

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CIRINEU PEDRO VAROLO

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE NO SISTEMA
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. ESTUDO DE CASO: A SICREDI VALE DO
PIQUIRI**

CURITIBA

2010

CIRINEU PEDRO VAROLO

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE NO SISTEMA
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. ESTUDO DE CASO: A SICREDI VALE DO
PIQUIRI**

Monografia apresentada como requisito parcial à
conclusão do Curso de Especialização MBA em
Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2010

Dedico a meus familiares pelo apoio, pela compreensão e por partilhar comigo as alegrias e os sofrimentos do dia a dia, de modo especial, ao professor orientador, por ter sido como a bússola, indicando-me o caminho certo.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

por ter-me dado inspiração, sabedoria e força para prosseguir na caminhada.

Aos meus amigos,

por todo o apoio e estímulo ao longo de minha vida.

À minha família,

que enche meu coração de ternura e mostra em cada sorriso, como Deus é Onipotente.

Aos colegas de trabalho,

pelos laços de amizade que nos uniu.

Ao professor orientador,

pela amizade, dedicação e orientação repassada para o êxito do trabalho empreendido.

RESUMO

O presente TCC-Trabalho de Conclusão de Curso, trata a respeito do desenvolvimento organizacional (DO) e rotatividade no sistema cooperativismo de crédito, fazendo um estudo de caso: Sicredi Vale do Piquirí. Como objetivo geral busca-se identificar o grau de comprometimento organizacional dos funcionários que trabalharam na empresa, assim como os possíveis motivos que os levaram a se desligar, vendo ainda a relação entre o comportamento organizacional e a rotatividade, pois se acredita que partindo de um processo, onde colaboradores conheçam a cultura da organização, através da escolha no recrutamento, no treinamento e na manutenção, a organização conquistará maior comprometimento e resultado. Mostra que atualmente as empresas se voltam mais para os recursos humanos, a fim de conseguir o entendimento das relações entre o indivíduo e as organizações. Procura fornecer embasamento teórico sobre o assunto analisando os fatores que afetam as pessoas no seu ambiente profissional, o que reflete diretamente na qualidade de vida delas, na eficiência das organizações e na sociedade como um todo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, delineada como estudo de caso. Foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista semi-estruturada, realizada com doze ex-funcionários da empresa estudada, que trabalharam em períodos de admissões no ano de 2009 ou anteriormente e desligados no ano de 2010, sendo de várias unidades de atendimentos, com tempo de empresa entre 01 a 08 anos que atuaram nos cargos de caixa, assistente de negócios, gerentes de negócios e auxiliares administrativos, sendo que trabalharam na área de negócios e administrativa. As entrevistas foram respondidas por meio de telefone ou pessoalmente. Com este procedimento, conseguiu-se detectar o comprometimento organizacional com a rotatividade que ocorre no setor estudado.

Palavras - chave: Comportamento organizacional. Rotatividade. Sistema de crédito. Estudo de caso.

ABSTRACT

This TCC-Completion of course work, is about organizational development (OD) and turnover in the cooperative credit system, making a case study: Sicredi Piquiri Valley. As a general objective we seek to identify the degree of organizational commitment of employees who worked at the company, as well as the possible reasons that led them to turn off, seeing yet. relationship between turnover and organizational behavior, since it is believed that from a process, where employees know the organization's culture by choosing the recruitment, training and maintenance, the organization will achieve greater commitment and results. Shows that currently companies are turning more to the human resources in order to achieve understanding of the relationships between individuals and organizations. Seeks to provide theoretical background on the subject by analyzing the factors that affect people in their professional environment, which directly reflects the quality of their lives, the efficiency of organizations and society as a whole. This is an exploratory study, designed as a case study. We used the following instruments: semi-structured interviews conducted with twelve former employees of this company, who worked in periods of admissions in 2009 or earlier and shut down in 2010, with various units of sessions, with time Works from 01 to 08 years who served in positions of cash, business assistant, business managers and administrative assistants, and worked in business and management. The interviews were answered by telephone or in person. With this procedure, we were able to detect the organizational commitment to turnover that occurs in the sector studied.

Key - words: Organizational behavior. Rotatividade. Sistema credit. Case study.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2.1.1 Gestão de Recursos Humanos	11
2.1.2 Sistema de Gestão em RH	12
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	14
2.2.1 Conceito de Organização	14
2.2.2 Conceito de Cultura Organizacional.....	15
2.2.3 Conceito de Mudança Organizacional.....	16
2.2.4 Necessidade de Contínua Adaptação e Mudança.....	16
2.2.5 Desenvolvimento Organizacional.....	17
2.2.6 O Comportamento Humano nas Organizações.....	18
2.2.7A Interação Organização x Ambiente.....	20
2.2.8 A Interação Indivíduo x Organização.....	20
2.2.9 Os Objetivos Individuais e os Objetivos Organizacionais	20
2.2.10 Rotatividade de Pessoal	21
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 ESTUDO DE CASO	26
3.1.1 Apresentação da Organização.....	26
3.1.2 Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Piquirí	26
3.1.3 Descrição do Sistema de Recursos Humanos.....	27
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	28
3.3 PROCEDIMENTO.....	28
3.3.1 De Escolha dos Participantes:	29
3.3.2 Do Contato com os Participantes:.....	29
3.3.3 Coleta de Dados:	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39

SUMÁRIO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Motivo de desligamento.....	31
Gráfico 2. Trabalharia na empresa novamente.....	31
Gráfico 3. Relacionamento interpessoal.....	32
Gráfico 4. Recursos físicos, materiais e tecnológicos.....	32
Gráfico 5. Valores e normas da empresa.....	33
Gráfico 6. Planejamento, organização e metas estabelecidas.....	34
Gráfico 7. Seu superior imediato.....	344
Gráfico 8. Oportunidade de treinamento e de crescimento.....	355
Gráfico 10. Sua atividade.....	35
Gráfico 10. Sua atividade.....	36

1 INTRODUÇÃO

Com perspectiva de crescimento acelerado do sistema cooperativismo no Brasil, tendo como base o histórico dos últimos anos e a tendência política em incentivo, as pessoas devem se conscientizar dos valores dentro da cooperação visando os resultados (empregos, desenvolvimento na economia), no caso o cooperativismo, o qual é representado pela união de pessoas que na filosofia é uma cooperativa onde o sócio é dono do negócio, mas na prática é uma organização que necessita do resultado para a sobrevivência.

De um modo geral, os colaboradores são funcionários pagos pelas cooperativas que obtêm os resultados oriundos das transações efetivadas com os seus associados, com o mercado globalizado e competitivo, considerando que as cooperativas são potenciais, grandes exportadoras e produtoras de produtos e serviços. Já os colaboradores das cooperativas são empregados de clientes que são sócios do negócio, onde o desafio é atender as necessidades dos cooperados com foco no resultado do sistema.

Dentro dessa explanação, observa-se a necessidade de entendimento dos colaboradores, relacionado à cultura da organização que se diferencia do não cooperativismo. Quer-se, portanto, fazer um estudo a respeito da Sicredi Vale do Piquiri que é um sistema de crédito cooperativo.

Sabe-se que o desenvolvimento das pessoas ligadas ao cooperativismo tem a tendência de focar no ramo de atuação. Tendo em vista que o sistema tende a permanecer com a mesma filosofia, vê-se a importância de adequar os colaboradores dentro da cultura da organização, dentro de um processo de admissão e na manutenção, valorizando o conhecimento de todo sistema.

Observa-se que qualquer organização tem na sua cultura situações que tem que ser tratadas com particularidades. Em se tratando de cooperativa onde os resultados são obtidos através das transações geradas pelos próprios sócios, visualiza-se um diferencial competitivo relacionado ao entendimento do sistema e seus associados, onde direitos e obrigações são respeitados. Então, acredita-se que partindo de um processo, onde colaboradores conheçam a cultura da organização, através da escolha no recrutamento, no treinamento e na manutenção, a organização buscará maior comprometimento e resultado.

