

PRÊMIO TOP SER HUMANO 2017

COTRIJAL COOPERATIVA AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL

***A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SELEÇÃO INTERNA
NA DINÂMICA E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS.***

Daiane Bettim

Débora Becker

Iara Silveira da Cruz

Não-Me-Toque, RS, junho 2017

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
I - INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Ambiente e contexto.....	5
II – DESENVOLVIMENTO.....	9
III -RESULTADOS.....	22
III - CONCLUSÃO.....	25
IV - BIBLIOGRAFIA.....	26

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1 – POP RHU – Recrutamento, seleção e admissão de colaboradores.
- Anexo 2 – Instrução de Trabalho. POP RHU – Recrutamento, seleção e admissão de colaboradores.
- Anexo 3 – Carreira em Y
- Anexo 4 – Perfil de Competências
- Anexo 5 – Cadastro de Candidato
- Anexo 6 – Caminhada na Carreira Y até o Cargo de Gerente/ Superintendente/ Direção
- Anexo 7 – Divulgação Portal Corporativo – Promoção Gerente de Unidade de Negócio
- Anexo 8 – Divulgação Portal Corporativo – Promoção Coordenador de Loja
- Anexo 9 - Divulgação Portal Corporativo – Promoção Coordenadora de Loja
- Anexo 10- Divulgação Portal Corporativo – Promoção Gerente Corporativa de Negócio Supermercado
- Anexo 11 – Depoimentos de Colaboradores e Líderes de setor.
- Anexo 12 – Notícia Site Cotrijal: A Marca Empregadora
- Anexo 13 – Notícia Portal Corporativo - IDHO
- Anexo 14 – Notícia Site OCERGS/ SESCOOP

RESUMO

“A pessoa certa no lugar certo”, com essa premissa o setor de Recursos Humanos da Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial pauta seus processos de Recrutamento e Seleção. Além de encontrar a pessoa adequada ao perfil procurado, o que vem se consolidando são os processos de seleção interna. Encontrar no próprio quadro de colaboradores da Cotrijal pessoas preparadas e aptas a assumirem novos desafios tem sido uma prática cada vez mais comum e que traz grandes benefícios.

Selecionar um colaborador do próprio quadro possibilita que, não só o processo de seleção seja mais ágil, mas também representa menor tempo investido em integração do mesmo na nova função, uma vez que ele já está inserido na Cultura Organizacional, conhece a sistemática de trabalho e tem um bom nível de conhecimento, fruto dos investimentos que a Cotrijal faz no desenvolvimento das pessoas. Atrelado a isso, percebe-se que essa prática reflete diretamente na promoção da Cotrijal como marca empregadora, tanto interna, quanto externamente. As pessoas veem na Cooperativa uma empresa que valoriza seus talentos internos e proporciona caminhos para que cada um possa crescer em sua carreira.

O presente *case* apresentará como esta ferramenta de gestão incorporou-se na prática do dia-a-dia, agilizando a integração destes profissionais nos novos cargos, fortalecendo a estrutura e dinâmica organizacional, imagem, marca e resultados positivos de negócios.

Palavras chave: seleção interna, retenção, promoção.

I - INTRODUÇÃO

1.1 Ambiente e contexto

A dificuldade de encontrar profissionais com vivência em cooperativismo, que dominem o sistema de trabalho, que estejam inseridos no contexto, peculiaridades e visão do agronegócio, com valores e essência cooperativistas mobilizou o RH a estruturar um processo com políticas e estratégias para colocar a pessoa certa no lugar certo com maior agilidade e assertividade.

A Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial foi fundada em 1957 e a história dos seus 60 anos é recheada de conquistas, desafios, união e visão de pessoas empreendedoras que souberam olhar além de seu tempo. Desde 1995, quando Nei César Mânica assumiu a presidência, a gestão ganhou rumo à inovação e modernização. Além de aumentar estrutura física e de serviços à disposição dos produtores, a cooperativa passou a expandir seus negócios.

A estrutura organizacional é apoiada em três Unidades de Negócios: Produção Agropecuária, Comercial e Varejo; e duas Unidades de Apoio: Administrativo-Financeira e Operacional. O modelo de negócios oferece aos clientes os serviços de: consultoria agrônômica para produção de grãos, consultoria veterinária para produção de leite, comercialização de insumos, armazenagem e comercialização de grãos, produção de sementes, produção de rações, lojas de produtos agropecuários, materiais de construção e eletrodomésticos, e supermercados.

Atualmente está presente em 32 municípios, possui 56 unidades recebimento de grãos com capacidade de armazenagem de 891.000 toneladas de grãos, 1 Unidade de Beneficiamento de Sementes, 1 Fábrica de Rações, 17 Lojas, 8 Supermercados, 1 Atacado e 2 Centros de Distribuição. Empregando diretamente 1744 colaboradores e com 6.400 associados.

A Cooperativa passou a ser vista como uma potência no agronegócio brasileiro por promover, desde 2000, a Expodireto Cotrijal – uma gigantesca feira agrodinâmica e de negócios, reconhecida nacional e internacionalmente, por se renovar a cada ano e oportunizar conhecimento, tecnologia e desenvolvimento para o segmento agropecuário, auxiliando o produtor a vencer os desafios da produtividade.

