

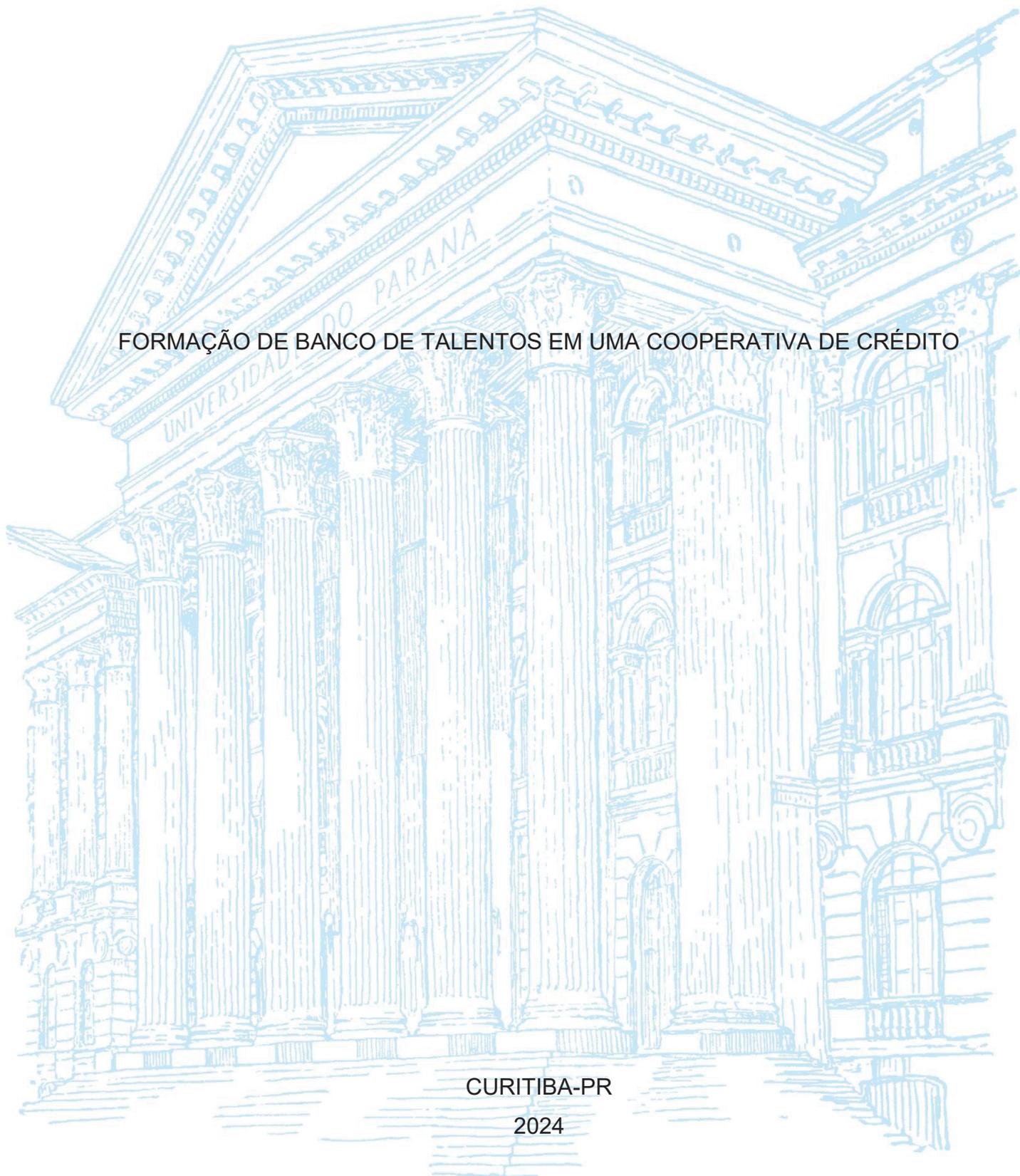
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAKELL GNOATTO PINTO

FORMAÇÃO DE BANCO DE TALENTOS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

CURITIBA-PR

2024



RAKELL GNOATTO PINTO

FORMAÇÃO DE BANCO DE TALENTOS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientadores: Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O objetivo do trabalho propõe saber o papel do programa preparatório de talentos para uma cooperativa de crédito Sicoob e como sua atuação pode contribuir para melhorar as estratégias de atrair novos associados e talentos. Assim, buscamos analisar a adesão de um programa de formação para colaboradores recém-admitidos nas singulares do Sistema Sicoob. Desta forma, foram indicadas as necessidades de desenvolver o programa, em como se verificou o impacto na eficiência operacional e na cultura organizacional, a fim de demonstrar melhorias contínuas no processo alcançar diferencial no mercado.

