

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CAMPUS PATO BRANCO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALEXANDRE FELIPE MILANI RECH  
KAUÊ FELIPE CICHOCKI**

**ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUDOESTE DO PARANÁ**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO  
2013**

**ALEXANDRE FELIPE MILANI RECH  
KAUÊ FELIPE CICHOCKI**

**ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA COOPERATIVA DE  
CRÉDITO DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Chiochetta

**PATO BRANCO**

**2013**

*"Ninguém baterá tão forte quanto à vida. Porém, não se trata de quão forte pode bater, se trata de quão forte pode ser atingido e continuar seguindo em frente. É assim que a vitória é conquistada".*

*Rocky Balboa*

## RESUMO

RECH, Alexandre Felipe Milani; CICHOCKI, Kauê Felipe. Análise na Execução da Gestão por Competências em uma Cooperativa de Crédito do Sudoeste do Paraná. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013.

As cooperativas de crédito compõe hoje uma enorme fatia do mercado financeiro regional, competindo igualmente com grandes instituições financeiras. No entanto, como houve um rápido crescimento por parte destas cooperativas, as ferramentas utilizadas na gestão foram em um primeiro momento consideradas irrisórias por parte dos líderes. Sentindo a carência destas ferramentas, implantou-se a gestão por competências. O presente estudo buscou analisar a execução da gestão por competências em uma cooperativa de crédito no sudoeste do Paraná. A pesquisa realizou-se através de entrevistas junto a 4 gerentes de unidade da cooperativa no período de 11 de setembro de 2013 à 25 de setembro de 2013. Ao final, percebeu-se que a cooperativa tem dificuldades no esclarecimento dos critérios da gestão por competências. Também foi possível concluir que a gestão por competências desenvolve um papel eficaz no processo de distribuição de resultados e ao incentivo do colaborador á estar em busca das metas determinadas pela cooperativa.

**Palavras Chave:** Gestão. Competências. Cooperativa.

## ABSTRACT

RECH, Alexandre Felipe Milani; CICHOCKI, Kauê Felipe. Analysis on the Implementation of Management Skills in a Credit Cooperative of Southwest of Paraná. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013.

Credit unions now compose a huge share of the regional financial market, also competing with large financial institutions. However, as there has been a rapid growth by these cooperatives, the tools used in the management were at first considered insignificant by the leaders. Feeling the lack of these tools, it was implemented competency management. This study investigated the implementation of management skills in a credit union in southwestern Paraná. The research was conducted through interviews with four managers of the cooperative unit for the period September 11, 2013 to September 25, 2013. At the end, it was realized that the cooperative has difficulties in clarifying the criterion of management skills. It was also concluded that competency management develops an effective role in the distribution of results and encouraging the employee will be in pursuit of the goals determined by the cooperative.

**Keywords:** Management. Competences. Cooperative.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	OBJETIVOS .....	9
1.1.1	Geral.....	9
1.1.2	Específicos .....	9
1.2	JUSTIFICATIVA .....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	12
2.1.1	O papel de Recursos Humanos .....	13
2.1.2	As principais tendências da gestão de pessoas .....	14
2.2	LIDERANÇA .....	15
2.2.1	Liderança Eficaz .....	18
2.2.2	Liderança e Autodomínio .....	20
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	21
2.3.1	Outras Abordagens .....	23
2.3.2	As Três Dimensões da Gestão por Competências .....	25
2.3.3	As Fases da Gestão por Competências .....	27
2.4	PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	28
2.4.1	Competências Individuais.....	29
2.4.2	Competências Organizacionais.....	30
2.4.3	Competências Funcionais .....	31
2.5	COOPERATIVISMO .....	32
2.5.1	Cooperativas de crédito .....	33
2.5.2	A estrutura do cooperativismo de crédito brasileiro.....	35
3	METODOLOGIA .....	36
3.1	DEFINIÇÕES DA AMOSTRAGEM.....	37
3.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	40
4.1	HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS .....	40
4.1.1	Programas desenvolvidos pela cooperativa.....	40
4.1.2	Competências e políticas internas no processo de gestão de pessoas.....	42

4.1.3	Plano de Cargos e Salários .....	43
4.2	PERCEPÇÕES DOS LÍDERES SOB A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	44
4.2.1	Avaliação da distribuição de resultados .....	44
4.2.2	Sistema de Distribuição de Resultados.....	46
4.2.3	Percepção dos líderes quanto á distribuição de resultados .....	48
4.3	ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA COOPERATIVA .....	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
	REFERÊNCIAS .....	55
	APÊNDICES .....	58

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista o cenário contemporâneo, a sociedade está passando por um período de grandes transformações econômicas, culturais, políticas e sociais, e todas estas mudanças acabam resultando em um processo de reestruturação produtiva. A mudança de uma era industrial para uma nova era, chamada era do conhecimento, traz com ela a necessidade de aperfeiçoamento das habilidades já existentes, mas principalmente de desenvolvimento de novas competências (DRUCKER, 2000).

Ainda, segundo Drucker (2000), dentro das organizações, esta nova mudança proporciona uma transformação de pensamento, a transição da era industrial para a era do conhecimento necessita de inovação, de uma nova visão tanto dos colaboradores como dos gestores, para que estes, chamados constantemente de patrimônio das organizações, estejam atentos para criarem ambientes de inovação dentro das suas organizações, ambientes favoráveis para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e aceitação do desenvolvimento da gestão por competências. A mudança organizacional está cada vez mais evidente no ambiente competitivo do mercado. É imprescindível a aplicação da inovação para manter-se “vivo” dentro desta competitividade, focando no desenvolvimento das competências dos colaboradores, juntamente com o desenvolvimento organizacional.

No desenvolvimento organizacional, o mais preponderante para este trabalho, é a gestão de pessoas. Dentro deste contexto econômico, as pessoas estão em valorização crescente no mercado, devido à necessidade das organizações em obter o maior resultado e atingir seus objetivos. Deste modo, a gestão de competências está diretamente ligada a esse processo de desenvolvimento, objetivos e definições estratégicas (HELAL; GARCIA; HONÓRIO, 2009).

Mais do que aprimorar todas estas competências, a competitividade e sobrevivência neste contexto está associada à capacidade de aprendizado e compreensão das organizações. Empresas com capacidade e conhecimento, devem estar em busca de aprender cada vez mais rápido, para que assim possam tornar-se competitivas. As competências tendem a desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, é um complexo processo de aplicação (HELAL; GARCIA; HONÓRIO, 2009).

A partir desse estudo, busca-se analisar uma das novas tendências dentro das corporações, à gestão por competências, ou seja, analisar a percepção dos líderes sobre suas próprias competências e habilidades em uma cooperativa de crédito do Sudoeste do Paraná.



A cooperativa em estudo utiliza a gestão por competências em pequena escala, entretanto, com esta ação, não atinge o foco desejado nos seus objetivos de aprimorar e utilizar de forma correta esta ferramenta. A cooperativa utiliza uma ferramenta de apoio como a gestão por competências, porque sente dificuldade em separar os resultados por colaborador, saber realmente qual foi a participação do colaborador na busca dos resultados, e como distribuir de forma justa estes resultados obtidos.

A cooperativa realiza distribuição de sobras (lucros) para seus colaboradores, até o momento, não conseguindo mensurar e identificar a real participação de cada um dos seus colaboradores na realização das metas.

Inserido nas cooperativas, existem duas áreas de atuação, a área de negócios e a área administrativa, as referidas trabalham em prol dos resultados, porém na hora da distribuição de sobras, não se sabe ao certo qual a porcentagem que cada colaborador contribuiu. Dentro da área de negócios, existem os gerentes de negócios que fomentam carteiras de clientes, e dentro destas carteiras, devem atingir suas metas, contudo a avaliação da distribuição das sobras não é feita pelo resultado individual, e sim pelo montante da unidade de trabalho, ou seja, indiferente se a área “A” realizou um trabalho satisfatório, e se a área “B” desenvolveu um trabalho inferior, os dois serão recompensados igualmente, pois a unidade atingiu o objetivo estabelecido.

Já na área administrativa, a distribuição de sobras ocorre baseada nos índices da unidade, como inadimplência, inspetoria, risco, adiantamento e orçamento administrativo. Na soma destes índices, verifica-se se a unidade ficou no percentual aceitável na meta prevista, o que irá corresponder a sua distribuição de sobras no final do ano, juntamente com os colegas. É importante salientar que na área administrativa a distribuição de sobras restringe-se á dois salários equivalentes ao dos colaboradores que recebe, diferentemente da área de negócios que não possui limite.

A gestão por competências tende a estabelecer diretrizes para mensuração do processo de avaliação de produtividade por áreas de trabalho, determinando qual colaborador atendeu as necessidades e metas estabelecidas pela cooperativa. O trabalho objetiva analisar a forma como está sendo realizada a gestão por competências e também identificar as relações existentes entre as habilidades e competências na gestão de pessoas, buscar a percepção dos gestores quanto à utilização da avaliação por competências e analisar o processo de avaliação por competências desenvolvido na cooperativa e quais os seus principais resultados.

O presente estudo buscou analisar a gestão por competências em uma cooperativa de crédito do Sudoeste do Paraná, sendo que neste estudo foram abordadas quatro unidades da

cooperativa. Foram entrevistados os respectivos gerentes das unidades no período de 04 de setembro de 2013 a 12 de setembro de 2013, o que permitiu analisar a gestão por competências exercida na cooperativa, verificando qual o grau de satisfação e desenvolvimento da gestão.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

- Analisar a Gestão por Competências em uma cooperativa de crédito do Sudoeste do Paraná.

### 1.1.2 Específicos

- Identificar as relações existentes entre as habilidades, competências e políticas internas no processo de gestão de pessoas adotada pela cooperativa.
- Verificar qual a percepção dos gestores das unidades do Sudoeste do Paraná quanto à utilização da avaliação por competências no processo de valorização dos colaboradores.
- Analisar o processo de avaliação por competências desenvolvido na cooperativa e os seus principais resultados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O ano de 2012 foi chancelado pela ONU – Organização das Nações Unidas – como o ano internacional do cooperativismo, e através da definição desta renomada organização

mundial, as cooperativas de crédito estão em franco desenvolvimento, aumentando o ritmo de crescimento e alavancando as suas sobras. A instituição Aliança Cooperativa Internacional (ACI) afirma que em 2020, as cooperativas de crédito podem ser o modelo de negócios com o maior crescimento do mundo (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2011).

Nesse sentido, as cooperativas de crédito vêm crescendo em um ritmo acelerado, buscando ferramentas para aperfeiçoar suas estratégias, visando alcançar resultados efetivos para conseguir fornecer um bom atendimento a todo o público.

No sistema de cooperativismo de crédito em estudo, segundo dados do relatório anual divulgado pela cooperativa, o ano de 2011 foi de grande evolução no sistema nacional, principalmente em número de associados, o qual cresceu dois milhões no mesmo ano, obtendo assim um crescimento de 100%, se analisado os anos de 2008, 2009 e 2010.

Neste contexto, a cooperativa estudada abrange vários municípios do Sudoeste do Paraná e o Meio-Oeste de Santa Catarina, destacando-se no cenário regional com crescimento de 26% no número de associados, e crescimento de 42% no volume de crédito total no ano de 2011 em relação a 2010 (SISTEMA OCEPAR, 2012).

No que tange suas estratégias, a implantação da gestão por competências se configura como um elemento imprescindível para o desenvolvimento da instituição. Esse processo deve considerar as pessoas como agentes de transformação do ambiente organizacional, a partir da geração e disseminação de ideias, conhecimentos e processos que possam fazer a diferença (NERI, 1999).

Uma das gestões que vem se destacando e sendo utilizada pelas cooperativas, se trata da gestão por competências, que envolve as habilidades e competências tanto dos colaboradores como dos gestores, buscando identificar nas políticas internas que são realizadas dentro da organização, competências e habilidades desenvolvidas para a adaptação dos mesmos (HELAL; GARCIA; HONORIO, 2009).

A escolha da cooperativa de crédito se deu por interesse pela área de atuação do assunto, onde a gestão por competências está cada vez mais sendo utilizada no cenário das instituições financeiras, por possuir diversos setores, cada um com seu devido gestor, efetuando com frequência projetos inovadores dentro do objetivo da organização.

Adquirindo conhecimento sobre o real resultado que a gestão por competência pode vir a oferecer no meio administrativo, aplicando em futuros empreendimentos pessoais projetados por nós pesquisadores, analisando ainda, os devidos aperfeiçoamentos que devem ser executados em relação a outros setores no mercado em que gostaríamos de nos inserir. Gerando então, a necessidade de mensuração sobre a gestão executada na cooperativa, para

assim, esclarecer a importância da satisfação do colaborador perante metas, objetivos e resultados.

Dentro da academia, o estudo de gestão de competências em uma cooperativa trará uma visão contemporânea sobre o assunto, devido a grande expansão da cooperativa nos últimos anos, e da constante profissionalização de colaboradores nos setores financeiros, formando demanda de líderes e resultados cada vez maiores. Sendo assim, demonstrará a necessidade da gestão no meio cooperativista.

