

**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ**  
**Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas**

Giovani Aparecida Severgnini Da Motta

Maria Luisa Lasarim

Ronaldo Rauber

Uilion Milhoretto

**PROPOSTA PARA PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
DE LIDERANÇA DOS GERENTES DO SICOOB CREDIAUC**

Concórdia

2015

Giovani Aparecida Severgnini Da Motta

Maria Luisa Lasarim

Ronaldo Rauber

Uilion Milhoretto

**PROPOSTA PARA PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
DE LIDERANÇA DOS GERENTES DO SICOOB CREDIAUC**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia

2015

Giovani Aparecida Severgnini Da Motta

Maria Luisa Lasarim

Ronaldo Rauber

Uilion Milhoretto

**PROPOSTA PARA PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
DE LIDERANÇA DOS GERENTES DO SICOOB CREDIAUC**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

---

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

---

Verônica Paz de Oliveira – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Concórdia

2015

Àqueles que amamos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Sicoob Crediauc, por possibilitar a realização deste estudo.

Aos professores e colegas, pela explicitação e socialização de conhecimentos.

Aos familiares, pela compreensão e apoio.

Aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

## DECLARAÇÃO

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Alto Uruguai Catarinense – Sicoob Crediauc, representada neste documento pela Presidente, Sra. Maria Luisa Lasarim e pelo Secretário, Sr. Fernando Luiz Deon, autorizam a divulgação das informações e dados coletados em sua Instituição Financeira Cooperativa, na elaboração do Projeto Integrador intitulado proposta para programa de desenvolvimento de competências de liderança dos gerentes do Sicoob Crediauc, realizado pelos alunos Giovani Aparecida Severgnini Da Motta, Maria Luisa Lasarim, Ronaldo Rauber e Uilion Milhoretto, do curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, do SENAC, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Concórdia - SC, 21 de março de 2015.

---

Sra. Maria Luisa Lasarim  
Presidente

---

Sr. Fernando Luiz Deon  
Secretário

## RESUMO

O desenvolvimento de competências direcionadas à liderança tem se mostrado aspecto relevante para a alavancagem de resultados organizacionais, melhoria na satisfação, motivação e engajamento de colaboradores, e um tema estratégico. O Sicoob Crediauc, com atuação no cooperativismo de crédito, com sede em Concórdia abrange quatorze municípios da região do Alto Uruguai Catarinense, operando mais de R\$ 520 milhões de ativos, possui como um de seus objetivos estratégicos: possuir colaboradores comprometidos e motivados, por meio da busca de qualificação contínua dos colaboradores para atingir os objetivos. Direcionado a este objetivo, o presente trabalho apresenta uma proposta para programa de desenvolvimento de competências de liderança para os gerentes de posto de atendimento. Delineia-se o objetivo por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa quase-experimental, com caráter quali-quantitativo, com aplicação de levantamento para a proposição de planos e programas, por meio de observação e questionário, com análise de dados em forma de gráficos, tabelas e análise de conteúdo. Obtêm-se por produto, uma lista de padrões de comportamento, com indução de seis competências para a atuação de gerente de posto de atendimento, as quais são a entrada principal para a proposta do programa. As etapas para desenvolvimento das competências são descritas em quatro etapas, orientadas pelo *framework* na teoria da mudança intencional. Demonstra favorável viabilidade financeira para a implementação, com retorno sobre o investimento em curto prazo, e expressivo ganho em resultados financeiros e na melhora da satisfação dos colaboradores e na atração e retenção de talentos, criando reflexos favoráveis no posicionamento estratégico. Sua limitação se encontra observação dos resultados pós-implantação.

Palavras-chave: Liderança. Competência. Desenvolvimento. Cooperativa de crédito.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Representatividade dos padrões de comportamento das competências .....	46
Tabela 2 – Padrões de comportamentos de maior relação com os requisitos.....	47
Tabela 3 – Exemplo para instrumentos de avaliação de adoção de comportamentos.....	50
Tabela 4 – Modelo de agenda de desenvolvimento.....	51
Tabela 5 – Investimento do projeto.....	54
Tabela 6 – Despesas do projeto.....	54
Tabela 7 – Resumo da avaliação de viabilidade financeira.....	55

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma organizacional.....	20
Quadro 1 – Posicionamento das políticas e práticas de RH.....	23
Figura 2 – Teoria da mudança intencional de Boyatzis.....	40
Gráfico 1 – Número de gerentes por faixa de idade.....	42
Gráfico 2 – Número de gerentes por faixa de tempo de empresa.....	42
Gráfico 3 – Número de gerentes por faixa de número de colaboradores.....	43
Gráfico 4 – Nível de formação acadêmica dos gerentes.....	43
Quadro 2 – Competências identificadas pela análise de conteúdo.....	44
Gráfico 5 – Distribuição de representatividade dos números de padrões de desempenho por característica.....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e problema</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	13
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Método</b> .....	<b>15</b>
1.4.1 <i>Caracterização da pesquisa</i> .....	15
1.4.2 <i>Técnicas de coleta de dados</i> .....	16
1.4.3 <i>Delimitação da população pesquisada</i> .....	17
1.4.4 <i>Análise dos dados</i> .....	17
<b>1.5 Diagnóstico</b> .....	<b>17</b>
1.5.1 <i>Análise do ambiente externo</i> .....	17
1.5.2 <i>Análise do ambiente interno</i> .....	18
1.5.2.1 <i>Apresentação da empresa</i> .....	18
1.5.2.2 <i>Descrição dos subsistemas de gestão de pessoas</i> .....	19
1.5.3 <i>Análise do modelo de políticas e práticas de gestão de pessoas</i> .....	23
1.5.4 <i>Indicadores de gestão de pessoas</i> .....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 Gestão estratégica de pessoas</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 Liderança</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3 Gestão por competências</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4 Treinamento e desenvolvimento</b> .....	<b>32</b>
<b>2.5 Cooperativismo de crédito</b> .....	<b>36</b>
2.5.1 <i>Conceituação genérica, valores e princípios</i> .....	36
<b>3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1 Teoria da mudança intencional</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2 Identificação das competências de liderança</b> .....	<b>41</b>
3.2.1 <i>Caracterização dos pesquisados</i> .....	42
3.2.2 <i>Identificação das competências para o cargo de gerente de PA</i> .....	44
<b>3.3 Proposta para programa de desenvolvimento das competências de liderança</b> .....	<b>48</b>

