



**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

**2022**

# PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS  
**SICOOB AGROCREDI**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
**GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS**  
**SICOOB AGROCREDI**

MÓDULO GESTÃO DE PESSOAS

Avaliação de Desempenho – Prof. Karina Strobel

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Marcelo Alexandre Correia da Silva

Liderança e Coaching – Prof. Almir Abreu

Departamento Pessoal – Prof. Danilo Morais Doval

Projeto de Gestão de Pessoas – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Estudantes:

Giovanna Megale da Silva, RA 20000281

Pedro Henrique Machado Roque, RA 20000066

Stefânia Dutra, RA 20001181

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2022

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	9
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	10
3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO	10
3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)	12
3.3 LIDERANÇA E COACHING	17
3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE	17
3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA	18
3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL	18
3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO	20
3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO	22
4. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	25

# 1. INTRODUÇÃO

O Sistema de Cooperativas de Crédito (Sicoob) é o maior sistema financeiro cooperativo do Brasil com mais de 5,3 milhões de cooperados, 3,5 mil pontos de atendimento distribuídos em todo país. Sendo composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que em conjunto oferecem aos cooperados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, aquisição de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros.

Presente em 1952 municípios como a única instituição financeira, o Sicoob é a 2ª maior rede de atendimento bancário do Brasil. O Sicoob está organizado em três níveis que vinculam operacionalmente cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo Sicoob - CCS.

As cooperativas singulares são as entidades que prestam atendimento direto aos cooperados. Elas têm atuação local e estão presentes em todos os estados e no Distrito Federal. As cooperativas centrais são as entidades regionais que promovem a integração sistêmica das cooperativas singulares a elas filiadas, coordenando-as e oferecendo-lhes apoio. Hoje, o Sicoob opera com 16 centrais distribuídas pelo território nacional;

O Centro Cooperativo Sicoob- CCS tem finalidade representar institucionalmente o Sistema e é responsável pelas normas, políticas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o Sistema, ele é formado por:

- Uma confederação;
- Um banco cooperativo;
- Um instituto voltado para o investimento social estratégico;
- Uma distribuidora de títulos e valores mobiliários;
- Uma processadora e bandeira de cartões;
- Uma administradora de consórcios;
- Uma entidade fechada de previdência complementar;
- Uma seguradora do ramo vida e previdência.

O CCS tem como propósito conectar as pessoas promovendo a justiça financeira e prosperidade, proporcionando soluções, experiências inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação. Eles buscam ser referência no ramo do cooperativismo, possibilitando o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidades, tendo como principais valores:

- Respeito e Valorização das Pessoas;
- Cooperativismo e Sustentabilidade;
- Ética e Integridade;

- Excelência e Eficiência;
- Liderança Inspiradora;
- Inovação e Simplicidade.

Contudo nem sempre foi assim, com o cenário político tumultuado em 1992 surgiu a Agrocredi, na sede da Cooxupé (Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé – Ltda), iniciando as primeiras atividades com o nome de Cooperativa de Crédito Rural dos Cafeicultores e Agropecuaristas em Guaxupé Ltda, a Agrocredi, e assim foi crescendo ajudando a vida de diversos cafeicultores realizarem seus sonhos oferecendo seus produtos e serviços.

Quando pensamos na trajetória da cooperativa, temos um dos maiores marcos na história da mesma, pois em 2006, foi quando a Assembleia dos Associados decidiram e definiram que não apenas pessoas físicas(CPF)que poderiam se associar, mas também pessoas de natureza jurídica(CNPJ), sendo a partir de então uma cooperativa de livre admissão, ganhando escala somente após 6 anos da livre admissão, em 2012, o Sicoob chegou ao marco de 20.000 associados.

Atualmente, já fazem 30 anos desde o início das atividades da cooperativa, oferecendo atendimento presencial em 25 municípios do Sudoeste de Minas Gerais e Nordeste de São Paulo, totalizando 27 Postos de Atendimento e 1 Unidade Administrativa, atendendo quase 65 mil associados espalhados em 338 municípios de 23 estados do Brasil, e esta amplitude é possível devido ao atendimento digital, o Aplicativo Sicoob.

Em seu último relatório de gestão publicado, foi possível observar que, no que diz respeito ao Resultado Econômico Social, a cooperativa apresentou um retorno de R\$201.907,277, o que equivale a um ganho médio de R\$3.347,00 por associado, o resultado financeiro apresentou crescimento de 21,7% em relação ao exercício anterior, chegando ao maior resultado da Cooperativa que é de R\$54.602.02 e um quadro social de 64.976 associados que em número de ativos, apresentam o resultado de mais de 1,5 bilhão com base em dezembro de 2021. O que mostra que a cooperativa está tendo ótimos resultados, porém a cooperativa deve sempre se manter preocupada, para que haja sempre um aumento de resultados.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Sicoob Agrocredi possui uma equipe de controles internos, riscos e *compliance*, dirigida diretamente pelo Diretor responsável pelo gerenciamento contínuo de riscos, conforme previsto na resolução 4557/17. Essa diretoria visa acompanhar a aderência aos normativos vigentes, seja interno e/ou sistêmico (Sicoob Central Crediminas e Sicoob Confederação), bem como aqueles de origem da legislação vigente. Os balanços da Cooperativa são auditados por um auditor externo, que emite relatórios, que são levados ao conhecimento dos Conselhos e da Diretoria. Todos esses processos são acompanhados e fiscalizados pelo Banco Central do Brasil, órgão ao qual cabe a competência de fiscalizar a Cooperativa.

Tendo em vista o risco que envolve a intermediação financeira, a Cooperativa adota ferramentas de gestão, para exemplificar, na concessão de crédito o Sicoob Agrocredi adota o Manual de Crédito, aprovado, como muitos outros manuais, pelo Sicoob Confederação e homologado pela Central. Além de haver o Estatuto Social, onde são adotados regimentos e regulamentos, entre os quais destacamos o Regimento Interno, o Regimento do Conselho de Administração, o Regimento do Conselho Fiscal, o Regulamento Eleitoral.