Com o modelo voltado para a implantação dos princípios de qualidade e gestão focada na viabilidade técnica e econômica do produtor, o Propósito da Cotrijal é: “Gerar valor ao cooperado de forma inovadora, segura e sustentável”.

Esse propósito sustenta-se nos valores: Confiança, Cooperação, Fazer bem feito e Foco em resultado. Valores que também são a base do Código de Cultura Cotrijal, implantado em 2017 com foco em proporcionar direcionamento organizacional para uma cultura proativa e de alta performance.

O RH da Cotrijal foi estruturado em 2003 e desde 2008 compõe a Unidade de DHO – Desenvolvimento Humano e Organizacional, que integra as áreas de Recursos Humanos e de Qualidade e Processos. O DHO está ligado hierarquicamente ao principal executivo – Presidente da Cotrijal. Desde 2013 o Departamento de Pessoal foi desvinculado do DHO e passou para a área Administrativo-Financeira, concentrando as rotinas trabalhistas. Esta decisão foi do Presidente, um líder promotor do desenvolvimento humano, colocando o foco do RH em estratégias de gestão de pessoas.

O RH é composto por 6 pessoas: 1 Gerente DHO, 4 Analistas e 1 Assistente Administrativo. Em 2015, o RH passou por um processo de reestruturação criando o Parceiro de Negócios, num modelo híbrido, quando 2 Analistas, além das atividades de soluções corporativas, assumiram o papel de *Business Partner*. Essa nova configuração consolidou o papel do RH como suporte aos Superintendentes e Gestores Corporativos de Negócios e Apoio, fortalecendo a estrutura de gestão e resultando num incremento nos resultados de negócios.

O RH usa como referencial para suporte e desenvolvimento de gestores o modelo da Liderança e Gestão, apresentado pela professora Marta Campello no Fórum de RH Syngenta em 2012 (Figura 1), que considera o papel dos gestores em integrar Pessoas, Processos e Negócios para sustentar os resultados organizacionais. O mesmo referencial foi considerado no desenho do novo modelo de atuação de RH, reorganizando os processos e ações (Figura 2).

Figura 1 – Modelo de Liderança e Gestão apresentado pela Professora Marta Campello, no Fórum de RH Syngenta, Cooperativa Aliadas e Fundação Dom Cabral em 27/11/2012.

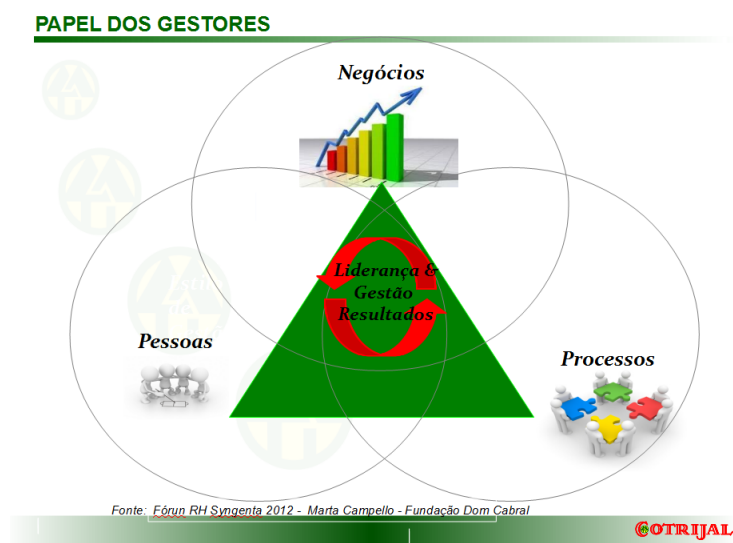


Figura 2 – Modelo de atuação do RH Cotrijal, adaptado.



Elucidando o modelo de atuação de RH:

A **Estratégia de Gestão de Pessoas** é conduzida pela Gerente de DHO, que possui responsabilidades sobre definição de políticas e práticas de RH, implementação de metodologias e ferramentas para gestão de pessoas na organização.

As **Soluções Corporativas em Processos de RH** tratam dos subsistemas conduzidos pelas Analistas de RH nas suas áreas de especialidade, e da gestão da informação e informatização dos processos de Recrutamento e Seleção - R&S, Treinamento e Desenvolvimento - T&D, Cargos e Salários - C&S, e outras soluções de RH.

O **Parceiro de Negócios** atua no apoio a análise e tomada de decisão na seleção de cargos chaves; estruturação de integração técnica e integração com equipe para cargos chaves; estruturação de treinamentos corporativos da área cliente, apoia a comunicação e avaliação de resultados de negócios; realiza interface entre área cliente e subsistemas de RH em soluções corporativas.

II - DESENVOLVIMENTO

Entre as Soluções corporativas, e inserido em R&S, o Processo de Seleção Interna, que tem como público-alvo todos os colaboradores, é o foco deste projeto que se baseia nas seguintes premissas:

- 1- Maior assertividade no processo seletivo;
- 2- Agilidade na integração nos novos cargos;
- 3- Valorização e perspectivas de carreira;
- 4- Fortalecimento de resultados e da marca.

Apresentaremos referenciais como conceitos e tipos de processos seletivos, de carreira, cultura, imagem e marca, alinhando os processos de RH, com iniciativas e resultados obtidos pelo Processo de Seleção Interna da Cotrijal.

