

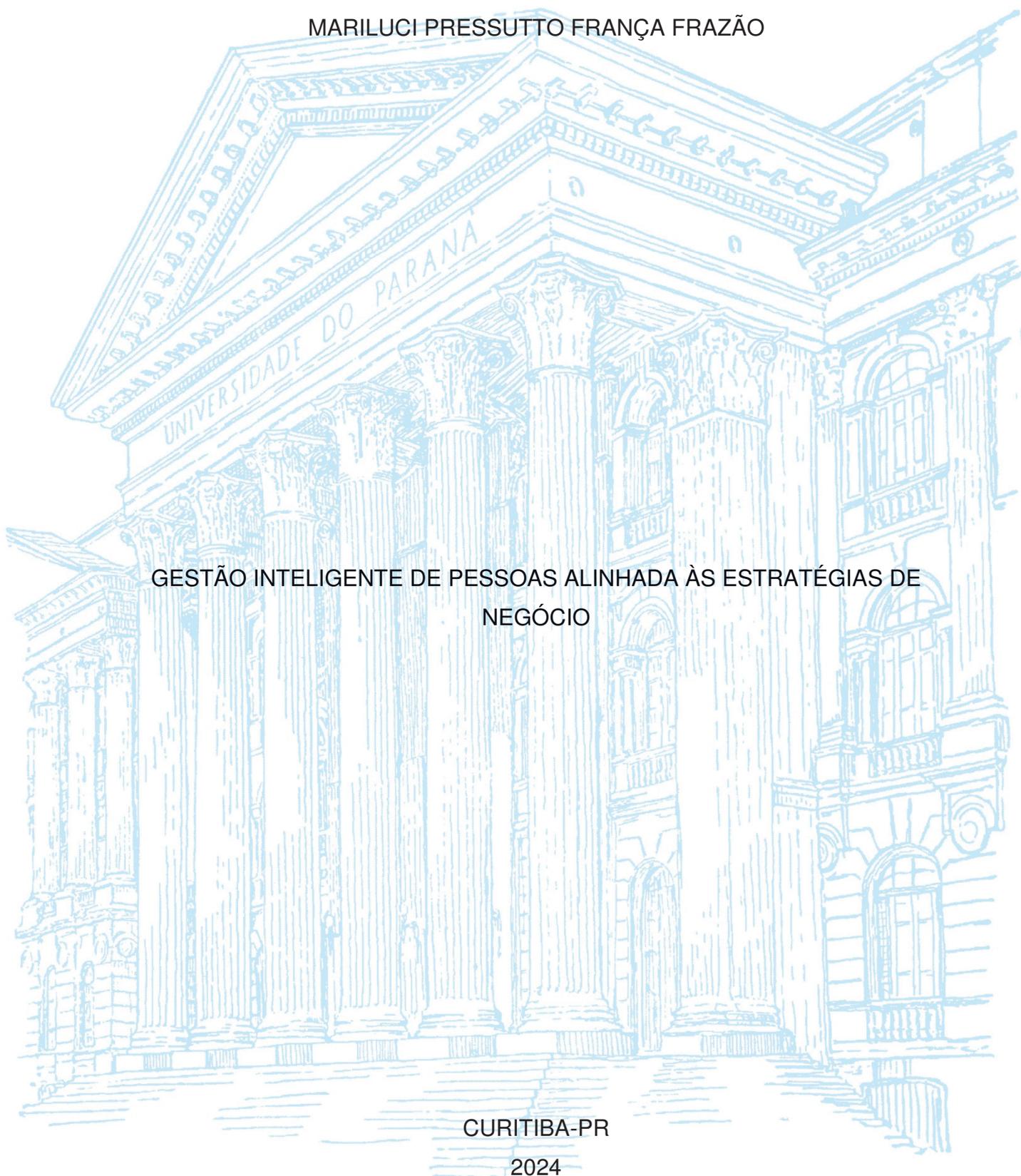
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARILUCI PRESSUTTO FRANÇA FRAZÃO

GESTÃO INTELIGENTE DE PESSOAS ALINHADA ÀS ESTRATÉGIAS DE
NEGÓCIO

CURITIBA-PR

2024



MARILUCI PRESSUTTO FRANÇA FRAZÃO

GESTÃO INTELIGENTE DE PESSOAS ALINHADA ÀS ESTRATÉGIAS DE
NEGÓCIO

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca -
Diretor do Setor de Ciências Sociais Aplicadas

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

A área de gestão de pessoas necessita ser reconhecida como uma força estratégica dentro da cooperativa. Para alcançar esse reconhecimento, é fundamental explorar ferramentas que permitam a coleta e análise de dados. Contudo, para implementar essas ferramentas de forma eficaz, é necessário primeiro cultivar uma cultura de análise de dados nos diversos setores e capacitar os profissionais da área de gestão de pessoas por meio de cursos e treinamentos. Foram entrevistados colaboradores de diversas áreas das cooperativas e identificamos a necessidade de implementar um sistema integrado de dados. Esse sistema possibilitará análises mais ágeis e precisas, auxiliando nas decisões estratégicas relacionadas às pessoas e ao negócio. Assim, o setor de gestão de pessoas assume uma posição mais estratégica dentro da cooperativa.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; ferramentas de dados; agilidade de dados; tomada de decisão.