Palavras-chave: Programa de talentos; Plano de carreira; Continuidade da Cooperativa.

ABSTRACT

The objective of the work proposes to know the role of the talent preparation program for a Sicoob credit cooperative and how its actions can contribute to improving strategies for attracting new members and talents. Therefore, we sought to analyze the adherence to a training program for employees recently admitted to the Sicoob System. In this way, both the needs to develop the program and the impact on operational efficiency and organizational culture were identified, in order to demonstrate continuous improvements in the process to achieve a difference in the market.

Keywords: Talent program; Career plan; Continuity of the Cooperative.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Problema de Pesquisa	4
1.2 Objetivo Geral	4
1.3 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificativa do Objetivo.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
3.1 Descrição geral da cooperativa	9
3.2 Diagnóstico da situação-problema	10
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
4.1 Desenvolvimento da proposta	11
4.2 Plano de implantação	11
4.3 Recursos	14
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira	14
4.5 Resultados esperados.....	15
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	15
5 CONCLUSÃO.....	17
REFERÊNCIAS	18

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 – norma de maior hierarquia no ordenamento jurídico brasileiro – tem como um dos objetivos da República o desenvolvimento nacional (Brasil, 1988). Nesse sentido, a aplicação do processo de gestão de pessoas é essencial para o desenvolvimento de uma empresa e, por conseguinte, ajuda a atingir tal meta.

Com efeito, faz-se oportuno avaliar tal temática na contemporaneidade. Desse modo, o tema de pesquisa desse artigo é sobre a importância da gestão de pessoal dentro de organizações públicas e privadas.

Em uma primeira análise, tem-se que a gestão de pessoas é composta por seis processos, que dialogam diretamente com a gestão de talentos, a saber: Agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas e monitorar pessoas (Goulart, 2023). Já a gestão de talentos se refere à captação e retenção dos melhores profissionais do mercado competitivo.

Assim sendo, sobretudo na atualidade, nota-se que a empresa deve estabelecer uma relação de gestão de pessoal dinâmica, que facilite a captação dos melhores funcionários, mas também preciso, que recrute novos profissionais para os setores que apresentam déficit ou sobrecarga, com foco em suas habilidades e competências.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa proposto é: em que medida uma empresa se apresenta como mais competitiva e qualificada no mercado mediante a implementação do processo de gestão de pessoas entre os seus colaboradores?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver a proposta de um programa de formação para colaboradores recém-admitidos nas singulares do Sistema Sicoob.

1.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, enumeram-se os seguintes:

- Analisar o contexto Organizacional;
- Identificar necessidades de formação;
- Desenvolver o programa de formação;
- Implementar o projeto piloto;
- Avaliar o impacto na eficiência operacional;
- Analisar o impacto na cultura organizacional;
- Propor melhorias contínuas.

1.4 Justificativa do Objetivo

A pesquisa realizada pela *Great Place To Work* (Terra, 2024) apresentou que apenas 16% das pessoas estão realmente comprometidas com o trabalho que realizam. Em contrapartida, 68% dos jovens adultos veem seu emprego somente como uma obrigação e sustento.

As estimativas da GPTW de 2023 sugerem que a falta de engajamento pode gerar prejuízos que ultrapassam a casa dos sete trilhões de dólares em produtividade. A pesquisa das melhores empresas para se trabalhar apresenta uma rotatividade de 48% como média de mercado de saída espontâneas por parte do colaborador.

A consultora Karla Priscila Gois da Silva ressalta a importância de investir em equipes de alto desempenho, mas questiona: "como é possível aplicar essas prioridades na formação de times de alto desempenho?", acrescentando que uma das respostas é desenvolver uma "relação de ganha-ganha, que deve ser praticada diariamente utilizando estratégias de gestão de pessoas" (Terra, 2024).