O trabalho está organizado em etapas, sendo primeiramente apresentada a revisão de literatura, a respeito de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e Rotatividade de Pessoal, identificando os motivos do desligamento de ex-funcionários mediante a percepção dos próprios ex-funcionários, pois existem fatores que afetam os indivíduos no seu ambiente profissional, refletindo na eficiência das organizações, sendo necessário adequar os colaboradores dentro da cultura da organização, conscientizando-os de seus valores dentro da cooperação. Neste referencial haverá a busca por identificar a relação entre o comportamento organizacional e a rotatividade. Na sequência, faz-se o Estudo de Caso tendo em vista a importância cada vez mais crescente desse estudo, apresentando-o como instrumento de investigação, uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada para analisar a Sicredi Vale do Piquirí que é sistema de crédito cooperativo, com análise e apresentação dos resultados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para alcançar os resultados esperados com a pesquisa vê-se que é importante procurar embasamento teórico sobre o assunto, analisando autores que discorrem sobre o mesmo, para melhor compreender os fatores que afetam as pessoas no seu ambiente profissional, que terá como consequência refletir diretamente na qualidade de vida delas, na eficiência das organizações e no bem estar da sociedade.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é uma atividade a qual se espera que seja executada por todos os gestores de uma organização, sendo apoiado por seu setor de recursos humanos, com a expectativa de proporcionar um desempenho que venha a combinar as necessidades individuais das pessoas com a organização (DANKER,2007).

Mesmo com a disseminação em tempos recentes dos cursos de gestão de pessoas, esta prática ainda é confundida com uma atividade, ou mesmo como parte do setor de Recursos Humanos. Pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é um modelo de gestão das organizações em substituição aos modelos científicos, clássicos e burocráticos, os quais foram úteis à época em que as sociedades mais avançadas ainda estavam escoradas em um sistema econômico politicamente industrial.

Para Danker (2007), a Gestão de Pessoas contempla um processo que começa na contratação e termina na aposentadoria ou demissão. É um termo moderno que redefine o papel dos Recursos Humanos.

2.1.1Gestão de Recursos Humanos

No campo de gestão organizacional, são chamados recursos humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores dessa organização. Mas o mais freqüente chama-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

Tais tarefas podem realizar uma pessoa ou um departamento no concreto (profissionais em recursos humanos) ao junto dos diretores da organização.

Como objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) com estas tarefas é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização, que reservará para implantar a estratégia por meio dos povos.

Ainda segundo Danker (2007), Gestão de Recursos Humanos é uma atividade realizada pelo departamento de recursos humanos de uma empresa com o objetivo de escolher quem seja qualificado para trabalhar para a empresa diante de uma série de candidatos.

2.1.2 Sistema de Gestão em RH

Segundo Lustri (2007), sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas que compõe um todo (um sistema maior) e de sua interação emerge um resultado. Tais partes comunicam-se e se afetam mutuamente, como no corpo humano, pois a organização é um grande sistema composto de sistemas menores: sistema de marketing, sistema financeiro, sistema de Gestão de Pessoas.

Ainda conforme este pesquisador, um Sistema de Gestão de Pessoas pode ser definido como um conjunto de subsistemas, políticas e procedimentos que direcionam o comportamento e o desempenho das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na comparação com o sistema orgânico humano, a Gestão de Pessoas seria o sistema circulatório e as pessoas, o sangue que oxigena as células, faz o coração bater, que dá vida à empresa. Sem as pessoas, a empresa seria um corpo inerte.

As partes de um sistema de Gestão de Pessoas, ou sistema de RH, são apresentadas por Lustri (2007), como seguem:

- Seleção: recrutar, avaliar, selecionar, contratar, integrar.
- Capacitação: desenvolver, treinar, preparar.
- Gestão do desempenho: gerenciar desempenhos dar realimentação, orientar.
- Remuneração e recompensa: remunerar, reconhecer, recompensar.
- Gestão de clima: pesquisar, analisar, adequar.

Essas partes compõem o sistema, integrando um conjunto de processos que se inter-relacionam, envolvendo políticas, normas e procedimentos. É preciso que as partes estejam alinhadas entre si e que o conjunto seja alinhado com os objetivos e estratégias da empresa, para gerar bons resultados. Entretanto, é muito comum as empresas tratarem cada uma dessas partes, de forma isolada e desconectadas de seus objetivos e direcionamentos estratégicos.

Os profissionais de RH para conseguir um sistema eficaz, devem conhecer muito bem suas empresas, os produtos, os clientes, seus concorrentes, enfim, todos os aspectos da arena onde irão atuar os profissionais - foco de seus sistemas de seleção, capacitação, remuneração. Para poderem alinhar sistemas, políticas e práticas, precisam também conhecer os objetivos e as estratégias do negócio, o que nem sempre acontece. Um problema maior é que, muitas vezes, nem a alta direção tem muito claro quais são esses objetivos e essas estratégias.

É interessante enfatizar nesse ponto, a importância do papel das lideranças na Gestão de Pessoas e na geração de resultados para o negócio. Os profissionais de Recursos Humanos podem desenvolver os melhores sistemas e monitorá-los com eficiência, mas são os líderes que os operacionalizam. São também eles que escolhem quem fará parte de suas equipes, gerenciando o desempenho dos seus liderados, avaliando suas competências e deficiências. Enfim, são eles que estão vivenciando o dia-a-dia com as equipes, estimulando e reconhecendo bons desempenhos. Os sistemas de informações de RH são abastecidos com as informações geradas pelas lideranças.

No entender de Lustrì (2007), há muitas variáveis envolvidas no caminho entre o desempenho individual e o desempenho organizacional. Para que esse caminho seja bem percorrido, precisa-se ter a visão do todo e das partes que compõem esse todo. Não é uma tarefa fácil. O desafio é grande, mas é possível ser vencido.

Os sistemas de Gestão de Recursos Humanos têm como elemento-base os cargos que constituem hoje a forma mais comum de sistema de Administração de Recursos Humanos, encontrada nas empresas, embora venham sendo bastante questionados por sua inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A administração de uma empresa requer mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. Por causa das ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto sócio-econômico, requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

Em vista disso, a compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho, constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional, o qual está se estabelecendo firmemente como um campo próprio de estudo por meio de suas teorias e técnicas de pesquisa.

2.2.1 Conceito de Organização

Para Lawrence e Lorsch (1972) “organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. Estes autores adotam o conceito tradicional de divisão do trabalho ao se referirem às diferentes atividades e à coordenação existente nas organizações, e lembra Barnard (1971) quando se referem às pessoas como contribuindo para as organizações, em vez de estarem elas próprias as pessoas totalmente nas organizações. As contribuições de cada participante à organização variam em função das diferenças individuais; e do sistema de recompensas e contribuições adotado pela organização.

Este conceito leva em consideração o fato de que toda organização atua em determinado meio ambiente. Como sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio, deduz-se que ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Outros autores adotam uma posição mais antagônica com relação ao conceito tradicional de organização. Bennis (1972) procura enfatizar as diferenças entre os sistemas mecânicos (típico do conceito tradicional de organização) e os sistemas orgânicos (típico da abordagem do DO). Para ele, os sistemas orgânicos permitem uma conscientização social dos participantes, tornando as organizações

coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles.

A organização se concebe como uma unidade funcional e estrutural que existe no nível microsocial, a qual enfatiza uma ação deliberada e racional dos indivíduos como todos os sistemas sociais; as organizações se originam a partir de condições que criam demandas ou necessidades a nível individual, grupal ou institucional" (NASSAR, 1995).

A pessoa pertence à organização, tal como ocorre nos grupos podendo ser de natureza voluntária e involuntária. Podem-se caracterizar a organização pela existência de uma relação particular entre os indivíduos, regida por normas diferentes.

No entender de Pepper (1995), as organizações se classificam segundo o tipo de função, podendo ser: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, governamental, administrativa, militar, publicitária, cultural e de saúde entre outras; onde as pessoas convivem e interagem com outros indivíduos de acordo com os espaços e normas da instituição. Nas organizações é necessário controlar rigorosamente às pessoas, se deseja conseguir os objetivos.

A organização é vista como um sistema que contém uma hierarquia de subsistemas em interação, dentro dela existem forças sociais que lhe dão coerência e permanência como sistema.