A Cooperativa adota procedimentos para cumprir todas as normas contábeis e fiscais, além de ter uma política de remuneração de seus empregados e estagiários dentro de um plano de cargos e salários que contempla a remuneração adequada, a separação de funções e o gerenciamento do desempenho de todo o seu quadro funcional. Todos esses mecanismos de controle, além de necessários, são fundamentais para levar aos associados e à sociedade em geral a transparência da gestão e de todas as atividades desenvolvidas pela instituição.

O Sicoob Agrocredi é administrado pelo Conselho de Administração, composto por 9 (nove) membros efetivos, pessoas físicas, todos associados da Cooperativa. O Conselho Fiscal está constituído por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos cooperados eleitos pela Assembleia Geral. A Diretoria Executiva, órgão subordinado ao Conselho de Administração composta por diretores, que podem ser associados ou não, não podendo no entanto fazer parte do Conselho de Administração.

Tendo em vista a razão social Cooperativa De Crédito Agrocredi Ltda.- SICOOB AGROCREDI cadastrado no CNPJ 42.873.828/0023-00, ela é uma filial da cooperativa, que tem como seu principal endereço a rua Romeu Zanetti, nº813, Centro do município de Divinolândia-SP, sua principal atividade 64.24-7-03 - Cooperativas de crédito mútuo, tendo o Código e descrição de sua natureza jurídica 214-3 - Cooperativa.

O telefone que atendem atualmente é o (35) 3559-2746, tendo o seguinte e-mail cadastrado: GUAXUPE312500@SICOOB CREDIMINAS.COM.BR, ao abrir uma conta corrente no Sicoob, logo se torna um cooperado e passa a ter acesso a produtos e serviços financeiros com as melhores taxas e

repletos de vantagens, como cartões, empréstimos, investimentos, previdência, seguros, consórcios e muito mais. Além disso, os cooperados participam dos resultados da cooperativa todo ano. E sua cartela de produtos é constituída por:

- Conta corrente, Conta salário, Conta Capital;
- Cartões, Linhas de Créditos, Consignado, Crédito pessoal, Financiamentos;
- Fundos de Investimentos, RDC,LCA, Poupança;
- Previdência: Plano Multi-Instituído de Previdência Privada,Plano Multipatrocinado,Plano Vida Gerador de Benefícios Livres (VGBL)
- Consórcios: Automóveis, Bens Duráveis, Imóveis, Motocicletas, Serviços, Veículos Pesados;
- Seguros: Seguro de Veículos, Seguro Residencial ,Seguro Rural, Seguro Vida;
- Serviços de atendimento e geral.

Atualmente, a rede de atendimento do Sicoob é a terceira maior dentre as instituições financeiras que atuam no país, com mais de três mil pontos de atendimento presentes em todos os estados brasileiros. Além disso, o Sicoob oferece aos cooperados diversos produtos e serviços digitais, para que possam realizar transações financeiras de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, sem precisar ir até uma cooperativa.

## **3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

### **3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

No Sicoob, é colocado o propósito em prática combinando e integrando os interesses coletivos com pensamento sistêmico e impacto local, essa abordagem inspira e engaja seus relacionamentos públicos e desperta a energia criativa em seus colaboradores. Sustentando-se na colaboração e no suporte de nossas cooperativas, em todos os níveis, o influencia os colaboradores a se empenharem colocando em prática aquilo que tem maior potencial e assim os gestores conseguem ter uma visão de qual é o ponto forte de cada funcionário.

A empresa utiliza várias estratégias para que consigam avaliar seus colaboradores como por exemplo, a avaliação por performance, que se trata de uma análise feita para avaliar a capacidade do colaborador para designar tal tarefa, se relacionando com o desempenho atual do profissional e com as competências desejadas para determinado cargo onde compilam evidências de desempenhos e conhecimentos de um indivíduo em relação às competências profissionais requeridas, dessa forma passa a ser monitorado para computar sua capacidade e a inserção de seus conhecimentos em tal tarefa.

Os gestores também utilizam o método de avaliação 90 graus, que por sua vez, analisa os resultados e são discutidos conforme o processo é executado e não no final da etapa. É analisado o perfil do empregado e o que é esperado ser realizado no cargo, designa certo serviço ao funcionário e então é supervisionado o serviço que está sendo entregue para que seja feita a análise do resultado operacional entregue. Essa maneira de avaliar, faz com que os gestores tenham um maior conhecimento das capacidades de seus funcionários, é um tipo de avaliação de desempenho em que o líder direto de um profissional analisa a performance do colaborador dentro do time. O objetivo é identificar pontos fortes e fracos, dentro da lista de critérios estabelecidos pelos líderes diretos e pelo setor de RH.

#### **3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O Sicoob Agrocredi é uma empresa onde preza pelo bom relacionamento entre seus colaboradores, com isso os gestores estão sempre atentos ao desempenho e resultados

entregues para que caso não esteja alcançando a produção que almeja é analisada uma maneira para que seja solucionada e que haja um retorno.

Diariamente é realizado feedback entre a liderança e os funcionários para que os colaboradores estejam inteirados das consequências dos serviços prestados.

Um das grandes diferenciações da empresa é a apresentação de metas a serem alcançadas, que são disponibilizadas diariamente para seus colaboradores para que ambos possam analisar seu próprio desempenho realizando sua própria auto avaliação e analisando seu comportamento para que possa criar estratégias para alcançar as metas concedidas.

As metas devem ser desafiadoras o suficiente para servir como fator propulsor para a motivação da equipe e colaboradores. Por outro lado, também se deve levar em consideração as limitações da organização e, para evitar sentimentos de frustração, elas não devem ser impossíveis.

O essencial de uma empresa é o trabalho em equipe, desta forma as metas são cumpridas, entrega o resultado esperado para os gestores e não sobrecarrega seus colaboradores. portanto, para que isso ocorra é necessário designar quais as tarefas serão de cada funcionário, e é uma tática usada na Cooperativa Sicoob.

Além dos diários feedback o Sicoob disponibiliza recompensas pelos cumprimentos dos deveres, como premiação para o posto de atendimento, que no caso são as agências como também em remunerações individuais. Mas o Sicoob não só pensa na bonificação dos seus colaboradores como também dos seus clientes, sempre estão com campanhas de premiação para sorteios aos seus cooperados.