Para empresas que querem desenvolver equipes mais comprometidas, a consultora de negócios cita duas estratégias que podem apresentar resultados satisfatórios. Karla da Silva explica:

Uma é a alocação adequada de pessoal de acordo com as suas habilidades, o que pode aumentar em até três vezes a receita e duas vezes na margem de lucro, segundo a *Boston Consulting Group* (BCG). A outra é a gestão do desempenho supervisionado com comunicação regular, que pode proporcionar um retorno até 47% maior sobre o investimento, segundo a renomada consultoria Willis Towers Watson. Essa medida contribui com o sentimento de valorização profissional (Terra, 2024).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, no que tange à aplicação de pessoas, é importante prezar pela adaptação dos funcionários, valendo-se de dinâmicas de equipe que proporcionem uma maior interação com o ambiente e com os colegas de trabalho. Aliado a isso, por meio da análise e descrição de cargos, será possível aperfeiçoar e acompanhar o desenvolvimento dos indivíduos, de modo a prevenir e corrigir possíveis falhas nas tarefas (Workcell, 2022).

Outrossim, considerando os benefícios apresentados por muitas empresas no mercado hodierno, para recompensar pessoas, é interessante se atentar para a teoria de Burrhus Frederic Skinner, psicólogo do Século XX, que, por meio do método “condicionamento operante”, constatou-se que os indivíduos são propensos a tomarem melhores decisões quando recebem algo que os estimula – a exemplo das conhecidas e populares recompensas (Ferrari, 2008).

Dessa forma, técnicas como programas de viagens e remuneração salarial dentro da empresa são imprescindíveis para a valorização do empregado, estímulo à sua capacitação profissional, retenção de talentos e maior desempenho de suas habilidades.

Ainda, relativo ao desenvolvimento de pessoas, é indispensável a capacitação tecnológica dos profissionais, essa que constata a existência de instrumentos que “podem ser identificados a partir do empoderamento, capacitação tecnológica e mobilização virtual e coletiva dos interessados como é o caso dos trabalhadores intermediados eletronicamente” (Orsini; Leme, 2017, p. 207).

Portanto, para esse objetivo ocorrer, é necessário que funcionários tenham acesso ao entendimento do que, e como, será abordado durante todo o treinamento e capacitação, dado que a informação “[...] é a base para a formação crítica de um cidadão a respeito de tudo que interfere em seu bem-estar” (Alves et al., 2016, p. 49).

Ademais, outro processo para desenvolver pessoas a ser implementado é atuação efetiva do Departamento de Recursos Humanos, mediante a elaboração de programas que trabalhem também o desenvolvimento pessoal dos talentos da empresa, tendo em vista que os problemas pessoais, somados aos fatores emocionais, influenciam no comportamento e atuação do indivíduo – aludindo novamente à teoria de Skinner.

Corroborando tal tese, considerando que o país está inserido em uma Era Tecnológica, é mister considerar os mecanismos advindos da tecnologia para auxiliar nas atividades do RH, pois, como ressalta-se,

Os avanços tecnológicos estão sendo utilizados praticamente por todos os ramos do conhecimento. As descobertas são extremamente rápidas e estão a nossa disposição com uma velocidade nunca antes imaginada. A Internet, os canais de televisão a cabo e aberta, os recursos de multimídia estão presentes e disponíveis na sociedade. Estamos sempre a um passo de qualquer novidade (Kalinke, 1999, p.15).

Para tanto, o trabalhador deve valer-se dos recursos tecnológicos disponibilizados pela organização, como suporte dinâmico para a realização das tarefas, acompanhando as mudanças que ocorrem na realidade social, pois, caso assim não o faça, esta será. “A posição de quem encara os fatos como algo consumado, como algo que se deu porque tinha que se dar da forma como se deu, é a posição, por isso mesmo, de que entende e vive a História como determinismo e não como possibilidade” (Freire, 1996, p. 114).

Com relação à etapa de manter pessoas e, por conseguinte, os talentos que elas adquirem e aperfeiçoam, há que se falar na motivação, que “é um fenômeno complexo, determinado por vários fatores que evidenciam em diferentes situações e em diferentes contextos” (Carlotto, 1999, p. 77).

Nessa medida, deve-se propiciar um ambiente laboral e psicológico adequado para os profissionais – por meio de locações arejadas, confortáveis e práticas – com o intuito de proporcionar a melhor experiência tanto para os trabalhadores, quanto para os clientes.

Outra medida a ser adotada é a segurança trabalhista, mediante o acompanhamento da legislação, de maneira que os indivíduos se sintam protegidos pela organização, bem como assistidos no que tange à programas e planos de saúde e qualidade de vida (Goulart, 2023).