ABSTRACT

The people management area needs to be recognized as a strategic force within the cooperative. To achieve this recognition, it is essential to explore tools that allow data collection and analysis. However, to implement these tools effectively, it is first necessary to cultivate a culture of data analysis in different sectors and train professionals in the area of people management through courses and training. Employees from different areas of the cooperatives were interviewed and we identified the need to implement an integrated data system. This system will enable more agile and accurate analyses, assisting in strategic decisions related to people and the business. Thus, the people management sector assumes a more strategic position within the cooperative.

Keywords: Strategic people management; data tools; data agility; decision making.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos	16
Tabela 2 - Viabilidade Econômica do Projeto.....	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	15
3.3 RECURSOS	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	16
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	17
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS	17
4 CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICE 1	22
APÊNDICE 2	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A área de gestão de pessoas necessita deixar de ser operacional, e atuar cada vez mais de forma estratégica nas empresas, para isso precisa fazer uso de ferramentas e aprimorar suas competências de análise de dados, pois dessa forma conseguirá fornecer mais insumos para as tomadas de decisões nos diversos setores da organização.

Para poder atingir o objetivo da atuação estratégica, o setor de gestão de pessoas precisa criar a cultura da coleta de dados, capacitar os colaboradores para analisar e fazer a integração desses dados, promovendo o conhecimento do negócio e gerando a proximidade das diferentes áreas da empresa.

A partir do momento que o setor vai obtendo um conhecimento mais panorâmico do negócio, vai gerando confiança com a liderança dos demais setores e assim eles vão conseguindo fazer uma gestão mais assertiva, vão proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável e por consequência a organização vai atingindo seus resultados.

Segundo David Ulrich, o RH como parceiro estratégico atua junto as áreas de negócios, vai até os gestores para fazer as atividades de consultoria de RH e ajuda não só na implantação dos programas institucionais das áreas, trazendo feedbacks dos executivos de linha, mas também no alinhamento do planejamento estratégico. Ainda segundo Ulrich o modelo de Recursos Humanos transformado, HRT na sigla em inglês, prevê que a atuação de um RH mais estratégico deve ser realizada por meio de 3 papéis: RH como Parceiro Estratégico de Negócio, RH como Centro de Expertise e o RH como o centro de Serviços Compartilhados.

Segundo JP Coutinho, é preciso repensar o RH para que ele seja ágil, diverso e exponencial, é indiscutível que o mundo passa por transformações cada vez mais constantes e rápidas. Consequentemente, as organizações e as pessoas precisam estar preparadas para se adaptar a essas mudanças, e como as empresas são feitas de pessoas, a área de Recursos Humanos é uma peça indispensável da engrenagem

para o crescimento e sucesso da organização. Para prosperar, porém, é preciso sair dos moldes tradicionais e mergulhar na inovação.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Avaliar formas para que a área de gestão de pessoas se torne mais estratégica, através da criação de cultura de dados, capacitação de colaboradores e a implantação de novos softwares.

Para atingir o objetivo geral, destacam-se alguns objetivos específicos, como:

1. Desenvolver uma cultura de dados e indicadores na cooperativa;
2. Desenvolver os profissionais de RH (Recursos Humanos) em indicadores de pessoas e negócios;
3. Implantar ferramentas de BI (Business Intelligence), para análise de dados;
4. Fortalecer a RH com uma atuação de Business Partner, parceiro do negócio.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Cada vez mais as cooperativas buscam atingir maiores e melhores resultados para seus associados, sem deixar de ter um ótimo ambiente para se trabalhar e colaboradores satisfeitos e produtivos, visto que, para o atingimento destes resultados, dependem diretamente das pessoas que o fazem acontecer.

A atuação de um RH estratégico proporciona para a cooperativa, aliar, a busca pelos resultados, com a potencialização da performance das pessoas. Tozzi (2021, terceiro parágrafo) menciona que:

“[...] essa gestão de pessoas focada em estratégia se comprova eficaz por conseguir diminuir a rotatividade, reter e atrair talentos, aumentar a satisfação e eficiência dos colaboradores, entre tantos outros indicadores como produtividade e resultados na felicidade do cliente e qualidade do produto.”

