

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Raqueli Puhl Engel

**A percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito sobre o desempenho da
Assessoria de Gestão de Pessoas com base nos Múltiplos Papéis de RH**

Porto Alegre

2016

Raqueli Puhl Engel

A percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito sobre o desempenho da Assessoria de Gestão de Pessoas com base nos Múltiplos Papéis de RH

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, fonte de apoio em todos os momentos da minha vida, minha verdadeira fortaleza. Tudo que conquistei até hoje devo aos meus pais. Muito do que sou hoje é resultado do esforço deles. Vocês são o meu maior orgulho! Obrigada pela presença e pela ausência, pelo incentivo e pelo apoio na construção da minha história.

Ao meu irmão, fica o agradecimento pela parceria de sempre e pela grande pessoa que vem se tornando, nosso futuro será brilhante mano!

A minha orientadora Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer pela disposição, apoio e incentivo na realização do presente trabalho.

Por fim, a empresa que tanto me orgulho em fazer parte: o Sicredi. Agradeço pelos aprendizados, pelas oportunidades, pelo crescimento profissional, pelo convívio e relacionamento com os colegas. Um mundo melhor a gente faz junto!

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar como o desempenho da Assessoria de Gestão de Pessoas de uma cooperativa de crédito é percebido segundo a opinião dos colaboradores e dos gestores com base nos Múltiplos Papéis de RH propostos por Ulrich (1998). O estudo teórico utilizou-se de diversos autores, tendo como embasamento o livro de Ulrich (1998). O motivo que levou a escolha do presente estudo é o fato de que a Assessoria de GP não possui nenhum mecanismo formal de avaliação sobre sua atuação. Assim, foi realizado um estudo de caso composto de: levantamento da estrutura e responsabilidades da Assessoria de GP, entrevista com o Presidente da cooperativa para identificar sua percepção em relação a atuação e desafios da área, pesquisa direcionada aos colaboradores e gestores para avaliar o desempenho da área com base nos Múltiplos Papéis de RH e também para avaliar a evolução de seus macroprocessos. Conclui-se que a Assessoria de GP vem tendo um desempenho operacional positivo e que é necessário que a área desenvolva sua função estratégica, com o intuito de atender às necessidades dos colaboradores e do negócio como também obter êxito nos desafios futuros.

Palavras chave: Gestão de pessoas. Múltiplos Papéis de RH. Evolução.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how the performance of People Management area of a credit cooperative is perceived according to the opinion of employees and managers based on the Multiple Roles of HR proposed by Ulrich (1998). The theoretical study was used by several authors, but based primarily on the book by Ulrich (1998). The reason that led to the choice of the present study is the fact that People Management area does not have any formal mechanism for evaluating its performance. Thus, a case study was carried out composed of: survey of the structure and responsibilities of the People Management area, interview with the President of the cooperative to identify their perception regarding the performance and challenges of the area, research directed to employees and managers to evaluate performance of the area based on the Multiple Roles of HR and also to evaluate the evolution of its macroprocesses. It is concluded that People Management area has been operating positively and that the area needs to develop its strategic function, in order to meet the needs of employees and business, as well as to succeed in future challenges.

Key words: People Management. Multiple Roles. Evolution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Caminho para a transformação de Gestão de Pessoas	12
Figura 2 – Definição dos papéis de RH	18
Figura 3 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva	19
Figura 4 – Funções dos profissionais de Gestão de Pessoas no Sicredi	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade	32
Gráfico 2 – Tempo de Cooperativa	33
Gráfico 3 – Escolaridade	34
Gráfico 4 – Cargo	35
Gráfico 5 – Local de Trabalho	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade: Gestores x Colaboradores	32
Tabela 2 – Tempo de Cooperativa: Gestores x Colaboradores	33
Tabela 3 – Escolaridade: Gestores x Colaboradores	34
Tabela 4 – Gestores: Idade x Tempo de Cooperativa	35
Tabela 5 – Resultado Geral	36
Tabela 6 – Parceiro Estratégico	37
Tabela 7 – Especialista Administrativo	38
Tabela 8 – Defensor dos Funcionários	39
Tabela 9 – Agente da Mudança	40
Tabela 10 – Comentários e Sugestões para a Assessoria de GP	41
Tabela 11 – Questões com maiores médias	44
Tabela 12 – Questões com menores médias	45
Tabela 13 – Diferença de Percepções entre Gestores e Colaboradores	46
Tabela 14 – Diferença de Percepções entre Tempo de Cooperativa	47
Tabela 15 – Diferença de Percepções entre Escolaridade	48
Tabela 16 – Diferença de Percepções entre Sureg e UAs	49
Tabela 17 – Macroprocessos	50

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
JUSTIFICATIVA	12
1 OBJETIVOS	14
1.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	15
2.2 O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS	17
2.2.1 Parceiro Estratégico	19
2.2.2 Especialista Administrativo	21
2.2.3 Defensor dos Funcionários	22
2.2.3 Agente da Mudança	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 RESPONSABILIDADES DA ASSESSORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	28
4.2 EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA ASSESSORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	30
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA	31
4.3.1 Perfil dos Colaboradores Respondentes	31
4.3.2 Resultados Gerais das Avaliações.....	36
4.3.3 Maiores e Menores Pontuações	43
4.3.4 Avaliações <i>versus</i> Informações Demográficas	46
4.3.4 Percepções sobre a Evolução dos Macroprocessos da Assessoria de GP	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	57

INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos vem evoluindo nas últimas décadas, com o objetivo de assumir um posicionamento mais estratégico em um ambiente desafiador e que está constantemente em modificação (ULRICH *et al.*, 2011). O novo papel assumido pelo RH implica na construção de práticas e processos que potencializem agilidade, eficiência e competitividade na organização, uma vez que concentra suas forças na implementação da estratégia da empresa, contribuindo para o sucesso dos negócios (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Segundo Ulrich *et al.* (2011), o maior desafio para os profissionais de RH é repensar sua atuação para ajudar a empresa a ter êxito. O autor defende que o RH não deve apenas olhar internamente suas funções, mas que também deve estar atento aos agentes externos (clientes, investidores, mercado). A partir desta visão, Ulrich (1998) propõe em seu livro “Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados” um modelo de múltiplos papéis de RH, o qual defende que para agregar valor à organização o RH não deve dominar somente processos operacionais mas também estratégicos. Assim, o autor define que o RH assume quatro papéis diferentes dentro de uma organização: administração estratégica de recursos humanos, administração da infraestrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação da mudança. Os conceitos do autor Dave Ulrich, principalmente aqueles presentes nesse livro, foram utilizados para idealizar o Modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi (Anexo I). Com base nisso, o referido livro serviu de sustentação para o presente estudo.

O Sicredi é um sistema de cooperativas de crédito, uma das maiores instituições financeiras cooperativas do Brasil. Contando com o apoio de mais de 20,9 mil colaboradores distribuídos em 121 cooperativas de crédito, cinco Centrais Regionais, uma Sicredi Participações S/A, uma Confederação, uma Fundação, um Banco Cooperativo e empresas controladas, o Sicredi promove o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua. Atualmente a instituição possui mais de 3,3 milhões de associados e está presente em 20 estados brasileiros. O maior diferencial do Sicredi é o seu modelo de gestão que valoriza a participação. Os valores da instituição estão embasados no respeito à individualidade do associado e na preservação da instituição cooperativa, prezando sempre pela transparência de suas ações, respeitando os procedimentos adequados e incentivando o crescimento e o desenvolvimento das pessoas. Em 2016, pelo sexto ano consecutivo, o Sicredi foi apontado como uma das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista Você S/A. Este *ranking* avalia organizações de 23 setores da economia, em fatores como salários,

oportunidades de carreira, boas lideranças e qualidade de vida através do IFT (Índice de Felicidade Total), nota que classifica as empresas participantes.

O Sicredi é uma organização que preza pela inovação no que se refere a práticas de gestão de pessoas. Em 2011 foi lançado o novo Modelo de Gestão de Pessoas, com o objetivo de ser a área estratégica para o negócio cooperativo, com excelência em práticas de gestão de pessoas comuns para o Sistema e reconhecida pelo mercado. A partir desta nova visão, cada entidade do sistema adequou a sua área de gestão de pessoas para atender a missão de contribuir para o crescimento sustentável do Sicredi, com práticas de captação e retenção de talentos, estimulando os gestores como os principais agentes de valorização e desenvolvimento das pessoas. Por fim, este novo direcionamento propôs como maior desafio alcançar a Gestão de Pessoas de Alto Desempenho, totalmente alinhada aos objetivos do negócio, até 2015.

Dentre as cooperativas de crédito que fazem parte do Sistema Sicredi, o objeto de estudo do presente trabalho é a Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, que tem como área de atuação a cidade de Porto Alegre e a Região Metropolitana do Rio Grande do Sul (Viamão, Águas Claras, Cachoeirinha, Gravataí, Canoas, Glorinha e Sapucaia do Sul). A empresa conta com um quadro de 225 colaboradores alocados na Superintendência Regional (Sureg) e nas dezoito Unidades de Atendimento (UAs) distribuídas em sua área de abrangência. O principal objetivo da equipe da Sureg é dar todo o apoio e suporte necessário ao desempenho das atividades dos colaboradores das UAs que, por sua vez, prestam o atendimento aos associados. A estrutura da Assessoria de Gestão de Pessoas está estabelecida dentro da Sureg e é composta por duas profissionais: uma Assessora exercendo o papel de parceiro do negócio e uma Assistente exercendo o papel de serviços de gestão de pessoas. No Sicredi, o parceiro do negócio é o responsável pelo alinhamento de gestão de pessoas à agenda do negócio cooperativo e por fortalecer os gestores na gestão de suas equipes. Já o papel de serviços de gestão de pessoas tem como responsabilidades o monitoramento e a melhoria contínua dos processos.

A partir desta composição de fatores, surge a seguinte questão de pesquisa: **Como colaboradores e gestores da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS avaliam o desempenho da Assessoria de Gestão de Pessoas com base no modelo de Múltiplos Papéis de RH proposto por Ulrich?**

JUSTIFICATIVA

A evolução da área de RH do Sicredi teve como pontapé inicial o lançamento do novo Modelo de Gestão de Pessoas em 2011, deixando de lado o tradicional modelo de departamento de pessoal e assumindo uma visão estratégica de gestão de pessoas. Essa transição foi acontecendo de forma gradual através de diversos treinamentos para os profissionais da área, bem como por meio de reuniões de planejamento, alinhamento e monitoramento. O trajeto percorrido para a transformação da área é demonstrado na figura abaixo.

Figura 1 – Caminho para a transformação de Gestão de Pessoas



Fonte: Curso online “Modelo de Gestão de Pessoas” disponível na plataforma EAD do Sicredi.

O objetivo de alcançar a Gestão de Pessoas de Alto Desempenho foi traçado para ser atingido em 2015. Entretanto, atualmente não há uma maneira de avaliar formalmente se os colaboradores percebem que a área conseguiu assumir esta nova postura. Como consequência, as profissionais da Assessoria de GP da cooperativa sentiram a necessidade de saber como vem se dando a atuação da área segundo a percepção dos colaboradores e gestores, o que levou a escolha do tema do presente trabalho. O estudo teórico objetivou aprofundar-se nos temas que dizem respeito à gestão estratégica de pessoas, com o propósito de obter mais

conhecimento e entendimento sobre a atuação da área na cooperativa. Além disso, foi realizada uma entrevista com o Presidente da cooperativa, com o intuito de identificar sua percepção em relação à evolução da Assessoria de Gestão de Pessoas e seus atuais desafios (Anexo II). Por fim, foram coletadas as percepções de colaboradores e gestores (Anexo III), com base em um questionário proposto por Ulrich (1998). A união da teoria e da prática resultou em percepções positivas e pontos de atenção, o que servirá de fomento para aprimorar o trabalho da área e guiar as próximas ações da instituição no que diz respeito a práticas de gestão de pessoas.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar como o desempenho da Assessoria de Gestão de Pessoas de uma cooperativa de crédito é percebido segundo a opinião dos colaboradores e dos gestores com base nos Múltiplos Papéis de RH propostos pelo autor Dave Ulrich.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar como é a estrutura e quais são as responsabilidades da Assessoria de Gestão de Pessoas da Cooperativa.
- Identificar qual é a percepção do Presidente da Cooperativa em relação a evolução da Assessoria de Gestão de Pessoas e seus atuais desafios.
- Diagnosticar a percepção dos colaboradores e gestores da Cooperativa quanto a atuação da Assessoria de Gestão de Pessoas e a evolução de seus macroprocessos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico tem como objetivo apresentar os estudos realizados sobre os conceitos relacionados a Gestão Estratégica de Pessoas, os quais culminaram no desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Revolução Industrial impôs às instituições uma necessidade de gerir o fator humano de forma coerente em um ambiente de organizações complexas, uma vez que as pessoas são um dos recursos mais custosos e de difícil administração. Desta forma, tornou-se imprescindível aperfeiçoar os modelos de recursos humanos, libertando-se de práticas tradicionais e permitindo um comportamento organizacional mais estratégico em seus ambientes de competição (MASCARENHAS, 2008). Dentro deste contexto, outro autor destaca que

nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos (TACHIZAWA *et. al*, 2006, p. 21).