Para a organização, será possível obter análise do que foi coletado com seus gestores, e suas opiniões para aperfeiçoamento, norteando os líderes sobre a clareza na gestão por competências aplicada pela cooperativa. Deixando assim, perceptível se o que foi proposto pelos líderes na cooperativa está de acordo com o que os gestores têm compreendido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir encontra-se o referencial teórico onde estão sendo apresentados os principais temas, os quais apoiam o trabalho e tem por objetivo validar a importância ao estudo, para que assim sejam alcançadas as metas propostas.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer do século XX a gestão de recursos humanos projetou uma importante evolução. As modificações e alterações, as quais se tornaram mais intensas e constantes, incentivaram intensamente as empresas, no que tange a sua administração e também ao comportamento perante o mercado global. Hoje avaliada como o setor de máxima importância em uma empresa, a administração dos recursos humanos passou por várias mudanças e várias fases até ser conceituada como importante (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) ainda afirma que dentro deste contexto é que surge a gestão de pessoas, área vulnerável e propícia à instabilidade perante a cultura efetuada nas empresas. A partir deste momento, o funcionário deixou de ser visto somente como uma simples engrenagem e transformou-se em colaborador, podendo assim ajudar com os recursos intelectuais, desempenhando sua contribuição diante do caminho de modificação da empresa.

A gestão de pessoas visa cooperar com a empresa, fazendo com que sejam atingidos os objetivos propostos, utilizando-se das políticas de manutenção dos recursos humanos. Portanto, a empresa começa a enxergar de forma mais clara os impactos que as ações podem causar no ambiente de trabalho, tanto dentro, como fora da empresa. Por este motivo, o gerente de RH integra a diretoria, o que é considerada uma ação de nível estratégico (LUCENA, 2000).

Segundo Lucena (2000), as empresas encontram-se perante um ambiente caracterizado por constante concorrência, e precisam buscar novos modelos de gestão eficazes, e dar velocidade as informações tornando-se capazes de reagir ao dinamismo do mercado. O ambiente empresarial está tornando-se mais complexo, hierarquizado e especializado, cobrando das empresas uma maior supervisão e gerência. E para obter

resultados mais expressivos, é preciso coordenar, planejar, controlar, delegar autoridade e responsabilidade e também melhorar as relações de trabalho.

### 2.1.1 O papel de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos entende-se como uma série de decisões integradas que formam as relações de grupos e competências no trabalho, influenciando diretamente no poder que as organizações têm em atingir seus objetivos com a qualidade dos recursos humanos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Em uma avaliação geral, as empresas ainda não encaram os recursos humanos como uma área chave. Em muitas empresas, o setor ainda é chamado de “Departamento de Pessoal”, principalmente burocrática e longe dos objetivos da organização. Ribeiro (2006) defende que o setor não pode ser visto somente como setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais. Através de ações gerenciais, ela necessita segurar os bons colaboradores da empresa, pois estes consistem em ser a força do negócio. Acabou o tempo onde se satisfaz contratar o colaborador certo no lugar certo. Hoje, o colaborador precisa ser estimulado.

Recursos financeiros, estrutura empresarial, instalações físicas, inovações, são necessários para a organização, mas ainda os colaboradores são essenciais. Trazendo a criatividade, o planejamento e produção de produtos e serviços, controlando qualidade, vendendo e alocando recursos para desenvolverem estratégias e objetivos claros e definidos para uma organização estabelecida no mercado. Sem as pessoas e recursos humanos, é simplesmente inalcançável para qualquer empresa atingir seus objetivos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Nesta linha, Milkovich e Boudreau (2000) definem que a administração de recursos humanos requer que as decisões estejam conectadas entre si, portanto devem fazer parte de toda a organização. Decisões dos recursos humanos precisam ser consistentes, formando uma base para o sucesso da equipe e da organização.

Nenhum programa criado pelos recursos humanos deve atuar isolado, devendo ser integrado a todos os programas já desenvolvidos na organização, oferecendo assim a seus clientes os serviços e produtos desenvolvidos eficazmente, com a satisfação desejada. Evocando da eficiência as seguintes questões, estamos fazendo as coisas corretamente? E

estamos fazendo as coisas certas? Ou seja, a eficiência deve agregar valor á organização, podendo ser aprimorada, tornando mais claro o processo para gerar uma eficácia aumentada (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Numa abordagem mais geral sobre os recursos humanos, Ribeiro (2006) apresenta as diferenças encontradas entre o velho papel de recursos humanos, e o novo papel desempenhado pelos recursos humanos. Ele cita que antigamente, o setor era responsável por controlar rigidamente a carreira dos funcionários, manter escalas salariais em segredo, manter tudo que diga respeito a recursos humanos em um clima ofuscado na organização.

Já nos dias atuais, o papel de recursos humanos é tido como dignificar o trabalho e o ser humano, propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista, dar suporte ás demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas (RIBEIRO, 2006).

### 2.1.2 As principais tendências da gestão de pessoas

A gestão de pessoas vem gradativamente proporcionando desafios maiores as empresas, e nos anos seguintes, assuntos abrangendo este tema podem vir a decidir a habilidade das organizações de alcançar os seus objetivos de negócio. No mundo atual, onde o que é preciso ser feito, depende dos indivíduos, estes necessitando movimentar-se e agindo conforme seja mais produtivo e rentável, conseguindo produzir mais conhecimento com menos ferramentas disponíveis, o setor de recursos humanos vem se mostrando com um papel principal nos negócios (ULRICH, 2000).

No mesmo contexto, Ulrich (2000) continua dizendo que para agregar valor, os recursos humanos precisam estar atentos e concentrar-se no manuseio das questões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas, como o crescimento sustentando do negócio, a identificação de riscos e conformidade, a escassez da mão-de-obra qualificada, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de novas competências organizacionais.

Na mesma linha, Marras (2001) comenta cinco assuntos a serem mais estudados dentro da gestão de pessoas, a comunicação na área, o modelo de atuação, a infraestrutura, as capacidades e os indicadores.

Dentro da comunicação, ele afirma que a gestão de pessoas defende fortemente a comunicação, tanto interna, quanto externa na empresa, como essencial para o bom

funcionamento da organização, porém, diz que muitas vezes é tido pouco cuidado para que se a comunicação seja clara e constante.

Sobre o modelo de atuação, Marras (2001) diz que a gestão de pessoas precisa estar atenta para equilibrar questões operacionais, de assessoria e controle. Precisa estar realmente focado nos seus clientes, que são os colaboradores e os gestores. Para que isto ocorra, é preciso um controle, e este não deve ser subestimado.

Quanto à infraestrutura, continua dizendo que a padronização de métodos e uso de tecnologia são essenciais para auxiliar os recursos humanos em sua modificação. As transações e operações administrativas toleradas pelo uso de tecnologia em larga escala, aprimoram a entrega destes serviços, a satisfação do cliente e aumentam o acesso as informações, reduzindo a necessidade de suporte presencial das equipes de recursos humanos e liberando tempo para uma nova forma de atuação.

No que se refere às capacidades, a equipe de recursos humanos necessita de clareza sobre as competências e habilidades indispensáveis para o exercício de seu desempenho. Uma estratégia clara para contratação e desenvolvimento dos profissionais da área com base nas competências solicitadas deve ser inserida para que o novo modelo de ação seja operacionalizado e as questões estratégicas do negócio inteiramente consentidas.

Embora apreciados, os indicadores são de complexa definição, pois necessitam buscar os resultados apresentado e não as atividades exercidas. Indicadores visivelmente focados na entrega servem para mensurar se os objetivos escolhidos estão sendo atingidos e redirecionar a forma de desempenho da área a partir dos *insights* alcançados com seu monitoramento ao longo do tempo.

Ligado à gestão de pessoas, a liderança vem embasar os conceitos acima apresentados e abranger decisões e objetivos acerca do ambiente organizacional, onde no meio empresarial, quem aplica os modelos estudados sobre gestão de pessoas são os líderes envolvidos, portanto são apresentadas características que os novos líderes necessitam aprimorar.

## 2.2 LIDERANÇA

Segundo Chatterjee (1998), os desafios encontrados hoje nas organizações requerem que sejam diferenciados os líderes dos chefes. Os líderes precisam mostrar que para obter



sucesso pessoal, para obter respeito dentre um grupo de colaboradores, companheiros ou até mesmo clientes, eles precisam ser bem relacionados, ter um amplo conhecimento, se portar de forma adequada, e principalmente conseguir interagir com toda a sua equipe.

Chatterjee (1998) continua dizendo que os líderes atuais precisam acima de tudo, entender que liderar não se traduz mais por mandar, mas sim por influenciar, conseguir transmitir para os outros integrantes da equipe que apenas juntos se consegue o resultado, que somente o esforço único seja do líder ou de um integrante não trará resultados benéficos para nenhuma das partes, e apenas o trabalho conjunto dos envolvidos é que trará sucesso na caminhada. Existe uma enorme diferença entre poder e autoridade, pois o poder é quando se dá de forma formal a função de autoridade a algum indivíduo já a autoridade se tem através do reconhecimento da liderança pelos companheiros, e aqui sim a principal diferença, ela precisa ser conquistada, e não dada como é o caso do poder.

Segundo Drucker (1999), a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Ele comenta que algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. Para poder liderar, é preciso que exista alguém para ser liderado, é tão óbvio, mas ao mesmo tempo real, pois muitas pessoas hoje se consideram líderes, porém não possuem seguidores, e acabam criando “falsos seguidores”, ou seja, estes mesmos “líderes” creem estar influenciando certos membros da equipe, mas na verdade, ninguém está de certa forma seguindo os conselhos dos líderes.

Já no sentido de nomear as características dos líderes, podemos eleger algumas principais, como a paciência, pois o líder não pode revoltar-se em muitas situações, ele precisa desenvolver o autocontrole. Outra característica do líder é a bondade, o líder tem de ser bondoso com todos que o cercam, mas esta bondade não pode ser forçada, ela tem que vir naturalmente, com o afago dos integrantes da equipe com o líder e vice-versa. Acima de tudo, o líder tem que ser humilde, precisa ser autêntico sem ter arrogância ou pretensão (PEDRO CORDIER, 2012).

Na mesma linha, o líder deve ainda cultivar a abnegação, deve trabalhar para satisfazer as necessidades dos integrantes da equipe, e não somente as vontades. E aqui entra um dos papéis mais importantes do líder que é saber distinguir as vontades e as necessidades de seus colegas de equipe, precisa diferenciar o que é prioritário para o sucesso tanto pessoal como profissional dos mesmos. O líder precisa também aprender a dar e pedir perdão, o líder precisa se desligar dos ressentimentos quando estes o prejudicam, precisa perdoar, pois quem

não perdoa, acaba por dormir com o inimigo, almoçar com o inimigo, viver com o inimigo, e enquanto a pessoa não perdoa, ela não se livra do inimigo (PEDRO CORDIER, 2012).

O líder precisa ser honesto, principalmente consigo mesmo, ele deve ser livre de enganos, não pode nem mentir e nem enganar ninguém. Juntamente com a honestidade, o líder precisa ter compromisso com o que fala, e não só ter o compromisso, mas sim, honrar com os mesmos em todas as oportunidades, o compromisso uma vez não realizado, acaba desestabilizando a moral do líder, acaba deixando abalada a confiança existente no líder. E por fim, precisa colocar de lado as suas necessidades e buscar o melhor resultado para todos. Pois quando a equipe vai bem, o líder com certeza esta indo melhor ainda (PEDRO CORDIER, 2012).

Seguindo no mesmo contexto, o líder precisa adaptar o seu estilo de liderança com cada um de seus liderados, pois cada possui uma necessidade, uma vontade e um estilo diferente, e neste momento, o líder precisa ter um cuidado especial, pois muitas vezes o estilo adotado a uma das pessoas componentes da equipe que resulte positivamente, pode com certeza resultar negativamente em outro, assim, o mesmo integrante pode obter uma maior eficácia em diferentes estilos de liderança, e por este motivo, aonde não se existe uma precisão, a liderança acaba se tornando mais uma arte do que uma ciência (PEDRO CORDIER, 2012).

Outro aspecto fundamental que o líder precisa desenvolver em si mesmo e em seus comandados é a motivação, a palavra mais importante para um trabalho dar certo. Mais do que obter bons resultados, é preciso garantir que a equipe fique satisfeita com o resultado proveniente do esforço mutuo, que a equipe fez de boa vontade, de livre vontade todos os passos que lhes foram designados. O líder precisa buscar na essência de cada comandado onde está a motivação do mesmo, aonde se encontra o elo de alegria que envolve aquela pessoa. E a partir do encontro deste elo, ele precisa ajudar o seu companheiro a estimular este desejo de vitória, este desejo de obter bons resultados, de ajudar a equipe como um todo, de realizar todas estas coisas com motivação de sobra, pois é esta motivação que irá definir o qual bom será aquilo que lhe foi pedido para ser feito (MAITLAND, 2001).

Outro passo importante a ser trabalhado pelo líder é o elogio, as pessoas são movidas por elogios, por mínimo que ele seja, quando a pessoa recebe um elogio, ela não esta simplesmente sendo elogiada, mas sim, reconhecida pelo que ela fez e instigada a buscar novos desafios, pois a partir de um elogio, a pessoa descobre que tem potencial para mais, e começa a acreditar naquilo, e acaba de uma maneira ou outra, buscando esta melhora, buscando o seu máximo. O elogio pode ser feito individualmente e também em grupo, mas o

processo de *feedback* individual é muito importante para o profissional, pois só através dele o liderado consegue saber o quão bom ele é, o quanto ele está ajudando a empresa desenvolver e também para ele crescer profissionalmente, só assim ele saberá em que pontos ele deve continuar melhorando, e em quais pontos ele precisa mudar suas atitudes. E quando estas palavras vêm de um líder, o liderado se sente motivado em buscar o sucesso para um dia ele mesmo poder liderar (CHATERJEE, 1998).