O cuidado com o colaborador e atividades como recrutar e selecionar pessoas, identificar necessidades de treinamentos, integração dos colaboradores, cuidar das avaliações de desempenho, plano de cargos e salários dentre tantas outras

subsistemas com foco na gestão de pessoas, coloca o RH ou Gestão de Pessoas em uma posição privilegiada dentro da organização, sendo este ponto de integração das diversas informações de todas as áreas da cooperativa, o que lhe proporciona uma melhor clareza para a tomada de decisão, planejamento de ações e metas, exatamente pelo conhecimento que esta área tem sobre pessoas e sua interação com a instituição.

O RH estratégico proporciona para a cooperativa o crescimento, aliando a busca pelos resultados com a valorização do ser humano e isso só é possível através de ferramentas que propiciam uma análise clara de dados para se tornar assertivo no desenvolvimento de ações para reter talentos, aumentar o engajamento e conseqüentemente a produtividade. A implantação do Gestão de Pessoas estratégico se justifica pela necessidade de as cooperativas atingirem os resultados através das pessoas (ULRICH, 2000).

Já a muito vem se falando que as empresas precisam investir no seu capital humano, cuidar de seus empregados, para que, assim, atinja resultados e tenham lucro. Hoje empresas como a GPTW (*Great Place To Work*) e HRTECS (Human Resources Technologies) voltadas a gestão de pessoas vêm fortalecendo o diálogo e fomentando essa mudança de postura nos RHs Brasil a fora.

Segundo o Oliveira e Penna (2021, p. 36), “pessoas que trabalham em empresas com alto índice de confiança tem: menos licenças médicas, burnout e estresse, mais produtividade, envolvimento e energia no trabalho”. Conseguir identificar e mensurar esses dados na cooperativa se torna extremamente importante quando falamos em ter o setor em uma atuação estratégica.

Segundo Oliveira e Penna (2021, p. 37), em 2020 as 150 melhores empresas para trabalhar no país tiveram o crescimento médio no faturamento de 9,3%; já o das não premiadas foi de 0,7%. Diante disso os autores afirmam que as melhores empresas para se trabalhar tem faturamento quase três vezes maior, fortalecendo assim a teoria dos benefícios que os cuidados voltados aos colaboradores, por parte das organizações, retornam para ela.

Falando assim, parece uma relação de manipulação estratégica, porém busca-se a humanização dos colaboradores e uma nova relação do trabalhador com seu empregador, onde todos saem ganhando. Os dados citados enfatizam a importância de um Gestão de Pessoas estratégico, sendo que este se caracteriza

como ponte entre colaborador e a organização de trabalho, refletindo em um maior índice de confiança entre colaboradores e cooperativa, o que reflete na e potencialização do resultado da organização, por meio do senso de pertencimento e engajamento, diante do reconhecimento e valorização que este colaborador percebe receber por parte de seu empregador.

Coletar e analisar dados relevantes sobre o capital humano permitirá que a Gestão de Pessoas estratégica possua maior valor na tomada de decisões da cooperativa, favorecendo campos da atração e seleção, treinamento e desenvolvimento e a retenção de talentos, assim intensificando os resultados da cooperativa. Vale ressaltar a importância de alinhar a gestão humanizada com a estratégica do negócio, através de abordagens mais empáticas, flexíveis e éticas, reconhecendo os colaboradores como seres humanos completos e criando um ambiente onde reconheça a individualidade de cada um, priorizando um RH, de pessoas para pessoas.

Segundo Coutinho (2022), as organizações e as pessoas precisam estar preparadas para se adaptar a essas mudanças, e como as empresas são feitas de pessoas, a área de Recursos Humanos é uma peça indispensável da engrenagem para o crescimento e sucesso da organização.

O artigo de Tozzi (2021) na Revista Você RH, trouxe que somente 15% dos profissionais de recursos humanos participam das decisões estratégicas, este dado reforça a necessidade do desenvolvimento de estruturas e competências que fortaleçam os profissionais da área para que possam contribuir com as organizações e passem ter mais abertura dentro das organizações para tal atuação.

A abertura à esta atuação possibilitará que os profissionais da área de recursos humanos, por meio da análise de dados, práticas e ferramentas de gestão de pessoas e alinhamento com os objetivos estratégicos da cooperativa, possam fornecer insumos que possibilitem as áreas e ou líderes da alta gestão tomarem melhores decisões que possam convergir em melhores resultados.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul foi fundada em 06 de agosto de 1997, sua denominação original era Cooperativa de Crédito Comercial Mútuo com Intenção Solidária de Francisco Beltrão de Responsabilidade Limitada – Cresud Francisco Beltrão. Posteriormente, o nome foi alterado para Sicoob Vale do Iguaçu e com a expansão da cooperativa para o sul do país, em 2019 o Banco Central aprovou a nova alteração para Sicoob Vale Sul.