A área de Recursos Humanos “foi implementada originalmente pelas organizações com o objetivo principal de prestar serviços à própria empresa, para suprir suas necessidades operacionais e, também, para atender a suas exigências legais” (MARRAS, 2011, p. 12). Ainda segundo o autor, os modelos de gestão baseados nos processos para aumentar produtividade se esgotaram ao longo do tempo. Com isso as organizações perceberam que o foco nos trabalhadores seria a última e provável solução em busca de maior produtividade e lucratividade. Esse contexto fez com que as empresas tentassem conquistar uma maior aproximação com seus trabalhadores por meio de políticas e climas organizacionais que promovessem a participação e motivação das pessoas. Gil (2009) destaca que muitas empresas passaram a reconhecer seus empregados como parceiros, uma tendência assumida com o intuito de torná-los mais íntimos da organização, promovendo sua participação nas decisões e aproveitando o talento de todos para atingir os objetivos do desenvolvimento corporativo.

A estratégia específica da área de Gestão de Pessoas é derivada da estratégia principal da empresa e resulta, segundo Paschini (2006), no estabelecimento de prioridades e

implantação de planos de ação. A partir disso, a autora destaca que a área contribui diretamente para a realização dos negócios organizacionais. Para Bosquetti *et al.* (2009), o alinhamento das pessoas à estratégia da organização e a promoção de mudanças organizacionais são os principais instrumentos da área de Gestão Estratégica de Pessoas como resposta aos desafios do ambiente corporativo.

Apesar de parecer simples, consoante Paschini (2006), o alinhamento estratégico de RH com a estratégia da empresa é, na realidade, um grande desafio. Isso ocorre devido a uma série de fatores como, por exemplo, o fato de que a maioria dos profissionais de RH não participa das definições de prioridades do negócio, alguns destes profissionais não foram capacitados a pensar de modo sistêmico e não conseguem construir análises das relações causa/efeito e custo/benefício. Ainda segundo a autora, os profissionais de RH não necessitam ter profundos conhecimentos sobre a estratégia de negócios, mas devem ter consciência de sua posição e de sua função dentro da empresa.

Segundo Tachizawa *et. al* (2006), os processos relacionados à área de Gestão de Pessoas são atividades-meio para que as demais áreas possam cumprir de forma efetiva seus objetivos organizacionais. Em paralelo, Araujo e Garcia (2009) sustentam que a área atua para apoiar na solução das demandas de excelência organizacional. Ainda, segundo Paschini (2006), a missão do profissional de gestão de pessoas é contribuir para o aumento contínuo do valor do negócio.

Antes deste cenário de RH estratégico, a área contava com uma forte presença de profissionais com formação em Humanas como, por exemplo, Psicologia (PASCHINI, 2006). Com o decorrer desta nova perspectiva estratégica, abriu-se caminho para a atuação de diversos profissionais na área, como os Administradores (ARAUJO; GARCIA, 2009). O novo profissional da área de Gestão de Pessoas precisa apresentar “um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas num passado bem recente (...)” (GIL, 2009, p. 51).

A Gestão Estratégica de Pessoas impôs aos gestores a responsabilidade de administrar suas equipes, ao passo que a área de GP é responsável pelo estabelecimento de diretrizes, normas e critérios de como gerir as pessoas (MARRAS, 2011). Para Gil (2009), o gestor de pessoas deve considerar os empregados como elementos que proporcionam o crescimento da organização, num olhar de parceiro da empresa, e não como agentes passivos. Além disso, o autor ressalta que os funcionários esperam um retorno sobre o seu investimento em mão de obra.

Essa transição de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas impulsionou uma série de transformações na área:

- da ação operacional para a estratégica;
- do caráter administrativo para o consultivo;
- do reativo para o preventivo;
- do policiamento para a parceria;
- da preservação cultural para a mudança cultural;
- da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta;
- do foco na atividade para o foco no consumidor;
- da ênfase na função para a ênfase no negócio;
- do planejamento de curto prazo para o de longo prazo;
- da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados;
- do isolamento para o *benchmarking*;
- da rotina operacional para a consultoria;
- da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional;
- da administração de pessoal para gestão de talentos;
- da ênfase no controle para a ênfase na liberdade (GIL, 2009, p. 60).

Nesse sentido, Ulrich (1998, p. 34) ressalta que “os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados do seu trabalho do que em executar melhor seu trabalho”. Assim, para que estes profissionais agreguem mais valor às organizações na busca pelo negócio, precisam desempenhar papéis mais complexos e até paradoxais: o papel de parceiros empresariais. Com base nas reflexões de Ulrich, Camargo et al. (2010, p. 45) ressalta que “os profissionais de recursos humanos têm o desafio de ser estratégicos e operacionais com foco no curto e no longo prazo, concomitantemente”. Desta forma, Ulrich (1998) propõe um modelo de múltiplos papéis de RH, que será utilizado como sustentação do presente trabalho.

2.2 O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS

Ulrich (1998) enfatiza que o foco dos profissionais de RH não deve ser nas atividades e nem no trabalho, mas sim na definição das metas, uma vez que são elas que garantem os resultados. Com base nestas metas, os papéis e as atividades dos parceiros empresariais podem ser estipulados. Logo, o autor retrata através da ilustração a seguir (figura 2) os múltiplos papéis de RH em quatro conceitos: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança. Essas quatro capacidades são complementares e devem andar juntas para atingir o alto desempenho na área. A perspectiva de alto desempenho vem da compreensão de todos os membros da organização de que o RH é um “sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede as relações entre os dois sistemas e o desempenho da empresa” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 18). Ulrich (1998) defende que o

sucesso das empresas vem da capacidade de transformação ágil da estratégia em ação, do gerenciamento eficiente dos processos, da maximização do comprometimento dos colaboradores e da criação de um ambiente propício às mudanças.

Figura 2 – Definição dos papéis de RH

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: ‘Diagnóstico organizacional’
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos da Organização: ‘Serviços em comum’
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: ‘Prover recursos aos funcionários’
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: ‘Assegurar capacidade para mudança’

Fonte: Ulrich, Dave (1998, p. 41).

Para complementar sua proposta, Ulrich (1998) explica através da estrutura abaixo (figura 3) como os quatro papéis de RH devem ser desempenhados pela área para transformar a teoria em realidade. Esta ilustração é retratada por dois eixos que

representam o foco e as atividades do profissional de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais de RH precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal (ULRICH, 1998, p. 41).

Figura 3 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich, Dave (1998, p. 40).

2.2.1 Parceiro Estratégico

Segundo Ulrich (1998), o parceiro estratégico desempenha a função de ajustar as estratégias e práticas de RH à estratégica empresarial. Esse alinhamento estratégico do RH influencia diretamente em uma rápida adaptação da empresa às mudanças, no melhor atendimento às exigências dos clientes e em resultados como um todo, principalmente financeiros. O parceiro estratégico participa da definição da estratégia empresarial e coloca em prática mecanismos adequados à estratégia da organização. Para Gil (2009), além de garantir que os empregados trabalhem de forma correta, os profissionais de RH também devem preocupar-se em subsidiar o alcance dos objetivos da organização, dos funcionários e também dos clientes. Seguindo nesta linha, o autor afirma que a tarefa da área de Gestão de Pessoas é alcançar a excelência organizacional.

Segundo Ulrich et al. (2011), com base no conhecimento do negócio e das pessoas, o parceiro estratégico seleciona as práticas de RH que acrescentam valor à organização. Este profissional é capaz de identificar quais são as políticas, mecanismos e ações necessárias para que os objetivos estratégicos aconteçam (ULRICH, 1998). O profissional de RH, conforme salienta Mascarenhas (2008), identifica e viabiliza as estratégias de gestão de pessoas de acordo com os objetivos que a organização definiu. O autor ainda defende que o parceiro estratégico é um aliado da alta administração no que tange a implantação das estratégias.

A promoção do desenvolvimento do capital humano também é um dos pilares da Gestão Estratégica de Pessoas, uma vez que a organização necessita de profissionais com uma

série de capacidades e conhecimentos distintos em caso de reorientações estratégicas. Nesse contexto, o parceiro estratégico monitora as competências disponíveis na organização e, conseqüentemente, influencia nas decisões estratégicas da empresa. (MASCARENHAS, 2008).

Segundo Mascarenhas (2008), o papel de parceiro estratégico engloba responsabilidades como: gestão das competências e dos resultados de gestão de pessoas, como também gestão do conhecimento. Além disso, o parceiro estratégico é encarregado pelo planejamento da área, que envolve três aspectos fundamentais, conforme destaca Tachizawa *et al.* (2006): análise do contexto organizacional, análise das estratégias empresariais e visão do futuro da organização. Como complemento, Ulrich (1998) sintetiza que o parceiro estratégico é o executor da estratégia, por meio de todos os aspectos anteriormente citados.

Os profissionais de RH precisam atuar como parceiros estratégicos não apenas para justificar sua existência ou para defender suas funções, mas também para garantir a sobrevivência da área e a sobrevivência da empresa como um todo. Se a área de RH não demonstra que está agregando valor à organização, corre o risco de ser terceirizada. O setor de RH agrega valor à empresa a medida que compreende o funcionamento do negócio, uma vez que esta compreensão permite que a área se adapte às condições organizacionais (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Um RH de alto desempenho entende o contexto empresarial global e aplica esse conhecimento ao participar do desenvolvimento de estratégias focadas no cliente. É uma visão “de fora para dentro”, visto que para ser eficiente o RH precisa conhecer a empresa (ULRICH *et al.*, 2014). Para que o profissional de RH seja percebido como um parceiro estratégico, é necessário que ele entenda

totalmente quem são os clientes e por que eles compram, por que os investidores decidem investir ou reter fundos, como funcionam os mercados, bem como as tendências demográficas nos mercados importantes, as forças tecnológicas que sua organização enfrenta, e as escolhas políticas que podem afetar sua organização (ULRICH *et al.*, 2011, p. 31).

Nesse sentido, consoante Ulrich *et al.* (2011), os profissionais de RH são capazes de ajudar no desenvolvimento das estratégias do negócio, oferecem *insights* e opinam sobre o futuro da empresa.

2.2.2 Especialista Administrativo

O papel tradicional do RH tem sido a criação da infraestrutura organizacional, por meio de processos como contratação, treinamento e avaliação. Através destas atividades, com uma atuação eficiente, é possível continuar agregando valor à empresa. Para se chegar neste ponto, são necessárias medidas que garantam a eficiência administrativa, como reengenharias de processos e revisão de práticas, visando fazer mais com menos (ULRICH, 1998).

O especialista administrativo deve alcançar a eficiência nos trabalhos por ele executados. Para isso, é necessário que os profissionais de RH aprendam como:

- Reprojeter o trabalho de RH mediante o uso da tecnologia, equipes de reengenharia de processo e melhorias de qualidade.
- Definir o papel de RH na criação de valor para a empresa.
- Criar mecanismos que facilitem a execução de serviços comuns de RH.
- Medir resultados de RH em termos de eficiência (custo) e eficácia (qualidade). (ULRICH, 1998, p. 154).

Gil (2009) traz a ideia de que o profissional de gestão de pessoas no ambiente estratégico renuncia o papel tradicional de normatizador e fiscalizador. Por outro lado, ele deve assegurar de que todas as rotinas da área sejam executadas com a maior eficiência possível.

O trabalho do especialista administrativo é voltado para a melhoria da eficácia e eficiência dos processos, diminuindo custos e preparando a empresa para os desafios operacionais e estratégicos (MASCARENHAS, 2008). Segundo o autor, “a terceirização de atividades burocratizadas e a implantação de tecnologia da informação podem aumentar a eficiência e a eficácia dos processos” (MASCARENHAS, 2008, p. 162). Entretanto, o autor ressalta que o especialista administrativo não só é responsável pelo aprimoramento de seus processos como também é de sua responsabilidade o apoio no aprimoramento de todos os processos da empresa. Assim, a área deve “conhecer e ser capaz de fornecer práticas inovadoras de RH (...)” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 187).

Ulrich *et al.* (2011) destaca que as reestruturações promovidas pelos especialistas administrativos devem garantir que as táticas operacionais implementadas mantenham o foco nos objetivos estratégicos da empresa e nas exigências dos funcionários e dos clientes. Esse papel é fundamental, pois as políticas precisam ser executadas e não somente traçadas. Além disso, os empregados têm suas necessidades administrativas, como a admissão e o pagamento do salário. Portanto, os profissionais de RH devem assegurar que estas necessidades básicas sejam processadas de forma eficiente.

“Para se atingir excelência de *performance* em RH e agregar valor ao negócio, é fundamental ter processos estabilizados e buscar a melhoria contínua deles” (PASCHINI, 2006, p. 121). Para que isso aconteça, é necessário que o profissional de RH consiga mensurar os resultados dos seus processos, com o intuito de evitar a subjetividade e a diminuição da credibilidade da área.

As atividades desempenhadas pelo papel de especialista administrativo vêm sendo centralizadas e padronizadas em centros de serviço, desde o final dos anos 90. Esta é uma tendência que visa um desempenho mais eficiente dos processos de RH, uma vez que promove a padronização, reduzindo redundâncias e repetições. Processos como pedidos de benefícios, folha de pagamento e gestão do aprendizado podem ser conduzidos pelos centros de serviço, e podem ser acessados via Internet a qualquer momento e em qualquer lugar. Ainda há a opção de autosserviço automatizado, proporcionando ao funcionário algumas funções que podem ser verificadas sem a ajuda do RH, como por exemplo, encontrar opções de previdência privada (ULRICH et al., 2011).