### 2.2.1 Liderança Eficaz

Se tornar um líder às vezes pode ser muito fácil, porém o trabalho para a continuação da liderança e o ganho de confiança dos seus liderados só vem através de uma amostra de resultados e conquistas. E para obter estes resultados, é necessária uma liderança eficaz. Mas e qual é a grande diferença entre liderança e liderança eficaz? É quando o líder não somente lidera os seus comandados, mas sim, quando ele os capacita para que um dia possam se tornar novos líderes (HUNTER, 2006).

O líder eficaz precisa estar 100% focado em seus objetivos, no seu futuro e principalmente nos seus resultados, e para conseguir conquistar todos estas definições, o líder precisa deixar suas perspectivas estratégicas muito bem definidas, para que todos tenham conhecimento de qual é o seu objetivo para com a organização. Precisam cada vez mais e cada vez de uma melhor forma ser inovadores, reinventar algumas velhas “modas” da liderança, mostrar criatividade aliada à capacidade, demonstrar um espírito empreendedor, saber lidar com todas as adversidades do seu grupo de liderados, estar atentos a todas as mudanças que possam vir acontecer no decorrer dos processos que a organização apresentar (SOUKI, 2007).

Souki (2007) define que os desafios devem ser aceitos por parte dos líderes eficazes, eles precisam calcular e enfrentar os riscos acima da média para que se possam evitar as surpresas, precisam comunicar os liderados de forma a inspira-los e também motiva-los. Ao contrário dos seguidores que apenas oferecem observância, um líder oferece rumo, resultado e confiabilidade. Os líderes necessitam criar e cativar clientes que trazem receita precisa contar com liderados que inovam e produzem fazer com que consigam juntos, alavancar as ofertas da empresa.

Na mesma linha, Souki (2007) analisa que o líder eficaz precisa ser justo com todas as pessoas envolvidas no processo, desde os seus liderados até os seus fornecedores, precisa tratar todos de forma igual, precisa fazer com que todos percebam em suas atitudes essa justiça instalada, e não apenas na perspectiva pessoal, os liderados precisam perceber do líder que existe uma igualdade na forma de tratamento, que existe esta justiça que é precisa, pois quanto ocorre uma diferença no tratamento dos mesmos, isto pode gerar descontentamento e desconfiança por parte dos liderados, pois os mesmos irão começar a questionar o quão coerente é o líder que eles seguem.

No mesmo contexto, Covey (2005), diz que o líder tem que ser honesto em todas as suas atitudes, palavras e ações, sempre que um líder cria um objetivo, uma meta, uma perspectiva, ele deve fazer de tudo para que estas sejam cumpridas, mas sempre deve deixar claro para o seu comandado o que está sendo feito, quais os passos que estão sendo tomados, e deve ser honesto com o que está sendo feito e se isso irá atingir de forma positiva ou negativa os seus liderados. Para que não haja problemas neste contexto, o líder, como foi citado anteriormente, precisa calcular os riscos de uma operação, para que ele saiba se pode e como deve chegar à conquista do objetivo.

A confiança faz parte do espírito do líder eficaz, quando o líder está voltado para uma operação ou um processo, com riscos calculados, traçando metas e objetivos, o líder precisa estar confiante, a confiança é uma potencialidade a ser desenvolvida, pois se o líder não persistir confiante, os seus comandados terão essa percepção, e acabarão por desmotivar, por isso, além de estar motivado o suficiente para liderar, o líder eficaz precisa ter confiança nas metas, objetivos traçados e nas ferramentas administrativas para que os mesmos sejam alcançados. Quando um liderado ouve o líder falar com emoção, clareza e confiança a sua função dentro de um objetivo, ele irá se dedicar de forma muito mais ativa a conquista deste mesmo objetivo, ele não irá se satisfazer enquanto a meta da sua equipe não for atingida, pois ele sabe o quanto é importante a sua parte dentro do projeto, o quão profunda é a sua participação dentro do objetivo proposto (COVEY, 2005).

O líder eficaz também precisa saber criticar, mas fazer isto da maneira correta, para que não haja um bloqueio de comunicação e a rejeição do líder por parte do liderado. A crítica deve vir no momento certo e com as palavras certas, de forma construtiva, nunca se deve chegar a um liderado e dizer: “Você está fazendo errado!”, mas sim, deve se analisar todo o contexto da situação, e tentar iniciar o dialogo de forma diferente a citada anteriormente, para que não ocorra uma barreira na comunicação, para que a sintonia entre os dois não se feche, então o líder deve tentar ajudar o liderando, dizendo: “Colega, você não concorda comigo que

se você fizesse de outra maneira, poderíamos obter um resultado melhor?”. Assim, você consegue envolver o liderado e consegue mostrar a que existe outra maneira de fazer o trabalho, que existe um jeito de conseguir obter resultados melhores em relação aquilo que lhe está sendo pedido (COVEY, 2005).

### 2.2.2 Liderança e Autodomínio

Segundo Chatterjee (1998), o líder tem uma visão diferenciada, ele não possui nada mágico, apenas consegue ver além do que as outras pessoas conseguem ver uma oportunidade onde ninguém mais vê. O líder que vende roupas ao chegar a uma terra onde não se usa roupas, ele não julga o lugar como um nada, onde se ninguém usa ninguém irá comprar, mas sim, ele vê ali uma oportunidade para agregar uma nova cultura das pessoas usarem roupas, e a partir daí, desenvolver um novo mercado somente para si. Chatterjee (1998) entende que o autodomínio é fenômeno energético, em tudo o que pensamos, agimos ou falamos, liberamos certa quantidade de energia. Mas o líder não libera essa energia por motivos fúteis, é como se durante o caminho para o trabalho, uma pessoa se visse diante de um engarrafamento, e a partir deste momento, se diferem os líderes, dos liderados. O liderado, ao se defrontar com o engarrafamento, começaria a gastar todas as suas energias buzinando enlouquecidamente, como se as buzinas fossem abrir caminho para que ele passasse, resumindo, sem sucesso. Já o líder, ao se defrontar com o engarrafamento, ao invés de largar buzinas, ele já tem conhecimento de que se ele buzinar, nada irá resolver, pois todos que estão ali no meio, provavelmente estejam atrasados como ele, então invés de despender energia com a buzina, ele começa a planejar o seu dia, e começa a criar pensamentos produtivos, sem perder tempo e energia estressando-se com algo onde a solução está fora do seu alcance.

Chatterjee (1998) ainda complementa que o líder deve confrontar com o momento atual que vivencia criando desafios para si mesmo. Ao se apresentarem obstáculos, o líder deve estar atento para as dificuldades, devendo trabalhar da forma mais correta e eficaz possível, o líder, se vendo em um desafio, vivenciando obstáculos, deve perceber novas oportunidades, ou seja, é a qualidade da visão do líder que faz com que os problemas tomem o aspecto de oportunidades.

O domínio de si mesmo é a competência de perceber a diferença entre o que desejamos e o que é desejável para nós. Esta percepção concede ao líder não somente fazer

uma distinção intelectual, mas também tem o papel de fortalecer o líder para agir sobre esta situação. O desejo é como o fogo, uma fonte natural e uma fonte de energia, e assim como se pode utilizar o fogo para fins produtivos, pode utiliza-lo para destruir o desejo pode nos consumir, ou podemos utiliza-lo para que torne um objetivo desejável. O líder deve desenvolver essa habilidade, a visão do que é necessário e quais são as prioridades a serem executadas, são algumas potencialidades que o líder necessita desenvolver líder tem de fazer, precisa primeiro planejar o que ele precisa, para depois objetivar o resultado (CHATERJEE, 1998).

Se tratando de um estudo em relação aos líderes, é perceptível a conexão da liderança com os processos de tomada de decisões inseridos na gestão por competência. Num contexto empresarial, observamos a relevância no papel do líder nas organizações, sendo assim é a partir deste que as competências são aprimoradas conforme as necessidades e metas estabelecidas alinhadas aos os objetivos estratégicos realizados com eficácia e eficiência. A seguir, serão apresentados conceitos e modelos embasados na gestão por competências.

### 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, o tema competência, vem ganhando grande relevância em discussões acadêmicas e empresariais, e segundo Zarifian (1999), a competência pode ser definida como, o processo que seguindo a maior complexidade das situações encontradas, transforma com maior força a inteligência prática de situações apoiadas.

Um fator que permite um diferencial sobre concorrência gerando novos espaços mercadológicos é tratado como sendo as competências. Associado com a competitividade e vantagem competitiva, a competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, orientados com base na satisfação e necessidades dos clientes (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

Se tratando das capacidades organizacionais e sua relação com a estratégia da empresa, é defendido por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), que a competência resulta da interação das habilidades e conhecimentos adquiridos das pessoas e grupos dentro da organização. Sendo assim, é caracterizado como uma soma das competências de indivíduos ou equipes.

Outra definição de competência, segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 190) é “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A competência de uma pessoa engloba muito mais que uma simples ação, ela envolve vários fatores importantes no desenvolvimento do ser humano, tanto no seu aspecto pessoal, como no seu aspecto profissional. Ela necessita de varias características, que só são adquiridas com o tempo, para assim tornar-se uma pessoa competente.

Elencando as seguintes competências dentro de uma organização:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competência técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competência de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.  
(DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p.191).

Como se pode observar, são várias as formas de competências que oportunizam a capacitação para o individuo, o mesmo deve demonstrar interesse pelo processo de aprendizagem, desenvolvendo habilidades, porque através das mesmas atingirá os objetivos da organização e de desenvolvimento pessoal.

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), competência pode ser definida como características que o indivíduo possui, como conhecimento, habilidades e atitudes que afetam a individualidade para o desempenho do colaborador, distinguindo a personalidade, o aprendizado e aptidão para resolução de problemas e situações analíticas e de liderança.

No que se confere à formação de recursos humanos ligados à competência:

As abordagens tradicionais da formação de RH, mesmo sofisticadas ao extremo e integradas numa concepção ampliada de competências, somente podem, por sua inércia natural, se ajustar de maneira parcial às demandas contínuas de adaptação e desenvolvimento de RH (BOUTEILLER, 1997, p. 22).

Na mesma linha, é observado que o programa de formação e treinamento gerencial, atuante como eventos independentes das atividades profissionais vem agregar qualificação ao potencial de recursos desenvolvidos nestes programas, diretamente relacionado com aquilo que é apropriado como competência nos ambientes de trabalho (BOUTEILLER, 1997).

Detalhando as competências, é possível caracterizar as competências gerenciais, que se utilizam da capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e habilidades,

sendo alocadas em diversas funções e setores da empresa, integrando recursos produzidos para a empresa. Dando a importância na mobilização de pessoas e motivação no grupo, ou seja, é basicamente definido por competências individuais aplicadas nas atividades gerenciais.

Segundo Neri (1999), o treinamento de competências tem por objetivo capacitar o indivíduo, desenvolvendo um plano de trabalho, incentivando os colaboradores a perceber a oportunidade de refletir sobre os seus projetos de vida pessoal e profissional. Os indivíduos não só precisam saber o “como fazer”, mas também conhecer o “por que do como fazer”.

Neste sentido, as empresas estão constantemente em processos de mudança, e para que esse processo ocorra de forma ágil e com maior acessibilidade e adaptação, é necessária uma maior sensibilização por parte dos colaboradores, para que os mesmos possam colocar em prática o conhecimento profissional adquirido durante o seu período de capacitação. Além disso, precisará fazer uso da sua maturidade pessoal somado ao conhecimento, para desenvolver a liderança junto à equipe de colaboradores e promover melhores resultados (NERI, 1999).

Neri (1999) continua dizendo que o modelo proposto de treinamento de competências, pode significar oportunidades para que as pessoas reflitam sobre os objetivos, exercitando a autocritica para que possa tomar lugar em suas posições referentes aos aspectos profissionais e pessoais.

A gestão por competências pode ser colocada em prática em forma de mostrar tudo o que se sabe a respeito em um determinado contexto, sempre levando em conta as relações de trabalho, imprevistos, limitações de tempo e recursos, e etc. (LEBORTEF, 1995).

### 2.3.1 Outras Abordagens

Segundo Velde (1996), existem diversas percepções, e muitas contraditórias, sobre a gestão por competências. Neste sentido, percebe-se uma educação e uma adaptação maior a gestão por competências tanto por parte das empresas, como por parte do governo, principalmente o inglês e o australiano, mas em todos os sentidos, existem debates prolongados sobre a efetividade no aspecto educacional envolvendo a gestão por competências. Percebe-se hoje, portanto, que existe pouca atenção a temas que deem preferência a cases de organizações, dando uma maior atenção ao sentido de predefinição da palavra competência e de todo o seu contexto.



Conforme Lebertef (1995, p.22):

O que de fato irá diferenciar a competência de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos, mas de qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos.