## **3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

### **3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO**

Retenção de talentos é uma estratégia de gestão de pessoas, utilizada para criar planos de ação, melhoria no clima corporativo e no oferecimento de benefícios a fim de que os melhores talentos permaneçam na organização. O portal de vagas do Sicoob permite aos recrutadores de todo o Brasil encontrarem os currículos, para quaisquer vagas disponíveis. Ao cadastrar seus dados completamente e anexar seu currículo com informações relevantes, é permitido aos recrutadores encontrá-lo com maior facilidade para posterior contato e agendamento de entrevistas, tendo a possibilidade de também anexar uma carta de apresentação.

Para se candidatar para a vaga é bem simples o candidato deve acessar a página de oportunidades de carreira e pesquisar por vagas conforme seu interesse ou listar todas as

oportunidades disponíveis. É necessário procurar a descrição da vaga clicando em seu título, clicando em Candidatar-se. Caso não esteja logado no Portal de vagas do Sicoob, seu login será solicitado. Uma vez logado, revise seus dados, clique em salvar e depois no botão Próximo. Confirme seus dados no formulário de candidatura, responda às eventuais perguntas e clique em Candidatar. A partir deste momento sua inscrição é enviada, e assim é só aguardar o contato de nossos recrutadores e ficar atento às notificações que são enviadas por e-mail.

Os recrutadores analisam seus dados e currículo considerando a vaga para a qual se candidatou e para cada fase do processo seletivo, o candidato recebe notificações pelo e-mail utilizado para login. Caso o currículo seja pré-selecionado, será convidado, por telefone ou e-mail, a participar das etapas de seleção. Por isso, é importante lembrar de manter os contatos sempre atualizados e ficar atento às notificações no e-mail de cadastro.

Para ser comunicado quando houver uma vaga de interesse disponível o candidato será notificado por e-mail, criando um ou mais alertas de vagas utilizando palavras-chaves do seu interesse. Para criar esse alerta, é preciso seguir os seguintes passos:

- a) Acessar o Portal de vagas do Sicoob e a aba Minhas vagas;
- b) No item Pesquisas e alertas salvos, clique em Crie um alerta de vaga;
- c) Preencha os campos solicitados e insira a(s) palavra(s) relacionada(s) ao cargo ou à descrição desejada no campo "Palavras-chave" ou selecione a Cidade e/ou Estado;
- d) Clique em "Salvar";

A cooperativa mantém um relacionamento informal entre seus colaboradores em determinados momentos, na filial de Divinolândia é feito reuniões matinais onde os colaboradores podem se expressar abertamente com seus gerentes apresentando ideias, estratégias e opiniões, apresentando um ambiente caracterizado pelo bom relacionamento, segurança e confiança. Na cooperativa, quando se é novo ou está em período de experiência antes de existir a autonomia e confiança é feito treinamentos e disponibilizados cursos para que a pessoa consiga efetuar as suas funções com segurança. Existem momentos de descontração onde é servido café da tarde e os colaboradores podem conversar entre si, a empresa se preocupa ativamente com os seus funcionários e quando algo não está saindo da forma planejada, é feita uma reunião para que possam estar esclarecendo o que pode estar acontecendo e o que podem fazer para melhorar.

### 3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)

O setor de Recursos Humanos possui várias funções e responsabilidades, desde obrigações burocráticas até a implantação de estratégias para o bem-estar dos funcionários. Nesse contexto, o recrutamento de novos colaboradores se destaca como uma atividade de extrema importância, e que geralmente ocupa boa parte do tempo do time de gestão de pessoas. Quando uma vaga é aberta, aparecem diversos candidatos para o cargo, mas apenas um é escolhido. A decisão é tomada com base em uma análise de vários fatores para definir o profissional ideal para aquela posição dentro da empresa. O RH é o responsável por implementar estratégias de recrutamento, que são medidas para atrair profissionais que estejam alinhados aos principais objetivos da empresa. Basicamente, esses processos buscam nos candidatos três características básicas:

- Habilidades técnicas satisfatórias;
- Perfil comportamental adequado;
- Fit cultural com a empresa.

Dessa forma, com as habilidades técnicas satisfatórias, é possível analisar as experiências e competências do candidato, para saber se ele será capaz de executar suas tarefas com qualidade e, sobretudo, se será um bom acréscimo para a empresa.

Já o perfil comportamental está relacionado à identificação do colaborador com os valores da empresa, uma vez que isso impactará diretamente no convívio diário e nos processos de trabalho.

Levar esses dois pontos em consideração na hora de fazer o processo seletivo irá garantir a permanência dos funcionários na empresa por um período mais longo e satisfatório para o negócio, além disso, aumenta o engajamento e reduz o turnover, tornando o crescimento constante e mais consistência nas equipes.

A primeira coisa que o RH precisa fazer antes de começar um recrutamento, é elaborar um funil de contratação, que é montar um cronograma com todas as etapas e datas do processo seletivo, da primeira triagem ao momento da decisão final, deve ser definido o número de candidatos que participarão de cada fase, para orientar todas as escolhas realizadas ao longo do processo. Alterações podem ser feitas ao longo do processo, mas o funil funcionará como guia para tornar os objetivos mais claros.

- O funil de contratação precisa conter:
- Triagem de currículos;
- Testes online;
- Entrevistas com o rh;
- Dinâmicas e testes presenciais;

- Entrevistas com a equipe;
- Entrevista final com o gestor;
- Onboarding.

O funil precisa ser montado de forma a avaliar todas as características necessárias para a posição em aberto, atualmente praticamente todos os departamentos de Recursos Humanos hoje em dia usam plataformas online para o recrutamento, entre as opções disponíveis, as mais comuns são os tradicionais sites de anúncios de vagas.

Outra boa alternativa é o LinkedIn, no site, é possível publicar currículos, vagas, artigos e formar grupos de discussão, além de acessar ferramentas exclusivas para recrutadores. Também existem sites que cuidam de todas as etapas do processo seletivo, disponibilizando ferramentas para testes online e entrevistas à distância, existem também marketplaces de profissionais, nos quais as empresas buscam os currículos dos candidatos é importante na hora de criar o anúncio da vaga, buscar ser o mais transparente possível, uma vez que os candidatos precisam entender as demandas do cargo e os benefícios oferecidos, é preciso destrinchar o perfil buscado para a vaga e chamar a atenção, contando um pouco sobre a cultura da empresa, uma boa ideia é um vídeo curto ou um link para a página de carreiras da companhia, ao colocar a remuneração já no anúncio, permite que haja uma filtragem natural dos candidatos, pois aqueles que não se encaixam já nem vão se candidatar.