2.2.3 Defensor dos Funcionários

O papel sob o nome de defensor dos funcionários “implica que os profissionais de RH se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas” (ULRICH, 1998, p. 45). O grande objetivo deste papel é compreender os funcionários e garantir que suas necessidades sejam atendidas, resultando em maior envolvimento e competência dos mesmos. Quando o profissional de RH exerce este papel, está dedicando seu tempo aos funcionários, o que transmite credibilidade. Ao mesmo tempo, o “defensor dos funcionários” treina e incentiva que os gestores cumpram este mesmo papel com suas equipes. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001) a credibilidade do RH vem do relacionamento embasado na confiança recíproca.

Mascarenhas (2008) refere que o papel de defesa dos funcionários é algo complexo, uma vez que abrange aspectos básicos, como necessidades de segurança, e também características de difícil mensuração, como lealdade mútua. Os profissionais de RH são encarados como intermediadores entre empresa e trabalhadores. Por conseguinte, assumem uma posição ambígua – defendem os interesses dos empregados ao mesmo tempo em que defendem os interesses do empregador. Na defesa dos interesses, a área de RH deve incentivar que todos os funcionários participem e avaliem “claramente as divergências enquanto buscam o consenso” (ULRICH *et al.*, 2011, p.83).

Dentro deste papel se enquadra a função de criar e manter confiança entre trabalhador e empresa, não somente por meio dos direitos trabalhistas, mas num sentido de relacionamento confiável. Com isso, configura-se também um papel de negociador. (GIL, 2009). Nesse contexto, Tachizawa *et al.* (2006) refere que este é também um papel de nível estratégico, uma vez que decisões são tomadas com objetivos de manter ou melhorar o grau de relacionamento do funcionário com a empresa.

Ulrich (1998, p. 47) destaca que “as principais atividades para a administração da contribuição dos funcionários são ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis”. Existem várias formas de ouvir os anseios dos empregados, como centro de atendimento ao funcionário, caixa de opiniões e assembleias. Essa função do profissional do RH reforça o contrato psicológico entre o funcionário e a organização (ULRICH, 1998).

Os profissionais de RH devem trabalhar para encontrar o equilíbrio entre demandas e recursos, visto que cada vez mais se exige que os funcionários façam mais com menos. O papel de defensor é atingido quando é assegurada uma contribuição elevada dos funcionários e quando o RH ajuda os empregados a dar conta de suas demandas. Além disso, é necessário que o RH ajude a encontrar maneiras para fomentar os recursos, com o intuito de que os funcionários não se sintam sobrecarregados pelo trabalho que é deles esperado (ULRICH, 1998). A partir destes fatores, o RH assume as seguintes tarefas: “ser a voz dos funcionários nas discussões com a gerência; garantir aos funcionários que suas preocupações sejam ouvidas; definir e fornecer recursos que auxiliem os funcionários a atender as demandas que lhe são feitas” (ULRICH, 1998, p. 187).

Para que o RH tenha credibilidade perante a organização, os profissionais da área devem apresentar os seguintes valores: “abertura, franqueza, capacidade de trabalhar em equipe, empenho em tratar todas as pessoas com respeito, zelo pelo processo de apuração de fatos, e insistência nos mais altos níveis de desempenho pelos próprios executivos de RH e respectivas equipes” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 189).

Ulrich *et al.* (2011) defende que os profissionais de RH mais eficazes são aqueles que são respeitados e admirados ao mesmo tempo em que são ativos, apresentando suas opiniões, posicionando-se e desafiando hipóteses. Este comportamento permite com que a área crie resultados sustentáveis com a união das pessoas e dos negócios.

2.2.3 Agente da Mudança

“A mudança torna-se mais provável quando os motivos que a justificam são claros. Além disso, as razões para a mudança devem ser mais fortes do que qualquer resistência a ela” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 221). Assim, o profissional de RH tem o papel de transformar a mudança em um processo claro e eficiente, objetivando a implementação da estratégia da empresa. Quando o RH consegue esclarecer quais serão os resultados que a mudança trará, é mais provável que as equipes correspondam às novas estratégias organizacionais.

Em ambientes dinâmicos, as práticas de gestão de pessoas se transformam no mesmo ritmo acelerado das mudanças do mercado. Em razão disso, há uma necessidade de flexibilidade nos processos e práticas de gestão de pessoas com o objetivo de atender as demandas mutáveis do meio empresarial. Este é um grande desafio para os profissionais da área (MASCARENHAS, 2008). Para Vilas Boas e Andrade (2009), uma das tendências deste milênio é a contínua preparação dos colaboradores, enfatizando a inovação, a mudança e a criatividade, objetivando moldar e planejar o futuro a médio e longo prazo.

Gerir a transformação e a mudança é um papel fundamental do profissional de RH. É também desafiador trabalhar o deslocamento do foco da organização em resposta aos novos posicionamentos estratégicos.

Transformação acarreta mudança cultural fundamental no interior da empresa; os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais. Mudança refere-se à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais; os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança. O resultado da administração e da mudança é a capacidade para mudar (ULRICH, 1998, p. 47).

Para Mascarenhas (2008), as capacidades dinâmicas promovem competitividade e contribuem para a sustentabilidade do negócio. A mobilização por meio de mecanismos de gestão de pessoas possibilita maior tranquilidade em processos de reconfiguração, adição ou descarte. A função do RH neste caso é a de desenvolver a capacidade de mudança contínua nos integrantes da organização. Em paralelo, Gil (2009) destaca que a gestão de pessoas tem também o papel de fazer com que a empresa capitalize-se da mudança.

Mendonça Junior *et al.* (2010) apresenta a afirmativa de que a gestão da mudança é imprescindível atualmente, uma vez que é necessária para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. É neste contexto que a área de RH assume o papel de agente da mudança, incumbindo-se das seguintes ações, conforme estabelece Ulrich (1998): identificar

e estruturar problemas, construir relações de confiança, solucionar problemas e criar (também executar) planos de ação. Em complemento, o profissional de RH capaz de ser o agente da mudança “apresenta as seguintes capacidades: diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular a visão da empresa, definir a agenda da liderança, resolver problemas, implementar metas” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 188).

A gestão da mudança promove a harmonia social, que são situações temporárias – até a próxima mudança surgir (MASCARENHAS, 2008). Segundo Ulrich (1998), as competências relacionadas a gestão da mudança são as que mais atribuem sucesso ao profissional de RH. Em uma visão mais recente, Ulrich *et al.* (2014) destaca que os profissionais da área são eficientes quando desenvolvem a capacidade de mudança dentro da empresa e utilizando-se desta capacidade conseguem transformar eficientemente os processos e estruturas organizacionais. Entretanto, não basta somente iniciar o processo de mudança mas sim mantê-lo. Para o sucesso do negócio, é necessário que o RH consiga manter as mudanças implementadas de forma sustentável na organização.

A área de gestão de pessoas “deve estimular, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças e deve gerar lideranças que inspirem e facilitem a transformação contínua” (PICCOLOTTO *et al.*, 2010, p. 1). A postura adotada pelos gestores da mudança deve seguir mecanismos de descentralização dos processos decisórios, um ambiente que promova a disseminação da informação, uma gestão dos recursos disponíveis de forma prática e uma integração das frentes de mudança da empresa.

A empresa que deseja um desempenho superior e duradouro deve buscar ser flexível, inovadora e ágil no mercado. Para isso, a vantagem competitiva é extraída dos recursos e capacidades internas e o RH tem o principal papel neste processo: o de capacitar, desenvolver e reter a força de trabalho (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

A mudança ocorre também quando há o incentivo para a geração de novas ideias e procedimentos. Assim, é possível a construção da agilidade para a aprendizagem. Os autores Ulrich e Ulrich (2011) identificaram quatro maneiras de como a empresa pode estimular a geração de novas ideias: autorreflexão, experimentação, melhora contínua e travessia de fronteiras. A partir desta composição, a área de RH deve fazer com que a mudança seja encarada como padrão e não como um evento isolado. O trabalho de gestão da mudança realizado em conjunto entre profissionais de RH e gestores faz com que a mudança seja encarada “como uma amiga, e não inimiga; como uma oportunidade, e não um risco; como uma vantagem competitiva, e não um obstáculo; e como uma fonte de valor, e não um obstáculo” (ULRICH, 1998, p. 232).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utilizou o método de estudo de caso, de abordagem predominantemente quantitativa, com o intuito de responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos, visto que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). Para Serra e Vieira (2006), o método do estudo de caso possibilita uma construção de conhecimentos partindo das informações coletadas. Outro ponto de destaque do método é a proposta de investigar o todo considerando as relações entre as partes que o compõem (GIL, 2009).

O estudo de caso pode “fornecer explicações acerca de fatos e fenômenos sob o enfoque sistêmico” (GIL, 2009, p. 14). Ainda segundo o autor, o estudo de caso proporciona ao pesquisador um estudo mais profundo do objeto, considerando suas múltiplas dimensões. Além disso, este método se apresenta de forma que o fenômeno não se separe do seu contexto, o que garante uma melhor compreensão dos eventos que ocorrem em determinado contexto. Todavia, o método possui algumas limitações, que são destacadas por Gil (2009): é um método de difícil replicação, demanda um tempo maior para execução, não favorece a generalização e é um processo de análise complexo.

Os estudos quantitativos apresentam as opiniões dos respondentes em forma de números, o que facilita a mensuração, classificação e análise dos dados. Este tipo de pesquisa utiliza técnicas estatísticas e evita distorções de análises, promovendo maior segurança para o pesquisador (DIEHL, 2004). O questionário utilizado para a presente pesquisa foi baseado na proposta de modelo de múltiplos papéis do autor Dave Ulrich (1998). A avaliação concebida pelo autor contém 40 questões com respostas fechadas, das quais 32 foram utilizadas para o questionário estruturado do presente trabalho, conforme demonstra o Anexo III. Cada afirmativa foi avaliada em uma escala do tipo Likert, considerando que 1 significa menor grau de concordância e 5 maior grau de concordância. Cada um dos papéis de RH foi avaliado por um total de 8 questões. Para melhor análise das respostas, alguns dados foram solicitados no início do formulário, como idade, escolaridade, tempo de cooperativa, cargo e local de trabalho. Além disso, coletou-se também a percepção acerca da evolução dos macroprocessos que a área é responsável, considerando-se o período de 2011 a 2015. No final, os respondentes tiveram a opção de deixar um comentário ou sugestão.

A pesquisa foi aplicada de forma online no período de 05 a 10 de outubro de 2016, através do questionário *online* no site Survey Monkey (anexo III), garantindo a

confidencialidade dos respondentes. Dentre o total de 225 colaboradores da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, 203 estavam aptos a responder a pesquisa, dado que optou-se por excluir dos possíveis respondentes os seguintes casos: diretoria, presidência, colaboradores afastados pelo INSS ou em licença maternidade, jovens aprendizes, colaboradores em férias e aqueles que foram admitidos após julho de 2016. A pesquisa contou com a opinião de 148 colaboradores, o que corresponde a 73% de adesão.

No desenvolvimento do presente trabalho, foi realizada ainda uma entrevista presencial com o presidente da cooperativa, contendo duas perguntas abertas (Anexo II). Para Gil (2008), a entrevista proporciona uma interação verbal entre entrevistado e entrevistador, ou seja, é um instrumento que direciona para um diálogo. A partir da junção das estratégias de pesquisa citadas, foi possível avaliar como vem se dando o papel da Assessoria de Gestão de Pessoas e como ele estaria agregando valor à cooperativa. Por fim, Para complementar os estudos, foram coletados dados e informações em documentos, relatórios e cursos EAD da empresa, com a finalidade de responder aos objetivos do presente trabalho e permitir a triangulação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESPONSABILIDADES DA ASSESSORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

O primeiro objetivo específico do presente trabalho visa elucidar como é a estrutura e quais são as responsabilidades que a Assessoria de Gestão de Pessoas tem na cooperativa. Em vista disso, as informações a respeito foram coletadas em cursos voltados aos profissionais da área de GP no Sicredi, que estão disponíveis na plataforma de cursos EAD para colaboradores (Sicredi Aprende). Para complementar, foram extraídas informações de manuais e documentos internos.

Atualmente a Assessoria de Gestão de Pessoas da Sicredi União Metropolitana RS conta com duas profissionais, uma Assessora de GP e outra Assistente de GP. O modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi estabelece que a estrutura da área seja composta por três funções: Parceiro do Negócio, Desenvolvimento de Pessoas e Serviços de Gestão de Pessoas (figura 4).

Figura 4 – Funções dos profissionais de Gestão de Pessoas no Sicredi



Fonte: Curso online “Estrutura de Gestão de Pessoas” disponível na plataforma EAD do Sicredi.