A ACEFB – Associação Comercial de Francisco Beltrão teve papel importante na fundação e a CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas encampou a ideia dando sequência no processo de homologação junto ao Banco Central do Brasil, assim como a instalação da Cooperativa.

Em 10 de novembro de 1997 realizou-se Assembleia Geral Extraordinária, determinando algumas mudanças cruciais. A cooperativa passou a denominar-se Cooperativa de Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções de Francisco Beltrão Ltda. – Cresud Lojista, com segmentação para associados do ramo comercial de confecções.

Com 22 sócios-fundadores e R\$ 4.600,00 de capital, no dia 24 de julho de 1998 foi inaugurada oficialmente a Cresud Lojista de Francisco Beltrão, em uma sala dentro da CDL, com móveis doados pela Caixa Econômica Federal, assim iniciavam as operações da primeira cooperativa de crédito de empresários do Sul do Brasil.

Com o passar do tempo, houve a necessidade de participar de um sistema cooperativo e em 22 de dezembro de 2001, a Cresud Lojista de Francisco Beltrão, a Creserv de Dois Vizinhos, a Credioeste de Foz do Iguaçu, com a participação efetiva fundamental do Sicredi Metropolitano de Maringá, fundaram a Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná – Sicoob Central Paraná, iniciando o Sistema Sicoob no Estado do Paraná. Assim, as cooperativas passaram a denominar-se, respectivamente, Sicoob Cresud, Sicoob Creserv, Sicoob Credioeste e Sicoob Metropolitano.

Em 31 de agosto de 2013, visando otimizar resultados e expandir os negócios para melhor atender os associados, as cooperativas Sicoob Cresud de Francisco

Beltrão e Sicoob Vale do Iguaçu de Dois vizinhos (outrora Sicoob Creserv) se uniram. O nome escolhido foi Sicoob Vale do Iguaçu, com sede em Francisco Beltrão, Paraná. Em 2019, a cooperativa mudou novamente de nome, agora pela expansão da área de atuação para o Rio Grande do Sul, passando a se chamar Sicoob Vale Sul.

A cooperativa conta hoje com mais de 60 mil cooperados e 440 colaboradores. Possui 42 agências, atuando em 22 municípios do Estado do Paraná e 10 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, dos 99 da área de atuação da cooperativa. A cooperativa oferece os produtos e serviços financeiros de um banco tradicional, exceto o título de capitalização. Dentre eles estão: Contas correntes físicas e jurídicas, contas salário, poupança, diferentes linhas de créditos, programa de fidelidade de cartões, financiamentos, investimentos, seguros, consórcios, meios de pagamentos, máquina de cartão, cobrança bancária e previdência¹.

A cooperativa conta com uma estrutura de RH que é denominada “Gestão de Pessoas” e conta com 4 colaboradores divididos nos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, *Business Partner* e *endomarketing*.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Após uma discussão em sala de aula e observação das falas profissionais que atuam em gestão de pessoas e RHs, percebeu-se que o tema era o centro de todas as problemáticas, a busca por um posicionamento estratégico dentro das cooperativas, com isso, foi realizado um debate entre o grupo de trabalho, onde foram avaliadas as cooperativas e por ser uma cooperativa com menor atuação do gestão de pessoas no processo de governança, foi decidido focar o trabalho na cooperativa Sicoob Vale Sul, apesar de todas as demais cooperativas do grupo apresentarem variados graus de atuação e representatividade do setor na tomada de decisão.

Após a aplicação do questionado disposto no Apêndice 1, foi identificado que a cooperativa acompanha somente dois indicadores de pessoas Turnover e Índice de Confiança da pesquisa de clima, por meio de ferramentas como o People Analítico e o resultado da pesquisa de Clima disposta pela GPTW. É percebido também que

¹Informações extraídas do website do Sicoob Vale Sul. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobvalesul/sicoob-vale-sul>. Acesso em: 07/04/2024.

quando se fala de indicadores do negócio somente NPS é um dos indicadores que são lembrados pelos mesmos profissionais.

Por fim, os profissionais trazem oportunidades de atuação da área de Gestão de Pessoas para apoiar as estratégias do negócio no que tange decisões em relação a Expansão, movimentação de pessoal, construção de desligamentos, treinamentos com base na dor do negócio, acompanhamento e diagnósticos de KPIs.