Segundo Pepper (1995) as organizações de sucesso são aquelas que dão a verdadeira importância às comunicações e a informação, já que elas compreenderam que estas contribuem em grande parte a melhorar o ambiente comunicativo e o clima trabalhista; isto é "dinamizador e animador das ações individuais e coletivas na tentativa de integração de esforços e o fortalecimento da instituição"; por isto os membros garantem seu conhecimento e identificação com a organização, devido a que eles se sentem tidos em conta para o desenvolvimento das metas da organização.

2.2.2 Conceito de Cultura Organizacional

Conforme Costa (1989) a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua 'cultura', isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida. Um sistema de

crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típico de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia no clima existente na organização.

2.2.3 Conceito de Mudança Organizacional

Para Chiavenato (2002) o mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudanças. O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O DO – Desenvolvimento Organizacional é uma resposta às mudanças. O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. As mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas etc. influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações, sejam elas empresas industriais, empresas de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades etc.

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudanças em algumas partes da organização. Essas forças externas criam a necessidade de mudança em algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização.

2.2.4 Necessidade de Contínua Adaptação e Mudança.

O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança. A mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso: ela deve ser planejada, afirma Chiavenato (2002).

Para o autor citado, existem quatro tipos de mudanças nas organizações, a saber:

- Mudanças estruturais: Que afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que não fundidos, criados, eliminados ou terceirização por meio de novos parceiros), as redes de informações internas e

externas, os níveis hierárquicos (que são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações) e alterações no esquema de diferenciação versus integração existente.

- Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais etc. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.

- Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados ou saídas da organização.

- Mudanças culturais: isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Essas mudanças não ocorrem isoladamente. Pelo contrário, ocorrem sistemicamente, umas as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador.

O problema é que as empresas trabalham em cenários construídos subjetivamente “desde dentro”, e não em cenários objetivamente compreendidos e raciocinados. E isto faz com que, mais cedo ou tarde, elas se tornem progressivamente menos viáveis. Para que isto não aconteça, tornam-se indispensáveis descongelar os paradigmas existentes. Na realidade, as mudanças podem ser amplas e genéricas. Elas podem ser lentas, vagarosas, progressivas e incrementais como podem ser rápidas, decisivas e radicais. Tudo depende da situação da empresa e das circunstâncias que a cercam e da percepção da urgência e da viabilidade da mudança.

2.2.5 Desenvolvimento Organizacional

Conforme Chiavenato (2002) as organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constantes mudanças. Novos objetivos são estabelecidos enquanto velhos objetivos são revistos e modificados; novos departamentos são criados e os velhos reestruturados; as pessoas saem da organização ou mudam de cargo; novas pessoas são admitidas; os produtos sofrem alterações profundas; a tecnologia avança inexoravelmente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem novas coisas, modifica seu comportamento as suas atitudes, desenvolvem novas motivações, criam novos problemas. Os tempos mudam.

Nas organizações, algumas mudanças ocorrem por força das oportunidades que surgem, enquanto outras são projetadas antecipadamente. O termo

desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação.

Quando se fala em treinamento e desenvolvimento, a noção é microscópica e quase sempre individual. Quando se fala em desenvolvimento organizacional, a noção é macroscópica e sistêmica. Fala-se aqui em termos organizacionais e globais e não simplesmente individuais; em longo prazo e não a curto ou em médio prazo.

O campo do desenvolvimento humano baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização em longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estrutura organizacionais. Há muitas variações nas abordagens dos vários autores de desenvolvimento organizacional, cada um desenvolve uma tecnologia diferente e específica, que permite combinações variadas, dependendo dos tipos de problemas organizacionais envolvidos e do estilo de trabalho e de consultoria a ser delineado.

2.2.6 O Comportamento Humano nas Organizações

Embora se possam visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas, pois isto melhora a compreensão do *comportamento humano* nas organizações.

Conforme Chiavenato (2002) o comportamento das pessoas apresenta algumas características:

- O homem é pró-ativo: O comportamento das pessoas é orientado para satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização. As pessoas podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor. De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo

comportamento pró-ativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização.

- O homem é social: A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou em grupos. Nos grupos ou nas organizações os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem estar psicológico. Muitas vezes usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesma e sobre o ambiente em que vivem. Os dados obtidos constituem uma realidade social para os indivíduos que nela se baseiam para testar e comparar suas próprias capacidades, idéias e concepções, e no sentido de aumentar sua autocompreensão. Aliás, as relações sociais, mais do que qualquer outro fator isolado, determinam a natureza do autoconceito das pessoas.

- O homem tem diferentes necessidades: Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes.

- O homem percebe e avalia: A experiência do indivíduo com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências passadas, em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores.

- O homem pensa e escolhe: O comportamento humano é proposital, pró-ativo e cognitivo ativo. E pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais. A maneira genérica como o indivíduo seleciona e escolhe as alternativas pode ser explicada pela Teoria da Expectativa.

- O homem tem limitada capacidade de resposta: O homem tem uma limitada capacidade para desempenhar de acordo com o que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que variem em seus comportamentos. A capacidade de resposta é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a limitações.

2.2.7A Interação Organização x Ambiente

Organização e ambiente estão em contínua interação. Uma das qualidades mais importantes de uma organização é a sua sensibilidade e adaptabilidade: a sua capacidade de percepção e a mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos. Uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar seu rendimento no alcance dos seus objetivos. A organização tem que se adaptar constantemente às condições modificadas pela inovação com um mínimo de tempo e de dispêndio em geral, diz Chiavenato (2002).

2.2.8 A Interação Indivíduo x Organização

Toda organização é um sistema social. O desenvolvimento organizacional parte de uma filosofia a respeito do homem: o ser humano tem aptidões para produtividade, as quais podem permanecer inativas se o ambiente em que vive e trabalha lhe é restrito e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades. Os cientistas sociais, particularmente Maslow e Herzberg salientam que se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer expandir-se e encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover os objetivos da organização.

O desenvolvimento organizacional enfatiza a interação mais estreita e democrática entre pessoas e organização para alcançar a administração participativa.

2.2.9 Os Objetivos Individuais e os Objetivos Organizacionais

O desenvolvimento organizacional parte do pressuposto de que é plenamente possível que as metas dos indivíduos se integram com os objetivos da organização, num plano em que o significado do trabalho seja estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

Em resumo, o desenvolvimento organizacional é um esforço integrado de mudança planejada e de que envolve a organização como uma totalidade. Desenvolvimento organizacional é um programa educacional de longo prazo orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de

renovação de uma organização, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com assistência de um agente de mudança ou catalisador, e com o uso de teoria e da tecnologia de ciência do comportamento organizacional. “No coração do desenvolvimento organizacional estão os aspectos da vitalização, energização, atualização, ativação e renovação das organizações.

2.2.10 Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal, também é conhecida por turnover. Relaciona-se com a saída de funcionários de uma organização. É a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Esta exerce muita influência nas organizações, sendo expressa por um índice usado para gerar dados de acompanhamento e comparações, destinadas a desenvolver diagnóstico, seja para promover providências, seja em caráter preventivo.

À critério da empresa, os índices de rotatividade podem ter a sua periodicidade definida por mês, período, ano. A gestão do turnover preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa.

Muitas empresas acham que, se a saída de colaborador for por sua decisão, não a afetará, mas isto é um engodo, pois qualquer saída é traumática para a organização, por mais “argumentos” que existam a seu favor. Calculando quanto foi gasto com treinamento da mão-de-obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais, não tão facilmente mensuráveis, para notar-se que de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo nesse sentido (FERNANDEZ, 2003).

Segundo Spector, (2006), nas organizações, os funcionários se demitem, de tempos em tempos e esta demissão é chamada rotatividade. Quando se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais.

A demissão ou rotatividade, para o autor mencionado, foi relacionada à satisfação no trabalho. Muitas pesquisas têm demonstrado que funcionários insatisfeitos apresentam maior probabilidade de demitir-se de seus empregos do que

os satisfeitos. Correlação entre satisfação no trabalho e a rotatividade, tem sido interpretadas como indicadores dos efeitos da satisfação no comportamento.