A função de Desenvolvimento de Pessoas é exercida por profissionais que atuam no Centro Administrativo do Sicredi e não em cooperativas do sistema. Esta área é a responsável pela busca constante de inovação e pelo desenvolvimento de soluções de Gestão de Pessoas, alinhadas às melhores práticas internas e de mercado. A partir disso, estas entregas são divulgadas às cooperativas, para que possam ser implantadas pelas assessorias de GP. Um exemplo do trabalho desta área é a própria construção do Modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi. Como o foco do presente trabalho é uma Assessoria de GP específica, as informações

sobre a área de Desenvolvimento de Pessoas não serão aprofundadas, uma vez que ela não faz parte da estrutura das cooperativas.

A Assessora de Gestão de Pessoas exerce a função de Parceiro do Negócio a partir da aproximação com o negócio, que se dá através da relação diária com os clientes (colaboradores e gestores), possibilitando o entendimento da estratégia e agregação de valor à organização. Em razão disso, as suas funções são:

- Trabalhar em conjunto com os gestores para traduzir as necessidades do negócio em requerimentos de gestão de pessoas;
- Entender o funcionamento do modelo de GP, suas políticas e processos, papéis e responsabilidades, para atuar no planejamento e no alinhamento da área de GP da cooperativa com o sistema (Sicredi);
- Orientar os gestores sobre aspectos de uma liderança eficaz, influenciando para a tomada de decisão e atuação;
- Ser o representante de GP perante as outras áreas, suportando e orientando o desenvolvimento das pessoas;
- Acompanhar os níveis de satisfação com os serviços prestados (pela área);
- Interagir com a estrutura de Serviços de Gestão de Pessoas com o objetivo de fazer melhor uso do mesmo;
- Suportar as mudanças organizacionais no que tange às questões de gestão da cultura organizacional;
- Acompanhar o desempenho da organização em sua respectiva área cliente;
- Dar subsídios ao desenvolvimento de pessoas na criação de soluções;
- Viabilizar a implantação local das políticas, processos, projetos e programas sistêmicos de Gestão de Pessoas.

Já o profissional com cargo de Assistente de GP é visto como Serviços de Gestão de Pessoas, tendo como dever o de garantir o atendimento de todas as demandas da área e o correto retorno para cada necessidade, atuando como administrador de serviços comuns a todo o sistema (Sicredi). Estes serviços podem ser de atendimento: solicitações realizadas e atendidas em pouco tempo, como, por exemplo, emissão de declarações e dúvidas em relação ao cartão ponto. Ou estes serviços podem ser transacionais, como o processamento da folha de pagamento e o cálculo de férias. Dentro destes serviços (atendimento e transacional), algumas funções devem ser exercidas localmente, dentro de cada cooperativa, e outras podem ser compartilhadas e exercidas no Centro Administrativo do Sicredi. Quando uma atividade é

compartilhada, e não mais exercida na própria cooperativa, resulta em simplificação, padronização e otimização de custos, desonerando a Assistente de GP local. Apesar das cooperativas optarem pelo compartilhamento de atividades operacionais da área, algumas funções ainda precisam ser realizadas localmente, como atração e captação por exemplo. A partir desta visão, o Assistente de GP tem como responsabilidades:

- Operacionalizar todas as atividades transacionais, administrativas e operacionais de Gestão de Pessoas em todos os níveis da organização;
- Consolidar e informar os indicadores de Gestão de Pessoas para apoiar a atuação do Parceiro do Negócio.

Dentro deste contexto, os macroprocessos realizados pelas profissionais da Assessoria de Gestão de Pessoas da cooperativa em estudo são: apoio ao desenvolvimento organizacional, atração e captação, educação corporativa, gestão de desempenho e crescimento profissional, recompensas e incentivos, administração e suporte a gestão de pessoas.

4.2 EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA ASSESSORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Em resposta ao segundo objetivo específico do presente trabalho, foi realizada uma entrevista (Anexo II) com o Presidente da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, o qual já atua há 15 anos na função dentro da empresa. A primeira questão da entrevista indaga “*Você percebe que a atuação da Assessoria de Gestão de Pessoas da Cooperativa evoluiu de 2011 a 2016? Em quais aspectos? Por quê?*”. Em resposta, o Presidente destaca que a Assessoria de GP evoluiu bastante nos últimos anos, promovendo a formação e o desenvolvimento das pessoas por meio de programas de treinamento específicos voltados para as necessidades da cooperativa. Além disso, a área trabalhou em prol da melhoria do clima organizacional e na melhoria do atendimento aos colaboradores. Por fim, o Presidente destacou positivamente o trabalho que a Assessoria de GP realizou nos últimos anos no sentido de ajustar e disciplinar as rotinas internas da área, o que foi certificado por meio da fiscalização que o Ministério do Trabalho realizou na cooperativa em 2016, uma vez que não se teve nenhum apontamento de irregularidades nos processos de GP.

No segundo e último item da entrevista questiona-se “*Na sua opinião, quais são os principais desafios que a Assessoria de Gestão de Pessoas da Cooperativa enfrenta hoje? Por quê?*”. O Presidente reiterou que existem muitos desafios para a área e também para a cooperativa, em razão do atual momento político e econômico que o país enfrenta. Para ele, a

Assessoria de GP deve se voltar mais para as pessoas, no sentido de descobrir e preparar novos talentos dentro da cooperativa, priorizando o aproveitamento interno. A área deve estar mais próxima dos colaboradores para apoiar no seu desenvolvimento, com o intuito de manter uma base de talentos mais preparada para os próximos desafios. Também é necessário que cada colaborador esteja alocado e trabalhando no lugar certo e isso só é possível por meio da proximidade da GP. Por fim, outro aspecto relevante que o Presidente destacou é a promoção de um maior engajamento dos colaboradores, conforme suas palavras: “jogar o jogo da cooperativa, fazer como que este time jogue junto”. Para finalizar, o Presidente evidenciou que até o momento se fez muito RH e que é necessário partir para um posicionamento de Gestão Estratégica de Pessoas a partir de agora.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo expõe os resultados da pesquisa em relação à percepção dos respondentes quanto aos múltiplos papéis desempenhados pela Assessoria de Gestão de Pessoas, com a finalidade de responder ao terceiro objetivo específico do presente trabalho. Todas as respostas foram calculadas com base em pontuações médias, considerando-se a escala de 1 a 5 proposta no questionário (1 para menor grau de concordância e 5 para maior grau de concordância). A primeira parte apresenta o resultado geral das percepções dos múltiplos papéis de RH avaliados. Na sequência, indicam-se as questões que obtiveram as maiores e menores avaliações da pesquisa. Então, as respostas coletadas são relacionadas com os dados demográficos dos respondentes. Por fim, as percepções em relação à evolução dos macroprocessos da Assessoria de GP são expostas.

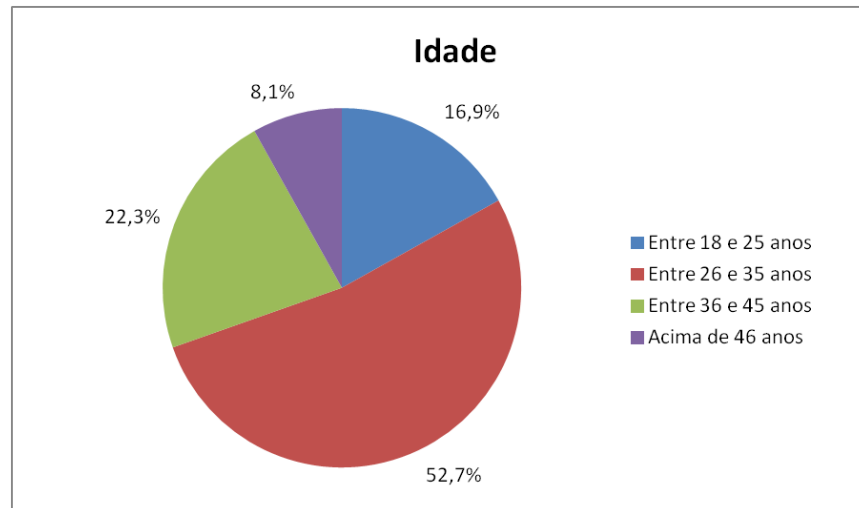
4.3.1 Perfil dos Colaboradores Respondentes

Esta seção apresenta os dados demográficos dos respondentes da pesquisa, considerando-se os seguintes aspectos: idade, tempo de cooperativa, escolaridade, cargo e local de trabalho. Em comparação aos relatórios extraídos do sistema Sênior, utilizado na área de Gestão de Pessoas para rotinas de DP (cadastros dos funcionários, cálculo de férias, folha de pagamento, etc), foi possível validar as informações demográficas da presente pesquisa, uma vez que os dados representam a realidade do quadro atual de colaboradores.

O perfil dos colaboradores da cooperativa pode ser considerado jovem, uma vez que aproximadamente 70% dos respondentes tem idade inferior a 36 anos. Mais da metade deles

encontra-se na faixa etária de 26 a 35 anos e a menor parte (8,1%) tem idade acima de 46 anos.

Gráfico 1 - Idade



Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Percebe-se que 64% dos gestores da cooperativa possuem mais de 35 anos de idade, enquanto apenas 21% dos colaboradores encontram-se nesta faixa etária. Com base nisso, é possível considerar que para se tornar gestor nesta empresa o tempo de experiência de vida é relevante. Ademais, destaca-se que 79% dos colaboradores têm idade inferior a 36 anos, o que demonstra a busca de jovens profissionais para atuação na cooperativa.

Tabela 1 – Idade: Gestores x Colaboradores

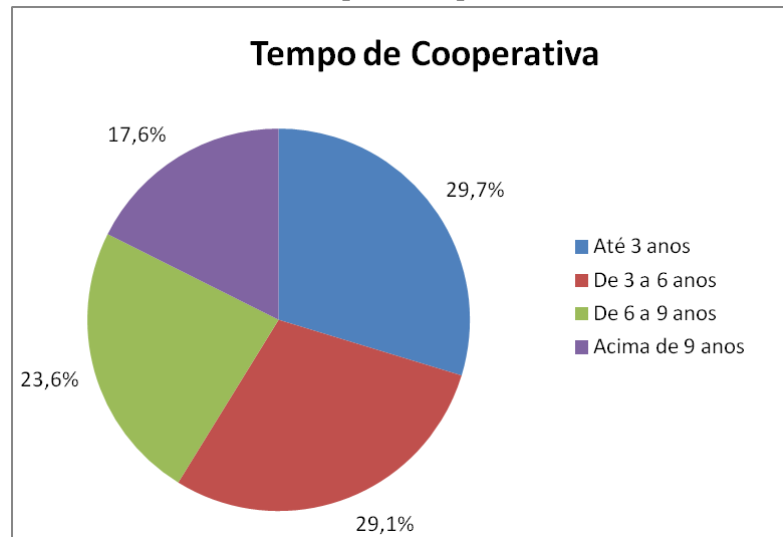
Gestores		Colaboradores	
Idade	Quantidade	Idade	Quantidade
Entre 18 e 25 anos	0	Entre 18 e 25 anos	25
Entre 26 e 35 anos	12	Entre 26 e 35 anos	67
Entre 36 e 45 anos	11	Entre 36 e 45 anos	22
Acima de 46 anos	10	Acima de 46 anos	2
Total	33	Total	116

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

A questão que avalia o tempo de cooperativa ficou mais equilibrada em termos de porcentagem. Os colaboradores que estão na empresa há menos de 3 anos correspondem a 29,7% do total de respondentes, representando a maior quantidade de pessoas desta questão. Na sequência aparecem 29,1% de respondentes com tempo de cooperativa entre 3 e 6 anos, 23,6% na faixa de 6 a 9 anos e 17,6% com mais de 9 anos de atuação na organização. A partir

destes dados, pode-se observar que quase 60% do quadro de colaboradores atua na cooperativa há menos de 6 anos, o que sugere que o tempo médio que as pessoas permanecem nesta organização é inferior a este período.

Gráfico 2 – Tempo de Cooperativa



Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Observa-se que 91% dos gestores estão atuando na cooperativa há mais de 6 anos, indicando então que os líderes possuem conhecimentos em relação a cultura da cooperativa e também a respeito das contribuições de todas as áreas. Dentre os colaboradores, pouco mais de um terço está na cooperativa há menos de 3 anos, o que aponta um quadro de pessoas jovens na organização e que ainda pode estar em fase de aprendizagem sobre os diversos aspectos organizacionais.