Na história da Cotrijal , as pessoas vinham sendo promovidas através de práticas informais, considerando-se especialmente experiência e tempo de casa. Visto que existem vínculos familiares internamente, e alguns destes ainda possuem vínculo com associados, identificou-se a necessidade de assegurar que as competências necessárias ao desenvolvimento de negócios fossem consideradas na tomada de decisão de promoções.

O processo de Seleção Interna faz parte do POP RHU – Recrutamento Seleção e Admissão de Colaboradores (anexo 1) , que foi estruturado pelo RH em 2008, e já passou por 4 revisões e atualizações. A Instrução de Trabalho (anexo 2) detalha a(s) etapa(s) de avaliação. Com a implantação do Plano de Cargos e

Salários, foram realizados os Perfis de Competências para todos os cargos, bem como o desenho da carreira em Y (anexo 3).

O Perfil de Competência (anexo 4) possui a responsabilidade dos cargos, a formação exigida, as competências essenciais e do cargo, que são os principais requisitos para o processo seletivo.

Atualmente o capital intelectual é considerado o pulmão das organizações. E é nesta ótica que algumas organizações passaram a investir na qualificação de seus colaboradores, oferecendo além de treinamentos também oportunidades internas na empresa.

Uma das ferramentas de RH mais usadas consiste no processo de recrutamento e seleção de pessoas. E este processo pode acontecer de três formas, como defende Coradini Et al (2009):

- Seleção Externa: onde o processo de divulgação da vaga está direcionado para a busca de candidatos que estão fora da organização, empregados ou não, mas que atendam os requisitos da vaga em divulgação.

- Seleção Interna: processo de divulgação da vaga voltada exclusivamente para colaboradores efetivos na organização, e que da mesma forma que o candidato externo, atenda os requisitos da vaga.

A seleção interna tem por objetivo selecionar candidatos internos (colaboradores) para o preenchimento de vaga na organização, e que atendam o perfil ou descritivo de competências do cargo.

- Seleção Mista: processo de seleção que contempla as duas modalidades, onde candidatos externos e internos, desde que atendam os requisitos da vaga, podem inscrever-se.

Na Cotrijal são realizadas as três modalidades, e a definição da mesma é uma decisão do Gestor onde a vaga foi aberta em acordo com o RH. Após esta definição, inicia-se o processo de divulgação, utilizando-se dos canais de comunicação que também são acordados entre RH e Gestor. Quando a decisão é realizar uma seleção interna a divulgação é feita via portal corporativo (intranet) e murais internos da cooperativa, com apresentação do cargo, setor, requisitos e prazo de inscrições.

Antes de efetivar sua inscrição junto ao RH, o colaborador é orientado, por este, a informar seu Gestor que está se candidatando a uma vaga interna. Este comunicado tem como objetivo, além de informar e fortalecer o vínculo de parceria RH e Gestores, oportunizar um momento do Gestor com seu colaborador para conhecer os motivos que o levam a buscar uma nova oportunidade interna, e de expor a seu colaborador, caso haja, expectativas futuras em seu setor atual.

A primeira etapa da seleção consiste na triagem dos currículos, quando a Analista responsável pelo processo, avalia o nível de prontidão dos candidatos internos com o perfil da vaga, selecionando aqueles que participarão da seletiva.

Antes de contatar os candidatos e dar início as avaliações, conforme definidas na instrução de trabalho do POP Recrutamento, seleção e admissão de colaboradores, a Analista de RH contata o Gestor do candidato inscrito e obtém deste um feedback sobre o seu desempenho bem como seu apoio para que o mesmo siga no processo.

Para a tomada de decisão do colaborador a ocupar a vaga em aberto, o RH promove um cruzamento de perfil profissional, que consiste em comparar o perfil do candidato com o perfil do gestor e o perfil de outros colaboradores da equipe cujas atribuições do cargo implicam em interações funcionais. A proposta é identificar, de maneira pro ativa, os pontos de atenção e os pontos fortes do perfil dos candidatos com o perfil da gestão e da equipe de trabalho e potencializar performance.

Definido o colaborador selecionado, o RH ingressa em uma segunda análise para negociação de movimentação deste colaborador, que consiste em: avaliar o impacto da saída do colaborador de seu cargo atual, tempo de substituição (quando necessário), salário e adicionais recebidos por este colaborador, situação de banco de horas e férias. Todas estas perguntas devem estar respondidas antes da Analista de RH contatar o colaborador para informá-lo de sua aprovação no processo de seleção.

Após o comunicado ao colaborador selecionado, e tendo o aceite deste, a Analista de RH faz contato com os demais candidatos internos que passaram por avaliação para fazer o agradecimento pela participação e informar que sua avaliação permanece com o RH para o caso de surgir uma outra oportunidade na Cotrijal.

Segundo Santos (2007), o processo de seleção interna é uma ferramenta de gestão que visa a valorização da força de trabalho nas organizações, oportunizando a ascensão funcional por meio de promoção (movimentação vertical) ou transferências (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) .

Esta ferramenta de RH tende a gerar motivação no ambiente organizacional, pois possibilita aos colaboradores, crescimento profissional, reconhecimento, e a possibilidade de testar suas competências em uma nova atividade.

Segundo Chiavenato (1999), o processo de seleção interna deve ser incentivado na medida em que possibilite o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas que as integram. E é desta forma, que esta ferramenta de gestão é capaz de proporcionar aos colaboradores novas oportunidades, valorizando e qualificando ainda mais a força de trabalho interna.