As razões para o desligamento podem ser diversas. As pessoas realmente solicitam a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Também, a empresa se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

Atualmente com o maior investimento das organizações em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, frequentemente se avaliam as principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os fatores que levam a instituição a demiti-lo. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, o elevado índice de turnover aponta que algo não está indo bem e precisa ser melhorado (ZAMPLEX CONSULTORIA, 2009).

É crescente a busca constante por profissionais com um maior grau de profissionalização, porque o mercado está amplamente competitivo, mas é difícil a busca por colaborador ideal, pois se deduz que os melhores profissionais já estejam empregados.

Conforme Fernandez (2003), o treinamento seria a arma eficaz para reduzir a rotatividade de pessoal. Preocupando-se com o treinamento e adotando atitudes pró-ativas, a empresa só ganhará através do eficiente uso do conhecimento adquirido, armazenado e difundido e da parceria com seus recursos humanos, os quais são os principais pilares da organização.

No entender de Knapik (2006), desenvolver pessoas é incentivar o auto-desenvolvimento para a busca de uma renovação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes. O treinamento foca-se no presente, procurando melhorar o desempenho em curto prazo e corrigindo falhas e dificuldades atuais. O desenvolvimento de pessoas precisa estar direcionado para o futuro.

É importante destacar que a rotatividade de pessoal pode sofrer diminuição, pela satisfação do funcionário com o seu trabalho e da possibilidade de um futuro melhor dentro de sua própria empresa. Igualmente, funcionários e empresas percebem claramente a necessidade e oportunidades geradas pelo treinamento. Em todas as organizações, o sucesso depende do grau de excelência, habilidades e das atitudes de seu pessoal, em todos os níveis.

Para auxiliar a manter um baixo indicador de rotatividade de pessoal, cabe aos gestores de pessoas buscarem as ferramentas eficazes para a manutenção de pequeno índice de turnover. Improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional, são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal.

Em 2009 em uma entrevista com o administrador de empresas Henrique Montserrat Fernandez (henrique@zamplex.com.br), que também é diretor da Zamplex Consultoria, sobre a rotatividade da mão de obra foi perguntado: “A quem se pode creditar (se é que pode) maior responsabilidade na alta taxa de rotatividade?” e ele explicou que no sistema capitalista tem o que se chama mão de obra de reserva, que permite a barganha por salários e os trabalhadores ficam à mercê do que a oferta e a demanda do mercado por mão de obra exigem e pelo que estão dispostos a pagar.

Acrescentou que no Brasil além desse fator, há ainda os graves problemas com índices de analfabetismo funcional da ordem de 68% além dos 7% considerados analfabetos absolutos que afeta a qualidade da força de trabalho disponível, aumentando a oferta de mão de obra não qualificada. Esse fator aliado à ausência, por parte das empresas, de claras definições de cargos, salários e principalmente responsabilidades, fazem com que a rotatividade seja bem alta, por motivos que vão desde a incompetência do contratado para a função, quanto no outro extremo, pela decepção do funcionário pela falta de desafios e oportunidades de crescimento no cargo. Há, portanto, vários responsáveis pela alta taxa de rotatividade nas empresas: governo, empregados, patrões, estruturas de gestão, entre outros não citados, que causam vários prejuízos à sociedade.

A respeito da importância de que desde a entrevista de contratação ser transparente com o contratado (questão de salários, benefícios), para evitar frustrações futuras e evitar uma alta rotatividade, Montserrat (2009) diz ser primordial, pois a honestidade que se exige de um funcionário também deve ser respeitada por parte da empresa. Jogos às claras dão melhor resultado, sem falsas promessas ou quebras de contrato. Ninguém gosta de ser passado para trás.

Algumas causas da rotatividade também são citadas por Knapik (2006), tais como: Oferta mais atraente por outras empresas; instabilidade econômica; ambiente e imagem organizacional; insatisfação quanto à política salarial da organização; política de benefícios insuficiente; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;

falta de política e estratégias para crescimento; aprendizagem e carreira; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições de trabalho da organização; rotina sem desafios; acultura organizacional da empresa; política de recrutamento e seleção de recursos humanos; falta de reconhecimento; entre outros.

Para o mesmo autor, os custos da rotatividade são vários:

- Custo de recrutamento e seleção: Despesas do setor de recrutamento e seleção (Salários, Encargos, Materiais); gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento, formulários; gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos; e despesas com exames ocupacionais.

- Custo de registro e documentação: Despesas do pessoal de setor de admissão (Salários, Encargos, Materiais); gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária.

- Custo de integração: Despesas do pessoal de treinamento devem-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados, rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração e custo de tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.

- Custo de desligamento: Despesas relativas ao processamento do desligamento do empregado (pessoal, anotações, registros, comparecimentos à homologação na Justiça do Trabalho e /ou Sindicato dos Trabalhadores); custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador, aplicado às entrevistas de desligamento, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios consequentes) e custo das verbas indenizatórias.

Além dos custos diretos com admissões e desligamentos o turnover gera custos ou impactos financeiros, de tempo e de recursos, como: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras, que além de perdas financeiras, sobrecarrega os pares; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização, entre outros.

3 METODOLOGIA

Em relação à monografia é importante destacar que ela apresenta um estudo de caso, evidenciando-se como um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. “O pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela lhe surge.” Pode utilizar vários instrumentos e estratégias.

O desenvolvimento desta pesquisa à princípio, foi realizado através de leituras exploratórias, ou seja, seleção do material com a meta de verificar em que medidas as obras eram interessantes à pesquisa.

Posteriormente, a leitura exploratória, procedeu-se então, a leitura seletiva com objetivo de identificar informações e dados constantes do material impresso, determinado assim pelo material que de fato interessava à pesquisa.

Tendo já selecionado o material, optou-se pela leitura analítica, a partir de livros e artigos com finalidade de ordenar e sumarizar as informações contidas nas fontes, de forma que essas possibilitassem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa.

Após as leituras e a tomada de apontamentos procedeu-se a confecção deste trabalho científico que tem como meta a busca de adequação dos colaboradores dentro da cultura da organização, dentro de um processo de admissão e na manutenção, valorizando o conhecimento de todo o sistema.

Tendo organizado o referencial teórico passou-se à etapa do Estudo de Caso que é um dos tipos de pesquisa qualitativa que está conquistando crescente aceitação na área da educação. É uma categoria que tem como objeto uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, (no caso em questão, a Sicredi Vale do Piquirí, que é um sistema de crédito cooperativo).

O Estudo de Caso visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (VILABOL, apud RODRIGO, 2008).

3.1 ESTUDO DE CASO

Neste TCC será estudado a Sicredi Vale do Piquirí, cooperativa integrada ao Sistema de Crédito Cooperativo que é referência em cooperativismo de crédito sistêmico, sua estruturação operacional com compartilhamento das atividades, base de dados única, com interligação de todos os pontos de atendimentos, os investimentos sistêmicos em TI e centralização dos serviços em suas regionais, centrais estaduais e nacional, são consideradas como a melhor alternativa para que as cooperativas possam dispor de escala competitiva diante da internacionalização dos serviços financeiros, o estudo é de grande valia pelo fato de buscar conhecer a cultura e comportamento das organizações dentro de um estudo científico e utilizar na cooperativa na gestão de pessoas, utilizar-se da pesquisa para entender o porque da rotatividade de colaboradores, se os níveis são aceitáveis mesmo considerando o crescimento da cooperativa acima da média nacional.

3.1.1 Apresentação da Organização

O Sicredi é um sistema de crédito cooperativo, formado por 130 cooperativas singulares. Sua área de atuação abrange dez estados brasileiros, sendo: Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins, possui atualmente 1.105 unidades de atendimentos e acima de 1,6 associados acima, e seu quadro funcional conta com aproximadamente 12.900 mil colaboradores (Sicredi, 2010).

Nas cooperativas de crédito integrantes do sistema Sicredi são oferecidos diversos produtos e serviços, como por exemplo: Cartões, talão de cheques, consórcio, investimentos, consórcios, crédito, previdência, seguro e facilidades como caixas eletrônicos e serviços pela Internet, mais de 120 produtos e serviços (Sicredi, 2010).