Tabela 2 – Tempo de Cooperativa: Gestores x Colaboradores

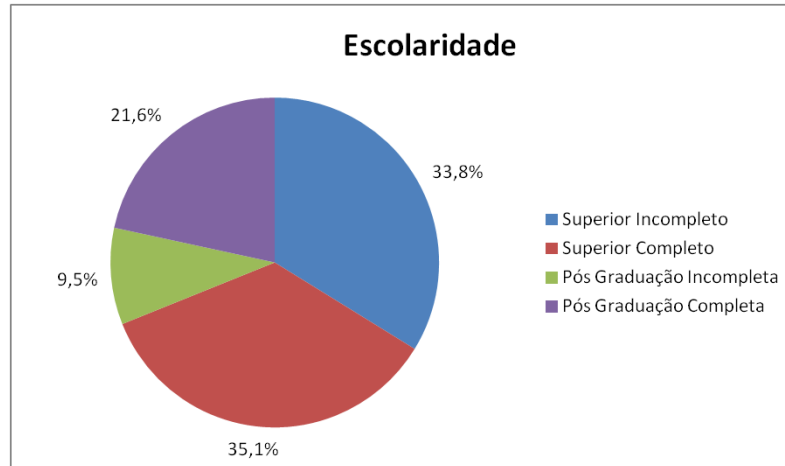
Gestores		Colaboradores	
Tempo de Cooperativa	Quantidade	Tempo de Cooperativa	Quantidade
Até 3 anos	3	Até 3 anos	42
De 3 a 6 anos	0	De 3 a 6 anos	43
De 6 a 9 anos	18	De 6 a 9 anos	17
Acima de 9 anos	12	Acima de 9 anos	14
Total	33	Total	116

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

A quantidade de respondentes que possui ensino superior completo e incompleto é semelhante, sendo a primeira com 35,1% e a segunda com 33,8% de colaboradores. Já para a pós-graduação, os percentuais são mais distantes, sendo 21,6% para aqueles que já concluíram

e 9,5% para quem ainda está cursando. Observa-se que quase dois terços dos colaboradores já concluíram a graduação, demonstrando um bom nível de grau de instrução na empresa.

Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Analisando a quantidade de gestores com ensino superior completo é possível verificar que 91% deles possuem esta formação. Além disso, 52% dos gestores já iniciaram ou concluíram um curso de pós-graduação, o que denota que a cooperativa valoriza a formação acadêmica para os cargos de liderança. Já no quadro de colaboradores, verifica-se que 59% possuem graduação completa e um quarto dos respondentes está cursando ou já finalizou sua pós-graduação.

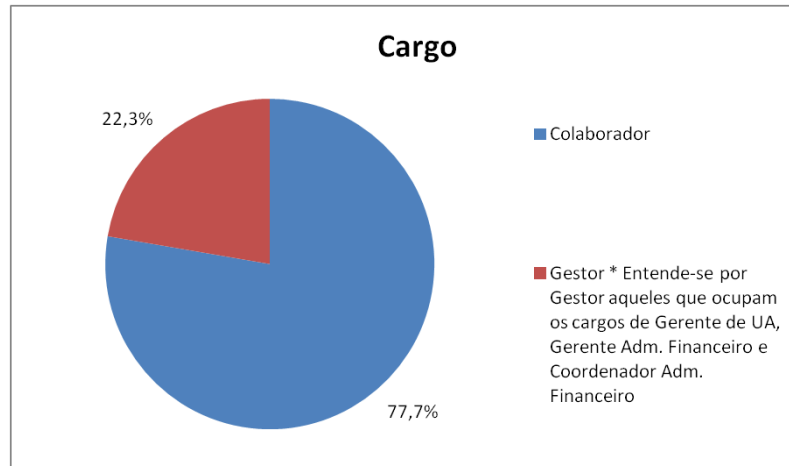
Tabela 3 – Escolaridade: Gestores x Colaboradores

Gestores		Colaboradores	
Escolaridade	Quantidade	Escolaridade	Quantidade
Superior Incompleto	3	Superior Incompleto	47
Superior Completo	13	Superior Completo	40
Pós Graduação Incompleta	3	Pós Graduação Incompleta	11
Pós Graduação Completa	14	Pós Graduação Completa	18
Total	33	Total	116

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

O quadro de gestores da cooperativa apresentou grande aderência à pesquisa realizada, visto que 33 dos 36 gestores responderam, correspondendo a 22,3% do total de respondentes. O restante equivale aos demais colaboradores (77,7%).

Gráfico 4 - Cargo



Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Analisando os dados de idade *versus* tempo de cooperativa dos gestores, pode-se pensar que grande parte do quadro de líderes desenvolveu-se dentro da empresa, iniciando como colaborador e sendo promovido posteriormente a um cargo de gestão. Este é um bom indicador, uma vez que demonstra que a empresa possui autossuficiência para funções de liderança.

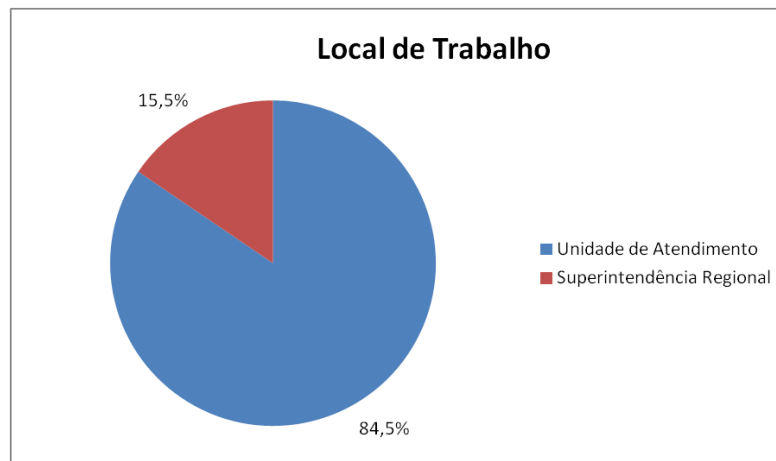
Tabela 4 – Gestores: Idade x Tempo de Cooperativa

Gestores		Gestores	
Idade	Quantidade	Tempo de Cooperativa	Quantidade
Entre 18 e 25 anos	0	Até 3 anos	3
Entre 26 e 35 anos	12	De 3 a 6 anos	0
Entre 36 e 45 anos	11	De 6 a 9 anos	18
Acima de 46 anos	10	Acima de 9 anos	12
Total	33	Total	33

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

A questão que diz respeito ao local de trabalho trouxe a seguinte divisão: 84,5% dos respondentes atuam em Unidade de Atendimento e 15,5% trabalham na Superintendência Regional. Os colaboradores que ocupam cargos de gestão atuam nas Unidades de Atendimento, uma vez que na Superintendência Regional são os diretores que exercem esta função. Esta separação é importante para analisar se as percepções sobre a atuação da Assessoria de GP variam conforme o local de trabalho do respondente.

Gráfico 5 – Local de Trabalho



Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

4.3.2 Resultados Gerais das Avaliações

A presente seção evidencia os resultados gerais com base nas avaliações dos colaboradores em relação aos múltiplos papéis desempenhados pela Assessoria de Gestão de Pessoas. Todas as respostas foram calculadas com base em pontuações médias, considerando-se a escala de 1 a 5 proposta no questionário (1 para menor grau de concordância e 5 para maior grau de concordância). Além disso, são apresentados os comentários e sugestões realizados por alguns respondentes no final do formulário de pesquisa (anexo III).

A tabela 5 demonstra as pontuações médias de cada papel desempenhado pela área de GP da cooperativa. O destaque é o papel de Especialista Administrativo, que alcançou a maior média dentre os demais. Já o papel de Parceiro Estratégico foi o que obteve a menor média, demonstrando uma baixa percepção desta função por parte dos respondentes. Os papéis de Defensor dos Funcionários e Agente da Mudança tiveram pontuações médias similares. Por fim, o resultado médio geral atingiu um índice de 3,67, o que denota um resultado satisfatório por estar acima do ponto médio (acima do número 3).

Tabela 5 – Resultado Geral

Papéis de RH	Média
Parceiro Estratégico	3,45
Especialista Administrativo	3,81
Defensor dos Funcionários	3,72
Agente da Mudança	3,71
Média Geral	3,67

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

O menor índice encontrado na pesquisa foi de 3,45 e corresponde ao papel de Parceiro Estratégico. Para Ulrich (1998), o RH como parceiro estratégico é aquele que se encarrega de converter a estratégia da organização em ação prática. A tabela 6 relaciona as afirmativas deste papel em ordem crescente.

Tabela 6 – Parceiro Estratégico

Parceiro Estratégico - Questões	Média
A Assessoria de GP participa no processo de definição das estratégias do negócio	3,12
A Assessoria de GP foca seu tempo em questões estratégicas	3,16
A Assessoria de GP participa ativamente do planejamento estratégico	3,38
A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a alcançar os objetivos do negócio	3,39
A Assessoria de GP é vista como um parceiro do negócio (alinhado aos objetivos estratégicos da Cooperativa)	3,58
A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para alinhar as estratégias de gestão de pessoas para alcançar os objetivos do negócio	3,62
A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de ajudar a fazer com que a estratégia aconteça	3,64
A Assessoria de GP garante que as estratégias de gestão de pessoas estejam alinhadas às estratégias do negócio	3,68
Média	3,45

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Há um distanciamento entre a percepção média deste papel (3,45) e a pontuação média geral (3,67), o que sinaliza oportunidades de evolução no que se refere a atuação deste papel. Além disso, este bloco de questões apresenta a maior distância entre a maior e a menor pontuação (0,56). Dentre as afirmativas que compõe o papel de Parceiro Estratégico, apenas uma delas foi avaliada com pontuação acima da média geral obtida na pesquisa: “*A Assessoria de GP garante que as estratégias de gestão de pessoas estejam alinhadas às estratégias do negócio*”. Tal fato indica que a área vem trabalhando para entregar programas aderentes às estratégias planejadas.

Este conjunto de avaliações possui as quatro afirmativas com menor grau de concordância de toda a pesquisa: “*A Assessoria de GP participa no processo de definição das estratégias do negócio (3,12)*”, “*A Assessoria de GP foca seu tempo em questões estratégicas*

(3,16)”, “A Assessoria de GP participa ativamente do planejamento estratégico (3,38)”, “A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a alcançar os objetivos do negócio (3,39)”. Com base nisso, entende-se que os respondentes não percebem que a área participa das definições estratégicas da cooperativa e que também ela não foca seu tempo neste assunto. Em decorrência disso, pode-se pensar que os colaboradores não estão percebendo a relação entre o que a Assessoria de GP entrega com o que a cooperativa está buscando entregar. A partir desta composição de fatores, ressalta-se um sinal de alerta para a Assessoria de Gestão de Pessoas, visto que Ulrich (1998) defende que as práticas da área de RH ajudam com que a empresa atinja seus objetivos organizacionais.

A função de Especialista Administrativo é melhorar a eficiência do trabalho que a área de RH executa (ULRICH, 1998). Este papel obteve a melhor média, alcançando um índice de 3,81 pontos, o que sinaliza que esta função vem sendo percebida de forma positiva por parte dos respondentes. A tabela a seguir demonstra o bloco de questões relacionado a este papel.

Tabela 7 – Especialista Administrativo

Especialista Administrativo - Questões	Média
A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para processar de forma eficiente atividades operacionais	3,53
A Assessoria de GP foca seu tempo em questões operacionais	3,57
A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a melhorar a eficiência dos processos relacionados à gestão de pessoas (fazer mais com menos)	3,67
A Assessoria de GP participa ativamente do desenho e implementação de processos de GP	3,91
A Assessoria de GP garante que os processos de GP sejam administrados com eficiência	3,93
A Assessoria de GP é vista como um especialista administrativo (capacidade de executar os processos e práticas de gestão de pessoas)	3,95
A Assessoria de GP participa no desenvolvimento dos processos de GP	3,97
A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de implementar com eficiência as práticas de GP	3,97
Média	3,81

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Destaca-se que apenas duas afirmativas deste papel estão abaixo da média geral da pesquisa: “A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para processar de forma eficiente atividades operacionais (3,53)” e “A Assessoria de GP foca seu tempo em questões

operacionais (3,57)”. Estas percepções indicam que a área deve dar atenção também a questões operacionais bem como focar na melhoria e eficiência destas atividades.

O papel de Especialista Administrativo apresentou seis afirmativas com pontuações iguais ou superiores a média geral da pesquisa, o que aponta uma opinião favorável em relação às atividades relacionadas a esta função. Destacam-se as duas questões com as maiores pontuações do bloco: “*A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de implementar com eficiência as práticas de GP (3,97)*” e “*A Assessoria de GP participa no desenvolvimento dos processos de GP (3,97)*”. Estas percepções indicam que há um envolvimento no desenvolvimento dos programas de GP bem como na efetiva implantação destes. “Embora este papel tenha sido minimizado e até repudiado com a passagem para um foco estratégico, sua realização bem sucedida continua a adicionar valor para a empresa” (ULRICH, 1998, p. 44). Portanto, percebe-se que os respondentes conseguem visualizar o valor que este papel agrega a cooperativa.

O papel de Defensor dos Funcionários atingiu uma pontuação acima da média geral. Consoante Ulrich (1998), os profissionais de RH exercem esta função quando se envolvem com os problemas, preocupações e necessidades dos colaboradores. Além disso, a área de RH precisa ouvir, responder e proporcionar recursos adequados que atendam as demandas dos funcionários. Assim, apresenta-se a tabela 8, contendo as afirmativas que caracterizam este papel.

Tabela 8 – Defensor dos Funcionários

Defensor dos Funcionários - Questões	Média
A Assessoria de GP participa no aumento do comprometimento dos colaboradores	3,49
A Assessoria de GP foca seu tempo em ouvir e responder aos colaboradores	3,54
A Assessoria de GP é vista como um defensor dos colaboradores (capacidade de ouvir e atender as demandas dos colaboradores)	3,66
A Assessoria de GP garante que as políticas e práticas de GP respondam às necessidades dos colaboradores	3,70
A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para cuidar das necessidades dos colaboradores	3,72
A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a atender as necessidades dos colaboradores	3,82
A Assessoria de GP participa ativamente da acolhida aos colaboradores (ouvir e responder)	3,83
A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de ajudar na satisfação das necessidades dos colaboradores	4,01
Média	3,72

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Neste bloco, pode-se evidenciar a questão melhor avaliada dentre todas da pesquisa, com uma pontuação de 4,01: “A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de ajudar na satisfação das necessidades dos colaboradores”. Esta percepção revela que a área trabalha para que os colaboradores sintam que suas necessidades estão sendo bem atendidas. O papel de Defensor dos Funcionários posiciona-se como segundo melhor avaliado, o que denota uma percepção favorável sobre o posicionamento da área de GP.