As vantagens para organização em fazer uso de um programa de seleção interna é gerar menor investimentos para a organização, maior rapidez, apresenta maior índice de segurança em suas análises, fonte de motivação para os colaboradores, utiliza recursos aplicados em treinamentos de pessoas já treinadas, desenvolve um sadio espírito de crescimento entre as pessoas e reforça a imagem positiva da marca. Como algumas desvantagens pode gerar conflito de interesses (exemplo: o setor manifeste desagrado quando vê seu colega sendo captado por outro setor), e ainda exige que o candidato tenha condições ou potencial de desenvolvimento para poder ser promovido.

Um fator importante a ser considerado em processos de seleção na Cotrijal, seja ele interno, externo ou misto, a tomada da decisão final sobre o candidato a ser selecionado é do Gestor que oferece a vaga. O RH atua no apoio e suporte necessário na indicação de candidatos mais próximos ao perfil e descritivo do cargo. Segundo MARTINS et al.(2013) “as pessoas responsáveis pela execução da estratégia devem estar diretamente envolvidas no processo de recrutamento, pois o talento é sempre um componente crucial da estratégia...”

Santos (2007) ressalta que a organização ganha com o processo de seleção interna pois mantém o capital investido no desenvolvimento de seus colaboradores, o qual nomeia de capital intelectual. O colaborador tende a aplicar seus conhecimentos adquiridos com maior assertividade, bem como este processo interno amplia a capacidade de atração e de retenção de talentos na organização.

Na definição de Chiavenato (2010) carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da vida profissional, desenvolvendo-se de forma gradativa e crescente.

O trabalho influencia na maneira como os indivíduos enxergam e interagem

com outras pessoas, organizações e sociedade. Neste contexto de interação, as organizações estão inseridas nesta sociedade e são responsáveis por oferecer suporte e condições para uma promoção mútua de expectativas. Já às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.

No meio corporativo, o conceito de “Carreira” refere-se ao percurso profissional em direção a uma especialização almejada, que deverá atender a objetivos pessoais e profissionais, trazendo satisfação e realização.

Por muito tempo, as perspectivas de carreira eram limitadas e normalmente aconteciam de forma linear. Ao longo de sua carreira o profissional buscava crescimento e desenvolvimento com objetivo de uma promoção para cargos de liderança e gestão. Ao alcançar sua meta de carreira, suas opções eram restritas: permanecer no cargo, gerando sentimento de estagnação ou buscar um novo desafio fora da empresa.

A Carreira em Y vem suprir essa necessidade de maiores perspectivas e trazer uma nova visão, proporcionando ao profissional optar por uma carreira de gestão ou ser especialista aperfeiçoando-se em uma área técnica.

A necessidade de inovação e diferencial competitivo nas organizações, fortaleceram a ideia de que o conhecimento técnico e tático mereciam um novo olhar, impulsionando a implementação desse novo conceito. Assim, profissionais com alta performance e talentosos são melhores aproveitados na sua área de *expertise*, contribuindo para os resultados da organização e sentindo-se valorizados.

A terminologia Y, demonstra que há uma bifurcação, onde o profissional pode optar por seguir uma carreira de gestão ou uma carreira de especialista.

Hoje, em um ambiente de grande incerteza e ambiguidade, com arquiteturas organizacionais e de negócios cada vez mais complexas, com múltiplas formas de se estabelecerem relações de trabalho, a compreensão da carreira não está somente condicionada às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às oportunidades oferecidas por novas formas de construir uma relação de trabalho e as necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Nesse quadro, as pessoas são chamadas à responsabilidade pela própria carreira e a assumir sua evolução profissional. (DUTRA, 2010, p.4)

A Carreira em Y foi instituída na Cotrijal em 2008, na implantação do Plano de Cargos e Salários, possibilitando ao colaborador visualizar perspectivas de ascensão profissional tanto em cargos especialistas quanto em cargos de posição gerencial.

Atualmente a Cotrijal tem 48 cargos, desdobrados em 313 funções, agrupadas em 3 grupos ocupacionais: Carreira Administrativa/Operacional (217 funções), Carreira de Especialistas (36 funções) e Carreira de Gestão (60 funções).

Importante destacar que a carreira em Y, além de permitir o crescimento profissional, proporciona retenção pela motivação e incentivo ao seu desenvolvimento. A tabela 1 (anexo 6) evidencia o tempo de casa do quadro de gerentes da Cotrijal, onde alguns destes passaram mais de uma vez por processos de seleção interna.

No gráfico 1, o percentual do tempo de casa dos colaboradores, se comparado com o gráfico 2 que apresenta o tempo de casa dos gerentes, identifica que os promovidos na carreira permanecem mais tempo na organização.