Preencher as vagas da empresa com indicações dos próprios profissionais é uma ótima estratégia de recrutamento externo, os colaboradores sabem melhor do que ninguém o perfil adequado de novos talentos para enfrentar os desafios do negócio, mas mesmo com a indicação, faça o funil para eles serem testados em um processo seletivo e organizar um banco de talentos é uma estratégia interessante a longo prazo, todos os currículos recebidos devem ser catalogados e armazenados em um sistema, tornando mais fácil localizar os profissionais mais adequados quando aparecer uma nova vaga. O banco de talentos também deve reunir colaboradores internos, dependendo da posição, pessoas que já estão familiarizadas com a empresa são ótimas opções para assumir a função desejada e entregar os melhores resultados.

A produtividade dos funcionários aparenta ser um conceito simples, ela é a quantidade de trabalho que alguém produz em determinado período, o aumento da produtividade dos funcionários é uma das principais preocupações de muitas empresas, quanto mais produção puder gerar em um tempo semelhante, mais eficaz sua organização pode ser no mercado e as métricas exatas dependem da sua empresa, mas o aumento da produtividade pode levar a mais unidades para vender, serviços mais eficientes e, até mesmo, a possibilidade de cobrar mais pelo produto ou serviço, porém, isso nem sempre é algo fácil de alcançar.

Os benefícios em escala nacional, são que a economia produz muito mais, sem aumentar o trabalho, necessariamente, que suporta um maior consumo e melhor capacidade de exportação, por exemplo, já em uma escala menor, como no nível de negócios, os benefícios são semelhantes as empresas que produzem mais, podem gerar maiores receitas. Contudo, aquelas que produzem mais, com menos horas trabalhadas, geram melhores margens de lucro, ambas têm um efeito positivo na estabilidade e no crescimento.

No nível do trabalhador, os benefícios da maior produtividade podem incluir a satisfação de cumprir metas e cotas, maior satisfação e felicidade com o trabalho, além de chances maiores de aumentos salariais, promoções e outros aspectos relacionados ao crescimento pessoal na carreira. Em primeiro lugar, as avaliações de desempenho se tornam mais amplas, principalmente com a adoção do modelo de competências, nele, deixamos de medir apenas os resultados e tentamos entender quais são as necessidades de crescimento do colaborador, em relação aos desafios e transformações que ele enfrentará na empresa. O histórico de avaliações permite a comparação entre desempenho passado e atual, bem como projetar o progresso do profissional.

Portanto, conseguimos entender a evolução do colaborador em relação às expectativas de desenvolvimento, reforçando ou corrigindo os rumos tomados. Com o feedback contínuo, o colaborador deve receber informações para que possa se engajar no próprio desenvolvimento, para isso, o feedback deve ser uma atividade planejada e recorrente na empresa, sempre com embasamento em relatórios e informações objetivas, como as entregas realizadas e as avaliações de desempenho. O momento desse feedback varia, algumas empresas conseguem dar o retorno para cada tarefa entregue pelo colaborador, outras tantas precisam mudar os ciclos de avaliação de desempenho, a fim de que elas sejam mais constantes, e o colaborador tenha o retorno contínuo sobre suas atividades. Vale ressaltar a importância de ampliar o modelo de avaliação. Por exemplo, o feedback 360°, em que o colaborador é avaliado pelos membros do time, por si mesmo e pelo líder, é uma prática interessante para mapear necessidades de desenvolvimento, pois aborda as competências profissionais por diferentes perspectivas.

Outro ponto importante é que exista uma relação de confiança com os colaboradores, a construção dessa credibilidade junto aos membros do time passa por uma série de práticas, entre as quais, destacamos as reuniões one on one (reuniões recorrentes e curtas entre o colaborador líder e um colaborador da equipe). Nessas reuniões, o líder fica frente a frente com o colaborador de modo presencial ou virtual, para ter uma conversa franca e individualizada para escutar o funcionário, firmar compromissos e buscar soluções conjuntas. É um caminho interessante, até mesmo, para explicar os feedbacks e definir metas acordadas entre líder e liderado.

Os testes de perfil comportamental são ferramentas de desenvolvimento de pessoas com grande relevância prática, com elas, entendemos as características que orientam o modo de agir do

colaborador, logo, podemos medir quais atributos contribuem ou prejudicam o crescimento na empresa. A partir de então, temos um entendimento das tendências de comportamento do indivíduo e podemos traçar o melhor caminho para desenvolvê-lo. Também é relevante que as avaliações, feedbacks e demais práticas se reflitam em um planejamento personalizado para as reais forças e fraquezas do colaborador. Afinal, precisamos reconhecer e valorizar as diferenças entre as pessoas, sem contar que adiantaria muito pouco coletar informações personalizadas, e o desenvolvimento ser uma linha de montagem.

Normalmente, o plano de desenvolvimento individual parte do diagnóstico das necessidades de longo prazo do colaborador. Posteriormente, criamos uma jornada com metas e soluções de educação, que crescem de nível de exigência com o passar do tempo. Além disso, existirão medidas para que o profissional não regreda em sua jornada, como atualizações e acompanhamento das tendências de mercado. Por fim, a pesquisa de clima organizacional precisa ser aplicada se quisermos desenvolver nossos colaboradores, o papel dessa medida é entender a percepção dos funcionários sobre trabalhar na empresa, mapeando satisfação, relacionamento com líderes, perspectiva de crescimento e outros fatores decisivos, conseqüentemente, podemos compreender se o contexto incentiva ou prejudica a evolução das pessoas, isso é importante tanto na relação da empresa com os profissionais como entre os colegas, que não podem realizar uma competição inadequada. Ademais, a pesquisa é uma forma de medir o impacto das demais ferramentas no ambiente de trabalho e é a partir dela que entendemos se as políticas funcionam ou não funcionam na prática, fixando as medidas corretivas, visando a melhoria contínua das práticas adotadas pela organização. A cooperativa preza pelo atendimento humanizado, o seu principal objetivo é prover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis, além de trazer desenvolvimento econômico e social para pessoas e comunidades. A justiça social e financeira não são um plano distante, é a realidade e as principais ações que promovem o ótimo desenvolvimento são:

- Respeito e Valorização das Pessoas;
- Cooperativismo e Sustentabilidade;
- Ética e Integridade;
- Excelência e Eficiência;
- Liderança Inspiradora;
- Inovação e Simplicidade.