O que de fato irá fazer diferença na qualidade da gestão por competências é o conjunto do trabalho desenvolvido na organização, e não o trabalho individual de cada colaborador, mesmo que a utilização da gestão por competências seja feita com um controle quase individual, o que irá interessar para a empresa será o trabalho em conjunto, com um resultado apresentado na melhora coletiva dos colaboradores da organização.

Para Bergamini (1988), a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação satisfatória entre três variáveis: o estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Quanto maior a sincronia entre os três fatores, mais eficiente será o resultado do desempenho. Considerando a complexidade das variáveis, a efetiva validade da Avaliação de Desempenho Humano, depende do domínio e do conhecimento que se adquire sobre elas. Isso caracteriza a unicidade do processo para cada empresa onde esse processo de avaliação é implantado, inviabilizando modelos já existentes de outra organização.

Já Quinn (1996) destaca que a junção destas competências, a organizacional e a gerencial, leva a uma real vantagem competitiva, juntando habilidades de inovação, compreensão de mercado, dados e informações distribuídas e acessíveis.

A análise estratégica da situação organizacional, para uma avaliação de desempenho satisfatória, implica para Bergamini (1988):

- Obter informações mais fiéis e completas sobre condições externas e internas na organização;
- Analisar essas informações tendo como resultante a avaliação da empresa e, conseqüentemente, o diagnóstico das condições de saúde organizacional e perspectivas existentes;
- Definir os possíveis rumos da organização quanto aos seus investimentos;
- Refletir sobre investir ou não em recursos humanos e, conseqüentemente, em avaliação de desempenho como recurso indutor do desenvolvimento dos seus empregados (BERGAMINI, 1988, p. 43).

Já voltado ao processo de quem avalia o desempenho de quem, existem três métodos, enfatizando a importância de que tanto os avaliadores como o avaliado devem estar habilitados a dar e receber o *feedback* um ao outro sobre seu desempenho. Avaliação Direta que consiste na avaliação do supervisor direto. A Avaliação Conjunta que traz a participação entre o avaliador e avaliado, analisando sobre seu desempenho, preenchendo junto á ficha de avaliação de desempenho. E o ultimo método, a auto avaliação, o qual julga seu próprio

desempenho, não excluindo o supervisor, uma vez que o envolvimento é feito após o próprio julgamento (BERGAMINI, 1988).

### 2.3.2 As Três Dimensões da Gestão por Competências

Segundo Swieringa e Wierdsma (1992), existem três principais dimensões da gestão por competências, o saber, o saber fazer e por último, o saber agir.

O saber se refere ao conhecimento. Faz perguntas e mobiliza a informação que gere trabalho. Dentro deste quesito, conhecimento significa saber fazer aquilo que lhe é proposto, definido ou pedido, devendo saber como fazer, com que ferramentas fazer, para quem pedir ajuda para realizar tal tarefa ou serviço (BERGAMINI, 1988).

Segundo Bergamini (1988), já o saber fazer, se refere à habilidade. Ou seja, não basta somente ir e fazer tal tarefa, deve se saber como fazer, deve se planejar antes de executar, deve se conhecer os caminhos mais fáceis e mais ágeis para a conclusão da tarefa. E por último, o saber agir, que se refere às atitudes. Não bastando saber o que fazer e saber como fazer, devemos tomar o caminho mais certo com relação á tarefa, devendo agir condizente com o que foi planejado, deve-se seguir um plano de trabalho para chegar a um fim específico.

Dentro desta divisão de dimensões da gestão por competências sugeridas por Swirienga e Wierdsma (1992), pode-se perceber que uma ação corresponde a vários fatores interligados, não sendo mais possível agir sem pensar, planejar. Sempre antes de tomar uma decisão, devemos parar, analisar, planejar, para aí sim executar. Como explicado acima, não basta ter conhecimento sobre o que tem que ser feito, se deve saber como fazer, e também como agir em relação ao que é proposto em determinada tarefa, ação ou trabalho.

Seguindo esta linha, Sandberg (1996), sugere três visões a respeito de competências, a orientação para o trabalhador, a orientação para o trabalho e por último, a combinação de abordagens anteriores.

A orientação para o trabalhador leva em conta as habilidades e conhecimentos do trabalhador para o desenvolvimento de tarefas, sendo estes requisitos, junto com a atitude, o ponto de partida do trabalho. Já a orientação para o trabalho analisa os trabalhos desenvolvidos nas atividades ou nas tarefas, levando como base a compreensão de tributos para a realização da tarefa. E por último, a combinação das abordagens anteriores, que

consiste em juntar as duas visões, levando em conta os atributos do trabalhador e os requisitos do trabalho executado (BERGAMINI, 1988).

A gestão por competências destinou-se a focar no princípio de “resultado = oportunidade”, em que o resultado obtido pelos colaboradores em prol da empresa transforma-se em oportunidades que a empresa irá lhes oferecer. Deixando clara, que a troca entre esse resultado e tal oportunidade, é analisada de forma positiva e vantajosa para as duas partes em questão (NERI, 1999).

Ainda conforme Neri (1999), o processo que conduz ao crescimento pessoal envolve, de um lado, a interação com os outros e, de outro, um encontro do indivíduo consigo mesmo. Isso significa contar com a impressão, o julgamento e a avaliação do grupo de colaboradores e até mesmo de grupos externos e do próprio indivíduo sobre si mesmo. Avaliando a própria realidade individual e daqueles com os quais se convive, embora nem sempre seja uma análise pacífica. As pessoas são diferentes, exigindo um molde de personalidade exclusivo para cada pessoa.

Nesse contexto empresarial, segundo Neri (1999), é definido um modelo de gestão em que o comprometimento das pessoas advém de um entendimento pelos objetivos da organização e no seu papel nessa circunstância. Questões fundamentais para essa gestão ser realizada e gerar integração de pessoas com os objetivos organizacionais, são as seguintes:

- O que se espera de mim?
- Quais são os produtos que devo apresentar?
- Como estou indo?
- O que preciso mudar, como e pra quê?

A construção e apresentação das respostas a essas perguntas é que viabilizam a troca de “resultado = oportunidade”, desencadeando a probabilidade de a empresa possuir grandes condições de competir em qualquer circunstância (NERI, 1999).

Nessas questões, é avaliado o desempenho humano no trabalho, utilizando nesse caso de um raciocínio dedutivo. Obtendo o que o indivíduo produziu, analisando como foi realizado, deduzindo assim, a eficiência do indivíduo na execução das atividades propostas. Portanto, a organização traça um objetivo para o indivíduo, tornando-o produto da intenção de se obter determinado resultado, o qual elas se propõem a realizar, numa relação de troca, que lhes possibilita atingir seus objetivos individuais (NERI, 1999).

Conforme Sandberg (1996) é encontrado duas vertentes no estudo do conceito de competências: educação e aprendizagem e planejamento estratégico. Na educação, o conceito

está ligado á formação e conhecimento adquirido das pessoas, o desenvolvimento de habilidade e à estimulação de atitudes, sendo assim, o indivíduo passível de treinamento. Enquanto o planejamento estratégico, o conceito sobre competência é caracterizado por oferecer um determinado benefício ao cliente, diferentemente de sua concorrência.

Ainda conforme Sandberg (1996), ambos os conceitos de competência foram visionadas para uma nova forma de administrar recursos humanos. A junção da vertente educacional com aprimoramento das pessoas e do planejamento estratégico focada no desenvolvimento das competências organizacionais, a fim de que as organizações obtenham competitividade. Essa junção da ideia para parâmetros de desempenho que indicam comportamentos e habilidades das pessoas que seguem o contexto estratégico e os objetivos da empresa.

### 2.3.3 As Fases da Gestão por Competências

Conforme Dutra (2004), a competência é entendida por “gurus” da administração como uma união de conhecimentos, habilidades e atitudes necessária para que o colaborador desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Mas, o fato dos colaboradores terem conhecimento, habilidade e atitudes, não resulta em benefícios para a organização a não ser que aconteça a entrega por parte do funcionário, ou seja, que ele efetivamente ponha em exercício essas competências.

Dentro das práticas organizacionais, no que se refere às decisões sobre os colaboradores ainda estão sendo adotadas em pretexto do que eles resultam para a empresa, e já o sistema formal, que é constituído pelos cargos, da preferência somente ao que os colaboradores fazem. (DUTRA, 2004)

Neste último sistema citado, temos a consideração do cargo e suas complexidades, deixando-se de lado o colaborador em si. Porém na prática, no instante dos aumentos de salário, nas promoções, o que influencia a decisão não é somente o que é realizado na descrição, mas também suas decisões e seus atos. (DUTRA, 2004)

Segunda Dutra (2004) o desenvolvimento do conceito de competências passou por quatro fases, sendo a primeira marcada pela análise das competências diferenciadas que levaram trabalhadores ao êxito profissional. Apanhadas das histórias de sucesso, as

competências foram utilizadas como modelo a ser aplicado indistintamente a todos os tipos de pessoas.

Já na segunda fase, foram criadas escalas de complexidade com distintos graus de entrega da competência, porém na mesma etapa as competências não se encontravam ligadas aos objetivos estratégicos das organizações e nem vinculadas às diversas práticas de RH, ou seja, não eram integrados às ações de admissão, carreira, promoção, treinamentos, aumentos salariais, etc.

Na terceira fase, as competências humanas não são mais ligadas ao desempenho de sucesso de pessoas dentro da organização, e passam efetivamente a decorrerem dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Começa a introdução da gestão de pessoas.

Por fim, na quarta fase, as pessoas se adaptam aos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional para o seu próprio desenvolvimento profissional, ou seja, tanto a empresa quanto o próprio indivíduo utiliza-se desta ferramenta para promover o seu desenvolvimento.

Podemos observar nestas quatro fases descritas por Dutra (2004), que a gestão de pessoas só começou a ser ligada a gestão por competências a partir da terceira fase, pois antes disso, era uma gestão em paralelo, porém, com o passar do tempo, foi necessária a adaptação dos dois modelos de gestão.

Ao fim das quatro fases acima descritas, a gestão por competências iniciou um processo de estudo, e para isso foram criados modelos de gestão, os quais serão devidamente detalhados na sequência do estudo.

## 2.4 PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

São consideradas como principais modelos de gestão, as competências individuais, organizacionais e funcionais, para então apresentar e implantar um modelo de gestão por competências. Com isso, a organização realiza um estudo com objetivo de escolher o que é mais necessário para seu desenvolvimento. Em seguida, elabora-se um planejamento estratégico, projetando as competências individuais que são essenciais no ambiente organizacional, para então poder definir as ações para implantação de um modelo que satisfaça e alinhe seus objetivos propostos (FLEURY e FLEURY, 2004).

Ainda segundo Fleury e Fleury (2004), a construção de um plano de gestão por competências em uma empresa contém alguns estágios, como o mapeamento e a mensuração das competências praticadas na empresa, assim como o recrutamento e seleção de colaboradores com condições mais elevada, lembrando-se da retenção de talentos internos ou por meio de contratações. Desenvolvendo e avaliando as competências essenciais, por meio do aprimoramento das habilidades pessoais, como o autodesenvolvimento. Havendo ainda a remuneração, ajustada de acordo com os planos de cargos e salários, e também por efetivações e premiações.

Sua principal contribuição de acordo com Vieira (2003) condiz que os modelos de gestão por competências ajudam na seleção de habilidades, conhecimentos e características sociais definidas, importantes no meio em que as organizações estão inseridas, ou seja, na área de vendas e contato direto com o cliente. Procurando alinhar aos novos objetivos e metas, almejados pela empresa, sugerindo um meio eficaz e eficiente para o seu desenvolvimento.

Entende-se como necessário o detalhamento dos modelos de gestão por competências, para que sejam alinhados os objetivos propostos pela empresa para com os três modelos principais de gestão por competências, juntamente com a gestão por pessoas, para assim atingir um resultado satisfatório almejado pelas organizações.

#### 2.4.2 Competências Individuais

Este modelo de competências trabalha com a capacidade do colaborador para o desenvolvimento de seus objetivos. Une o conhecimento, habilidade e atitude que o colaborador possui e desenvolve e que auxiliará na prática de suas tarefas organizacionais (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009).

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) as competências individuais, ou humanas ou profissionais são particularidades que o colaborador possui para auxiliar a empresa na realização de seus objetivos, compondo como base para as competências organizacionais. Representam os conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa ou da equipe de trabalho que irá permitir o diferencial competitivo para a empresa.

A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, “a gestão por competências é

apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY & FLEURY, 2004, p. 27).

A competência continua conectada a qualificação estipulada pela gestão de pessoas e competências dentro da organização, definidos pelos cargos associados ao indivíduo. Adquirindo saberes e conhecimentos, os quais podem ser classificados e certificados pelo ensino. Quando definido, o conceito de competência não responde às exigências de uma complexa e constante mudança na organização, ou seja, definir um estoque de recursos necessários para desempenhar com eficácia a cada colaborador uma condição satisfatória a cumprir a demanda de inovação e flexibilidade colocada dentro das organizações atuais.

Segundo Dutra (2002), a competência não é praticada conforme as qualificações do colaborador, mas sim às práticas executadas em determinadas situações, em outras palavras, aquilo que ele produz ou realiza no trabalho.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que a competência não se restringe a conhecimentos teóricos e empíricos que são adquiridos ao longo da vida do indivíduo, nem podem ser associados às tarefas que os mesmos desempenham. Comentam ainda que as competências são contextualizadas, tendo em vista que os conhecimentos e o *know-how* não contém status de competência, a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede conhecimentos em que o indivíduo está inserido é essencial para que a comunicação decorra com eficiência gerando uma competência aplicável.