Gráfico 1 – Tempo de casa de colaboradores

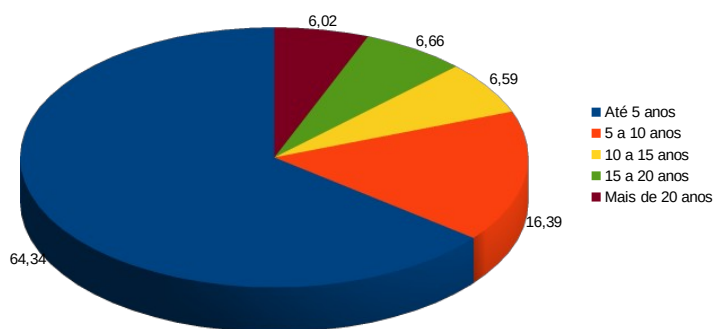
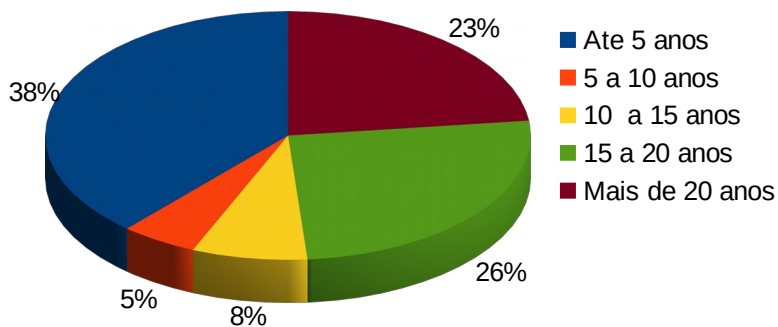


Gráfico 2 – Tempo de casa de gerentes



No gráfico 2, o percentual do tempo de casa dos gerentes, se comparado com o gráfico 3 que apresenta o tempo de casa da direção e superintendentes, demonstra a longevidade de carreira após chegar aos mais altos cargos executivos da Cotrijal.

Gráfico 3 – Tempo de casa da direção e superintendentes

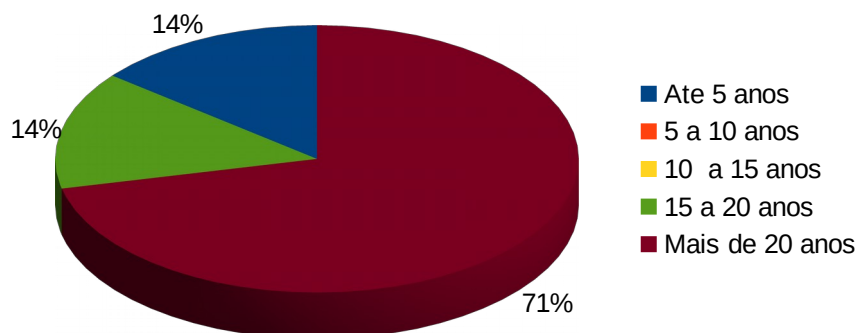
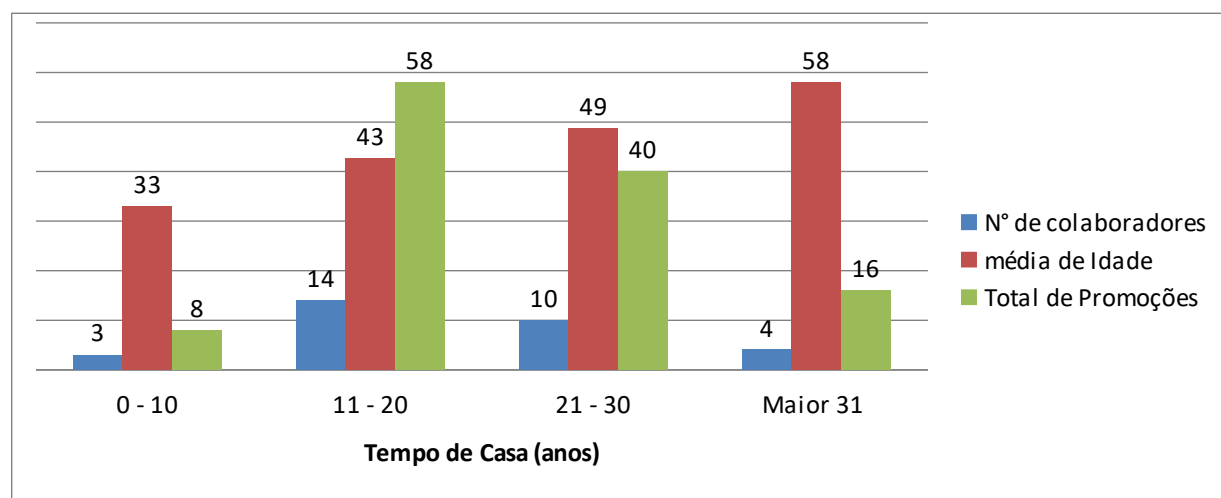


Gráfico 4 – Caminhada na Carreira em Y de colaboradores até cargo de gerente, superintendente e direção



O gráfico 4 apresenta a Caminhada na Carreira em Y de colaboradores até cargo de gerente, superintendente e direção elaborado com base na tabela 1 (anexo 6), de um total de 31 gestores, que passaram por promoção até chegar a este cargo. Estes dados demonstram que a tendência de promoções para cargos de gestão é crescente até os 20 anos de casa do colaborador, após este período, apresenta redução de promoções. É natural que o número de promoções diminua com o passar dos anos, pois os cargos na cadeia hierárquica vão afunilando.

Um outro fator analisado é o fator idade e número de promoções, as gerações mais novas até dez anos de casa, cujo perfil aponta para competências como empreendedorismo, dinamismo, facilidade de adaptação a mudanças, e gosto pela inovação, tendem a ocupar posições de maior responsabilidade com mais facilidade. Como exemplo na tabela 1 (anexo 6), temos o colaborador A.S. que aos 27 anos de idade, e 9 anos de Cotrijal, possui 4 promoções em sua carreira até chegar ao cargo de gerente de Unidade de Negócios.