Avaliando as afirmativas com pontuações abaixo da média geral, temos as seguintes questões: “A Assessoria de GP participa no aumento do comprometimento dos colaboradores (3,49)”, “A Assessoria de GP foca seu tempo em ouvir e responder aos colaboradores (3,54)” e “A Assessoria de GP é vista como um defensor dos colaboradores (capacidade de ouvir e atender as demandas dos colaboradores) (3,66)”. Assim, salienta-se a necessidade de que a área ouça e responda aos colaboradores para que ocorra um aumento no comprometimento destes.

O quarto papel avaliado na pesquisa é o de Agente da Mudança, que obteve uma pontuação média de 3,71, alcançando a terceira colocação dentre os múltiplos papéis. Pode-se evidenciar que as afirmativas deste bloco apresentaram o menor distanciamento entre a maior e a menor pontuação (apenas 0,14), o que sugere uma percepção mais homogênea em relação a esta função. Quando o RH assume este papel, está promovendo a capacidade para mudança na organização (ULRICH, 1998). A tabela 9 elenca as oito afirmativas que descrevem este papel.

Tabela 9 – Agente da Mudança

Agente da Mudança - Questões	Média
A Assessoria de GP garante que as políticas e práticas de GP promovam a habilidade de mudança nos colaboradores da Cooperativa	3,64
A Assessoria de GP foca seu tempo em promover o desenvolvimento de novos comportamentos para manter a competitividade do negócio	3,66
A Assessoria de GP participa ativamente da renovação, mudança ou transformação da Cooperativa	3,67
A Assessoria de GP é vista como um agente da mudança (capacidade de trabalhar em prol de uma Cooperativa preparada e flexível às mudanças)	3,70
A Assessoria de GP participa na promoção de mudanças culturais	3,72
A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para ajudar na transformação organizacional	3,73

A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a adaptar-se às mudanças	3,76
A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de ajudar a Cooperativa a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	3,78
Média	3,71

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Somente duas afirmativas deste papel mantiveram-se abaixo da média geral da pesquisa, sendo que a menor avaliação está apenas 0,03 abaixo da média: “A Assessoria de GP garante que as políticas e práticas de GP promovam a habilidade de mudança nos colaboradores da Cooperativa (3,64)” e “A Assessoria de GP foca seu tempo em promover o desenvolvimento de novos comportamentos para manter a competitividade do negócio (3,66)”. Assim, é preciso que as atividades da área estejam também voltadas para a promoção da capacidade de mudança nos colaboradores.

As demais alternativas estão acima da média geral da pesquisa. O que pode-se perceber é que estas seis questões melhor avaliadas citam o tema mudança de forma geral, no sentido da organização e não especificamente do funcionário. Já as duas questões com as menores avaliações falam de habilidades e comportamentos do colaborador. Portanto, pode-se pensar que os respondentes percebem que a área vem atuando em prol da mudança num sentido mais amplo, deixando de focar individualmente o colaborador.

Destaca-se também que a questão com menor pontuação deste bloco possui a mesma média que a segunda afirmativa melhor avaliada do papel de Parceiro Estratégico. Com base nestas percepções, evidencia-se que a área de GP da cooperativa vem atuando de forma harmoniosa no que tange as atividades do papel de Agente da Mudança.

Por fim, a tabela 10 apresenta as opiniões deixadas no campo “Comentários e Sugestões para a Assessoria de GP” (Anexo III), o qual era opcional para os respondentes. Coletou-se um total de cinco comentários e dez sugestões.

Tabela 10 – Comentários e Sugestões para a Assessoria de GP

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES PARA A ASSESSORIA DE GP (opcional)	
Vejo um processo de amadurecimento.	Comentário
No geral, a GP nos auxilia sempre com boa vontade e sempre com a intenção de melhorias nos processos.	Comentário
Acho que nossa GP atende bem as necessidades da nossa cooperativa, principalmente no que tange ao apoio a treinamentos e cursos disponibilizados aos colaboradores para o aperfeiçoamento profissional e melhoria no atendimento ao associado.	Comentário

No decorrer dos anos a assessoria de GP tem estado mais perto dos colaboradores, e isso traz mais segurança e acolhimento ao mesmo, ele sabe que pode contar.	Comentário
Muito legal este trabalho, a simples preocupação de melhorar é um sinal do comprometimento com a Cooperativa.	Comentário
A GP necessita estar mais presente dentro das UAs. Deve se voltar mais a acompanhar os colaboradores e fazer feedback, auxiliando na evolução profissional e direcionando o colaborador.	Sugestão
A GP poderia se alinhar mais a gestão estratégica e passar de maneira uniforme aos colaboradores a visão da cooperativa. Essa visão dos colaboradores, principalmente os (colaboradores) das UAs, às vezes se torna muito diversificada, fazendo com que o foco possa mudar e ao invés de ser no associado, mudar para algum produto, para o crédito, ou até mesmo pra recuperação dele, fugindo da essência do cooperativismo.	Sugestão
Acredito que a GP tem que estar unida com os colaboradores da cooperativa.	Sugestão
Capacitar cada vez mais o colaborador por meio de treinamentos.	Sugestão
Estar mais presentes nas Unidades, para assim conhecer melhor os colaboradores, entender as suas necessidades e o seu dia a dia.	Sugestão
Estar mais presente nas unidades de atendimento. Desenvolver atividades de integração de colaboradores.	Sugestão
Acho que o colaborador deveria ter mais liberdade quanto a candidatura às novas vagas, pois fica meio limitado à aprovação do gestor, e muitas vezes o gestor não quer liberar esta pessoa para candidatura em uma vaga em outra UA ou setor, acaba meio que trancando o colaborador. Sinto um pouco de repressão quanto a essa situação, não me sinto a vontade para me candidatar, pois toda vez que isto acontece, há um certo "clima". Acho que a GP poderia dar uma maior atenção à estes casos, às oportunidades internas dos colaboradores. Pois muitas vezes o colaborador tenta as candidaturas, mas tem algo "trancando" de isto acontecer. Pois creio que não é porque o colaborador está se candidatando a uma vaga que não quer mais trabalhar. Podem ocorrer motivos externos para isto acontecer, como mudança de endereço, crescimento profissional, etc.	Sugestão
Ter melhor aproveitamento dos colaboradores internos.	Sugestão
Acredito que dentro do cenário atual da Cooperativa, a GP realiza todas as atividades que lhe são possíveis, porém seria muito importante a possibilidade de acompanhamento do PDI que é de responsabilidade dos gestores, porém em alguns casos é feito somente no momento em que o prazo está se encerrando, não cumprindo o seu verdadeiro papel.	Sugestão
A política de gestão de pessoas e os benefícios deveriam ficar mais acessíveis e claros a todos os colaboradores.	Sugestão

Fonte: Engel, Raquel Puhl (2016).

As opiniões reveladas pelos comentários foram positivas em relação a atuação da Assessoria de GP, como, por exemplo, “*No decorrer dos anos a assessoria de GP tem estado mais perto dos colaboradores, e isso traz mais segurança e acolhimento ao mesmo, ele sabe*

que pode contar”. Esta percepção pode ser relacionada ao papel de Defensor dos Funcionários, visto que Ulrich (1998) defende que o profissional de RH possui credibilidade quando conquista os funcionários por meio de atitudes como ouvir, respeitar e tornar-se dignos de confiança.

Já os respondentes que deixaram suas sugestões foram mais críticos. Algumas opiniões convergem no sentido de que a Assessoria de GP deve estar mais presente nas Unidades de Atendimento, como por exemplo: *“A GP necessita estar mais presente dentro das UAs (...)”* e *“Estar mais presente nas unidades de atendimento (...)”*. Percebe-se que há certa carência de atenção por parte dos colaboradores que não atuam na Superintendência, local em que a área de GP se encontra. Estes comentários devem ser tomados como sinais de alerta para as profissionais da Assessoria, no intuito de evoluir em sua função de Defensor dos Funcionários.

Outro aspecto destacado em uma sugestão é a falta de alinhamento estratégico da área com os objetivos do negócio: *“A GP poderia se alinhar mais a gestão estratégica e passar de maneira uniforme aos colaboradores a visão da cooperativa (...)”*. Isso também corrobora com os resultados encontrados nas questões relativas ao papel de Parceiro Estratégico.

Dois respondentes trouxeram críticas em relação ao aproveitamento interno: *“Ter melhor aproveitamento dos colaboradores internos”* e *“Acho que o colaborador deveria ter mais liberdade quanto a candidatura às novas vagas, pois fica meio limitado à aprovação do gestor, e muitas vezes o gestor não quer liberar esta pessoa para candidatura em uma vaga em outra UA ou setor, acaba meio que trancando o colaborador (...)”*. Além disso, uma pessoa sugeriu mais capacitações para os colaboradores: *“Capacitar cada vez mais o colaborador por meio de treinamentos”*. Ambos os pontos que também devem ser reavaliados pela área de GP da cooperativa.

4.3.3 Maiores e Menores Pontuações

Este subtítulo retrata as dez afirmativas com as melhores e piores pontuações médias da pesquisa que avaliou os múltiplos papéis desempenhados pela Assessoria de Gestão de Pessoas. Analisando as maiores pontuações médias da pesquisa, pode-se observar que, conforme tabela 11, dentre as dez melhores avaliações, 50% das questões pertencem ao papel de Especialista Administrativo e nenhuma afirmativa se refere a função de Parceiro Estratégico. Assim, pode-se pensar que as entregas mais satisfatórias da Assessoria de GP vêm de atividades relacionadas ao papel de Especialista Administrativo, como o corte de

gastos desnecessários, aumento da eficiência e construção de novas formas de executar melhor os processos (ULRICH, 1998).

Tabela 11 – Questões com maiores médias

Papel	Questão	Média
Defensor dos Funcionários	A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de ajudar na satisfação das necessidades dos colaboradores	4,01
Especialista Administrativo	A Assessoria de GP participa no desenvolvimento dos processos de GP	3,97
Especialista Administrativo	A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de implementar com eficiência as práticas de GP	3,97
Especialista Administrativo	A Assessoria de GP é vista como um especialista administrativo (capacidade de executar os processos e práticas de gestão de pessoas)	3,95
Especialista Administrativo	A Assessoria de GP garante que os processos de GP sejam administrados com eficiência	3,93
Especialista Administrativo	A Assessoria de GP participa ativamente do desenho e implementação de processos de GP	3,91
Defensor dos Funcionários	A Assessoria de GP participa ativamente da acolhida aos colaboradores (ouvir e responder)	3,83
Defensor dos Funcionários	A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a atender as necessidades dos colaboradores	3,82
Agente da Mudança	A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de ajudar a Cooperativa a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	3,78
Agente da Mudança	A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a adaptar-se às mudanças	3,76

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Destaca-se também a função de Defensor dos Funcionários, que figurou três vezes na lista das melhores pontuações, sendo uma delas a afirmativa mais bem avaliada da pesquisa. Com base nestas três questões, evidencia-se que os colaboradores se sentem acolhidos pela área de GP bem como percebem que suas necessidades são atendidas. Os resultados deste papel para a empresa são a elevação da contribuição dos funcionários como também o aumento do nível de comprometimento dos mesmos (ULRICH, 1998).

Duas afirmativas do papel de Agente da Mudança integraram o *ranking* das dez melhores pontuações, ocupando as duas últimas posições. Para Ulrich (1998), o profissional de RH deve ser dotado da capacidade de reagir ao ritmo de transformação e isso o qualifica a ser um Agente da Mudança. Assim, os respondentes deixaram um recado através desta avaliação: há necessidades de evolução para um melhor desempenho da área no que tange a capacidade de mudança.

O maior ponto de atenção quando se avaliam as dez melhores médias é que o papel de Parceiro Estratégico não é integrante desta lista. Isso sinaliza que os respondentes não percebem um alinhamento da Assessoria de GP com os objetivos estratégicos da cooperativa, o que pode ser um indício de que as entregas da área não estão sendo interpretadas como deveriam ou que realmente a área vem trabalhando em questões diferentes daquelas que a empresa vem buscando focar. Segundo Ulrich (1998), as práticas de RH ajudam com que a organização realize seus objetivos, e isso pode não estar acontecendo na empresa estudada, de acordo com a percepção dos respondentes.

Quando se avaliam as dez questões com as menores pontuações, há uma inversão na quantidade de papéis figurantes na lista. Se antes a função de Parceiro Estratégico não apareceu entre as melhores médias, agora ela está elencada por seis vezes neste *ranking*. Conforme tabela 12, as quatro afirmativas com as piores avaliações de toda a pesquisa pertencem a este papel, demonstrando que os respondentes não identificam o envolvimento nem a contribuição que a área vem desenvolvendo em questões estratégicas na cooperativa. Este fator deve ser considerado como preocupante para a Assessoria de GP, uma vez que o Modelo de Gestão de Pessoas estabeleceu diretrizes para que os profissionais da área pudessem atingir um patamar de gestão estratégica de pessoas, conforme já descrito anteriormente.