No Sicoob, a recepção é simples, básica e o gestor inicia informado a forma que esperam que seja feito, explicando as funções do colaborador de forma simples esclarecendo as primeiras responsabilidades e deveres.

Sobretudo, na cooperativa existem diversos cargos e não são todos que exigem conhecimento da rotina, quando é feito o processo seletivo e fazerem a captação de talentos é feito o funil de talentos

onde existem requisitos a serem cumpridos onde é procurado possíveis colaboradores que já estejam aptos à aquele cargo, sendo que após as entrevistas e escolha do melhor perfil é feita a experiência de três meses, portanto o funcionário irá aprender como será sua rotina de trabalho, tendo a ajuda de seus colegas de trabalho e supervisor, contudo todos se mantêm abertos a contribuir e ajudar o novo colaborador, sendo bem receptivos. Tendo até mesmo auxílio no planejamento da jornada no início da jornada de trabalho, que se trata basicamente de um auxílio nos primeiros dois meses, a cooperativa juntamente com o funcionário elabora o planejamento de sua jornada de trabalho onde ele já tem conhecimento de seu cargo e funções, e é orientado às necessidades, características e valores da organização, recebendo um feedback de sua conduta e quando o funcionário tem seu rendimento baixo também é feito um outro feedback para entender o que se passa com o mesmo, sendo assim, em conjunto procuram analisar qual a melhor solução para resolver a questão.

A maioria dos trabalhadores valoriza um espaço de trabalho confortável e esteticamente agradável e de acordo com algumas pesquisas, a perda de tempo de trabalho devido ao desconforto dos funcionários é um dos principais prejuízos de uma organização que permanece, em grande parte, não mensurada. Extrapolando os resultados da pesquisa, uma empresa com 10.000 trabalhadores poderia perder mais de US \$34 milhões por ano em produtividade devido à falta de bem-estar no local de trabalho físico.

Outras pesquisas constataram que os funcionários que estão satisfeitos com seus ambientes de trabalho são 16% mais produtivos, 18% mais propensos a permanecer e 30% mais atraídos por sua empresa do que pelos concorrentes. Dois terços dos entrevistados disseram que um local de trabalho focado em sua saúde e bem-estar os tornaria mais propensos a não aceitar um novo emprego e manter o emprego que possuem. E pensando nisso o Sicoob oferece um plano de troca de experiências, onde há um espaço não formal que a equipe pode se comunicar, trocar opiniões, ter um momento de descontração, onde se fomenta a colaboração com um valor essencial, havendo uma troca de experiências diariamente, mas tudo vai depender da situação e da quantidade de clientes que está tendo no dia, principalmente por haver alguns cargos onde precisam se relacionar e haver uma comunicação aberta para que o trabalho feito de forma coletiva dê certo, de forma que o cliente se sinta satisfeito.

O desligamento da empresa é, basicamente, o encerramento de um vínculo empregatício entre o funcionário e a corporação. Ele pode acontecer a qualquer momento, desde que uma das partes não esteja satisfeita com o acordo atual. Sendo um processo muito delicado para a área de RH, ele pode acontecer de duas formas: através de dispensa por parte do empregador ou por pedido do próprio funcionário. Nos dois casos, é preciso lidar com cautela, para que todas as etapas do processo sejam cumpridas sem danos a nenhum dos lados e é nesse momento que muitas empresas acabam se envolvendo em ações judiciais trabalhistas. Por isso, é importante que o RH e o departamento pessoal estejam alinhados e bem estruturados. Quando é feito o desligamento dos colaboradores de forma

geral, sempre é deixado claro os motivos por trás do desligamento de forma assertiva, clara e respeitosa para que não haja nenhuma situação desconfortável com ambas as partes, visando manter o bom relacionamento, mesmo que seja dispensa por justa causa, dispensa sem justa causa, pedido de demissão ou término de contrato.

## 3.3 LIDERANÇA E COACHING

### 3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE

O papel do líder na empresa é fazer todo o gerenciamento de pessoas, criando motivação e comprometimento dos profissionais perante os objetivos da empresa; além de criar métricas, planejar a execução das tarefas e mensurar os resultados obtidos ao longo de um determinado tempo.

O propósito da empresa é conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade, promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação. Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade.

Um bom líder, além de colocar em prática sua capacidade de mover uma instituição deve :

- **Saber se comunicar**, para que em momentos difíceis saiba quais as palavras para se pronunciar e não seja interpretado de maneira incorreta.
- **Incentivar o feedback**, para que a equipe reconheça seus erros para que ocorra uma mudança mas que, além dos erros, saibam o quanto estão progredindo.
- **Ouvir os colaboradores**, para que estejam cientes das opiniões dos integrantes para a melhoria da constituição.
- **Ser organizado**, para que consiga cumprir com seus deveres entregando aquilo que é designado.
- **Resolver conflitos**, para que não haja um ambiente cansativo de se trabalhar ou até mesmo com os clientes para que não tenha uma relação ruim com o cujo.
- **Ser flexível**, para que saiba entender o próximo e o que está ocorrendo para que haja uma solução.
- **Ter empatia**, para que não tome decisões precipitadas.
- **Manter a equipe motivada**, para que consigam entregar um bom resultado.

Desta forma, os líderes presentes na empresa se esforçam para colocarem em prática os conceitos que acreditam ser adequados para a gestão da empresa, tomando atitudes no decorrer dos dias que não fujam do que a empresa prega para que não perca sua missão, deveres e valores.

Desenvolver nossos líderes é uma plataforma-chave para continuar o nosso crescimento, a sustentabilidade do nosso negócio e o nosso olhar futuro. Se a gente quer continuar crescendo - e, a gente quer -, a gente precisa desenvolver os nossos líderes.