Com relação ao nível de monitorar pessoas, tem-se que “os problemas carregam valores e aspectos sociais, éticos e culturais, o que exige uma educação em ciência e tecnologia, uma verdadeira alfabetização científica” (Rosa; Trevisan, 2016, p. 735). Destarte, há que se falar na fiscalização e supervisão por parte dos superiores das tarefas realizadas – a fim de auxiliar os profissionais, caso precisem, em alguma demanda específica do trabalho.

Diante tal cenário, faz-se necessário utilizar as ferramentas tecnológicas para garantir a autonomia e liberdade dos cidadãos (Guareschi; Biz, 2005, p. 24). Nesse

viés, a incorporação de dispositivos digitais que auxiliem no talento e avaliação do profissional é elemento essencial para o monitoramento dos trabalhadores, uma vez que reduzem custos e proporcionam maior efetividade à proposta pretendida.

Dessa forma, observa-se que os processos relacionados à gestão de pessoal, mais do que nunca, colaboram para o progresso da corporação. Portanto, com as execuções corretas, parcerias adequadas, boa comunicação, investimentos tecnológicos e treinamento dos trabalhadores, será possível garantir manter a corporação em um patamar estável no mercado laboral, ter bons relacionamentos profissionais e vivenciar, na prática, o objetivo nacional.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

O Sicoob é um sistema organizado em três níveis operacionais, sendo: cooperativas singulares; centrais e o Centro Cooperativo Sicoob (CCS).

As singulares, neste trabalho representadas pelo Metropolitano, Integrado, Médio Oeste, Meridional, são as entidades que prestam atendimento direto ao cooperado. Com atuação local em todos os estados brasileiros e Distrito Federal. As agências do Sicoob são administradas pelas singulares.

Já as centrais, são responsáveis por promoverem a integração entre as singulares e a confederação (CCS). Atualmente, existem quatorze centrais no Sistema Sicoob.

O CCS, por fim, é o representante do sistema, responsável pelas normas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o Sistema.

Como uma cooperativa de crédito, o Sicoob, opera como uma instituição financeira e comercializa para seus associados produtos como: cartões; contas; crédito; investimentos; seguros; consórcio; previdência; e serviços como débito em conta, pagamentos, entre outros.

O Sistema Sicoob possui mais de sete milhões de cooperados, atua em dois mil trezentos e cinquenta municípios, por meio de seus mais de quatro mil pontos de atendimento (agências), administradas pelas suas trezentas e trinta e nove cooperativas singulares.

Segundo o último ranking “Melhores Bancos do Mundo”, da revista Forbes, o Sicoob é a 3ª melhor instituição financeira do Brasil.

Importante ressaltar que, apesar de ser uma instituição financeira, diferente de bancos comerciais, o Sicoob segue os preceitos do cooperativismo. A cultura da instituição é baseada nos sete princípios do cooperativismo.

A prática não se dá só na divisão de resultados com os cooperados, mas também através das ações do Instituto Sicoob, que já impactou mais de um milhão de pessoas. O instituto é uma instituição privada de utilidade pública e sem fins lucrativos cujo objetivo é difundir a cultura cooperativista e contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades em que atuamos.

Unindo apenas as quatro singulares representadas neste trabalho, somos cerca de 1.538 colaboradores que, juntos, seguem o mesmo propósito: conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A situação problema, neste trabalho apresentado, se dá pela dificuldade de encontrar candidatos preparados, ou com conhecimento técnico, para assumir cargos imediatos na cooperativa.

O problema mostrou-se ser algo em comum entre as quatro cooperativas no grupo representadas. Todas as participantes relataram dores sobre dois pontos específicos, que aqui destacamos:

- Dificuldade de encontrar candidatos qualificados no processo seletivo: com experiência em instituições financeiras e cumprindo todos os pré-requisitos para a vaga, a partir do cargo de assistente;
- Alta demanda por fechamento de vagas, provenientes por turnover e/ou aumento de quadro por prosperidade dos negócios.

A dor compartilhada, que acabou por se tornar uma situação-problema, não se deu por indicadores quantitativos específicos e sim por experiências e o sucesso de uma solução já testada em uma das cooperativas.

Algumas vagas, mesmo que para cargos iniciais, ficam abertas por mais de trinta dias. Esse cenário se mostra recorrente em cidades menores, em que as cooperativas atuam. Para efeito comparativo, em cidades maiores, o tempo de fechamento dos mesmos cargos não costuma passar de vinte dias.