A área de Gestão de Pessoas na cooperativa é composta por duas analistas que atuam com uma denominação de BPs (*Business Partner*), ou seja, parceiras do negócio, contudo apesar de ter essa denominação, na prática do dia a dia, acaba tendo uma um viés de contratação e desligamento. A área em diversas ações acaba não sendo incluída no apoio com informações estratégicas para embasar às tomadas de decisões, pois a alta liderança não visualiza com precisão a sua importância no papel estratégico.

Em uma cultura organizacional onde os números prevalecem, identifica-se que o primeiro passo para que a atuação do RH se torne mais estratégico é de que os profissionais possam contribuir com as decisões do negócio por meio de informações e diagnósticos analíticos, e esta é a primeira problemática que aparece no estudo, onde é percebido de que as pessoas que atuam na área, não têm domínio e uma cultura voltada à análise de dados, indicadores de pessoas e de negócios, o que por muitas vezes acaba dificultando as discussões em conjunto com as diretorias.

Além disso, a área de gestão de pessoas não tem ferramentas que possibilitem maior agilidade na análise de dados, tais como BI's e dashboards que tragam indicadores com atualizações diárias. Foi constatado, que não são usadas ferramentas estruturadas para análise de dados que sejam relevantes para o negócio e que as apresentações de dados são realizadas de forma simplista ou qualitativa.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Tendo em vista a necessidade da área em melhorar sua atuação estratégica algumas ações foram propostas com o objetivo de fortalecer a estrutura de parceria com o negócio, e o desenvolvimento dos profissionais da área para que possam contribuir com as estratégias da cooperativa.

Entendendo que a análise de dados é uma das principais oportunidades para estreitar esse relacionamento com o negócio, fica evidente que os profissionais precisarão buscar ter mais conexão com os dados, indicadores e análises tanto de sua área bem como da cooperativa.

Além disso, será apresentado ações que desenvolvam ferramentas para que a área de gestão de pessoas, em parceria com as mais diversas áreas da cooperativa, possa ter de forma mais facilitada os dados e indicadores e assim construir insights e diagnósticos para levar à alta gestão insights e informações que os apoiem a tomar decisões de forma mais assertiva.

Como primeira etapa é de extrema importância o fomento de uma cultura de dados na cooperativa, avaliando os dados disponíveis, e construindo em conjunto com as áreas a rastreabilidade dos dados, bem como elaborando campanhas de sensibilização da importância do controle das informações.

Para o fomentar que todas as áreas entendam do negócio, sugere-se reuniões, ou encontros técnicos, entre os gestores das diversas áreas para a troca de informações e mapeamento dos dados e indicadores que se interligam entre si, visando criar um canal para compartilhamento dos dados e ações entre as áreas, que possam potencializar o resultado do negócio.

Feito o alinhamento dos indicadores entre as áreas, será pertinente realizar a definição de metas do KPIs levantados como os indicadores relevantes de cada área, onde estes, apoiarão os direcionamentos do negócio e o alinhamento em relação a performance de cada subárea.

Visando prepara o profissional de Gestão de pessoas, é de grande importância o investimento na capacitação dos colaboradores em treinamentos e outras possibilidades de aprendizagem que oportunize o desenvolvimento voltado

para análise, leitura e interpretação de dados, compondo-se de aptidão técnica para transformação desses dados previamente coletados em diagnósticos precisos e significativos para tomada de decisões voltados a assunto da área de pessoas.

Bem como, é necessário oferecer oportunidades de desenvolvimento que possibilite o profissional de Gestão de Pessoas imergir nas informações comerciais buscando conhecimento em conjunto as áreas do negócio.

A junção desses dois caminhos de desenvolvimento fortalecerá o papel do *Business Partner*, possibilitando a entrega de diagnósticos qualitativos e quantitativos mais cirúrgicos para a alta gestão poder ter sua tomada de decisão de forma assertiva.

Para que os diagnósticos e indicadores sejam mensurados de forma rápida e com confiabilidade, algumas ferramentas apoiarão a área de gestão de pessoas na construção dos diagnósticos estratégicos: Agenda Negocial, People Analítico, BI, SisBR Analítico, Relatório de vagas Empregare, Relatórios de NPS e GPTW, Relatórios comerciais, Pesquisas pulso, Programa para manutenção de carreira e desenvolvimento dos colaboradores SUCCESS. Esses programas, ferramentas e relatórios já estão em uso pela cooperativa Sicoob e passarão a ser usados pela área de Gestão de Pessoas.