### 2.4.3 Competências Organizacionais

No contexto organizacional, as organizações procuram ajustar suas competências satisfazendo as estratégias corporativas, objetivando aprimorar a produtividade, atendendo ao mercado competitivo e gerando uma situação financeira lucrativa e equilibrada.

Conforme Guimarães (2008), as competências organizacionais são tratadas com a capacidade da organização para tornar-se eficaz, permitindo a realização dos objetivos estratégicos. As competências essenciais propostas pela empresa ajudam para o sucesso da empresa, conferindo vantagem competitiva, gerando valor distintivo a ser percebido pelos clientes, proporcionando vantagens em relação aos concorrentes, e atribuindo o elemento fundamental para a sua sobrevivência no mercado. Criar um diferencial no ambiente

mercadológico sugere trabalhar mirando a ampliação da qualidade na produção e serviços, buscando atender aos clientes.

Fleury e Fleury (2004) concordam que o sentido das competências necessárias de uma organização está diretamente ligado com a estratégia do negócio o qual a empresa segue, considerando o levantamento dos recursos que a organização dispõe. Mapear as competências necessárias e individuais da organização acaba por ser essencial, garantindo a sobrevivência das empresas. Com a análise destes dados, a organização consegue medir qual o verdadeiro potencial humano dela.

Conforme Ruas (2001) existem três tipos de competências organizacionais, as essenciais, que diferem as organizações no mercado internacional, que são pioneiras, as seletivas, as quais tornam a organização líder de mercado, organizações que ocupam posição diferenciada no espaço de atuação, e por fim, as básicas, responsáveis por contribuir decisivamente para a sobrevivência da empresa em médio prazo.

No que se refere a competências organizacionais, a gestão por competências permite a disposição dos papéis utilizados pelos profissionais internamente para que seja possível o alcance dos resultados projetados. A organização e os colaboradores são analisados de forma integrada, com trocas simultâneas de competências e direcionamento correto destes, proporcionando um diferencial competitivo para a empresa.

#### 2.4.4 Competências Funcionais

As competências funcionais estão diretamente ligadas ao exercício das funções coletivas da organização, ou seja, relacionadas aos macroprocessos, e são responsáveis por idealizar e produzir produtos e serviços ajustados às requisições do mercado, também é responsável por garantir a comercialização destes produtos e serviços em médio prazo, e por fim, deve produzir os recursos tangíveis e intangíveis (RUAS, 2005).

Ruas (2005) afirma ainda que as competências funcionais podem ser definidas como um conjunto de habilidades e conhecimentos onde admitem o desenvolvimento das funções pelos colaboradores, alinhando-se as competências organizacionais, abrangendo seus objetivos estratégicos.

Neste sentido, as competências funcionais abrangem a divisão das ações particulares de cada setor da organização. Possivelmente está conectada na consecução dos serviços e dos



produtos no ambiente empresarial. Equivalendo-se á habilidade de gerir práticas de trabalho disseminadas nas várias unidades e setores da empresa.

Foram aqui expostas as competências individuais, organizacionais e funcionais que constituíram como embasamento para as definições das competências em suas duas grandezas: as individuais (atreladas ao ser humano) e organizacionais (inerente ao patrimônio da empresa). Em seguida, serão apresentadas as definições de cooperativismo e será explicada a caracterização de uma cooperativa de crédito, abrangendo a estruturação das cooperativas de crédito no Brasil.

## 2.5 COOPERATIVISMO

Termo cooperativismo vem da palavra cooperação, que significa operar de forma conjunta ou unida, ainda, ligado ao cooperativismo temos o associativismo, que é ato de se associar, ou seja, congregar pessoas com interesse em comum (ABRANTES, 2004).

Historicamente documentada, a mais antiga cooperativa data de 1760, composta por trabalhadores dos estaleiros de Woolwich e Chatam, na Inglaterra. O objetivo era reduzir os custos cobrados pelos moleiros para moer os cereais dos associados, portanto, o cooperativismo tem origens históricas antigas, método utilizado há séculos, com diferentes finalidades (ABRANTES, 2004).

É notável que a grande expansão das cooperativas ocorreu na Europa, mais precisamente na Inglaterra, Alemanha e França, na época da Revolução Industrial, o que ressalva o esforço dos trabalhadores em criar alternativas, na luta contra injustiças do capitalismo, o qual enriquecia poucos e empobrecia muitos (SINGER, 1998).

Um dos mais importantes ideólogos da filosofia cooperativista, Robert Owen é considerado pai do cooperativismo inglês. Com uma carreira brilhante, foi gerente em uma grande fábrica, aos 20 anos, e aos 30 anos era um dos maiores industriais da Europa. Na sua ação, praticou suas ideias humanistas, dando condições de trabalho decentes, bons salários, educação para os filhos dos operários, além de criar um residencial em torno da fábrica, para os trabalhadores. Owen foi o primeiro a organizar cientificamente o cooperativismo, articulando-o com a sociedade. Acreditando, mesmo após fracassos, que o cooperativismo reduziria a pobreza (LUZ FILHO, 1991).

No Brasil, ainda segundo Luz Filho (1991), o movimento cooperativista surgiu em 1847, quando o médico francês Jean Maurice Faivre, fundou a colônia Tereza Cristina, no interior do Paraná. Apesar de pouco duradouro e sem uma legislação específica, esta colônia introduziu a ideia cooperativista.

É analisado historicamente que existem cinco fases do cooperativismo no Brasil. A primeira pode ser nomeada como introdutória e vai até 1907, quando surge a primeira lei sobre o cooperativismo, ocorrendo até esta data, tentativas com base em experiências pessoais de países em que o cooperativismo já era praticado. A segunda fase ocorreu entre 1907 e 1926, quando surgem as primeiras portarias, decretos e leis voltados para cooperativas de créditos. Neste período, existia na verdade o sindicalismo-cooperativismo. A terceira fase se refere a 1926 e 1964 quando foram elaboradas leis específicas sobre as cooperativas, desvinculando-as dos sindicatos (LUZ FILHO, 1991).

De grande importância o ano de 1932, quando foi publicada uma lei que adotava os princípios da Aliança Cooperativa Internacional. Entre 1964 e 1988 ocorre a quarta fase, quando sob a influência da ditadura militar, o cooperativismo foi controlado pelo governo, sofrendo restrições. E por fim a quinta fase, a partir de 1988, com a promulgação da nova Constituição brasileira, conferindo maior liberdade e condição para associação entre pessoas. Nessa fase houve também grandes mudanças estruturais, ocorridas na economia mundial, especialmente após 1990, com a prevalência da doutrina neoliberal e mudanças tecnológicas (ABRANTES, 2004).

Com o aumento do desemprego nessa época, as famílias se obrigavam a desempenhar novas formas de renda e trabalho, sendo assim, o cooperativismo se tornou uma alternativa em evidência. Outro fato importante, em 1999, foi a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, SESCOOP, com o objetivo de disseminar a filosofia cooperativista desenvolvendo normativas e promovendo o auxílio as cooperativas atuantes no Brasil (ABRANTES, 2004).

### 2.5.1 Cooperativas de crédito

Segundo Pretto (2003), o Brasil consiste em um sistema financeiro altamente concentrado, ampliando ainda mais as metodologias de fusões. Os bancos possuem um lobby de alto peso perante o Banco Central, dificultando a abertura de espaços para pequenas

instituições financeiras como são as cooperativas de crédito. Apesar de serem desconsideradas em um primeiro instante, as mesmas são intituladas como grandes concorrentes dos bancos de maior porte.

Pretto (2003) argumenta que, por vezes, a sociedade perde por não possuir um entendimento social e político sobre a importância da democratização de um sistema financeiro. Sendo assim, as instituições financeiras regionais terminam sem ter espaço para proveitos de ordem jurídica e política.

Algumas das resistências enfrentadas pelas cooperativas advêm do próprio sistema cooperativo consolidado. Entre os anos de 1997 e 1998, foram criados bancos cooperativos, aumentando as dificuldades com semelhança a função do cooperativismo de crédito no desenvolvimento rural. Iniciam-se as incorporações ao sistema cooperativista tradicional a linguagem de uma lógica bancária, refletindo uma política de fortalecimento vertical dos sistemas (BURIGO, 2003).

O sistema contido por um ponto de vista comercial acaba por não fortalecer áreas vinculadas a cooperativas menores, estas que anseiam trabalhar em uma ótica de desenvolvimento. Existem os defensores do ponto de vista comercial, aonde a cooperativa de crédito necessita se restringir a serviços de ordem financeira. Acreditam como necessário que a cooperativa possa atuar através da visão econômica em um desenho muito elevado ao utilizado pelo sistema bancário tradicional (BURIGO, 2003).

Reis (2003) questiona a unicidade do cooperativismo, argumentando que devemos buscar a pluralidade. Ele acredita que não podemos aceitar que um país do tamanho do Brasil possua somente um sistema ou que contenha exclusivamente um fluxo de pensamento a cerca dos caminhos do sistema cooperativista. Não se pode prosseguir aceitando um sistema que atue como controlador geral do cooperativismo.

Por fim, de uma forma geral, deve-se instigar a aproximação das instituições financeiras com a cooperativa, sobre a visão gerencial, econômica, social e política, reduzindo a distância existente entre instituições financeiras e a população. Uma cooperativa de crédito conectada a uma sugestão desenvolvimentista para que esta venha atuar no processo de aproximação dentro do mercado financeiro (REIS, 2003).

### 2.5.2 A estrutura do cooperativismo de crédito brasileiro

Implantadas no ambiente econômico financeiro do país desde 1902, as cooperativas de crédito se expõem com particular importância para a sociedade brasileira, no alcance em que geram a aplicação de recursos privados e públicos, amparando os correspondentes riscos em favor da própria sociedade em que se desenvolvem. Em seu princípio, as cooperativas trouxeram ampla ascensão e importância dentro da realidade de várias regiões no país, contudo, com a chegada da regulamentação, altamente restritiva, conferida na ocasião pelo governo federal, o desenvolvimento do cooperativismo de crédito teve sua ascensão comprometida (FREITAS, 2008).

No começo de 1980, o segmento detinha 430 cooperativas de crédito, e em dezembro de 2007, já apresentava 1.441 cooperativas de crédito espalhadas em praticamente todo o Brasil, principalmente nas regiões Sudeste e Sul. Contava também com 2.497 pontos de atendimento cooperativo, atingindo a marca de 3,6 milhões de associados, proporcionando 37.266 empregos diretos (FREITAS, 2008).

Seguramente, aconteceram inúmeros avanços e conquistas, nem sempre no ritmo desejado, porém inegavelmente eles advieram de maneira gradativa e progressiva, tolerando, a todo pequeno progresso de crescimento, desenvolvimento e fortalecimento do cooperativismo de crédito. Entretanto é certo expor que ainda existem desafios e caminhos a serem superados e percorridos para que o cooperativismo de crédito possa galgar ainda mais espaço no mercado financeiro nacional (MEINEN E DOMINGUES, 2002).

### 3 METODOLOGIA

Para Gil (1991), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Para que seja possível esta análise do problema, Richardson (1999), diz que o plano de pesquisa é o esqueleto de investigação, obtemos as respostas aos problemas das pesquisas, ele inclui um resumo de todas as etapas da pesquisa, desde a formulação de hipóteses, até a análise dos dados. Não se deve confundir o plano de pesquisa com o projeto ou a estrutura da pesquisa. Então tem como finalidade responder como os objetivos da pesquisa foram alcançados, como se enfrentaram os diversos problemas durante a realização da pesquisa, controlando a variância ou as diferenças não desejadas para os resultados da pesquisa.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O presente estudo tem como objetivo a abordagem qualitativa, que para Richardson (2008), além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano dos resultados.

Para Richardson (2008), existem três especificações de plano de pesquisa, o exploratório, que consiste em quando não se tem informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o tal. Os estudos descritivos, quando se desejam descrever as características de tal fenômeno. Enquanto os estudos explicativos se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno.

Para tanto, foi utilizado o estudo de caso, que segundo Gil (1991), o mesmo é caracterizado por um estudo em profundidade de poucos objetos e também tem como

característica ser exaustivo, o que permite obter um conhecimento amplo e específico do mesmo, tarefa praticamente considerada impossível mediante os outros assuntos considerados.

### 3.1 DEFINIÇÕES DA AMOSTRAGEM

Em geral, de acordo com Richardson (2008), resulta impossível obter informações de todos os elementos ou indivíduos que formam parte do grupo que se deseja estudar, subentende-se que o número de elementos seja demasiado grande, os custos são muito elevados, ou ainda porque o tempo pode atuar como agente contraventor. Essas e outras razões obrigam muitas vezes a trabalhar com uma parte dos elementos que compõem um grupo, se todos os elementos fossem idênticos, não haveria necessidade de selecionar uma amostra. Por esta razão, as técnicas de amostragem permitem selecionar as amostras adequadas para os propósitos de investigação. Define-se, portanto, amostra como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população.