Especificamente a caminhada do colaborador na Carreira em Y, mediada pelo processo de seleção interna, até chegar aos mais altos cargos de gestão na Cotrijal,

tende a gerar maior engajamento do colaborador, fortalecimento do quadro gestor, maior assertividade em casos de sucessão, retenção, e conseqüentemente promove a sustentabilidade do negócio.

Além da retenção, outra vantagem para a organização é que esta terá ganhos de produção gerados pela motivação e pelo reconhecimento das habilidades do colaborador aprovado no processo de seleção interna.

O RH divulga no portal corporativo (intranet) as promoções (anexo 7, 8, 9,10) como forma de reconhecimento, valorização, transparência do processo e estímulo para demais colaboradores.

Em 2016, a Cotrijal passou pela maior expansão de uma única vez na sua história, com a aquisição de mais 16 unidades de recebimento de grãos da mesma empresa, saindo de 40 para 56 unidades, com presença em 32 municípios, aumentando de um quadro de 38 para 46 Gestores.

O RH teve um importante na composição das novas equipes. O maior desafio para colocar a pessoa certa no lugar certo, implica na avaliação de cenários e contextos ainda mais complexos, onde citamos 3 pontos importantes que foram considerados: conhecimento local, cultura e perspectivas de carreira:

- Conhecimento local: os profissionais que trabalhavam na empresa adquirida pela Cotrijal, além da experiência e conhecimento que os tornavam aptos a permanecerem nos cargos até então ocupados, eram conhecedores dos produtores (clientes), das comunidades e dos concorrentes. Fatores eram até então desconhecidos pela Cotrijal, visto que era uma região nova de atuação.
- Cultura: a empresa adquirida possuía uma cultura voltada para o mercado, os profissionais trabalhavam com metas de vendas e recebiam remuneração variável (comissão) sobre as vendas. Já a Cotrijal possui uma cultura

fortemente sustentada no relacionamento com o quadro social. Onde o produtor associado ora é cliente (compra insumos produtos e serviços), ora é o acionista (tem interesse no resultado e sobra de balanço) e ora é fornecedor (entrega grãos). Os princípios cooperativistas disseminam a cooperação, educação do quadro social, participação na comunidade e forte relacionamento com os associados.

- Perspectiva de carreira: e o terceiro fator, muito importante, é que a expansão dos negócios abria a oportunidade de reconhecer os talentos internos, promovendo-os a novos cargos e desafios na nova região. Sendo que essas promoções gerariam um efeito cascata, uma vez que um profissional fosse promovido, abria uma nova oportunidade interna para ocupar seu cargo.

O papel do RH, como parceiro de negócio, era dar suporte à direção para a tomada de decisão mais assertiva, que equilibrasse as estratégias comerciais de penetração de mercado com a disseminação de sua cultura de trabalho. A principal questão era: “Como a Cotrijal poderia entrar na nova região, sem perder o vínculo (conhecimento) local, mas levando e fortalecendo sua cultura organizacional?” E a estratégia, que melhor atenderia essa necessidade, era mesclar as novas equipes, optando-se assim por preencher determinadas vagas com colaboradores da Cotrijal, abrindo um grande processo de seleção interna.

No capítulo do livro Organizações Exponenciais denominado “construindo uma organização exponencial”, Ismail (2015) cita vários passos, entre eles: “definir a cultura”. Segundo ele, a Cultura junto com um propósito transformador massivo e as tecnologias sociais, é a cola que mantém a equipe unida durante os saltos quânticos de crescimento de uma organização exponencial. Acrescenta ainda que “a cultura é o maior ativo intangível de uma empresa”.

A composição das equipes nas áreas de expansão, passou por várias etapas com o comando do Presidente e envolvimento do Vice-Presidente e Superintendentes e Gerentes, em processos de cocriação de alternativas junto com o RH, onde aconteceram promoções e relocação de pessoas. Foram criados 11 novos cargos de Coordenadores Administrativos para essas novas Unidades. Destes, 9 foram preenchidos por colaboradores internos, com um índice 81% de promoções nestes cargos.

Para os cargos de Gerências, dentro da estratégia de mesclar gestores novos, com gestores inseridos na cultura da Cooperativa, 2 Gerentes internos foram para as áreas novas, proporcionando duas movimentações e quatro promoções da seguinte forma: O Gerente de Unidade de Almirante Tamandaré do Sul foi promovido para unidade maior em Lagoa Vermelha. O Gerente de Unidade de Tio Hugo foi movimentado no mesmo cargo para Almirante Tamandaré do Sul (mesmo porte). O Coordenador Administrativo de Ernestina foi promovido a Gerente de Tio Hugo. O Coordenador Administrativo de Igrejinha foi movimentado no mesmo cargo em Ernestina. O Analista de Estoque do CD Supermercado da Sede em Não Me Toque foi promovido a Coordenador Administrativo em Igrejinha.

Num efeito cascata, a movimentação e promoção destes colaboradores, provenientes da área administrativa e do varejo (loja e supermercado), oportunizou o desenvolvimento de carreira de vários colaboradores.