3.1.2 Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Piquirí

A Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Piquirí que é uma das 130 cooperativas é constituída por 30 unidades de atendimentos e está presente em 26 municípios com uma área de atuação que compreende 44 município nas regiões

oeste, centro e noroeste do Paraná com uma população de 604.721 habitantes e um PIB de 5,1 bilhões, com unidades em (Altonia, Assis Chateaubriand, Brasilândia do Sul, Braganey, Anahy, Campina da Lagoa, Campo Mourão, Engenheiro Beltrão, Farol, Janiópolis, Goioerê, Rancho Alegre do Oeste, Iporã, Francisco Alves, Maria, Candeia, Pérola Independente, Moreira Sales, Nova Cantú, Palotina, Perobal, Pérola, Esperança Nova, Quarto Centenário, Santa Rita, Alto Santa Fé, Terra Roxa, Ubiratã e Umuarama) que contam com a direção e supervisão da Superintendência Regional sediada em Palotina Pr. Criada em 1988, por iniciativa de produtores rurais que buscavam alternativas de apoio financeiro para desenvolverem suas atividades no setor agropecuário. Atualmente a cooperativa possui mais de 33 mil associados com 262 colaboradores.

A missão dá sentido a organização como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

3.1.3 Descrição do Sistema de Recursos Humanos

A Sicredi Vale como as demais 130 cooperativas do sistema Sicredi, tem uma área de recursos humanos que faz assessoria na contratação, treinamento e demissão, é composta de uma assessoria de RH com objetivo acompanhar todo o processo, descrevemos a seguir de como é o fluxo para contratação de novos colaboradores na cooperativa: identificado à necessidade de um novo funcionário em uma unidade de atendimento, o gerente da unidade solicita autorização para a regional que encaminha ao responsável pelo RH para análise juntamente com o gerente da unidade verificando as possibilidades de contratação, remanejamento ou transferência dentro da região para suprir a demanda. A primeira opção é o estudo dentro da unidade para remanejar funcionários aptos dentro do quadro de funcionários com objetivo de valorizar/promover por mérito os que estão mais adequados para a cooperativa, após este passo é identificado qual a área disponível para contratação do novo colaborador, então é feita a divulgação através do site do Sicredi onde todos os interessados têm acesso as informações como o cargo, área e requisitos necessários para se candidatar, os candidatos preferencialmente devem se inscrever através do site e são aceitos também os currículos entregues na unidade de atendimento, decorridos o prazo de inscrição para a nova vaga, são

envidas todas as informações para a assessoria de RH que seleciona os currículos e os candidatos são convidados a participar da seleção onde são aplicados dinâmicas em grupo, testes escritos individualmente e entrevistas.

Depois de selecionados os candidatos com o perfil desejado para a cooperativa são feitas novas entrevistas com a participação do gerente da unidade e é escolhida a pessoa que ira fazer parte do quadro de colaboradores da cooperativa.

Dependendo do cargo a nova vaga, a cooperativa procura buscar pessoas no nível de estagiários, área administrativa e negócios, em casos de necessidades a área de RH busca profissionais no mercado financeiro ou em empresas com segmentos similares.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Considerando que a cooperativa terminou o ano com aproximadamente 260 funcionários (chamados internamente por colaboradores no sistema Sicredi) foram entrevistadas doze ex-funcionarios que trabalharam na empresa em períodos de admissões no ano de 2009 ou anteriormente e desligados no ano de 2010. Foram escolhidos para entrevistas funcionários de várias unidades de atendimentos, com tempo de empresa entre 01 a 08 anos que atuaram nos cargos de caixa, assistente de negócios, gerentes de negócios e auxiliares administrativos, sendo que trabalharam na área de negócios e administrativa. Três deles trabalharam em mais de uma unidade de atendimento. As entrevistas foram respondidas por meio de telefone ou pessoalmente.

O padrão para se ter um questionário com o resultado esperado é explicado por Andrade (2003) que enfatiza que: “para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por esse motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas”.

3.3 PROCEDIMENTO

O Estudo de Caso foi feito por etapas, mostrando passo a passo como foi realizado, escolhendo os participantes, fazendo contato com eles, coletando os

dados que seriam analisados, para se chegar aos resultados obtidos com a pesquisa.

3.3.1 De Escolha dos Participantes:

Para o desenvolvimento da pesquisa foram identificados ex-funcionários que foram convidados e aceitaram espontaneamente a responder o questionário na condição de que o resultado não seja divulgado individualmente, prezando assim pelo sigilo das informações prestadas e com objetivo de contribuir com o trabalho desenvolvido.

3.3.2 Do Contato com os Participantes:

Por tratar-se de ex-colegas de trabalho, no primeiro momento foi solicitado pessoalmente e por telefone, respeitando as decisões de cada um em responder ou não, o questionário. Para os que aceitaram a entrevista, foi marcado um horário e a aplicação foi efetuada de acordo e na condição mais apropriada de cada participante.

3.3.3 Coleta de Dados:

Em contato com os entrevistados foram coletados os dados explicando a importância das perguntas realizadas para a pesquisa.

Foram utilizados os mesmos dados, ou seja, as mesmas perguntas aos doze participantes, independente do cargo, o tempo que trabalhou na empresa e as áreas que trabalhou. Seguem abaixo as perguntas que foram feitas:

1. Qual o motivo do desligamento?
2. Você trabalharia na empresa novamente?
3. Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo:

O = Ótimo

B = Bom

R = Regular

3.1 Relacionamento Interpessoal:

3.2 Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física para trabalhar):

3.3 Valores e normas da empresa:

3.4 Planejamento, organização e metas estabelecidas:

3.5 Seu superior imediato:

3.6 Oportunidades de treinamento e de crescimento:

3.7 Seu salário e Benefícios oferecidos:

3.8 Sua Atividade.

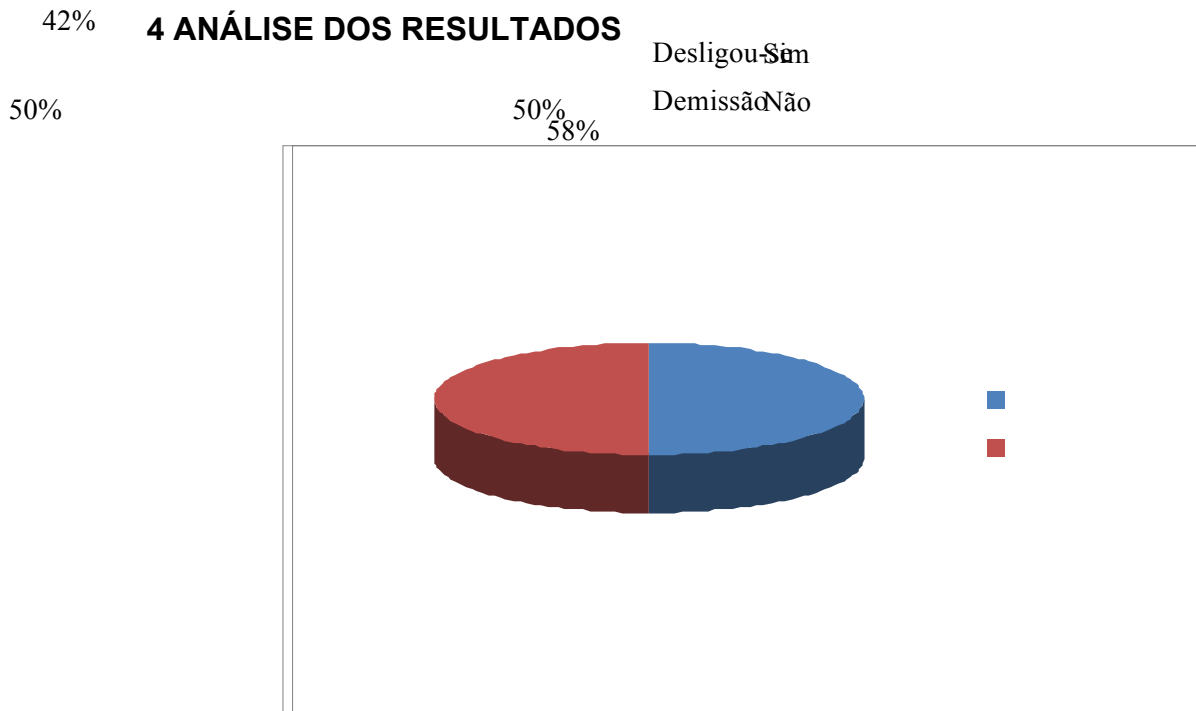


Gráfico 1. Motivo de desligamento

Identificou em resposta a essa pergunta que 50% dos entrevistados pediram demissão e a outra parte dos entrevistados foram demitidos pela empresa, sendo que foi observado que a maioria dos que pediram demissão apresentavam menos tempo de empresa.