De acordo com Richardson (2008), existem diversos critérios de classificação de amostras, dividindo em dois grandes grupos, amostra não probabilística e probabilística, a primeira consiste em acidentais, intencionais ou de seleção nacional, enquanto a probabilística consiste em ser aleatória ou ao acaso.

Este presente estudo consiste em amostras intencionais, nas quais os sujeitos não tem a mesma probabilidade de serem escolhidos, portanto, os elementos foram escolhidos intencionalmente para uma absorção de informações com mais qualidade ou mesmo pela proximidade dos pesquisadores. O estudo será realizado com os gerentes de unidades de uma cooperativa de crédito do Sudoeste do Paraná, e foram escolhidos gerentes de unidades mais próximas intencionalmente, para que se faça financeiramente possível a realização do estudo.

Foram entrevistados quatro gerentes de três cidades diferentes, escolhidas dentre as vinte unidades da cooperativa, as quais serão definidas por proximidade. Como a cooperativa abrange uma grande região, unindo o Sudoeste do Paraná e o Meio Oeste de Santa Catarina, a escolha das unidades foi feita também por proximidade, pois facilitou a realização das entrevistas e diminuiu o custo do estudo.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para Gil (1991), a coleta de dados na pesquisa experimental é feita mediante a manipulação de certas condições e a observação dos efeitos produzidos. Na pesquisa psicológica, o experimento geralmente envolve a apresentação de certos valores de um estímulo e o registro da resposta.

Para obter um resultado verdadeiro na pesquisa, Gil (1991) enfatiza que para que a pesquisa seja livre de erros introduzidos pelos pesquisadores, ou por outras pessoas, é necessário supervisionar rigorosamente a equipe coletora de dados. É preciso garantir que os pesquisadores sejam honestos e não colem dados errôneos. É preciso também que à medida que os dados sejam recolhidos, examiná-los para verificar se estão completos, claros, coerentes e precisos.

A pesquisa apresentada neste estudo é a pesquisa documental, que para Gil (1991), vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas cabe considerar que enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobre tudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas.

A presente pesquisa se realizou no Sudoeste do Paraná, em uma cooperativa de crédito que abrange mais de 20 cidades nos estados do Paraná e Santa Catarina, e conta com mais de 23 mil associados. A cooperativa já possui um trabalho de gestão por competências, contudo ainda está em fase de desenvolvimento. A pesquisa se deu com gerentes da cooperativa de unidades distintas, os quais avaliarão do seu ponto de vista quais os resultados alcançados na atual gestão por competência, e se a mesma está sendo utilizada de forma assertiva para com os seus objetivos. A partir desta avaliação, foi analisada a utilização da gestão por competências da cooperativa.

A coleta de dados com os gerentes da cooperativa se deu através de entrevistas, com perguntas específicas sobre o assunto gestão por competências. Para Cervo e Bervian (2004) é a forma mais usada de coleta de dados, pois possibilita coletar dados com maior precisão. Permite ao pesquisador entregar ao respondente um questionário já específico para o objetivo desejado.

Foi utilizada a modalidade de pergunta aberta, que segundo Roesch (1996), as perguntas abertas são as formas mais elementares para um resultado de uma pesquisa qualitativa. E também permite ao pesquisador entender de forma mais ampla as respostas dos respondentes.

Sendo assim, como foram apresentadas anteriormente, as entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2013 com os gerentes de unidades, dada a importância dos mesmos na tomada de decisão e avaliação no que tange as ações dentro da gestão por competências realizada na cooperativa. Na ocasião, foram realizadas entrevistas abertas com quatro gerentes de unidades em três municípios distintos da cooperativa, os quais foram escolhidos aleatoriamente e por proximidade. Logo após as entrevistas, as quais foram devidamente gravadas em áudio, as mesmas foram transcritas para uma melhor visualização.

As entrevistas aconteceram nas respectivas unidades em que os gerentes estão inseridos, agendadas com antecedência, não interferindo no andamento dos seus afazeres, com autorização prévia da diretoria da cooperativa. Houve consentimento por parte dos gerentes de que o presente estudo visa analisar segundo a percepção dos mesmos, a importância do desenvolvimento da gestão por competências inserida na cooperativa. As entrevistas tiveram em média 20 a 30 minutos de duração. As perguntas realizadas foram todas baseadas nos objetivos do estudo para assim obter melhores resultados com o presente trabalho.

Realizando a análise a partir da coleta das entrevistas, gravadas em áudio e anotados os tópicos chaves, e solicitação de material documental, como relatórios anuais dos últimos anos da própria cooperativa, cedido com autorização dos gestores, para obtenção de uma maior compreensão nos resultados finais, atrelando os documentos adquiridos na cooperativa, com a percepção dos entrevistados para gerar o resultado da pesquisa.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

#### 4.1.1 Programas desenvolvidos pela cooperativa

Segundo Bouteiller (1997), o programa de formação de treinamento gerencial, atua como eventos independentes das ações profissionais e vem construir qualificação ao nível das tarefas desenvolvidas nestes programas, que está relacionado com o ambiente de trabalho e as competências que são realizadas.

Segundo o Relatório Anual de 2012, a cooperativa faz parte de um sistema que já está entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, segundo ranking da revista Exame. A cooperativa instituiu um Código de Conduta, que visa a orientação das ações e decisões no dia a dia dos colaboradores e é parte integrante das boas práticas de Governança Cooperativa. A cooperativa realizou no ano de 2012, 8.964 horas de treinamento para os seus colaboradores, em média 48 horas de treinamento por colaborador (RELATÓRIO..., 2012, p.38).

A cooperativa oferece diversos programas na área de gestão de pessoas, listados a seguir: Programa de Benefícios, Programa de Desenvolvimento de Gestores, Treinamentos, Seminários, Oficinas de Vendas, Convenções e eventos.

O Programa de Benefícios da cooperativa oferece aos colaboradores vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, auxílio babá ou creche, seguro de vida, previdência privada, auxílio Pós-graduação, auxílio funeral e remuneração variável.

O Programa de Desenvolvimento de Gestores, denominado de PDG, treina colaboradores entre eles executivos, gerentes administrativos financeiros, gerentes de unidade, assessores e analistas. O programa tem como objetivo aprimorar e desenvolver as habilidades de comunicação, relações humanas, liderança, autoconfiança e influenciar pessoas, estimulando o entusiasmo, desenvolvendo maior liderança e aumento na performance desses colaboradores, para assim apresentarem maior rentabilidade para a organização.

Dentro dos treinamentos realizados pela cooperativa, destacam-se os treinamentos vivenciais, os quais têm como objetivo a participação dos colaboradores da área

administrativa, como caixas, auxiliares, assistentes e gerentes. Ministrados com uma metodologia dinâmica, os colaboradores vivenciam temáticas como comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão. Nestes treinamentos, os colaboradores possuem a oportunidade de uma maior integração e união das equipes.

Nos seminários realizados pela cooperativa, os colaboradores conhecem o funcionamento dos órgãos de regulação e fiscalização, além de discutirem temas como lavagem de dinheiro e governança cooperativa. Além destes assuntos, também são abordados seminários de crédito, que tem como foco principal mostrar a importância da gestão da carteira de crédito e as pequenas ações estratégicas, como cheque especial e a precificação no crédito pessoal, podendo gerar uma grande diferença no resultado das unidades. Já as Oficinas de Vendas, os gestores conhecem e aprendem a usar diversas ferramentas de geração de relatórios e cada um dos produtos e serviços oferecidos.

As convenções realizadas pela cooperativa objetivam manter o alinhamento entre as equipes, incentivando e motivando os colaboradores para as principais ações e metas do ano. Participando de diversas atividades de integração e diversão. Servem também como apresentações de metas e comemoração ao atingimento das mesmas e homenagens aos colaboradores pelo tempo de serviço prestado.

Por fim, os eventos visam reunir todos os membros da cooperativa para tratar de assuntos como diretrizes futuras e lançamento de campanhas internas. Como um dos focos da cooperativa é a interação com a comunidade, os eventos servem para que os colaboradores desenvolvam o papel social que lhes é atribuído no momento da admissão.

Dentre todos os itens apresentados, é mostrado que a organização oferece muitas vantagens para seus colaboradores, proporcionando cursos, encontros e treinamentos específicos ao trabalho, os quais servem de base para a construção das habilidades e também das competências dos colaboradores, pois com um conhecimento maior em todas as áreas da cooperativa, o colaborador se torna mais eficiente nas tarefas do dia-a-dia, tornando-se mais propício a aprimorar as suas competências individuais.

#### 4.1.2 Competências e políticas internas no processo de gestão de pessoas

Lebortef (1995) diz que a gestão por competências pode ser colocada em ação mostrando-se todo o conhecimento a cerca de um respectivo assunto, nunca deixando de lado as relações de trabalho, imprevistos, limitações de tempo e recursos, entre outros.

Sendo assim, é preciso que o colaborador esteja constantemente mostrando suas habilidades e competências para os seus superiores, desde o momento da entrevista, aonde é a primeira impressão que seus gestores terão, desde as tarefas do dia-a-dia, aonde será necessário um maior esforço e uma maior dedicação por parte dos colaboradores para que além de utilizar suas competências e habilidades, o mesmo esteja propício a aprimorá-las.

Na mesma linha, o entrevistado 1 comenta que na admissão de novos colaboradores para a empresa são levados em conta todos os conhecimentos adquiridos pelo candidato exigidos pelo cargo a ser ocupado, um exemplo que o mesmo cita é o cargo de caixa, aonde se precisa buscar no candidato, habilidades manuais com dinheiro, habilidades técnicas, como velocidade de raciocínio e concentração, ou seja, todo o conhecimento adquirido pelo candidato em outras oportunidades para que o mesmo possa cumprir com todas as funções para o cargo.

E neste sentido, o entrevistado 2 comenta que a admissão de novos colaboradores é feita em 2 etapas, a primeira sendo uma entrevista com o gerente da unidade, para conhecer um pouco mais a interatividade do candidato, e em uma segunda parte, aonde ele é encaminhado para a psicóloga da empresa, que irá aplicar um teste no candidato para verificar se o mesmo possui aptidão para a área de negócios ou para a área administrativa, e conforme o resultado deste teste, o candidato é analisado conforme os gráficos do resultado, que mostrarão se ele possui um perfil adequado ao da vaga desejada.

O entrevistado 4 relata que em sua unidade, a efetivação da admissão de colaboradores acontece na regional, e que em sua unidade, é realizada uma entrevista, que classifica o candidato a uma espécie de “segunda fase”, a qual é realizada na regional. Para esta classificação, o gerente ressalta a importância das habilidades e competências do candidato para a função desejada.

Já Quinn (1996), a união das competências gerencial e organizacional, transmite uma leve vantagem competitiva, unindo-se habilidades de inovação, compreensão de mercado, dados e informações distribuídas e acessíveis.

Neste caminho, o entrevistado 3 comenta que em sua unidade, as admissões que são realizadas é enfatizada a entrevista com o candidato, afirmando que em muitas situações, é mais importante a entrevista do que o próprio currículo do candidato. O mesmo ressalta a importância do comportamento, atitude, motivação e experiência de relacionamento para o candidato, ressaltando que é muito comum a contratação de candidatos que nunca tiveram contato com instituições financeiras, mas que possuam as características citadas acima.

#### 4.1.3 Plano de Cargos e Salários

Segundo Neri (1999), o exercício de competências tem como característica capacitar o colaborador, traçando um plano de carreira, cargos e também salários, estimulando o indivíduo a projetar uma visão de futuro, podendo assim mensurar e visualizar objetivos na vida profissional e pessoal.

Neste sentido, o entrevistado 2 enfatiza que a cooperativa ainda não possui um plano de carreira definido, e comenta que a cooperativa em estudo encontra-se em desenvolvimento, e que neste período sente a necessidade da participação de novos líderes, sendo assim, é um estímulo para o crescimento profissional do colaborador. A organização para suprir esta carência, está desenvolvendo planos de cargos e salários para os colaboradores. Um exemplo que o mesmo informou, é uma academia de gestores da cooperativa, onde estão sendo treinados 20 colaboradores que ainda não possuem cargos de gerência, para que sejam os próximos líderes da cooperativa, ou seja, estes colaboradores terão preferência na hora de assumir cargos de gerência, seja administrativa ou de negócios.

Neste contexto, o entrevistado 4 comenta que a cooperativa possui uma hierarquia definida de cargos e funções, entretanto não há um plano de salários explícito para os colaboradores. O entrevistado ainda exemplifica uma situação muito comum dentro da cooperativa, que é um colaborador da área administrativa, que inicia as atividades como auxiliar administrativo, passando pelo cargo de caixa, posteriormente assumindo a tesouraria, e por fim, gerente administrativo. Todavia, a definição das faixas salariais para os respectivos cargos não estão claros, pois a cooperativa ainda não consegue esclarecer aos colaboradores quais são as faixas salariais para cada cargo, porque o mesmo cargo pode ser atingido com remunerações diferentes.

A orientação para o colaborador leva em conta as habilidades e conhecimentos para o desenvolvimento de tarefas, sendo estes critérios, junto com a atitude, o ponto de partida do trabalho. Já a orientação para o trabalho analisa os trabalhos desenvolvidos nas atividades, induzindo como base a concepção de competências para a concretização da tarefa. E por último, a combinação das necessidades anteriores, que consiste em conectar as duas visões, levando em consideração às necessidades do colaborador e os critérios do trabalho a ser executado (BERGAMINI, 1988).