Tabela 12 – Questões com menores médias

Papel	Questão	Média
Parceiro Estratégico	A Assessoria de GP participa no processo de definição das estratégias do negócio	3,12
Parceiro Estratégico	A Assessoria de GP foca seu tempo em questões estratégicas	3,16
Parceiro Estratégico	A Assessoria de GP participa ativamente do planejamento estratégico	3,38
Parceiro Estratégico	A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a alcançar os objetivos do negócio	3,39
Defensor dos Funcionários	A Assessoria de GP participa no aumento do comprometimento dos colaboradores	3,49
Especialista Administrativo	A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para processar de forma eficiente atividades operacionais	3,53
Defensor dos Funcionários	A Assessoria de GP foca seu tempo em ouvir e responder aos colaboradores	3,54
Especialista Administrativo	A Assessoria de GP foca seu tempo em questões operacionais	3,57
Parceiro Estratégico	A Assessoria de GP é vista como um parceiro do negócio (alinhado aos objetivos estratégicos da Cooperativa)	3,58

Parceiro Estratégico	A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para alinhar as estratégias de gestão de pessoas para alcançar os objetivos do negócio	3,62
----------------------	---	------

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

O papel de Agente da Mudança não obteve pontuações tão baixas a ponto de integrar esta lista, sinalizando uma atuação positiva da área em relação a esta função. “O sucesso do RH como agente da mudança depende de que ele consiga substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades” (ULRICH, 1998, p. 190). Com base nisso, pode-se constatar que a Assessoria de GP vem conseguindo alcançar os objetivos deste papel.

Já os papéis de Defensor dos Funcionários e de Especialista Administrativo apareceram em duas afirmativas para cada função. Os respondentes acreditam que a Assessoria de GP tem baixa participação no aumento do comprometimento dos funcionários como também destina pouco tempo para ouvi-los e respondê-los. Quando isso acontece, segundo Ulrich (1998), os funcionários podem deixar de contribuir, silenciar-se e até sair da empresa. Além disso, eles percebem que a área ainda precisa melhorar a eficiência operacional e também focar em questões operacionais. Se a Assessoria de GP der maior atenção a estes dois aspectos, conseguirá ajudar a cooperativa a fazer mais com menos, principal objetivo deste papel, conforme definição de Ulrich (1998).

4.3.3 Avaliações *versus* Informações Demográficas

Este capítulo busca relacionar as percepções coletadas por meio da pesquisa com os dados demográficos informados pelos respondentes. Verificou-se uma percepção de certa forma mais crítica por parte dos gestores em relação aos papéis de RH desempenhados pela Assessoria de GP da cooperativa, resultando em uma diferença média total de 0,10 em comparação a visão dos colaboradores, conforme demonstra a tabela 13.

Tabela 13 – Diferença de Percepções entre Gestores e Colaboradores

Papéis de RH	Gestores	Colaboradores	Diferença
Parceiro Estratégico	3,36	3,47	0,10
Especialista Administrativo	3,75	3,83	0,09
Defensor dos Funcionários	3,65	3,74	0,09
Agente da Mudança	3,62	3,74	0,12
Média Geral	3,59	3,69	0,10

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

A pontuação média do papel de Agente da Mudança foi a que apresentou maior distanciamento entre gestores e colaboradores (0,12). Ademais, a percepção dos gestores ficou abaixo da pontuação média da pesquisa ($3,59 < 3,67$), enquanto a dos colaboradores alcançou um índice superior ($3,69 > 3,67$).

A tabela 14 apresenta as pontuações médias de cada papel avaliado em relação ao tempo de cooperativa dos respondentes. Os índices na cor verde correspondem a pontuações superiores a média geral de cada papel de RH, já aqueles na cor vermelha correspondem ao contrário (abaixo da média geral).

Tabela 14 – Diferença de Percepções entre Tempo de Cooperativa

Papéis de RH	Média Geral	Até 3 anos	De 3 a 6 anos	De 6 a 9 anos	Acima de 9 anos
Parceiro Estratégico	3,45	3,54	3,52	3,22	3,47
Especialista Administrativo	3,81	3,92	3,84	3,70	3,72
Defensor dos Funcionários	3,72	3,89	3,68	3,73	3,49
Agente da Mudança	3,71	3,85	3,72	3,58	3,65
Média Geral	3,67	3,80	3,69	3,56	3,58

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Os colaboradores com tempo de empresa inferior a 6 anos têm uma melhor percepção em relação a média geral da pesquisa, principalmente aqueles que atuam na cooperativa há menos de 3 anos ($3,80 > 3,67$). Percebe-se que os colegas mais jovens na empresa (até 3 anos) avaliaram cada papel com pontuações acima da média geral do respectivo papel, com destaque para a função de Defensor dos Funcionários, que obteve uma avaliação de 0,17 pontos acima da média geral deste papel. Assim, presume-se que a Assessoria de GP se mantém mais próxima dos novos colaboradores da cooperativa e que eles sentem esta proximidade.

Os respondentes com tempo de empresa superior a 6 anos demonstraram uma visão mais crítica, visto que as pontuações médias deste público ficaram abaixo da média geral da pesquisa. Tanto os colaboradores que se encontram na faixa de 6 a 9 anos quanto aqueles que têm mais de 9 anos de cooperativa avaliaram três dos quatro papéis com pontuações abaixo das médias de cada papel. Especialista Administrativo e Agente da Mudança foram dois papéis percebidos de uma forma inferior às suas próprias médias gerais. A função de Defensor dos Funcionários foi a única com avaliação acima da média pelos respondentes da faixa de 6 a 9 anos. Já para os colegas com mais tempo de casa, o papel que obteve um resultado acima da

média foi o de Parceiro Estratégico. Este conjunto de análises indica que a Assessoria de GP deve estar mais atenta aos colaboradores com tempo de empresa superior a 6 anos, dado que suas avaliações foram pouco positivas.

Outro ponto de análise da tabela 14 é o papel de Parceiro Estratégico, que obteve percepções positivas em três faixas de tempo de cooperativa e apenas uma avaliação abaixo da média desta função. As avaliações dos colegas com menos de 3 anos de cooperativa chegaram num índice de 3,54, aqueles que estão na faixa de 3 a 6 anos atingiram uma pontuação de 3,52 e os colaboradores com mais de 9 anos na empresa tiveram uma percepção média de 3,47. Se fizéssemos a média entre estas três pontuações teríamos um índice de 3,51, aumentando a média do papel em 0,06. Assim, percebe-se que os respondentes alocados na faixa de 6 a 9 anos não avaliam como positiva a atuação como Parceiro Estratégico da Assessoria de GP, sendo a menor pontuação de todas as percepções avaliadas por tempo de cooperativa. Neste caso, cabe à área de GP investigar melhor o porquê da percepção negativa deste grupo de respondentes.

Ao observar as percepções separadas por níveis de escolaridade, podemos perceber uma disparidade entre ensino superior e pós graduação, conforme tabela 15.

Tabela 15 – Diferença de Percepções entre Escolaridade

Papéis de RH	Média Geral	Pós Graduação Completa	Pós Graduação Incompleta	Superior Completo	Superior Incompleto
Parceiro Estratégico	3,45	3,21	3,25	3,53	3,56
Especialista Administrativo	3,81	3,64	3,59	3,89	3,90
Defensor dos Funcionários	3,72	3,56	3,48	3,81	3,81
Agente da Mudança	3,71	3,57	3,41	3,79	3,80
Média Geral	3,67	3,50	3,43	3,76	3,77

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

Todos os colaboradores que estão cursando ou que já concluíram a graduação avaliaram os quatro papéis de RH com pontuações acima da média, desse modo todos estão na cor verde. Já aqueles que iniciaram ou que já concluíram uma pós graduação apresentaram percepções abaixo da média, índices demonstrados na cor vermelha. Há semelhança nas avaliações de Especialista Administrativo e de Parceiro Estratégico: o primeiro é o melhor avaliado de forma geral e também em cada nível de escolaridade, já o segundo representa a pior avaliação dentre os papéis e também dentro de cada escolaridade.

A maioria dos respondentes desta pesquisa encontra-se nos níveis de superior completo e superior incompleto (102 de 148 respondentes). Assim, pode-se pensar que pouco mais de dois terços dos colaboradores avaliaram o desempenho da Assessoria de GP positivamente. Entretanto, o ponto de atenção fica na seguinte hipótese: os colaboradores que possuem mais tempo de estudos formais são os mais críticos, uma vez que entendem mais sobre temas relacionados a Recursos Humanos; dessa forma, podem acabar julgando que a atuação da área de GP da cooperativa está em um nível abaixo do que é aprendido nos estudos acadêmicos.

Por fim, a tabela 16 demonstra as percepções separadas por local de trabalho.

Tabela 16 – Diferença de Percepções entre Sureg e UAs

Papéis de RH	Sureg	UA	Diferença
Parceiro Estratégico	3,49	3,44	0,05
Especialista Administrativo	3,95	3,79	0,16
Defensor dos Funcionários	3,73	3,72	0,01
Agente da Mudança	3,68	3,72	-0,04
Média Geral	3,71	3,67	0,05

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

É possível verificar que três dos quatro papéis são melhor avaliados pelos colaboradores da Sureg (Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo e Defensor dos Funcionários). A percepção dos respondentes de Unidade de Atendimento atingiu o mesmo índice da média geral da pesquisa, enquanto a Sureg teve uma avaliação de 0,05 pontos superior. Estas distâncias entre avaliações reforçam o que alguns respondentes deixaram como sugestões na pesquisa: a Assessoria de GP deve estar mais presente nas Unidades de Atendimento.

O papel de Especialista Administrativo foi o que apresentou o maior distanciamento entre as médias. Enquanto a Sureg obteve uma percepção de 3,95, as UAs atingiram apenas 3,79, resultando em uma diferença de 0,16 pontos. Torna-se oportuno que a Assessoria de GP investigue o motivo desta distinção de percepções, verificando o que vem sendo feito na Sureg e que não vem sendo replicado nas Unidades de Atendimento.

4.3.4 Percepções sobre a Evolução dos Macroprocessos da Assessoria de GP

Esta seção apresenta os resultados sobre a percepção que os respondentes têm em relação a evolução dos macroprocessos desempenhados pela Assessoria de Gestão de Pessoas (Anexo III). Os seis macroprocessos, conforme tabela 17, obtiveram uma pontuação média de 3,67, que coincidentemente é a mesma alcançada na avaliação sobre os múltiplos papéis de RH. Assim, pode-se considerar que esta é uma média satisfatória, visto que ultrapassa o ponto médio (número 3).

Tabela 17 – Macroprocessos

Macroprocesso	Média
Educação corporativa	3,89
Administração e suporte a gestão de pessoas	3,85
Atração e captação	3,69
Apoio ao desenvolvimento organizacional	3,66
Gestão de desempenho e crescimento profissional	3,60
Recompensas e incentivos	3,31
Média Geral	3,67

Fonte: Engel, Raqueli Puhl (2016).

A Educação Corporativa obteve o melhor desempenho dentre os macroprocessos, alcançando um patamar de 3,89. Isso demonstra que os colaboradores percebem que a cooperativa se preocupa em manter um ambiente de aprendizado constante e que a Assessoria de GP é responsável por este papel. Um exemplo da importância que a cooperativa dá à educação corporativa foi o fato dela destinar, em 2016, pouco mais de meio milhão de reais para um fundo destinado a promoção de programas de aprendizado. Como ação da própria área de GP pode-se citar o Programa Novos Líderes, que visa desenvolver os futuros gestores da cooperativa. Este programa foi lançado em 2015 e já está em sua segunda turma. Dos 41 colaboradores selecionados no total, 6 já foram promovidos para cargos de gestão. Outro destaque é a plataforma sistêmica de cursos online – o Sicredi Aprende, que abriga cursos e manuais de todas as áreas de conhecimento necessárias para que os colaboradores executem suas funções. Portanto, não só a cooperativa mas também o Sicredi se preocupa e investe fortemente na educação corporativa. Isso pode ser percebido pela avaliação feita pelos próprios colaboradores e que fez com que a empresa figurasse mais uma vez no *ranking* das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista Você S/A em 2016. O quesito “Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa” atingiu um índice de 72,6%, ou seja, quase 73% dos colaboradores do Sicredi entendem que a empresa valoriza este macroprocesso.

A Administração e Suporte a Gestão de Pessoas alcançou a segunda melhor avaliação, o que denota um retorno positivo em relação a este macroprocesso. Em 2013, a cooperativa optou por compartilhar as atividades operacionais de GP (cálculo de folha de pagamento, cálculo de férias, benefícios, suporte a dúvidas, etc.), ou seja, a área de Serviços de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi tornou-se a responsável por estas operações. Este movimento gerou uma série de benefícios tanto para a cooperativa (maior agilidade nos processos e redução de custos) quanto para os colaboradores (maior assertividade e rapidez na solução de dúvidas). Além disso, a Assistente de GP ficou mais disponível para apoiar a Assessora em assuntos estratégicos. Outro fator relevante é que a cooperativa passou por uma fiscalização do Ministério do Trabalho em 2016 e rotinas como pagamento de salários e férias, concessão de vale transporte, cotas de jovem aprendiz e de pessoas com deficiência, contratos de estágio, cartão ponto e rescisões foram avaliadas pelos fiscais. O resultado foi positivo, uma vez que a fiscal verificou que todos os processos vêm sendo executados conforme prevê a legislação, o que dá mais segurança aos colaboradores, dado que eles sabem que estão trabalhando em uma empresa idônea.