Avaliando a automatização das informações necessárias para os indicadores da área de gestão de pessoas bem como das diversas áreas da cooperativa, será necessário mapear em quais programas e estruturas de software os dados estão, para que seja possível realizar por meio de um software BI (Business Intelligence) a concentração e integração dos dados para disponibilizar a todos os envolvidos. Para isso, serão avaliados os programas e ferramentas já existentes no que tange a viabilidade e compatibilidade para integração e ampliação de dados, não sendo possível será estudada a possibilidade de aquisição de outro programa ou plataforma.

Ao longo de todo o processo desde o mapeamento dos indicadores, definição de métricas, até o desenvolvimento das equipes de gestão de pessoas, os profissionais poderão oferecer à alta gestão e para as áreas envolvidas, insights e análises com base nos dados coletados e analisados, que servirá de insumo para as decisões estratégicas dentro da Cooperativa.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para o sucesso das ações propostas será necessário inicialmente realizar uma sensibilização da diretoria, com o objetivo que sejam apoiadores e disseminadores da conscientização das áreas na estruturação de seus indicadores e métricas, destacando os benefícios desse movimento entre as áreas a qual contribuirá na eficiência operacional, além de um alinhamento e sinergia entre as áreas em concordância aos objetivos estratégicos da cooperativa.

Além do movimento de sensibilização, caberá nesta etapa a Diretoria realizar a aprovação dos orçamentos de consultoria e treinamentos que apoiarão a área de gestão de pessoas na estruturação do projeto.

Concomitante convirá a avaliação e aprovação orçamentária da ferramenta de BI, cuja poderá ser tanto interna quanto externa, desde que atenda às necessidades da cooperativa em relação ao vínculo de todos os dados disponíveis nas áreas da cooperativa.

Com os orçamentos aprovados, a organização dos movimentos de alinhamento das áreas e definições de métricas, darão início para a área de gestão de pessoas receber o apoio da consultoria para inclusão de seus indicadores e métricas, enquanto se inicia o plano de implantação da ferramenta de BI aprovada.

Após os indicadores e métricas prontos, colaboradores de gestão de pessoas treinados e indicadores disponíveis, a área de gestão de pessoas entregará diagnósticos mensais, ou conforme solicitações específicas, à alta direção para que possam avaliar e ter embasamentos para tomadas de decisão.

3.3 RECURSOS

Para implementação de um setor de gestão de pessoas mais estratégico, será necessário a aquisição de software de análise de dados, investir em treinamento e capacitação dos colaboradores da área de gestão de pessoas com base na metodologia *People Analytics*, contratar uma consultoria para acompanhar e instruir a implantação.

Segue abaixo uma tabela com a pesquisa dos custos dos recursos necessários para implantação e manutenção.

Tabela 1 - Recursos

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Contratação de consultoria para acompanhamento inicial do projeto	50.000,00
Treinamento da equipe com a metodologia People Analytics	10.000,00
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Licença anual do software de RH	30.000,00
Capacitação contínua em cursos de cultura e análise de dados de RH	5.000,00

Fonte: O autor.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Tabela 2 - Viabilidade Econômica do Projeto

Viabilidade Econômica do Projeto Integrador			
<p>Descrição do Problema: A área de gestão de pessoas não tem ferramentas e competências de análise de dados, com isso, não gera uma percepção de valor frente a alta liderança da cooperativa, que não inclui a área nas decisões estratégicas, não entendendo a força do seu papel na instituição.</p>			
<p>Solução proposta: Avaliar formas para que a área de gestão de pessoas se torne mais estratégica, através da criação de cultura de dados, capacitação de colaboradores e a implantação de novos softwares.</p>			
Prazo de análise: 30 dias.			
INVESTIMENTO	RECEITA	CUSTOS ANUAIS	OBSERVAÇÕES
Contratação de consultoria para acompanhamento inicial do projeto	10% a mais do faturamento da cooperativa.	50.000,00	Investimento apenas no ano de implantação, essencial para o sucesso do projeto.
Treinamento da equipe com a metodologia People Analytics	10% a mais do faturamento da cooperativa.	10.000,00	Investimento apenas no ano de implantação, essencial para o sucesso do projeto.
Licença do software de RH	10% a mais do faturamento da cooperativa.	30.000,00	Custo anual para manutenção dos dados.
Capacitação contínua em cursos de cultura e análise de dados de RH	10% a mais do faturamento da cooperativa.	5.000,00	essencial para a manutenção do projeto.

Fonte: O autor.