No processo de seleção interna, todas as partes envolvidas tendem a ganhar, ou seja, os colaboradores, a organização e até mesmo a liderança. Isto se evidencia pelos depoimentos de Gestores e colaboradores da Cotrijal que vivenciaram um processo de seleção de interna (anexo 11). A organização ao proporcionar aos colaboradores crescimento profissional cria entusiasmo e seguidores engajados, o

que fortalece sua imagem e marca perante o mercado.

Segundo Brandão (2017), assim como um produto à venda, a marca de sua empresa enquanto empregadora precisa ser sedutora o suficiente para atrair novos colaboradores e manter, na companhia, profissionais talentosos. A imagem de uma empresa como empregadora é assunto sério, pois traz à tona a necessidade de melhorar os aspectos da marca a fim de atrair e, conseqüentemente, reter novos talentos.

Para Sheyla Angelotti, professora na Febracorp Live (apud BRANDÃO, 2017), explica: “A melhor imagem que uma empresa pode ter é aquela construída a partir de quem está dentro de casa, isso faz com que, inclusive, a empresa tenha um retorno financeiro e um investimento de gente”.

Para Denise Paludetto, diretora de RH na Tam (apud BRANDÃO, 2017) e conselheira na Febracorp:

Ser uma empresa que as pessoas desejam trabalhar amplia as oportunidades de trazer talentos, de selecionar pessoas alinhadas à cultura organizacional e que trabalhem engajadas e orgulhosas por estarem lá. A consolidação da empresa como marca empregadora ajuda a disseminar a cultura organizacional, os valores da companhia e o estilo de liderança valorizado. (BRANDÃO, 2017)

Em março de 2017 o DHO publicou no portal e site a notícia denominada “A Marca Empregadora Cotrijal” (anexo 12). A notícia foi motivada, considerando o aumento considerável do volume de currículos de candidatos recebidos por e-mail e via site de candidatos para trabalhar na Cotrijal. Analisando os registros escritos pelos candidatos a duas perguntas do processo seletivo: “Porque se interessou pela vaga?” e “O que você conhece sobre a Cotrijal?” ficou evidente que, além de outros fatores, as oportunidades de desenvolvimento de carreira e tempo de permanência são

percebidas e registradas como aspectos de atração de candidatos, fatores estes que tem base no processo de seleção interna.

III -RESULTADOS

Apresentamos resultados qualitativos e quantitativos relacionados as promoções, aos resultados de negócios e que impactam no Plano de Participação de Resultados (PPR), resultado de horas de desenvolvimento e reconhecimentos de gestão através da posição da Cotrijal em revistas e pesquisas.

Em 5 anos ocorreram 770 promoções internas, e destas 96 para cargos de gestão, ou seja para cargos de gerentes a superintendentes, de coordenadores para gerentes, de colaboradores de diversos cargos para coordenadores, de carreira operacional para administrativa, de especialistas para carreira de gestão e vice-versa.

Em 2016 a Cotrijal fechou o ano com 154 posições de liderança, entre eles cargos de Direção, Superintendentes, Gerentes e Coordenadores. Destas, em 5 anos, 96 posições – mais de 60% - foram preenchidas com promoções internas.

A seguir o quadro que demonstra o número de oportunidades de crescimento profissional nos últimos 5 anos:

Ano	Total de Colaboradores	Total de promovidos	Promovidos para cargos de Gestão
2012	1120	189	8
2013	1278	164	42
2014	1468	162	17
2015	1478	121	13
2016	1723	134	16
	EM 5 ANOS:	770	96

Em termos quantitativos de resultados de negócio, o ano de 2015 foi um ano de superação de metas na Cotrijal, tanto de faturamento e de sobras líquidas, quanto em redução de despesas. Em 2016, comemoramos mais um ano de faturamento recorde – 1,5 bilhão – um resultado bastante positivo em um ano que foi desafiador para todos os ramos da economia. Além de inaugurar a nova Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), a Cotrijal expandiu a área e abriu 16 novas unidades.

O PPR em 2015 foi recorde chegando a 2,17 salários nominais por colaborador, duas vezes o valor do ano anterior. Em 2016 o PPR atingiu 1,60 salários nominais, e mesmo com a crise política e econômica que afeta a maioria dos setores no país, a cooperativa obteve resultados acima das expectativas para o cenário.

Os indicadores de treinamento também apresentaram melhorias. Em 2015 houve acréscimo de 51% nas horas de treinamento, passando de 27 para 41 mil horas, que representaram 29,2 horas de T&D por colaborador; e em 2016, passaram para 50 mil horas, ou 30,4 horas de T&D por colaborador. Houve incremento de 19% na quantidade de horas desenvolvidas por instrutores internos: gestores, especialistas e técnicos (de 29 mil para 34,7 mil horas) o que significa melhor aproveitamento do potencial intelectual e *know how* interno aplicado no desenvolvimento de colaboradores, o que facilita também maior aplicação da teoria à prática.

A Cotrijal figura no ranking das principais revistas e pesquisas de economia e negócios do Estado e do Brasil, citamos últimas edições:

- A Cotrijal, figura por 2 anos consecutivos (2015 e 2016) entre as 100 Melhores Empresas em IDHO - Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional (anexo 13), sendo a única organização agropecuária citada do país. Iniciativa da Gestão &

RH Editora, o resultado é fruto de uma pesquisa realizada entre as 1.000 Maiores e Melhores Empresas listadas pela revista Exame.