Ainda assim, após o fechamento das vagas, são frequentes os relatos dos gestores sobre a pouca experiência do colaborador recém-contratado. Para sustentar essa percepção, temos os registros de *feedbacks* e análise de desempenho.

A solução, neste trabalho proposto, vem com a intenção de criar uma base preparada. Colaboradores que devem iniciar na cooperativa antes da demanda, e se prepararem, através de formações teóricas e práticas, antes de assumirem os desafios na ponta.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

Na turma piloto do programa de formação, haverá cinco novos colaboradores participando de uma imersão, durante trinta dias.

Nesse período, os novos assistentes passarão por treinamentos com ministrantes externos e com colaboradores da própria cooperativa, que foram previamente preparados como multiplicadores de conhecimento.

A maior parte dos treinamentos acontecerá nas respectivas Unidades Administrativas, mas esse não será o único local da formação. O programa será híbrido, sendo parte do conteúdo aprendido na prática, dentro de cinco agências parceiras.

A ideia é que antes dos participantes serem alocados em vagas já existentes, eles sejam capacitados e tenham um tempo dedicado à formação intensiva, sendo a prática parte fundamental do processo.

Além da parceria das agências selecionadas e de todos os colaboradores que irão contribuir para o projeto, cada participante terá seu anjo da guarda. Isso significa que ele terá uma pessoa de referência para acompanhá-lo e auxiliá-lo durante toda a jornada dentro da cooperativa.

Ao final do programa, os cinco participantes serão alocados em agências que já possuem vagas ou permanecerão nas agências parceiras, como extraquadros, até que uma vaga seja aberta.

4.2 Plano de implantação

A proposta de implantação do Programa Preparatório de Talentos seguirá o seguinte formato:

Quadro 1. Plano de implantação do Programa Preparatório de Talentos

Etapa	Setor	Local	Descrição
Desenho do programa	Gestão de Pessoas	Unidade Administrativa	Nessa etapa, os principais tópicos são definidos: objetivo, público-alvo, formato de recrutamento e seleção, número de vagas, quais os treinamentos serão utilizados para o programa de formação, quem ministrará os treinamentos (internos e externos) e orçamento total para o projeto.
Aprovação do Projeto	Gestão de Pessoas e Diretoria Executiva	Unidade Administrativa	Uma reunião para a aprovação ou adequação do projeto será realizada entre setor de Gestão de Pessoas e Diretoria Executiva, o prazo para aprovação do projeto é de 06 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos.
Divulgação do Programa.	Gestão de Pessoas e área de Comunicação	Ferramentas de Comunicação internas	A divulgação do Programa será realizada exclusivamente nos meios internos de comunicação da cooperativa, como e-mails corporativos e intranet, tendo como destinatários todos os colaboradores.
Divulgação das Vagas	Gestão de Pessoas	Empregare, LinkedIn e Instagram	A divulgação das vagas do programa será realizada com o prazo de 05 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos.
Recrutamento e Seleção dos Colaboradores	Gestão de Pessoas	Plataforma de videoconferência, Teams.	O processo de recrutamento e seleção dos colaboradores do programa será realizado no prazo de 05 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos. As etapas deste processo serão: triar currículos recebidos a partir da divulgação da vaga, realizar entrevistas com candidatos, e aprovação dos selecionados.
Início do Programa	Gestão de Pessoas	Unidade Administrativa	Os candidatos admitidos no processo seletivo terão o início dos treinamentos imediatamente após a data de contratação, com um cronograma de 30 dias, previamente definido.
Definição de Vagas	Gestão de Pessoas, Gestores das agências com vagas abertas		Esse processo poderá iniciar 20 dias após o start do programa e poderá durar até o final do cronograma dos treinamentos. Os processos para esta etapa do projeto serão: analisar abertura de vagas durante a execução do programa e possível adequação dos perfis dos colaboradores recém-formados no Programa Preparatório de Talentos, assim como as avaliações dos treinamentos.
Feedbacks Acompanhamento de	Gestão de Pessoas	Plataforma de videoconferência, Teams.	30 dias após os encaminhamentos dos colaboradores, participantes do Programa Preparatório de Talentos, para vagas efetivas da Cooperativa, serão realizadas reuniões de feedbacks com os novos e respectivos gestores. O Objetivo desta reunião é realizar uma avaliação dos colaboradores do programa, coleta de feedback, pontos de melhoria nos cronogramas de treinamento e, por fim, avaliação da efetividade do projeto.