Apesar de os custos iniciais serem mais elevados, seu custo de implantação é irrisório frente os impactos que as contribuições de análises gerenciais podem dispor para contribuir com estratégias que tendem a impactar no aumento no faturamento anual da cooperativa. O projeto mante-se viável à medida que os passam a ser investimentos visto que a perspectiva de resultados aumenta.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Por meio do desenvolvimento dos indicadores e métricas entre as áreas bem como do desenvolvimento dos profissionais, espera-se que a área de gestão de pessoas tenha mais insumos para contribuir com as decisões do negócio, visto que poderá utilizar-se destas métricas para poder avaliar performance dos colaboradores, clima organizacional, desempenho dos processos e cruzá-los com os resultados do negócio, podendo apoiar a alta gestão a avaliar todas as informações de forma cirúrgica, tendo mais segurança para a tomada de decisões.

Vale ainda ressaltar que com a implantação de uma cultura que provê cada vez mais decisões estratégicas, fica evidente que a cooperativa pode ter vantagens competitivas significativas ao se tratar de entregas mais acuradas e com estratégias mais alinhadas no que tange pessoas e negócios, efetivamente podemos evidenciar alguns impactos para as hierarquias:

Diretoria: O levantamento de dados internos mais precisos para apoiar a alta gestão na tomada de decisão mais assertiva do negócio.

Gestores e líderes: Suporte com embasamento em resultados mensuráveis, sendo mais assertivo o olhar para como as pessoas e negócios estão performando frente ao desempenho e entregas, apoiando como por exemplo em ações de promoções e movimentações (admissões, desligamentos e transferências).

Colaboradores: Ambiente de trabalho mais saudável, pois além do olhar comercial também ele pode ter mais oportunidades de desenvolvimento conforme a sua necessidade.

Cooperados: Através dos itens acima citado, haverá maior satisfação dos cooperados por meio dos resultados obtidos com base nas decisões e estratégias traçadas, provindo de maior rentabilidade, qualidade de serviço e sobras.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS

Possíveis riscos ou prejuízos de uma implantação de plataforma ou sistema de gestão de RH, entendemos que todas as ferramentas compradas ou desenvolvidas

pela cooperativa envolvem um certo custo, entretanto, com o decorrer do tempo de uso esse custo se dilui, pois são usadas para tomadas de decisões estratégicas, para desenvolvimento de colaboradores, avaliações de desempenho e isso só tem a contribuir para a evolução da cooperativa. Apontamos também o cuidado com o uso da ferramenta, que se não for usada adequadamente, os colaboradores não forem treinados para fazer o bom uso ou ainda em caso de não atualização dela ela se tornará obsoleta.

Hoje o risco é maior por não ter uma ferramenta eficaz e tomar decisões erradas e que gerem custos e retrabalho do que o próprio custo em si. Neste caso, para mitigar possíveis riscos, o mais indicado é fazer um orçamento dessas plataformas e ou ferramentas, avaliar se contempla o treinamento para uso e as atualizações do sistema, de posse de todas essas informações é possível avaliar qual colaborador do setor do Gestão de Pessoas está mais preparado para iniciar o uso desse sistema e com o tempo ir repassando o treinamento para que outros colaboradores também saibam usar.

Uma Gestão de Pessoas com ações estratégicas pode fazer toda a diferença e no crescimento da cooperativa. Sendo sua função tão valiosa, sua estruturação jamais pode ser deixada de lado por conta de alguns custos, mas que podem gerar um maior desenvolvimento, aumentar a produtividade, faturamento e satisfação dos colaboradores.

4 CONCLUSÃO

Para transformar a área de gestão de pessoas de uma função operacional para uma função estratégica, é necessário adotar uma abordagem renovada dentro do setor. Isso implica estabelecer uma cultura de coleta e análise de dados, através de investimentos em capacitação com treinamentos especializados em People Analytics e na adoção de softwares com subsistemas de RH integrados. Essa abordagem permitirá que a organização obtenha insights mais profundos e uma visão holística do negócio, essenciais para as tomadas de decisão em todos os níveis.

Ao desempenhar o papel de Business Partner, com foco nos objetivos e estratégias da cooperativa, o RH estará capacitado para fornecer informações valiosas e análises precisas, possibilitando aos gestores de outros setores uma gestão mais eficaz. Isso, por sua vez, contribuirá significativamente para o alcance dos resultados almejados pela cooperativa.

Ao adotar uma abordagem orientada para dados e estratégia na gestão de pessoas, a empresa se coloca em uma posição mais vantajosa para entender e responder às necessidades dos seus colaboradores. Isso não apenas promove um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, mas também contribui para a retenção de talentos e o desenvolvimento de habilidades dentro da organização.

Além disso, a integração de sistemas de RH mais avançados e a capacitação em People Analytics qualificam a equipe de Recursos Humanos a identificar tendências e padrões comportamentais entre os funcionários. Essas informações podem ser usadas para otimizar processos de recrutamento, avaliação de desempenho, planejamento de sucessão e programas de desenvolvimento de talentos.