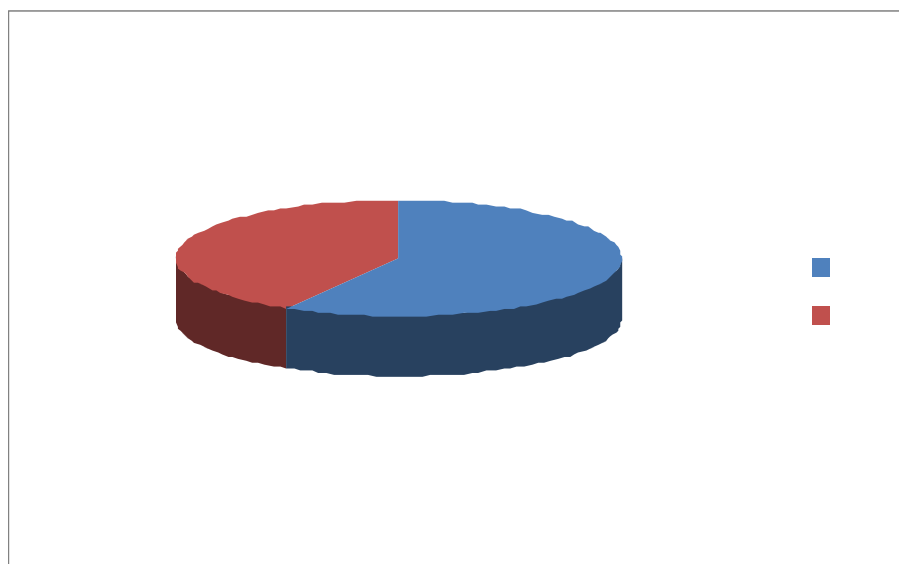


Gráfico 2. Trabalharia na empresa novamente

A questão acima teve o propósito de verificar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa que trabalhava, foi verificado que dos 58% que

responderam que voltariam a trabalhar na empresa foram à maioria de funcionários que pediram para se desligar e mudaram de empresa devido a uma melhor proposta de trabalho. Este gráfico tem relação com os gráficos 8 e 9 que refere-se a oportunidade de crescimento na empresa, remuneração e benefícios.

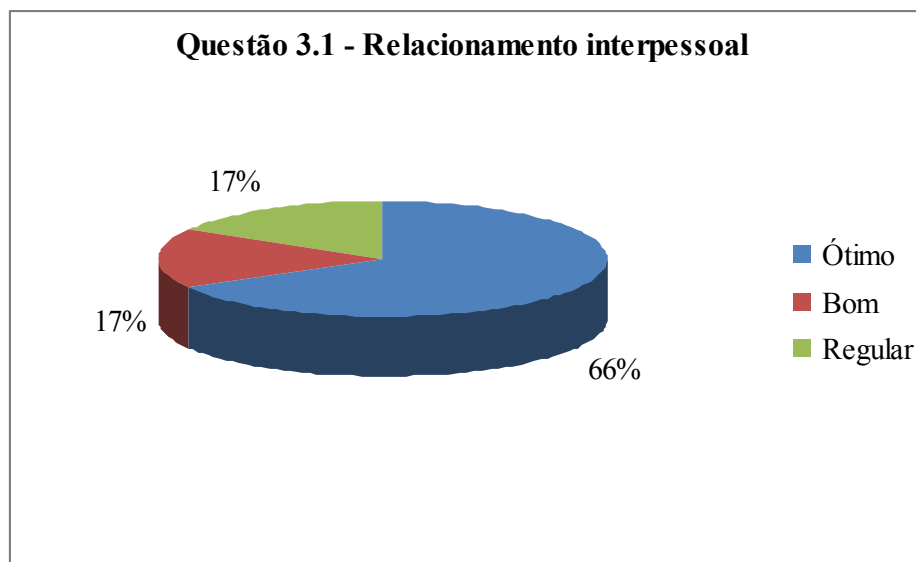


Gráfico 3. Relacionamento interpessoal

Questionados referente ao relacionamento com a equipe no ambiente de trabalho, 34% responderam que era bom e regular, observado que os que foram dispensados por iniciativa da empresa predominam neste grupo de colaboradores e dos 66% que consideraram ótimo o relacionamento interpessoal tem uma participação no grupo de ex-colaboradores com mais tempo de trabalho na empresa.

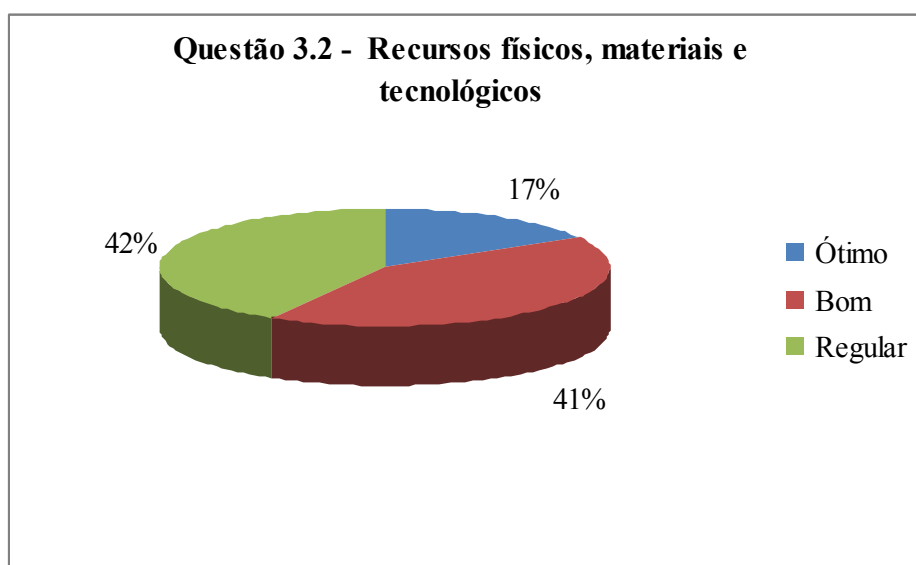


Gráfico 4. Recursos físicos, materiais e tecnológicos

Importante mencionar que considerando que a cooperativa vem tendo um crescimento acima do mercado comparado ao mesmo segmento, 52% responderam bom e ótimo os recursos físicos materiais e tecnológico.

Os funcionários com mais tempo de empresa consideram em sua maior parte estar satisfeitos, pois vem acompanhando o crescimento da cooperativa e a mesma procura se atualizar constantemente e adaptar-se aos avanços tecnológicos.

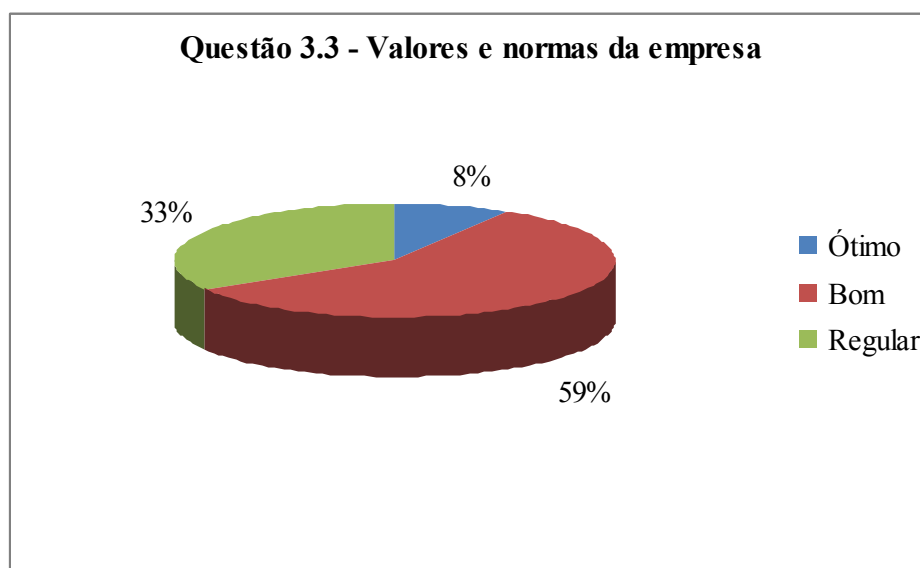


Gráfico 5. Valores e normas da empresa

Considerando valores e normas da empresa, de grande importância para o conhecimento de todos os colaboradores, para o crescimento da empresa e regularidade em suas atividades, a cooperativa busca desde a contratação de o funcionário, repassar informações para que seja aplicado no dia a dia de trabalho, observa que 67% dos entrevistados consideram e tem conhecimento dos valores e normas da empresa e consideram bom em sua maior parte.