O terceiro macroprocesso melhor avaliado é a Atração e Captação. Captar talentos aderentes ao Sicredi é um fator muito importante e também desafiador. Pensando nisso, em 2014 houve uma reestruturação deste macroprocesso a nível sistêmico. Uma plataforma unificada de cadastro de currículos e acompanhamento de vagas foi adotada e foram definidas orientações claras de como conduzir corretamente este processo, resultando em um modelo de Atração e Captação mais profissional e transparente. Isso tudo é percebido por quem está entrando na cooperativa e também por quem já está há mais tempo. Os colaboradores percebem que é um processo íntegro, não se pode entrar na cooperativa apenas por indicação, mas deve-se passar por todas as etapas do processo seletivo e a decisão final cabe ao gestor da vaga.

Apoio ao Desenvolvimento Organizacional foi avaliado com uma pontuação abaixo da média geral, demonstrando um sinal de alerta. Neste macroprocesso, a Assessoria de GP deve dar todo o apoio necessário para colaboradores, gestores e diretoria, no sentido de promover o crescimento e desenvolvimento organizacional. Este processo tem forte ligação ao papel que a Assessoria de GP exerce como agente da mudança, visto que no Sicredi este macroprocesso é responsável pelo apoio a resolução de problemas e a renovação organizacional.

O macroprocesso Gestão de Desempenho e Crescimento Profissional apresentou uma avaliação de 0,07 pontos abaixo da média. O Sicredi utiliza um modelo de gestão de desempenho baseado em competências individuais desde 2012. É um modelo atual, mas que

requer muita atenção e apoio da área de GP, dado que a gestão de desempenho deve ser praticada no dia a dia e não somente uma vez ao ano. O crescimento profissional resulta de uma boa gestão de desempenho. Assim, a percepção que os respondentes tiveram acerca deste macroprocesso deve ser tomada como um ponto de atenção e averiguada com cuidado, visto que este é um macroprocesso fundamental para o crescimento sustentável da cooperativa.

Por fim, Recompensas e Incentivos foi o macroprocesso com a pior avaliação, o que já é um fator recorrente e que é apontado em todas as pesquisas de clima. O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa e, portanto, tem como concorrentes os bancos. Devido a natureza do seu negócio, o Sicredi não pertence ao sindicato dos bancários mas sim ao sindicato dos trabalhadores de cooperativas de crédito. Sabe-se que a categoria bancária no Brasil é muito forte, inclusive é uma das poucas que promove greves anuais. Para exemplificar, o salário base de ingresso para um bancário que atua como Caixa (6h diárias) é de R\$ 1.946,68 (SINDBANCÁRIOS, 2016). Já para um colaborador que ingressa no Sicredi no estado do Rio Grande do Sul, em qualquer cargo, o salário base é de R\$ 1.641,20 para 8h diárias (SECOCRS, 2016). Convertendo este valor para 6h diárias, temos o mínimo como R\$ 1.342,80 o que corresponde a 31% a menos do que é pago aos bancários. Portanto, verifica-se que esta é a principal frustração dos colaboradores da cooperativa em relação ao macroprocesso de Recompensas e Incentivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ulrich (1998) destaca que a pesquisa proposta em seu livro não fornece apenas uma visão sobre a qualidade geral da área de RH, mas também proporciona uma avaliação sobre a evolução dos serviços de RH da organização. O autor destaca também que as empresas que utilizaram esta pesquisa obtiveram menores pontuações nos papéis considerados estratégicos (Parceiro Estratégico e Agente da Mudança) e pontuações mais elevadas em funções operacionais (Especialista Administrativo e Defensor dos Funcionários). Este dado corrobora com os resultados encontrados na pesquisa do presente trabalho, uma vez que a Assessoria de GP obteve melhores pontuações nos papéis de Especialista Administrativo (3,81) e Defensor dos Funcionários (3,71), considerados operacionais, e menores pontuações nas funções estratégicas de Parceiro Estratégico (3,45) e Agente da Mudança (3,71). Com base nestes aspectos e em resposta ao objetivo deste trabalho, pode-se concluir que os resultados encontrados são satisfatórios, uma vez que são semelhantes a dados levantados por Ulrich (1998).

Um ponto de forte atenção para a Assessoria de Gestão de Pessoas é a percepção que o Presidente apresentou ao mencionar que a área atuou nos últimos anos como um RH tradicional e que é necessária a mudança para uma Gestão Estratégica de Pessoas. Esta opinião reforça a avaliação feita pelos respondentes da pesquisa em relação ao papel de Parceiro Estratégico, que obteve a pior pontuação média, e também a sugestão de um colaborador que indicou que a área necessita estar mais alinhada estrategicamente. Este conjunto de entendimentos é contrário ao que o Modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi estabeleceu em 2011, quando propôs que até 2015 a área já tivesse alcançado um patamar de “GP de alto desempenho”. Assim, constitui-se um desafio para a área no sentido de tornar-se realmente estratégica, uma vez que as profissionais da área de GP da cooperativa devem converter “as estratégias empresariais em capacidades organizacionais e as capacidades organizacionais em ações” (ULRICH, 1998, p. 277).

Algumas sugestões que os respondentes deixaram na pesquisa indicam que a Assessoria de GP deve estar mais próxima dos colaboradores das Unidades de Atendimento, o que vai ao encontro do que o Presidente destacou como um desafio para a área. Esta percepção também é destacada por meio da avaliação do macroprocesso de Gestão de Desempenho e Crescimento Profissional, que obteve a segunda menor pontuação. Em paralelo, outros respondentes sugeriram melhorar o processo de aproveitamento interno, o qual também foi citado como um desafio para a área segundo o Presidente. Pode-se concluir

que no momento em que a Assessoria de GP estiver mais próxima dos colaboradores, vai conseguir conhecê-los melhor e poder apoiá-los em seu desenvolvimento, o que resultará, conseqüentemente, em um maior e melhor aproveitamento interno.

Outro aspecto que requer reflexão das profissionais da GP é o fato de que os colaboradores com menos tempo de empresa demonstraram percepções mais positivas em relação àqueles que estão há mais tempo na cooperativa, no que diz respeito aos múltiplos papéis de RH. Isso pode sinalizar que há diferenças de tratamento por parte da área de GP entre colaboradores novos e antigos. Além disso, os gestores demonstraram ser mais críticos em relação à atuação da Assessoria de GP, o que também deve ser um fato a ser investigado.

Se por um lado a Assessoria de GP foi avaliada como pouco estratégica, por outro lado obteve uma boa avaliação em relação ao seu desempenho operacional. Esta percepção foi obtida em três esferas: entrevista com o Presidente, pesquisa sobre os múltiplos papéis que a área desempenha e segunda melhor avaliação dentre os macroprocessos (Administração e Suporte a Gestão de Pessoas). Apesar deste parecer positivo, é necessário que se atinja um equilíbrio entre o desempenho operacional e estratégico. Os profissionais de RH “podem, devem e precisam descobrir formas de realizar os trâmites necessários (por exemplo, folha de pagamento) e ao mesmo tempo se concentrar agressivamente no trabalho que executa a estratégia, aumenta a contribuição dos funcionários e transforma as organizações” (ULRICH, 1998, p. 281).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BOSQUETTI, Marcos Abílio *et al.* O Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional. *In*: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 49-54.
- CAMARGO, Andrezza Cintra *et al.* Do transacional ao estratégico: a transformação de recursos humanos em busca de um novo papel organizacional. *In*: FISCHER, André Luiz *et al.* (Org.). **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Sicredi é uma das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar pelo sexto ano consecutivo**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2016/10/sicredi-e-uma-das-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-pelo-sexto-ano-consecutivo/>>. Acesso em 13 de novembro de 2016.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antonio C. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEDONÇA JUNIOR, Ademar Luiz *et at.* A Atuação de recursos humanos na gestão de mudanças organizacionais de larga escala. *In*: FISCHER, André Luiz *et al.* (Org.). **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PASCHINI, Selma. **EstRHatégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PICCOLOTTO, Cristina L. VASSARI, Simone A. DUTRA, Joel S. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão da mudança organizacional. *In: FISCHER, André Luiz et al. (Org.). Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

SECOCRS. **Acordos e Convenções**. Disponível em: <<http://www.secohrs.org.br/acordos-e-convencoes>>. Acesso em 15 de novembro de 2016.

SERRA, Fernando; VIEIRA, Patricia S. **Estudos de Casos: como redigir | como aplicar**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SICREDI. **Conheça o Sicredi**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

SINDBANCARIOS. **Convenções**. Disponível em: <<http://www.sindbancarios.org.br/acordos-e-convencoes/>>. Acesso em 15 de novembro de 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave *et al.* **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, Dave *et al.* **Competências Globais de RH: agregando valor competitivo de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ULRICH, Dave. ULRICH, Wendy. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VILAS BOAS, Ana A. ANDRADE, Rui O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VOCÊ SA. **As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2016**. Disponível em: <http://vocesa.uol.com.br/noticias/mercado/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016.phtml#.V_uPteArLIU>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

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

ANEXOS

ANEXO I – MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DO SICREDI



ANEXO II – ENTREVISTA COM O PRESIDENTE

Tempo de Cooperativa: ____ anos **Tempo na função:** ____ anos

Você percebe que a atuação da Assessoria de Gestão de Pessoas da Cooperativa evoluiu de 2011 a 2016? Em quais aspectos? Por quê?

Na sua opinião, quais são os principais desafios que a Assessoria de Gestão de Pessoas da Cooperativa enfrenta hoje? Por quê?

A Assessoria de GP ajuda a Cooperativa a	1	2	3	4	5
1. Alcançar os objetivos do negócio					
2. Melhorar a eficiência dos processos relacionados à gestão de pessoas (fazer mais com menos)					
3. Atender as necessidades dos colaboradores					
4. Adaptar-se às mudanças					
A Assessoria de GP participa	1	2	3	4	5
5. No processo de definição das estratégias do negócio					
6. No desenvolvimento dos processos de GP					
7. No aumento do comprometimento dos colaboradores					
8. Na promoção de mudanças culturais					
A Assessoria de GP garante que	1	2	3	4	5
9. As estratégias de gestão de pessoas estejam alinhadas às estratégias do negócio					
10. Os processos de GP sejam administrados com eficiência					
11. As políticas e práticas de GP respondam às necessidades dos colaboradores					
12. As políticas e práticas de GP promovam a habilidade de mudança nos colaboradores da Cooperativa					
A eficácia da Assessoria de GP é medida por sua capacidade de	1	2	3	4	5
13. Ajudar a fazer com que a estratégia aconteça					
14. Implementar com eficiência as práticas de GP					
15. Ajudar na satisfação das necessidades dos colaboradores					
16. Ajudar a Cooperativa a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras					
A Assessoria de GP é vista como	1	2	3	4	5
17. Um parceiro do negócio (alinhado aos objetivos estratégicos da Cooperativa)					
18. Um especialista administrativo (capacidade de executar os processos e práticas de gestão de pessoas)					

19. Um defensor dos colaboradores (capacidade de ouvir e atender as demandas dos colaboradores)					
20. Um agente da mudança (capacidade de trabalhar em prol de uma Cooperativa preparada e flexível às mudanças)					

A Assessoria de GP foca seu tempo em	1	2	3	4	5
21. Questões estratégicas					
22. Questões operacionais					
23. Ouvir e responder aos colaboradores					
24. Promover o desenvolvimento de novos comportamentos para manter a competitividade do negócio					

A Assessoria de GP participa ativamente	1	2	3	4	5
25. Do planejamento estratégico					
26. Do desenho e implementação de processos de GP					
27. Da acolhida aos colaboradores (ouvir e responder)					
28. Da renovação, mudança ou transformação da Cooperativa					

A Assessoria de GP desenvolve práticas e programas para	1	2	3	4	5
33. Alinhar as estratégias de gestão de pessoas para alcançar os objetivos do negócio					
34. Processar de forma eficiente atividades operacionais					
35. Cuidar das necessidades dos colaboradores					
36. Ajudar na transformação organizacional					

AVALIAÇÃO – PARTE 2

Em uma escala de 1 a 5 (1 para menor evolução e 5 para maior evolução), como você percebe que a atuação da Assessoria de Gestão de Pessoas vem evoluindo nos macroprocessos abaixo?

Observação: Considere a evolução percebida no período de 2011 a 2015 ou da sua admissão até 2015. Se você foi admitido em 2016 não há necessidade de responder esta questão.

[] Admitido antes de 2016

[] Admitido em 2016

Macroprocessos	1	2	3	4	5
Apoio ao desenvolvimento organizacional					
Atração e captação					
Educação corporativa					
Gestão de desempenho e crescimento profissional					
Recompensas e incentivos					
Administração e suporte a gestão de pessoas					

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES PARA A ASSESSORIA DE GP (opcional)