### **3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA**

Nos dias atuais, a maneira como está sendo liderado o “mundo” dos negócios é essencial que os líderes de uma instituição tenham em mente o conceito de que, a partir do momento em que o seu colaborador recebe um apoio ou um breve treinamento sobre o que é esperado de seus resultados, a forma com que as coisas vão fluir será, nitidamente, melhor. Sem contar com o posicionamento dos gestores e como esse fator influencia no rendimento das tarefas, as pessoas precisam ser reconhecidas, para que se sintam motivadas a realizarem tal afazer com maior destreza. Por esse motivo e visando o bom convívio de todos que se esforçam para o crescimento da empresa é imprescindível que o líder tenha uma troca recíproca com seu funcionário, para que tenham a liberdade de opinar sobre maneiras para melhorias e que esteja aberto, não somente para dar feedback, como também recebê-los.

O líder atual necessita ter postura onde inspira, influência, e mobiliza a equipe querer estar no seu local de trabalho e se sentir pertencente à empresa. Estar atento para garantir que as estratégias estejam alinhadas é fundamental, como também apresentar cautela para garantir que cada colaborador esteja devidamente capacitado a desempenhar suas atividades.

Dessa forma os colaboradores sentirão desejo de realizarem seus afazeres e até mesmo para baterem suas metas onde automaticamente fará com que a empresa alavanque seus negócios.

### **3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL**

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é um documento que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro, que foi instituída por lei de portaria. Acompanhando as funções, a CBO tem por filosofia sua atualização constante de forma a mostrar, com a maior fidelidade possível, as atividades profissionais existentes em todo o país, sem diferenciação entre as profissões regulamentadas e as de livre exercício profissional. O sindicato que rege o Sicoob é o sindicato nacional das cooperativas de crédito (Sinacred) e seu pagamento é feito uma vez no ano e o seu pagamento é obrigatório . Portanto segue alguns cargos, funções que hoje se encontra cooperativa:

Assistente Administrativo, que tem como função ser responsável por toda a gestão contábil, transacional, controle de ponto, registros de passivos, apoio na emissão da folha de pagamento e entre outros documentos, tendo seu salário bruto de R\$2.314,00 podendo estar sujeito a variações. A CBO descreve o assistente administrativo com as seguintes funções:

Execução de serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendimento a fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e

nas agências, prospectando clientes nas comunidades. Atuando na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com doadores/ parceiros, sendo separados pela CBO em funções como:

- Agente administrativo,
- Apoiador político partidário,
- Assistente administrativo sindical,
- Assistente de compras, Assistente de escritório,
- Assistente técnico - no serviço público

Gerente de Relacionamento tem como função construir relacionamentos de longo prazo com os principais clientes, abordando continuamente as preocupações e reclamações dos clientes, criando planos de vendas para gerar receita na instituição, tendo um salário bruto de R\$3.500,00 podendo estar sujeito a variações.

Gerente é o profissional responsável por gerenciar e supervisionar os assuntos, atividades e colaboradores da instituição financeira, tratando-se de um dos cargos de maiores destaques dentro do banco, encarregado de liderar os demais setores dentro da cooperativa tendo um salário bruto de R\$4.385,00 podendo estar sujeito a variações.

Os gerentes são vistos pela CBO mais amplos com cargos como gerente administrativo e financeiro, Gerente de sistemas administrativos e finanças, Gerente de sistemas e métodos administrativos. Com funções que planejam processos administrativos, financeiros, de Compliance, de riscos e de proteção de dados pessoais e privacidade, onde gerenciam pessoas, rotinas administrativas e financeiras. Administram riscos, recursos materiais, serviços terceirizados e canal de denúncia. Participam da implementação do programa de compliance e/ou de governança em privacidade. Monitoram e avaliam o cumprimento das políticas do programa, normativas, código de ética, procedimentos internos e parceiros de negócios. Participam da identificação de situações de riscos e propõem ações para mitigação dos mesmos. Prestam atendimento ao cliente e/ou cooperado e/ou titular de dados pessoais.

O tesoureiro é o responsável em analisar e elaborar os fluxos de caixas diários e projetar orçamento financeiro, consolidando informações enviadas por áreas da empresa. Monitorar o relatório de status de pagamento e negociar juntamente aos bancos, os valores das taxas de captação e aplicação de recursos financeiros, tendo um salário bruto de R\$2.475,00 podendo estar sujeito a variações.

Operador de caixa tem como responsabilidade a entrega de extratos, entrega de cartões de débito, retirada de talões de cheque e/ou entrega de cheques devolvidos. efetua também o atendimento ao público, onde efetuam cadastros de senhas e registram solicitações de empréstimo, além de realizar operações bancárias, venda de produtos e serviços, acompanhar o fluxo de caixa, verificar os valores e documentos financeiros, tendo um salário de R\$1.922,42 podendo estar sujeito a variações. Na CBO suas funções são descritas como processar operações de crédito, investimento e serviços bancários, obedecendo normas externas, emanadas de órgãos governamentais, e internas, da instituição que os

empregam. Controlam as operações de concessão de crédito, investimento e serviços a pessoas físicas ou jurídicas, a fim de cumprir e fazer cumprir as normas e regras internas e de órgãos regulamentadores, tais como: banco central do Brasil e secretaria da receita federal, entre outros. Atendem aos demais setores do banco, como seus clientes internos, e a órgãos governamentais, outros bancos e ao público em geral, como clientes externos, prestando-lhes informações sobre assuntos de sua competência. Podem coordenar recursos humanos, sob sua responsabilidade e exercer o monitoramento de serviços prestados por terceiros.

Já o atendente e agente Comercial são profissionais administrativos responsáveis pelas rotinas de pagamentos, saques, atendimento ao cliente, aconselhamento financeiro, análise de empréstimos e crédito, vendas de produtos, como planos de capitalização, investimentos, seguros e consórcios tendo um salário bruto de R\$1912,00 podendo estar sujeito a variações.