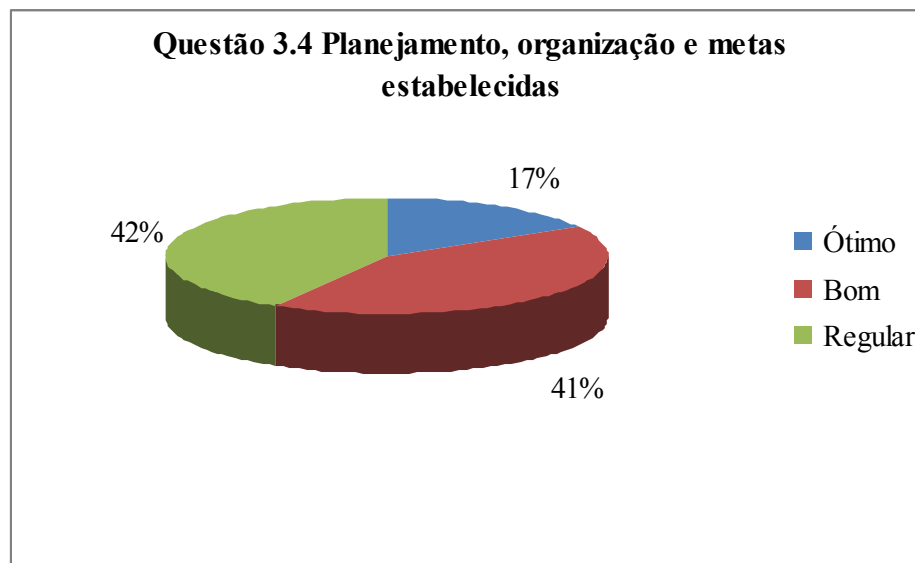


Gráfico 6. Planejamento, organização e metas estabelecidas

Buscou-se identificar na pesquisa nesta questão como os ex-funcionários consideram o planejamento, organização e as metas distribuídas, 42% consideraram regular, que pode estar ligado a falta de conhecimento do que realmente é estabelecido e qual o objetivo da empresa no que se refere a pergunta respondida.

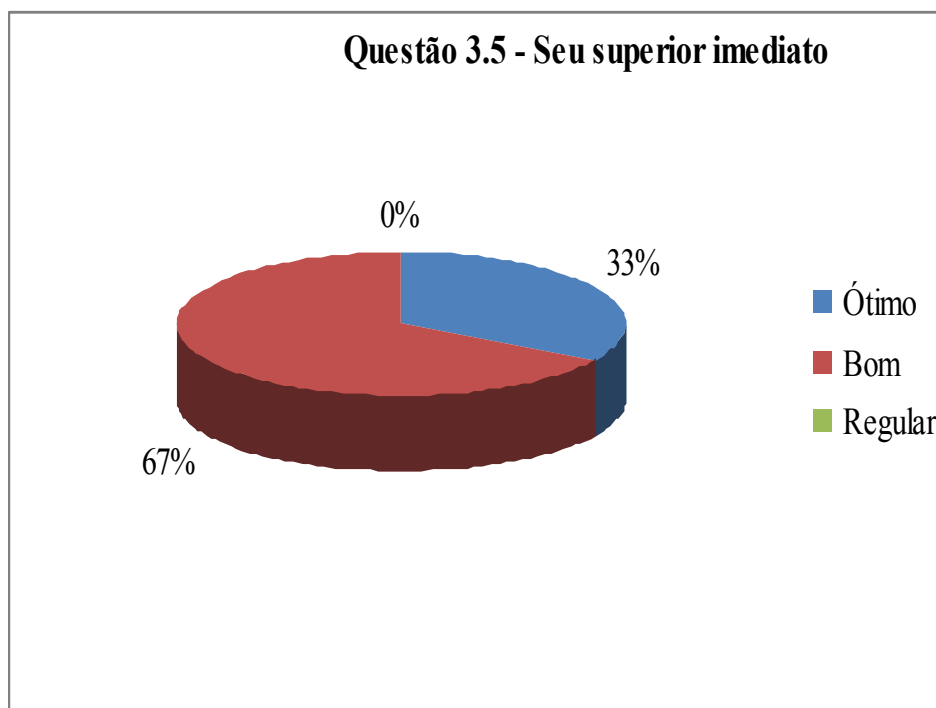


Gráfico 7. Seu superior imediato

Nesta questão observou que na maioria das respostas o ex-funcionário considera seu superior imediato que era bom e ótimo, analisando que a pesquisa foi feita independente de área ou cargo, este superior: gerente, encarregado, ou seja, o responsável pela área onde ele trabalhava, maioria dos entrevistados trabalhavam em unidades diferentes.

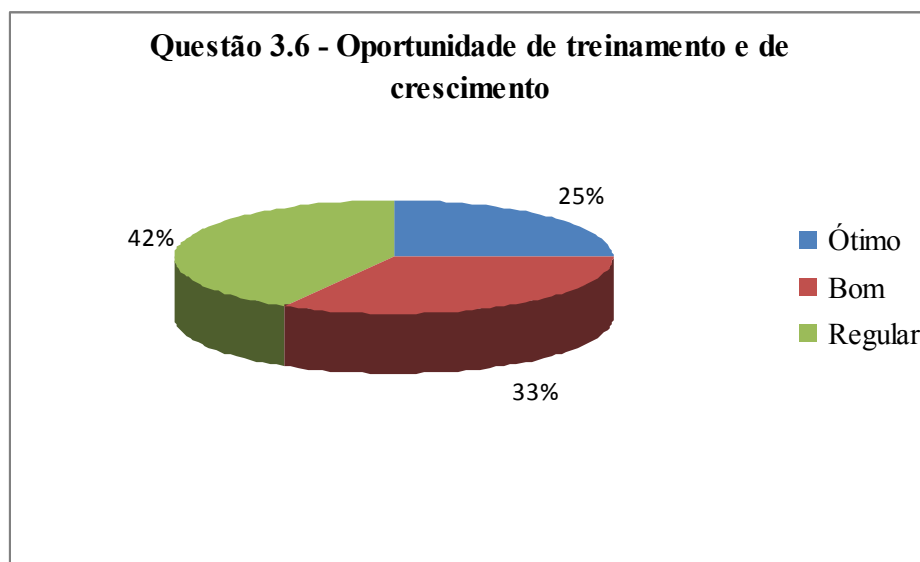


Gráfico 8. Oportunidade de treinamento e de crescimento

A presente questão tem por finalidade identificar como o ex-funcionário avalia as oportunidades de crescimento dentro da empresa e se os treinamentos contribuem para o desenvolvimento profissional, percebe no gráfico que 42% da respostas foram consideradas regular demonstrando a baixa perspectiva de crescimento na empresa dos participantes.