Etapa	Sector	Local	Descrição
<p>Avaliação do Projeto</p>	<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Unidade Administrativa</p>	<p>O setor responsável terá o prazo de 90 dias, após a finalização do Programa Preparatório de Talentos, para elaborar um relatório final do projeto. Participação da elaboração do relatório todos os envolvidos no processo: setor de Gestão de Pessoas, colaboradores do programa, áreas da Unidade Administrativa que aplicaram treinamentos e Gestores de Agências. O relatório deverá apresentar os seguintes resultados: número de vagas no início do programa, número de vagas com efetivações do programa; avaliações dos treinamentos ofertados e feedbacks abordados.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 Recursos

A Tabela 1 apresenta os principais recursos necessários para aplicação efetiva do projeto

Tabela 1. Recursos para implantação do projeto

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	TOTAL
05 Notebooks (R\$ 3.500,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 17.500
05 Mesas (R\$ 800,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 4.000,00
05 Cadeiras (R\$ 300,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 1.500,00
05 Headphones (R\$ 200,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 1.000,00
Hora de trabalho apoio RH (2 assistentes / 10 dias de trabalho)	R\$ 2.000,00
Hora de trabalho apoio TI (2 assistentes / 2 dias de trabalho)	R\$ 2.080,00
Hora de trabalho colaboradores que ministraram os treinamentos internos	R\$ 5.230,00
Custo da Folha de Pagamento dos Participantes (120 dias para 05 colaboradores)	R\$ 115.573,00
Contratação de treinamentos externos – Grafoscopia - 12 horas	R\$ 6.000,00
Contratação de treinamentos externos - Mercado Financeiro - 16 horas	R\$ 14.000,00
Contratação de treinamentos externos – Comunicação Assertiva - 8 horas	R\$ 10.000,00
TOTAL	R\$ 178.883,00

Fonte: elaborado pela autora.

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

Para a execução do projeto do Programa Preparatório de Talentos foram elencados custos e investimentos financeiros no total de R\$ 178.883,00 (Tabela 2), sendo eles:

Tabela 2. Custos e investimentos do programa

Descrição	Valor
Investimentos (equipamentos, móveis e materiais)	R\$ 24.000,00
Custo (horas trabalhadas ou contratações externas)	R\$ 154.883,00
TOTAL	R\$ 178.883,00

Fonte: elaborado pela autora.

Devido a característica e objetivo do projeto, não é possível mensurar em números o valor de receita ou de ganho financeiro após a finalização do projeto. Mediante isso, teremos os seguintes ganhos efetivos:

- Pessoas prontas para assumir vagas imediatamente após a sua abertura;

- Redução do tempo de fechamento de vaga (indicadores de Recrutamento e Seleção);
- Retenção de Talentos em decorrência da boa experiência do colaborador;
- Economia de tempo pelo Gestor para formação do colaborador após efetivado na vaga;
- Entrega de resultados pelo colaborador participante do projeto em menor tempo (mais segurança na atuação).

4.5 Resultados esperados

Os resultados esperados são mais qualitativos do que quantitativos, eles poderão ser acompanhados no nosso programa de gestão de desempenho.

Entre as competências avaliadas no Programa de Gestão de Desempenho (PGD) do Sistema Sicoob, estão: trabalho em equipe; foco no resultado; comunicação; foco ao associado e excelência operacional.

Especialmente nas três últimas competências mencionadas, espera-se que o colaborador que passar pelo programa de formação aqui proposto, terá melhor avaliação que um recém-admitido, que não teve a mesma oportunidade, visto que os treinamentos que compõem o cronograma abrangem tais competências.

A longo prazo, poderemos observar também se as pessoas que passaram pelo programa de formação tiveram um crescimento profissional mais rápido do que a média. Tal expectativa, se atingida, evidenciará a relevância não só do programa, mas também o valor de um acompanhamento mais próximo entre área de pessoas, gestor e subordinado.

Redução do indicador de fechamento de vaga, atualmente de 20 dias, e retenção de talentos, em decorrência da boa experiência do colaborador.