Na CBO o atendente tem como diversas descrições de cargos por exemplo:

- 4132-05 - Atendente de agência
- 4132-10 - Caixa de banco
- 4132-15 - Compensador de banco
- 4132-20 - Conferente de serviços bancários
- 4132-25 - Escriturário de banco
- 4132-30 - Operador de cobrança bancária

E suas funções são descritas como prestadores de atendimento a usuários de serviços bancários; realizam operações de caixa; fornecem documentos aos clientes e executam atividades de cobrança. Apoiam as atividades das agências e demais setores do banco; administram fluxo de malotes; compensam documentos e controlam documentação de arquivos. Estabelecem comunicação com os clientes, prestando-lhes informações sobre os serviços bancários.

A CBO é uma excelente maneira de identificar as funções existentes em uma empresa e garantir os direitos dos trabalhadores e é por isso, que o preenchimento correto é de extrema importância e deve ser bem analisada no momento da contratação do funcionário para evitar futuros processos trabalhistas. Ele serve como dado relevante para diversos órgãos pois alimentam as bases estatísticas de trabalho e servem de subsídio para a formulação de políticas públicas de emprego.

### **3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO**

O Sicoob acredita em um sistema que promove a transformação social, as ofertas vão além de soluções financeiras aos seus cooperados, buscam o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e social das comunidades nas quais sua marca está inserida. A instituição é um dos maiores sistemas de cooperativas financeiras do Brasil, estão presentes em todos os estados brasileiros e estão orgulhosos de ocuparem o 47º lugar entre os maiores e melhores grupos do Brasil, conforme publicação na Edição Especial da Revista Exame – Melhores e Maiores 2020, contudo, quando falamos em um ótimo lugar para se trabalhar, elas levam uma avaliação de 4,5 estrelas e sendo avaliada por seus funcionários e

antigos funcionários como um lugar extremamente ótimo de se trabalhar oferecendo oportunidade de crescimento profissional e valores justos de salários, mas quando falamos de piso salarial se trata do menor valor de salário que o funcionário de uma categoria específica pode receber, o piso salarial necessariamente, é superior ao valor do salário mínimo e varia de acordo com o estado ou a região do país.

Quando efetuamos uma comparação de acordo com o infojobs, atualmente no Brasil o piso salarial de um assistente administrativo no estado de São Paulo é um salário mínimo podendo variar de acordo com a instituição e o salário médio é de até R\$1.938,00 mensal, a Sicoob se encontra acima do salário mínimo e está acima da média mostrando que não é pago o piso salarial nem o salário médio mas sim o valor que acreditam ser justo devido às funções que o cargo exige. O piso salarial do gerente não tem um piso salarial único definido em todo o Brasil, o que existe são os pisos salariais para trabalhadores de bancos e instituições financeiras em geral, estabelecidos pela convenção coletiva firmada entre a Federação Nacional dos Bancos (Fenaban) e a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf). De acordo com a convenção coletiva de 2014/2015, por exemplo, os menores salários que um banco pode pagar para funcionários após o período de 90 dias de experiência é de R\$ 1.252,38 para pessoal de Portaria, R\$ 1.796,45 para pessoal de Escritório e R\$ 2.426,76 para Caixa e Tesoureiro.

Segundo a Fenaban, os bancários são a categoria com a convenção coletiva de trabalho mais completa entre os trabalhadores do país, com uma série de benefícios e gratificações obrigatórias para todos os funcionários de bancos no Brasil. Entre os benefícios que um gerente de banco e demais funcionários bancários recebe, estão:

- Vale refeição de R\$ 26,00 por dia de trabalho
- Auxílio cesta alimentação de R\$ 431,16 por mês
- Auxílio creche/babá
- Apoio financeiro para recolocação profissional em caso de demissão
- Adicional por tempo de serviço

Além disso, muitos bancos oferecem ainda planos odontológicos, de saúde, auxílio medicamento, bolsas de estudo e planos de previdência privada. O site de empregos Catho apresenta um levantamento com salários de diversos cargos em todo o Brasil e de acordo com a pesquisa, um gerente de banco ganha entre R\$ 3.400,00 e R\$ 8.900,00, com média salarial nacional de R\$ 5.348,70. Na prática, considerando gratificações e comissões, o salário do gerente de banco pode ser superior a esses valores. Contudo, pagamentos de despesas operacionais, impostos, taxas, salários e os encargos sociais e trabalhistas são alguns dos elementos essenciais ao funcionamento de qualquer empresa.

No entanto, dentre esses elementos, os encargos sociais são os que tornam a venda dos produtos ou serviços mais cara em relação a outros países, isso porque, os encargos sociais e encargos

trabalhistas no Brasil afetam de maneira significativa o custo versus faturamento, devido a uma legislação trabalhista defasada e um sistema tributário confuso e cheio de distorções. Os encargos sociais e trabalhistas são os custos diretos e indiretos sobre as contratações de funcionários da empresa e os encargos sociais são custos indiretos, de natureza tributária, pagos ao Estado para que futuramente sejam revertidos em algum tipo de benefício ao trabalhador.

Ou seja, trata-se de um recurso que não pode ser acessado de imediato pelo trabalhador, diferente dos encargos trabalhistas como por exemplo:

- INSS (Instituto Nacional do Seguro Social);
- FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço);
- PIS / PASEP (Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público);
- Salário Educação;
- Contribuição para o Sistema S.
- Férias;
- 13º salário;
- Vale-transporte;
- Horas-extras e adicionais;
- Vale-alimentação, refeição e planos médicos.

Portanto, podemos observar que na contratação de cada novo funcionário é importante avaliar a sua necessidade, assim como todos os custos envolvidos para evitar problemas financeiros e operacionais, como rotatividade e qualidade dos serviços ou produtos prejudicada.

Encargos sociais e trabalhistas são responsabilidades de toda instituição e precisam ser vistos com a importância e seriedade necessárias e a ausência de pagamentos ou mesmo o pagamento incorreto pode resultar em sérias consequências.

### **3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO**

Folha de pagamento é o nome dado a uma lista das remunerações pagas aos colaboradores de uma empresa que é também conhecido como holerite, o documento consiste na transformação das informações trabalhistas de cada funcionário em dados contábeis, para calcular o pagamento líquido e o pagamento bruto.