O entrevistado 3 comenta que para a sua unidade a visualização dos planos de cargos e salários ainda não é claramente definida, então parte muito do colaborador a intenção de buscar o caminho a ser percorrido para o crescimento dentro da cooperativa, ou seja, deve surgir do colaborador o interesse em aprimorar as competências e agregar o preenchimento dos critérios necessários para desenvolver as suas tarefas e transformar em ação contínua o crescimento profissional dentro da cooperativa.

Já o entrevistado 4 argumenta que a cooperativa ainda não possui um plano de cargos e salários completamente definido, pois a cooperativa obteve um crescimento muito rápido em pouco tempo, não conseguindo se organizar internamente de uma maneira satisfatória para que pudesse concretizar o plano de cargos e salários. O mesmo ressalta que dentro de 2 ou 3 anos, a cooperativa terá claramente definidos e atuantes os planos de cargos e salários.

## 4.2 PERCEPÇÕES DOS LÍDERES SOB A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

### 4.2.1 Avaliação da distribuição de resultados

Para Bergamini (1988), o estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente, são fatores que determinam o desempenho do colaborador. Considerando a complexidade das variáveis, o desempenho é ligado ao domínio e ao conhecimento que se adquire sobre elas. Isso caracteriza a unicidade do processo para cada organização onde o processo de avaliação é implantado.

Para Drucker (1999), um líder não existe sem seguidores. Se não existem liderados, não existe um líder. Então, se tornar um líder pode parecer uma tarefa fácil, porém o grande

desafio é continuar conquistando seguidores, pois o líder precisa mostrar resultados e conquistas para obter o respeito e cooperação de seus seguidores.

O entrevistado 3 comenta que a avaliação é feita através dos resultados obtidos pelo colaborador. Os colaboradores são divididos em duas áreas distintas, a área de negócios e a área administrativa. Os colaboradores da área de negócios são caracterizados como gerentes de carteiras, física e jurídica, e também o gerente de unidade. Estes tem como função principal a venda de produtos e serviços oferecidos pela cooperativa como, por exemplo, seguros, créditos, consórcios, entre outros. Já a área administrativa envolve os colaboradores do caixa, tesouraria, auxiliares administrativos e gerentes administrativos, que são responsáveis em promover suporte aos colaboradores da área negocial.

No mesmo contexto, o entrevistado 1 acrescenta que dentro da área de negócios existem alguns indicadores que levam a uma nota final, como as metas de vendas, que tem o principal valor, a participação social do colaborador e a interatividade junto aos outros colegas de unidade. Já na área administrativa, são outros indicadores que leva a uma nota final, como índices de provisões, inadimplência, liquidez, entre outros.

O termo competência vem ganhando grande importância nos ambientes internos das organizações, e segundo Zarifian (1999), é um processo pelo qual se segue com uma ampla complexidade as situações encontradas, transformando com força a inteligência em prática de situações apoiadas.

Conforme Lebertef (1995), o que irá diferenciar a eficácia da gestão por competências, é o conjunto do trabalho realizado na organização, e não o trabalho individual, mesmo que a utilização da gestão por competências seja feita com um controle quase individual, o que irá interessar para a organização será o trabalho em conjunto, com um resultado exibido na melhora coletiva dos colaboradores da organização.

O entrevistado 4 evidencia o resultado final como principal fator determinante para a distribuição de resultados, mas ele pondera que devem ser analisadas todas as tarefas realizadas no percurso, para que possam ser reutilizadas as ações positivas que foram realizadas no decorrer da tarefa. Ele classifica que é importante o desempenho individual de cada colaborador, porém ressalta que é de grande valia o resultado coletivo, pois como gerente da unidade, busca o crescimento de toda a equipe, e não de poucos colaboradores.

O entrevistado 2 aborda a importância de um trabalho realizado em equipe, e afirma que quando os colaboradores atingem as suas metas individuais, fazem com que toda a equipe obtenha resultados superiores ao desejado. O entrevistado demonstrou um evento cotidiano decorrente do mês que foi realizada a entrevista, onde se encontrava um quadro com metas

semanais e reuniões diárias para ajustes das mesmas, para que assim pudesse mensurar o resultado faltante para a meta anual, que é o principal objetivo. O entrevistado ainda enfatizou que este quadro mostra as metas de toda a unidade, não dividindo por gerentes de carteira, pois os mesmos tem conhecimento das suas metas propostas.

#### 4.2.2 Sistema de Distribuição de Resultados

Os entrevistados 2 e 4 explicaram como é aplicado o sistema de distribuição de resultados para o cargo de gerente de unidade, definindo os critérios de avaliação para a posterior distribuição. São levadas em conta a meta de associados, onde é medida a meta de incremento de associados da unidade anual, a meta de crédito total, onde é medida a meta de créditos comerciais e rurais da unidade anual, a meta de captação, onde é medido as metas anuais da unidade dos produtos depósito á vista, depósito á prazo, fundos, poupança e capital social, ainda existe a meta de resultados, que é medida pelas sobras anuais da unidade, a meta anual da unidade de produtos e serviços, que inclui cartões, consórcio total, seguro total e cobrança. São medidas ainda, as metas de pontuação da inspetoria, advinda de pontos no indicador de controles internos, e por fim, o resultado social da unidade, medido pela participação da equipe em eventos na comunidade, reuniões, participação em entidades e projetos sociais, organização de assembleias e eventos.

Os entrevistados 1 e 3 exemplificaram o funcionamento da aplicação do sistema de distribuição de resultados para os gestores de carteira de pessoa jurídica. Para estes gestores, os indicadores que são levados em conta para a distribuição são os associados, medidos através do número de associados na meta anual da carteira do gestor, o crédito comercial, medido pela meta anual de crédito da carteira do gestor, a captação, medida pela meta anual dos produtos de depósito á vista, depósito á prazo, fundos, poupança, capital social e previdência. São considerados ainda, os resultados, que são atingidos pelas metas planejadas no ano, e os produtos seguros totais, consórcios totais, cobrança e domiciliação, todos também medidos através das respectivas metas anuais da carteira do gestor.

Os entrevistados 1 e 4 comentaram que para as carteiras dos gestores pessoas física, a distribuição ocorre de acordo com as metas de associados, crédito comercial e rural, captação, resultado, seguros totais, consórcios e cartões, medidos conforme as respectivas metas anuais da carteira do gestor.

Os entrevistados 2 e 3 relacionaram os critérios para avaliação de distribuição de resultados para os gerentes administrativos financeiros das unidades. Diferentemente como ocorre nos cargos relacionados à área de negócios, na área administrativa são levados em conta os índices de resultado, pontuação da inspetoria, provisão de risco conforme orçamento, que consistem em manter a provisão dentro do planejamento orçado para o ano. Tendo ainda o adiantamento de depositantes, que consiste no valor adicional da utilização do limite da conta corrente do cooperado, devendo apresentar um indicador menor que 1% em no mínimo 10 meses do ano. Outro índice é a inadimplência de crédito, que consiste nas parcelas atrasadas pelos credores da cooperativa, que deve apresentar um indicador menor que 3% em no mínimo 10 meses do ano. E por fim, o orçamento de despesa administrativa, que é caracterizado pelo valor estimulado no início do ano para as despesas administrativas, e o mesmo não pode apresentar valor maior do que o 100% planejado.

Os entrevistados 1 e 2 explicaram que para o cargo de auxiliar de atendimento são levados em conta os critérios de associados, crédito total, produtos e serviços, que incluem consórcios, seguros, cartões e cobranças. Tendo ainda captação e meios de pagamento, que consiste em um índice medido pela utilização dos meios auxiliares de transações financeiras, como caixa eletrônico, correspondentes bancários, internet, e concluindo, o resultado da unidade.

Os entrevistados 3 e 4 relacionaram os três critérios de distribuição de resultados para os cargos de caixa e tesoureiro. O primeiro critério levado em consideração é o número de autenticações realizadas, que consiste na somatória do número de pagamentos, recebimentos e transferências efetuados pelo caixa ou tesoureiro. Por segundo, o seguro de valores, que consiste no valor montante que permanece na unidade de um dia para o outro, sendo que este valor não pode ultrapassar o valor do seguro para a unidade. E finalizando, os meios de pagamento preenchem os três critérios de avaliação para os cargos de caixa e tesoureiro, os quais já foram explicados anteriormente.



#### 4.2.3 Percepção dos líderes quanto á distribuição de resultados

Segundo Tigre (2006), as estratégias competitivas das organizações nem sempre são exemplificadas, e desta forma acabam sendo apuradas pela intuição e sem nenhuma realização formal. As estratégias estão relacionadas à percepção dos líderes da organização, combinadas com as capacitações de dentro da empresa, ambientando as mesmas externamente, internacional ou regionalmente. Para obtenção de sucesso nas estratégias da organização, são constituídos como elementos essenciais a combinação de dificuldades externas e internas junto com as oportunidades.

Neste contexto, o entrevistado 2 considera justa para todos os colaboradores a atual forma de distribuição realizada na cooperativa, porque comparando com o modo de distribuição anterior, mesmo se o colaborador atingisse as suas metas, mas se a unidade não atingisse os números planejados, o colaborador acabava sendo lesado por não receber a distribuição dos resultados, todas as sobras são divididas conforme a produção do colaborador, e não mais da unidade como um todo.

Concordando com o entrevistado 2, o entrevistado 4 traz a informação que tem experiência em outras organizações financeiras, as quais estão com o foco em metas e objetivos similares, portanto, todas as instituições financeiras possuem uma metodologia de divisão de resultados muito semelhante, considerando adequada esta forma de distribuição pela razão de que o mercado tende a caminhar para os mesmos critérios de distribuição no sentido de valorização do colaborador.

Na mesma linha, o entrevistado 1 afirma que a atual forma ainda não é 100% adequada para todos os colaboradores, ele pontua que a distribuição realizada para a área de negócios encontra-se definida, fortalecendo a ideia de quem vende mais, quem atinge as metas, e passa a ser remunerado de acordo com o planejado ao final do exercício, portanto o resultado está inserido na pró atividade, não podendo justificar por outros fatores caso a distribuição ao final do ano não seja a que foi planejada pelo colaborador. Entretanto, o entrevistado comenta que para a área administrativa ainda não é definida a forma de avaliação, pois são levados em conta na somatória dos indicadores, índices dos quais ainda não são definitivamente claros para os envolvidos, então na visão do gestor, enquanto não se define como são realizados os cálculos destes índices, não deveria estar os exigindo como forma de avaliação.

Na visão do entrevistado 1, os modelos atuais poderiam ser modificados em alguns pontos, como comentou:

Na minha visão a única alteração que eu faria é que hoje o gerente de unidade corre o risco de ganhar a mesma distribuição de um gerente de carteira, porém a responsabilidade de um gerente de unidade é muito maior, afinal de contas quando uma unidade não atinge o resultado, o primeiro a ser cobrado ou até mesmo desligado é o gerente de unidade (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado 2 também sugere uma pequena mudança no que tange ao pagamento das distribuições de resultados:

Sugiro apenas uma alteração, trazendo mais próxima, ao invés de realizar o pagamento anual, faria o pagamento semestral. Pois se o colaborador for bem no primeiro semestre, ganhando o primeiro montante, ele já vai motivado para ganhar o segundo. Enquanto se não teve o montante esperado no primeiro semestre, precisa trabalhar mais para poder recuperar (ENTREVISTADO 2).

Portanto, alterando o modelo de mensuração da remuneração, motivaria o colaborador a buscar seus objetivos, não permitindo que estes fossem esquecidos por parte do colaborador.

#### 4.3 ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA COOPERATIVA

Segundo Drucker (2000), a transição de uma era industrial para a era do conhecimento anseia por uma mudança de pensamento, necessita de inovação, tanto dos colaboradores como dos gestores da organização. A gestão por competências vem ficando mais evidente dentro do ambiente competitivo do mercado, e para a adaptação a esta mudança, é indispensável que os colaboradores estejam focados no desenvolvimento de suas competências, não deixando de lado o desenvolvimento organizacional.

No estudo realizado, percebe-se que a cooperativa possui uma história de grande ascensão, que em pouco tempo conquistou a confiança da comunidade e hoje já é referência no cooperativismo em âmbito nacional, tendo em vista o número de associados e os números que a cooperativa traz em seu relatório anual divulgado em 2012.

Tratando-se da gestão de pessoas, percebe-se que a cooperativa investe em treinamentos dos colaboradores, incentivando os mesmos a desenvolverem suas habilidades, além de auxiliarem na vida particular do colaborador. Trabalha ainda com a realização de

fóruns e seminários que são específicos para os assuntos desenvolvidos no dia a dia do colaborador, aumentando assim o nível de conhecimento de todos os envolvidos. Preparando para um atendimento eficaz que consiga envolver os associados, promovendo uma interação maior com a comunidade, despertando o interesse dos mesmos á fazer parte integrante da cooperativa.