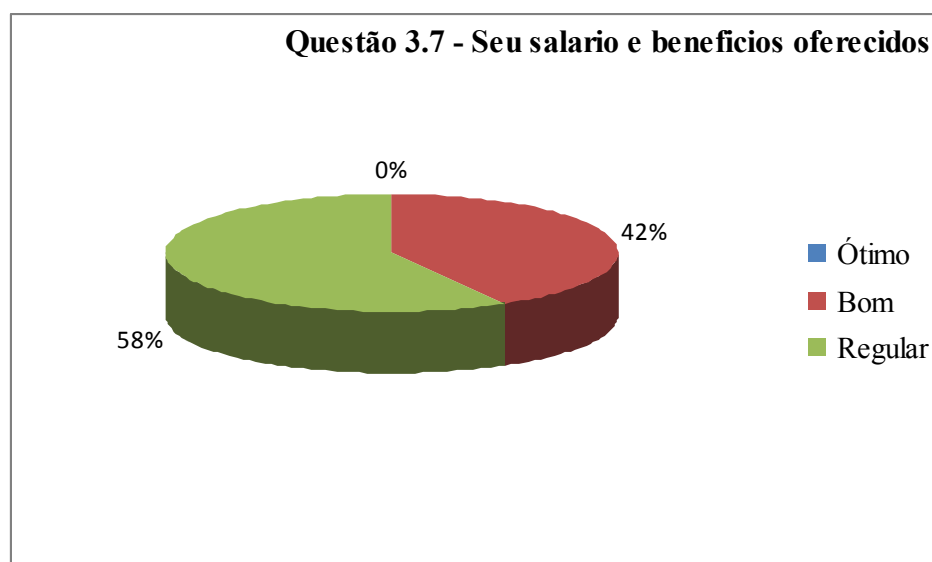


Gráfico 9 – Seu salário e benefícios oferecidos

Considerando o salário e os benefícios como uma forma de remuneração direta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais, com a pesquisa buscou-se avaliar qual o nível de satisfação dos funcionários com relação a esse item.

Observou-se que a maioria dos entrevistados 58% considera a atual política de salários e benefícios insatisfatórios, sendo que 50% dos que saíram da cooperativa pediram demissão e foram trabalhar em outra empresa com um ganho ou benefícios superior ao anterior.

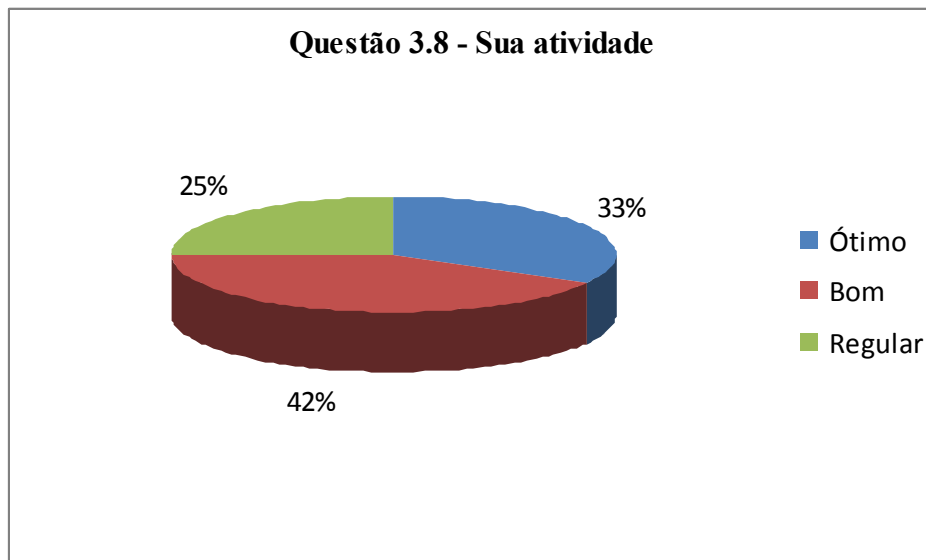


Gráfico 10. Sua atividade

Sabendo que o colaborador gostando do que faz sente-se bem na sua atividade, proporciona motivação e comprometimento com a empresa, no gráfico acima observa que 75% dos pesquisados considera bom e ótimo na atividade que atuou e está relacionado com o gráfico dois, que perguntou: trabalharia na empresa novamente, onde a pesquisa mostra que 58% voltaria a trabalhar na cooperativa.

Realmente existem fatores negativos e positivos que afetam os indivíduos no seu ambiente profissional, com reflexo nas organizações, necessitando adequar os colaboradores dentro da cultura da organização, conscientizando-os de seus valores pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ter feito pesquisa teórica sobre o comportamento organizacional no sistema cooperativismo de crédito e estudo de caso, focando A Sicredi Vale do Piquirí, muitas noções a respeito do assunto foram aprofundadas, vendo que a Gestão de Pessoas é atividade que deve ser executada por todos os gestores de uma organização, sendo apoiado por seu setor de recursos humanos, para proporcionar um desempenho que combine as necessidades individuais das pessoas com a organização.

As pessoas são visualizadas como recursos, isto é, como portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, por isso percebe-se que ao salientar algumas características genéricas das mesmas, melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. No entanto, nas organizações, os funcionários se demitem de tempos em tempos, o que se chama rotatividade. Quando se torna excessiva, a força de trabalho fica destreinada, trazendo dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais. As pesquisas demonstram que funcionários insatisfeitos têm mais probabilidade de demitir-se de seus empregos do que os satisfeitos.

Com relação ao estudo de caso deu para perceber que muitos dos que pediram demissão apresentavam menos tempo de empresa. Quanto ao grau de satisfação dos funcionários, a maioria respondeu que voltaria a trabalhar na mesma, se houvesse mais possibilidades de satisfação, pois pediram para se desligar, apenas lutando por uma melhor proposta de trabalho. Os ex-funcionários avaliando as oportunidades de crescimento dentro da empresa acham necessários os treinamentos, pois eles contribuem para o desenvolvimento profissional.

Trabalhando nesta cooperativa há 11anos, acompanhando o crescimento da mesma, como autor deste TCC, pode-se afirmar que a empresa procura se atualizar constantemente e adaptar-se aos avanços tecnológicos. Comparando ao ano de referência 2010 aos anos anteriores, no índice de rotatividade não tem havido

grandes alterações, conforme dados pesquisados. A Sicredi Vale do Piquirí no ano passado obteve um crescimento acima de 30% em seus ativos que corresponde a um desempenho acima da média do sistema financeiro no Brasil. As estratégias utilizadas para o crescimento acelerado faz com que a cooperativa busque novos colaboradores constantemente no mercado onde são treinados e necessitam de desenvolvimentos acelerados para acompanhar o mercado que está em crescimento. Percebe-se que na área de pessoas no sistema cooperativismo de crédito, que a diferença comparada ao sistema financeiro, a cultura cooperativista é valorizada e muitas pessoas têm dificuldades de adaptação, fazendo com que não consigam atender a suas expectativas e saem da empresa.

Com a rotatividade pode-se perder bons funcionários que serão contratados no mercado concorrente, mas são direcionados esforços para reter talentos comprometidos com a cooperativa.

Concluindo observou-se que dos funcionários pesquisados no período a maioria tem uma visão que foi contratada dentro de um perfil de seleção adequada, que estavam aptos e tiveram conhecimentos das políticas e culturas da cooperativa.

Recomenda-se que haja sempre a preocupação em adequar os colaboradores dentro da cultura da organização, por meio de um processo de admissão e na manutenção, valorizando o conhecimento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo. Atlas, 1971.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo. Edgar Blücher, 1972.
- COSTA, J.F. **Narcisismo em tempos sombrios**. In: FERNANDES, H (Org.). Tempo e desejo. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DANKER, Carlos Roberto. **Gestão de Pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. Administração/ Processos Gerenciais (EMD 0731) – 13/06/07. Disponível em: www.scribd.com/doc/8157330/Danker-Pap... Acesso em 18/01/11.
- FERNANDEZ, H. **Evitando a falência: garanta o sucesso de seu negócio**. São Paulo: Editora Ieditora, 2003. Disponível em: <http://www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf>. Acesso em 18/01/11.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2006.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo. Edgar Blücher, 1972.
- LUSTRI, Denise. **Gestão de Pessoas e desempenho organizacional**. Disponível em <http://www.cohros.com.br/Artigos/8.pdf>. Acesso em 18/01/11.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RODRIGO, Jonas. **Estudo de caso**. Fundamentação teórica. Disponível em <http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>. Acesso em 18/01/11.
- VILABOL. Disponível em: <http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/> Acesso em 18/01/11.
- ZAMPLEX CONSULTORIA, 2009. Disponível em: henrique@zamplex.com.br. Acesso em 18/01/11.