Ao se tornar um parceiro estratégico dos demais setores da empresa, o RH não apenas fornece suporte na resolução de questões relacionadas aos funcionários, mas também oferece insights valiosos para a tomada de decisões em todos os aspectos do negócio. Isso inclui desde a expansão para novos mercados até a introdução de novos produtos ou serviços, garantindo que as estratégias estejam alinhadas com a força de trabalho disponível e as necessidades do mercado.

Além disso, a atuação proativa do RH como Business Partner pode contribuir para uma cultura organizacional mais colaborativa e orientada para resultados. Ao envolver os gestores de outros setores na análise e interpretação dos dados relacionados aos funcionários, cria-se um senso de responsabilidade compartilhada pelo sucesso da empresa.

Portanto, ao tornar a gestão de pessoas uma função estratégica, a empresa não apenas maximiza o potencial de sua equipe, mas também fortalece sua posição competitiva no mercado, impulsionando o crescimento e o sucesso a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2005.

COUTINHO, J. P. **Repensando o RH**: Ágil, diverso e exponencial. Rio de Janeiro: Caroli, 2022.

DIAS, G. **Onboarding**: o que é, processos e como implementar. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/onboarding>. Acesso em 20/03/2024.

LIMA, L. Em 61% das grandes empresas brasileiras, o RH ainda é responsável por departamento pessoal. **Revista Exame (on line)**. 14 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://exame.com/carreira/em-61-das-grandes-empresas-brasileiras-rh-ainda-e-responsavel-por-departamento-pessoal/>. Acesso em 07/04/2024.

OLIVEIRA, C.; PENNA, G.. **Great Leader to Work**: como os melhores líderes constroem as melhores empresas para trabalhar. São Paulo: Primavera Editora, 2021.

TOZZI, E. Só 15% dos RHs sempre participam das decisões estratégicas, diz pesquisa. **Revista Você RH (on line)**. 10 de setembro de 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/lideranca/so-15-dos-rhs-sempre-participam-das-decisoes-estrategicas-diz-pesquisa/>. Acesso em 07/04/2024.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo. Editora Futura, 2000.

QULTUR.ROCKS. Qultur.Rocks sobre RH estratégico. São Paulo: Uol edtech, 2024. E-book Gestão de Desempenho. Disponível em: https://materiais.qulture.rocks/hubfs/E-book%20-%20RH%20Estrat%C3%A9gico.pdf?utm_medium=email&hsmi=279221604&hsenc=p2ANqtz-8v2yoGKG_KwyuGzdCutoclU-dglGdN1pTamFI2_guxog6ilp4wLu-2WdcmTUCONsgSMG6d7Qh9XBfMu-mqiE-JgJX7gTyT1HYIbKH4_SwJWtYqVCI&utm_content=279221604&utm_source=hs_automation. Acesso em 15/02/2024.

APÊNDICE 1

Questionário aplicado

- 1 - Quais são os indicadores utilizados hoje enquanto RH?
- 2 - Quais são os indicadores de negócios que você conhece e utiliza no seu dia a dia?
- 3 - Quais ferramentas você utiliza para analisar dados?
- 4 - Cite três exemplos de situações que você gostaria de ser chamado(a) para apoiar em decisões do negócio?

APÊNDICE 2

Mês	Ação	Responsável
Mês 1	Alinhamento das ações da área com diretoria e conselho	Área de Gestão de pessoas
Mês 1	Análise de viabilidade de uso de programas e plataformas já existentes na cooperativa	Área de Gestão de pessoas, TI e Inteligência.
Mês 1	Realizar pesquisa e orçamento de programas e softwares	Analista de gestão de pessoas e área da inteligência
Mês 1	Benchmark com outras cooperativas	Área de Gestão de pessoas
Mês 1	Aprovação com a diretoria do programa que será implantado	Área de Gestão de pessoas, TI e Inteligência.
Mês 2 a 6	Aquisição do programa ou software, implantação, migração e exportação dos dados.	TI
Mês 2	Treinamento e capacitação dos colaboradores da área de gestão de pessoas	Área de Gestão de pessoas
Mês 3	Divulgação e apresentação aos gerentes de áreas através de workshops e reuniões de alinhamento	Área de Gestão de pessoas
Mês 3	Coleta de dados das áreas	Área de Gestão de pessoas e demais áreas da cooperativa
Mês 4 a 6	Inserção de dados no sistema	Áreas de TI e Inteligência
Mês 6	Apresentação a diretoria das primeiras análises e relatórios	Área de Gestão de pessoas
Mês 6	Criação dos KPIs	Área de Gestão de pessoas e diretoria.
Mês 7	Validação dos KPIs e ajustes	Área de Gestão de pessoas e diretoria.