No que tange as admissões realizadas pela cooperativa, percebe-se que as contratações são realizadas diferentemente de unidade para unidade, porém, todas as admissões, o papel feito pela regional é de suma importância, fazendo com que todos os candidatos passem por testes de perfis, o que promove uma maior garantia de que estão direcionados corretamente para os cargos oferecidos. Percebe-se ainda que a entrevista com o candidato é de grande valia, pois é o momento em que os gestores analisam a personalidade e a facilidade de interação do candidato, requisitos hoje, importantes para colaboradores, principalmente da área de atendimento. Após a admissão do colaborador, fica evidenciado nas entrevistas, que o colaborador consegue visualizar quais são os caminhos que devem ser percorridos dentro da cooperativa para alcançar os cargos com maior relevância, porém, ainda não visualizam as remunerações que estes cargos oferecem.

Neste sentido, os planos de cargos e salários da cooperativa não estão completamente definidos, e os colaboradores ainda não conseguem visualizar quais as remunerações por cargos dentro da cooperativa. Existe um modelo desenvolvido atualmente, entretanto o mesmo ainda não está em sincronia com os colaboradores, não esclarecendo as informações necessárias que estes desejam. Já no que se relaciona aos planos de carreira, observa-se que a cooperativa já realiza treinamentos direcionados para obtenção de novos líderes. Estando alinhados no caminho desejado, passo a passo estão deixando em evidência os planos de cargos e salários.

Nas perguntas relacionadas à avaliação da distribuição de resultados, pode-se perceber que a cooperativa realizou uma alteração no modo de distribuição há 3 anos, que foi caracterizada pela dificuldade na implantação da mesma, pois anteriormente, o sistema avaliava as unidades, e não os colaboradores individualmente, gerando certa estagnação para alguns colaboradores que não desempenhavam o que realmente lhes era atribuído. A partir desta mudança, onde o sistema remunera os colaboradores individualmente, alguns colaboradores destacaram-se, outros, porém, começaram a não mais serem remunerados na distribuição de sobras, o que gerou desconforto. Então a grande dificuldade foi a aceitação por parte destes colaboradores que não desempenhavam o que era creditado aos mesmos.

Ainda no que se refere à distribuição de resultados, percebe-se que a cooperativa divide os colaboradores em duas áreas, área de negócios e área administrativa, e dentro destas áreas, são realizadas análises, cobranças e tarefas distintas. Na área de negócios, percebemos que todos os entrevistados concordam que a atual forma de distribuição é adequada para os colaboradores, porém na área administrativa, as opiniões se dividem, enquanto um dos gestores pontuou que na área administrativa, além de ser limitado o pagamento de bônus, nem todos os indicadores cobrados são claramente definidos, considerando injusto o sistema. Já outro colaborador, este com experiência em outra instituição financeira, afirma que o sistema além de ser adequado, tornou-se comum no mercado financeiro.

Foi constatado dentro da cooperativa que os critérios abordados e utilizados são bem esclarecidos e determinados, demonstrando a realidade que deverá ser alcançada no período em questão. A partir disto, o colaborador é devidamente cobrado do esperado em sua função, ou seja, está definido o quão é esperado dele dentro da cooperativa, mostrando como se trabalhar para alcançar as suas metas, para assim, o sistema remunerá-lo de forma coesa.

Em relação à percepção dos líderes, o sistema adaptado nos últimos anos foi eficaz, trazendo resultados favoráveis ao crescimento da cooperativa em curto prazo. A carência de novos profissionais fez com que o sistema auxiliasse na remuneração adequada para os colaboradores que desenvolvem determinadamente suas competências e habilidades. Juntamente a isso, buscam primeiramente valorizar os colaboradores da organização para posteriormente abrir oportunidade para candidatos fora da cooperativa, gerando um processo de valorização dos colaboradores.

Ainda em relação à percepção dos líderes, pode-se constatar durante as entrevistas que os entrevistados 1 e 2, possuem um maior tempo de cooperativa do que os entrevistados 3 e 4, e por isso adquiriram um amplo conhecimento da cooperativa, o que lhes permite fazer algumas considerações, e realmente foram estes entrevistados que pontuaram algumas modificações a serem realizadas no sistema da cooperativa.

Nas entrevistas que foram realizadas durante o estudo, pode-se analisar e perceber mudanças de pensamentos e ideias dentro de uma mesma organização, e mesmo com um sistema padrão, onde todos tem que seguir um modelo, as diferenças de pensamentos e conclusões são distintas umas das outras. Mesmo com estas diferenciações, todos os entrevistados são coesos no que tange ao comprometimento com a organização, e percebe-se de forma clara que os envolvidos também estão engajados nos objetivos e estratégias propostas pela empresa.

E ao fim desta análise, entende-se que por se tratar de um novo modelo, a gestão por competência busca interagir os gestores com os colaboradores, para que todos atinjam suas metas e objetivos colaborativamente, mesmo que avaliados individualmente. E na cooperativa em estudo, ficou claramente evidenciado que os mesmos estão aptos a enfrentar esta mudança, para que este processo que ainda é inovador continue despertando o interesse dos mesmos á fazer parte integrante da cooperativa podendo estar diariamente agregando competências e habilidades aos colaboradores na busca da maximização dos resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o atual cenário em que as organizações se encontram, a competitividade traz a necessidade de execução de ações organizadas, considerando que as instituições que não desenvolveram novidades, tendem a enfraquecer no processo de fidelização de seus clientes. E neste contexto, a cooperativa em estudo buscou ampliar as oportunidades aos seus associados e colaboradores no mercado em que está inserido, implantando um novo sistema de gestão por competências, contextualizando e modificando o que o mercado oferece.

Observa-se que a cooperativa preza pelo aprimoramento das habilidades e das competências de seus colaboradores. Foram apresentadas no decorrer do trabalho várias atividades que a cooperativa realizou com seus colaboradores dentro do processo de gestão de pessoas, realizando treinamentos, seminários, eventos específicos, entre outros.

As relações existentes entre as habilidades, competências e políticas internas com a gestão de pessoas na cooperativa foi identificado pelo constante aperfeiçoamento dos colaboradores ao decorrer de suas carreiras profissionais, incentivados por treinamentos e capacitações definidas ao longo de seus objetivos e metas. Evidenciando o bom relacionamento com o cliente, e enfoque em atividades com relações a liderança. Atividades e eventos sociais, assim como participação e conclusão de tarefas e treinamento em liderança, são critérios bem definidos para se alcançar a meta individual, motivando o colaborador a exercer com eficiência esses quesitos. Deixando claro, a relação das habilidades, competências e política interna, com a gestão de pessoas implantada pela organização.

Os problemas em comum, apresentados pelos entrevistados foram semelhantes em suas respectivas unidades, mostrando que a organização ainda carece de meios eficazes de comunicação e estratégias que promova a continuidade, incentivando os colaboradores e gestores a estarem desenvolvendo suas habilidades e competências de forma conjunta na organização. Com a implantação da gestão por competências, pôde se analisar que muitos colaboradores saíram de uma zona de conforto que haviam estabelecido, constatando que estes mesmos colaboradores mostraram maior resistência às mudanças quando se viram obrigados a definitivamente “entrar em ação”.

Neste sentido, a percepção dos gestores das unidades da cooperativa está alinhada, pois todos mostraram coesão no que tange aos objetivos da organização, porém no que se refere ao processo de valorização do colaborador, é notável que as opiniões diverjam, sendo que, alguns gestores consideram justo este processo, enquanto outros não declaram que a

forma de distribuição para todos os colaboradores envolvidos não está de acordo, focando essa divergência na área administrativa, ao contrário da área de negócios, que segundo os gestores é justa.

Por outro lado, muitos colaboradores que não eram reconhecidos pelo papel desempenhado na organização, viram seu trabalho sendo valorizado, e melhor do que isso, sendo remunerado de acordo com as metas e objetivos alcançados. Partindo desta iniciativa, criou-se a necessidade de adaptar-se ao modelo proposto, e foi observado que aquele que conseguiu incorporar esta nova visão, obteve melhores resultados.

Fica evidente que o sistema ainda não está funcionando eficazmente, entretanto apresenta-se uma evolução considerável desde o momento de sua implantação, e constantemente, os colaboradores já pertencentes à cooperativa, que vivenciaram a inovação, visam à necessidade de adaptar-se à mudança, e os novos colaboradores iniciam suas atividades com uma visão detalhada do futuro dentro da organização.

Dessa forma, conclui-se que a gestão por competência desempenhada na cooperativa trouxe um resultado positivo para os envolvidos, fortalecendo a meritocracia dentro da organização. Contudo, necessita de maior clareza no que diz respeito ao sistema de distribuição de sobras exercido pela cooperativa aos seus colaboradores. Neste sentido, os indicadores considerados na somatória dos índices para posterior distribuição, devem ser discriminados de forma mais acessível para o colaborador, independente da sua área de atuação.

Sendo assim, o presente estudo contribui com o intuito de mostrar aos diretores da cooperativa como o sistema de avaliação de resultados é entendido pelos gestores, tendo em vista que o trabalho foi embasado em entrevistas com os gerentes das unidades da cooperativa. Para que possam analisar os resultados, o referido estudo será disponibilizado para os diretores da cooperativa em estudo.

Além disso, devido ao presente momento vivido pela cooperativa, a qual busca inovar constantemente, a presente pesquisa poderá vir a contribuir para com a prática de cursos e treinamentos que visem aperfeiçoar o entendimento dos colaboradores sobre a gestão por competências, objetivando a realização de metas e resultados.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Associativismo e Cooperativismo**: como a união de pequenos empreendimentos pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Interciência, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1988.
- BURIGO, Fabio L. **O cooperativismo de crédito e microcrédito rural**. Porto Alegre, Ed. da UFRGS, 2003.
- BOUTEILLER, D. **Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu**. Gestion: Montreal, 1997.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, 2004.
- CHATTERJEE, Debashis. **Liderança Consciente**. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito**: da eficácia á grandeza. São Paulo: Editora Elsevier, 2005.
- COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em:  
< <http://cooperativismodecredito.com.br/news/2011/03/visao-da-aci-global-2020-as-cooperativas-se-tornam-o-modelo-de-negocios-de-maior-crescimento-no-mundo/>>. Acesso em: 15 Nov. 2012.
- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- DRUCKER, Peter. **Administração na era das grandes transformações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2000.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- FREITAS, Márcio Lopes. **Conjuntura e Perspectivas do Cooperativismo de Crédito**. Brasília: Ed. Gemerc, 2008.



- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- GUIMARÃES, Mirna Santiago. **Gestão do conhecimento baseado na análise de GAP de competências**: um estudo de caso do DETRAN-RN. 2008. 218f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Rio Grande do Norte, 2008.
- HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Gestão de Pessoas e Competência**: Teoria e pesquisa. Curitiba: Editora Juruá, 2009.
- HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do fator humano**: Uma Visão Baseada em Stakeholders. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- LEBORTEF, G. **De la Compétence, Essai sur un Attracteur Étrange**. Ed. Quatrième Tirage, Paris, 1995.
- LUCENA, Maria Dariva. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- LUZ FILHO, F. L. **História do cooperativismo brasileiro**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1991.
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Editora Book RJ, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Ed. Futura, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson N.. **Cooperativas de Crédito no Direito Brasileiro**. Porto Alegre: Ed. Sagraluzatto, 2002.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- NERI, Aguinaldo. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Ed. Papyrus, 1999.
- PEDRO CORDIER. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-principais-caracteristicas-de-um-lider/48314/>>. Acesso em: 21 de set. 2012.
- PRETTO, José M.. **O cooperativismo de crédito e microcrédito rural**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2003.
- QUINN, J. **Empresas Muito Mais Inteligentes**. Editora Makron Books, São Paulo, 1996.

REIS, Paulo. **O cooperativismo de crédito e microcrédito rural**. Porto Alegre, Ed. da UFRGS, 2003.

RELATÓRIO ANUAL 2012. Pato Branco, 2012, p.38.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

SANDBERG, J. **Human Competence at Work**. Suécia: Ed. Grafikerna, 1996.

SINGER, Paul Israel. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Ed. Contexto, 1998.

SISTEMA OCEPAR. Disponível em:

<<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/50683-50683>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

SOUKI, Ômar. **Liderança & Genialidade empresarial: estratégias de sucesso de Bill Gates, Walt Disney, Ted Turner**. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2007.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires: Ed. Eterna Cadencia, 1992.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Ed. Futura, 2000.

VELDE, H. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Ed. Abril, 1996.

VIEIRA, Adriana M. **Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação**. 2003. 166 f. Dissertação (Pós-Graduação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasília-DF, 2003.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão por competências: Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objectif competence: mythe, construction ou réalité?** Paris, Liaisons, 1999.

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO

1. Como foi a sua admissão na empresa? Quais os cargos que você já desempenhou, você tem experiência relacionada com a área que foi convidado a atuar? Quais as maiores dificuldades na adaptação, relacionamento, ou sistema cooperativo?
2. Você trabalhava em alguma instituição financeira antes de entrar na cooperativa? Qual foi a maior diferença encontrada entre as instituições?
3. Como é realizada a admissão de colaboradores? Existe um plano de cargos e salários?
4. Como é feita a avaliação dos colaboradores para a distribuição de resultados na cooperativa?
5. Você considera a atual forma de distribuição dos resultados justa e equivalente para todos os colaboradores?
6. Se você pudesse modificar a forma que é feita esta distribuição, qual seria a principal mudança feita? E qual os benefícios que esta mudança traria?
7. Se ocorreu alguma mudança, quais foram os principais resultados evidenciados após a mudança do sistema de avaliação para divisão de resultados?