No Brasil, preparar a folha de pagamento dos funcionários é uma obrigação legal de qualquer empresa. Adotar um bom sistema de gestão para manter essa documentação organizada é fundamental para evitar complicações futuras, como processos trabalhistas, estar realizando o cálculo de uma folha de pagamento representa uma grande responsabilidade

principalmente porque os detalhes que ali constam funcionam como uma espécie de histórico do funcionário dentro da empresa e o documento tem função operacional, contábil e fiscal.

Como a folha retrata a atividade exercida e espelha a remuneração do trabalhador, ela pode ser utilizada na hora de financiar um carro ou automóvel, por exemplo, e o documento é, inclusive, uma exigência comprobatória para a aposentadoria.

A seguir veremos a folha de pagamento de alguns funcionários da Sicoob:

Carga horária de 220 horas

Cargos	Salário mensal	INSS	Assistência Médica	FGTS	Base de cálculo IRRF	Mensalidade Sindical	Salário Líquido
Agente de atendimento	R\$ 1.922,42	R\$154,83	R\$48,06	R\$153,79	R\$1.922,42	DR\$10,00	R\$1.555,74
Gerente	R\$4.385,00	R\$ 828,39	R\$48,06	R\$350,80	De R\$3.751,06 até R\$4.664,68	R\$10,00	R\$3.195,81
Tesoureiro	R\$2.475,00	R\$206,00	R\$48,06	R\$198,00	De 1.903,99 até 2.826,65	R\$10,00	R\$2.022,94

A instituição por se tratar de uma cooperativa preocupada e correta segue todas as leis e efetuando os pagamentos dos encargos sociais e trabalhistas sempre pontualmente.

## 4. CONCLUSÃO

O Sicoob é o maior sistema financeiro cooperativo do país e é composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que em conjunto oferecem aos associados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, adquirência de meios eletrônicos de pagamento. Por tanto, além dos ótimos serviços para seus associados, é visível como a empresa se preocupa com seus funcionários e o quanto eles disponibilizam para seus funcionários uma ótima oportunidade para crescerem na empresa.

A maneira como a empresa é liderada implica muito para o desenvolvimento da própria, e como foi notado, a empresa pertence a gestores onde pretendem fazer os funcionários participarem nas tomadas de decisões, quanto mais houver a inclusão dos colaboradores, melhor será o desenvolvimento e a evolução, sendo avaliados de maneira simples porém visando o desenvolvimento crescimento profissional e da cooperativa.

A seleção e retenção de talentos do Sicoob é totalmente focada no benefício da empresa e dos colaboradores, ela utiliza de planos de ação , melhoria no ambiente de trabalho e prioriza que seus talentos permaneçam na organização.

A cooperativa busca dar espaço para seus colaboradores a fim de ouvir suas ideias, estratégias e opiniões e em seguida aproveitam para fazer um feedback e estipular metas e objetivos. Pensando nisso ficou nítido a preocupação que a empresa tem com si mesma e com os colaboradores, eles se preocupam com o ambiente de trabalho, com a boa relação entre as pessoas e além de tudo criar novos talentos , cumprir metas e alcançar objetivos.

Portanto podemos concluir que a cooperativa está em um ótimo caminho se preocupando com os seus clientes e colaboradores, procurando sempre solucionar as situações de pressão e risco com funcionários capacitados dessa forma se continuar a crescer e se desenvolver a cada dia que passa, pode vir a se tornar uma das três melhores cooperativas do Brasil.

## REFERÊNCIAS

Unidade Administrativa, Sicoob Agrocredi, História do Sicoob, Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/agrocredi/sicoob-agrocredi>> Acesso em: 30 de set 2022.

Unidade Administrativa, Sicoob Agrocredi, Sobre nós, Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/agrocredi/sicoob-agrocredi>> Acesso em: 30 de set 2022.

Unidade Administrativa, Sicoob Agrocredi, Estrutura Organizacional, Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/agrocredi/sicoob-agrocredi>> Acesso em: 30 de set 2022.

Unidade Administrativa, Sicoob Agrocredi, Governança Corporativa <<https://www.sicoob.com.br/web/agrocredi/sicoob-agrocredi>> Acesso em: 30 de set 2022.

Unidade Administrativa, Sicoob Agrocredi, Oportunidade de Negócios <<https://www.sicoob.com.br/web/agrocredi/sicoob-agrocredi>> Acesso em: 30 de set 2022.

COLABORE, 03 julho 2021, Sicoob é protagonista no desenvolvimento sustentável do agronegócio, Disponível em: <<https://www.correiodopovo.com.br/correio/maisconteudo/cooperativismo/sicoob-%C3%A9-protagonista-no-desenvolvimento-sustentavel-do-agroneg%C3%B3cio-1.649046>> Acesso em: 30 de set 2022.

Randstad, 24 agosto de 2021, Produtividade dos funcionários: Conheça as estratégias comprovadas para melhorar esse fator. Disponível em: <<https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/desenvolvimento-de-equipes/produktividade-dos-funcionarios-conheca-as-estrategias-comprovadas-para-melhorar-esse-fator/>> Acesso em: 14 de out 2022.

Gabriel Leite, FEEDZ BLOG, 18 de agosto de 2021, 4 estratégias de recrutamento para atrair candidatos talentosos para sua empresa, Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/estrategias-de-recrutamento/>> Acesso em: 14 de out 2022.

Guilherme Dias, 21 de junho 2022, Onboarding: o que é, processos e como implementar, Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/onboarding>> Acesso em: 14 de out 2022.

Marina Mendes, 03 de Janeiro 2022, O que os funcionários desejam nos espaços de trabalho, Disponível em: <<https://blog.woba.com.br/espacos-de-trabalho/>> Acesso em: 25 de out 2022.

Portal Emprega Brasil Ministério do Trabalho, Disponível em: <<https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>> Acesso em: 25 de out 2022.

Marilia Cordeiro, 24 de setembro 2022, Desligamento da Empresa: Qual o procedimento e como conduzir?, Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/desligamento-da-empresa/>> Acesso em: 04 de nov 2022.

Tabela Cargos e Salários 2022 – Piso Salarial das Profissões, Disponível em: <<https://www.salario.com.br/carreira/>> Acesso em: 04 de nov 2022.