Economia de tempo na formação pelo gestor e entrega de resultados em menor tempo, tendo o colaborador formado mais segurança na atuação.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado esperado. Dentre os riscos apresentados, o principal é não conseguirmos

alocar todos os colaboradores, no término da formação, ficando assim o custo para a cooperativa de um extraquadro, até que uma vaga seja aberta.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender como a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas impacta a competitividade e a qualificação de uma empresa no mercado. Ao explorar essa relação, foi possível identificar estratégias e abordagens que contribuem para o fortalecimento da posição de uma empresa no cenário empresarial atual.

Destaca-se que implementar práticas de gestão de pessoal alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e monitorar/avaliar regularmente a eficácia das políticas e procedimentos de gestão de pessoal, ajustando conforme necessário, é fundamental dentro do Sicoob.

Evidenciou-se que estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores, instituições educacionais e outros *stakeholders* relevantes para fortalecer a gestão de pessoal. Nesse viés, uma boa comunicação é fundamental para fomentar uma cultura organizacional que valorize a comunicação transparente e eficaz.

Nessa perspectiva, foi observado que adotar tecnologias de gestão de recursos humanos que otimizem processos, facilitem a coleta de dados e forneçam análises valiosas, além de investir em sistemas de informação para gerenciar eficientemente registros de funcionários, folhas de pagamento, avaliações de desempenho, entre outros, contribui para uma melhor gestão de pessoal dentro de cooperativas.

Assim, para trabalhos futuros envolvendo essa temática, é importante incentivar a formação e desenvolvimento pessoal para promover a adaptação às mudanças e a evolução das habilidades, bem como monitorar as tendências do mercado de trabalho para ajustar as estratégias de recrutamento, seleção e retenção de talentos.

Desse modo, será possível manter a corporação em um patamar estável no mercado laboral, garantindo que as práticas de gestão de pessoal estejam alinhadas com as expectativas e demandas do mercado.

Ao integrar esses elementos em uma estratégia abrangente de gestão de pessoal, a cooperativa estará mais preparada para enfrentar desafios, atrair talentos e manter sua competitividade no mercado laboral. Essa abordagem holística fortalece não apenas os processos internos, mas também a imagem e reputação da corporação como um empregador de escolha.

REFERÊNCIAS

ALVES; M. C.; CABRAL, R.; ANDRELO, R. Reputação e direito à informação: a comunicado da mineradora Samarco no caso do acidente ambiental em Mariana (Minas Gerais, Brasil). **Revista Internacional de relaciones públicas**, v. 6, n. 12, p. 43-64, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 27 mar. 2022.

CARLOTTO, M. S. Contextualizando a motivação no trabalho. **Alethéia**, n. 9, p. 77-84, 1999.

FERRARI, M. B. F. **Skinner, o cientista do comportamento e do aprendizado**. Nova escola. 2008. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/1917/b-fskinner-o-cientista-do-comportamento-e-do-aprendizado>. Acesso em: 27 mar. 2022.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOULART, B. Conheça os 6 principais processos de gestão de pessoas. **Nomus Blog Industrial**. 2023. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/processos-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

GUARESCHI, P. A.; BIZ, O. **Mídia, Educação e Cidadania**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

KALINKE, M. A. **Para não ser um professor do século passado**. Curitiba: Gráfica Expoente, 1999.

ORSINI, A. G. de S.; LEME, A. C. R. P. Acesso tecnológico à justiça no contexto da sociedade em rede: compartilhando (in) justiça. **Braga**: Portugal, v. 3, n. 2, p. 202 - 218, 2017.

ROSA, G. A. da; TREVISAN, A. L. Filosofia da tecnologia e educação: conservação ou crítica inovadora da modernidade? **Avaliação**, v. 21, n. 3, p. 719-737, 2016.

TERRA. Apenas 16% das pessoas estão comprometidas com o trabalho. **Terra**. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/apenas-16-das-pessoas-estao-comprometidas-com-o-trabalho,7f72c51110329ba12a9bb79aaed236c8dv3mqy23.html#:~:text=Segundo%20o%20levantamento%2C%20apenas%2016,rela%C3%A7%C3%A3o%20com%20a%20realiza%C3%A7%C3%A3o%20pessoal>. Acesso em: 05 fev. 2024.

WORCKCELL. Importância da descrição de cargos para o processo de Recrutamento. **Workcell**. 2022. Disponível em: <https://workcell.com.br/importancia-da-descricao-de-cargos-para-o-processo-de-recrutamento/>. Acesso em: 05 fev. 2024.