- A Cotrijal está entre as melhores do país em Cidadania Corporativa (2014 e 2015), como uma das 100 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa, segundo pesquisa realizada pela Editora Gestão & RH.

- Na Revista Exame de 2015/ 2016, a Cotrijal está entre as 100 maiores Empresas do Sul do Brasil, entre as 400 maiores Empresas do Agronegócio do Brasil.

- Na Revista Amanhã de 2016, a Cotrijal entre as “500 Maiores do Sul” – RS, PR, SC na 81ª posição, avanço 15 posições. Entre as 100 Maiores do RS.30ª posição, com crescimento no VPG - Valor Ponderado Grandeza.

- Na Revista Valor 1000 de 2016, a Cotrijal entre as 1000 maiores empresas do País, e entre as 20 maiores Cooperativas do Brasil.

- Em abril de 2017, foi publicado no site da OCERGS/SESCOOP, como fonte da Pesquisa do Jornal do Comércio e Qualidata Pesquisas-2017 (anexo 14), com avaliação de 73 setores no RS: a Cotrijal está na 4ª Posição entre as marcas mais lembradas no Sistema Cooperativo do RS (anexo 12).

III - CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico da Cooperativa prevê metas até 2020. O posicionamento estratégico da Cotrijal no mercado é “diferenciação de produtos e serviços”.

Estar posicionado frente aos concorrentes ofertando qualidade de produtos e serviços como diferencial competitivo, e que agregue valor ao cooperado para cumprir com seu propósito, pressupõe ter equipe altamente capacitada e de alta performance.

Na perspectiva Aprendizagem, o Plano de RH de 2017 inclui iniciativas como: fortalecer competências para sustentar o posicionamento estratégico nos negócios.

A etapa chave inicia no processo seletivo, que prima por avaliar o perfil e as competências necessárias para desempenho das funções, ou seja ter a pessoa certa no lugar certo.

Diante dos resultados obtidos, é evidente a importância do RH em incrementar cada vez mais o processo de seleção interna, pois conforme depoimentos e evidências observadas, o processo de seleção interna permite utilizar as competências já existentes e desenvolvidas internamente, através de pessoas já aderentes a normas, políticas e especialmente a cultura organizacional, que além de proporcionar desenvolvimento de carreira também traz resultados para a Cooperativa.

A Cotrijal ganha em impacto na imagem, marca, motivação, segurança para gestores e acima de tudo melhores resultados para os negócios.

IV - BIBLIOGRAFIA

1. ARAÚJO, Geraldino C.. DIAS, Edilaine M. **Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos** - UFMS Três Lagoas - MS – Brasil. Disponível em: www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf. Acesso em 15 de maio de 2017.
2. BLOG RH. **5 desafios da gestão de pessoas em 2017**. Novembro 2016. Disponível em: <http://blogrh.com.br/5-desafios-da-gestao-de-pessoas-2017/>. Acesso em 05 de maio de 2017.
3. BRANDÃO, Karina. Employer Branding: **Atraia os melhores colaboradores para a sua empresa**. Março 2017 Disponível em: <https://rh.liveuniversity.com/2017/03/28/employer-branding-atraia-os-melhores-colaboradores-para-sua-empresa/>. Acesso em 05 de maio de 2017.
4. CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 2010.
5. CORADINI, Joziane R., MURINI, Lisandra T. **Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria,v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>. Acesso em 29 de maio 2017.
6. COSTA, Daniel . **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre, Dublinense, 2012.
7. DUTRA, Joel. **Gestão de Carreiras na empresa Contemporânea**, São Paulo SP, Editora Altas, 2009.
8. ISMAIL, Salim, MALONE, Michael S., GEEST, Yuri Van. **Organizações Exponenciais: porque elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (o que fazer a respeito)**. Tradução de Gerson Yamagami, São Paulo, HSM Editora, 2015.

9. NASCIMENTO, Iderlan S. **Um Estudo Sobre o Processo de Seleção Interno**, 2008. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/carreira/um-estudo-sobre-o-processo-de-selecao-interno/25037/. Acesso em 15 de maio de 2017.
10. RHIO's – RECURSOS HUMANOS. **O conceito de “Carreira”**. Ago/2011. Disponível em <http://blog.rhios.com.br/2011/08/11/o-conceito-de-carreira/>. Acesso em 15 de maio de 2017.
11. SANTOS, P. Denise. **Seleção interna: uma oportunidade de crescimento**. Disponível em: www.guiarh.com.br. Acesso em 15 de maio 2017.

CURRÍCULOS DOS PROFISSIONAIS DE RH

DAIANE BETTIM - Graduação em Psicologia; MBA em Gestão de Pessoas ;Pós-Graduação em Coordenação de Dinâmica dos Grupos – SBDG. Analista PI , PAS, PDA, Líder Coach.

DÉBORA BECKER - Graduação em Administração;Pós-Graduação em Gestão de Pessoas; Psicologia Transpessoal. Analista PAS e PDA, Líder *Coach*, Técnicas de Entrevista de Recrutamento & Seleção.

IARA SILVEIRA DA CRUZ - Graduação em Enfermagem; Pós-graduação em Administração e Estratégia Empresarial; MBA Gestão Empresarial; *Personal & Professional Coaching* -SBC.