<i>3.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento</i> .....	48
<i>3.2.2 Elaboração do programa de treinamento</i> .....	50
<i>3.2.3 Implementação do programa</i> .....	52
<i>3.2.4 Avaliação dos resultados obtidos</i> .....	53
<b>4 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1 Análise de retorno financeiro</b> .....	<b>54</b>
<b>4.2 Análise de retorno não financeiro</b> .....	<b>55</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>63</b>
<b>APÊNDICE B – RELAÇÃO ENTRE PADRÕES DE COMPORTAMENTO TEÓRICO E IDENTIFICADO</b> .....	<b>64</b>
<b>APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DOS PADRÕES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações, sociedade, grupos e indivíduos vivenciam um momento de ambiente externo desafiador, inconstante e em permanente evolução. As diferenças entre as últimas décadas e os dias atuais são cada vez mais surpreendentes. Neste macro cenário a competência fundamental de qualquer grupo ou indivíduo é: a mudança. Mudar sem perder a razão da mudança. Para esta trajetória, todos os indivíduos buscam direção, e alguns se destacam por mostrá-la.

Neste ambiente, “a gestão de pessoas efetuada pela organização deve estimular, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças e deve gerar lideranças que inspirem e facilitem a transformação contínua” (PICCOLOTTO; VASSARI; DUTRA, 2010, p. 1). Há concordância ao afirmar que a liderança é fator crucial para o sucesso organizacional, para o crescimento e desenvolvimento da sociedade, para fortalecimento e integração de comunidades, bem como para a satisfação individual, bem-estar e autorrealização. Conhecer e desenvolver as competências essenciais de liderança é requisito para aqueles em posição de gerência, coordenação ou supervisão. Tanto quanto para cada um na condução de sua experiência.

Instigados por tais observações, apresenta-se, neste tópico a contextualização do tema deste trabalho, sua justificativa, método de pesquisa e aplicação, diagnóstico do objeto de estudo, para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos.

### **1.1 Contextualização do tema e problema**

A cooperativa de crédito Sicoob Crediauc, aqui a ser referenciada por Sicoob, objeto de estudo, atua em 14 municípios do Alto Uruguai Catarinense, e na atualidade conta com mais de 30 mil associados e 190 colaboradores. Declara em sua visão o anseio de possuir autonomia financeira para atendimento das necessidades dos associados, clientes e colaboradores, visando sua plena satisfação. Desdobrando sua estratégia em três objetivos, sendo um destes: colaboradores comprometidos e motivados, por meio da busca de qualificação contínua dos colaboradores para atingir os objetivos (SICCOB, 2011).

Este estudo se relaciona à área de gestão estratégica de pessoas, envolvendo os subsistemas de liderança, programas de treinamento e desenvolvimento, retenção de capital humano e potencialização de desempenho. Para isso se propõe a

construção de competências de liderança para gerentes de posto de atendimento (PA), e proposta para programa de treinamento e desenvolvimento e verificação de impactos em satisfação e resultados.

Observa-se que nas ações de desenvolvimento de seus colaboradores existe uma lacuna no referente ao desenvolvimento de suas lideranças, em nível de gerente. Por esta razão, e a relevância estratégica que a motivação e comprometimento de colaboradores possui no planejamento da organização, figura-se a necessidade de suprir esta oportunidade de melhoria de desempenho e posicionamento estratégico.

Para tanto, questiona-se: quais seriam as competências a serem desenvolvidas pelo profissional no cargo de gerente de PA no Sicoob, e quais seriam os resultados organizacionais a serem obtidos e os impactos na satisfação dos colaboradores?

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Estabelecer proposta para programa de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança para gerentes de PA do Sicoob.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Conceituar os temas liderança, treinamento e competências;
- Levantar conhecimentos, habilidades e características comportamentais requeridas para cargos de liderança na empresa avaliada;
- Construir as competências de liderança desejadas;
- Estabelecer etapas para um programa de desenvolvimento de competências para os gerentes de PA;
- Identificar os ganhos potenciais a serem obtidos com a aplicação da proposta.

### 1.3 Justificativa

Uma organização, seja de comercialização, industrialização, exploração, prestação de serviços, etc., desde a era medieval até os tempos atuais, é fundamentalmente estabelecida por tecnologia, instalações, fluxo de informação e agentes. Os agentes são considerados aqueles pelos quais a informação transita, as instalações são operadas e mantidas, e a tecnologia é aplicada. Estes agentes são as pessoas, os empregados da organização.

A Gallup (2013) apresenta que, para os 142 países estudados em seu relatório do estado do ambiente de trabalho, realizado entre 2011 e 2012, apenas 13% dos empregados estão realmente engajados em seu trabalho, enquanto 63% não são considerados engajados, e 24% são ativamente desengajados. Para o Brasil, os números são mais favoráveis, 27% são engajados, enquanto 12% consideram-se ativamente desengajados.

A Gallup (2013, tradução nossa) aponta como razão para o abrangente descontentamento de empregados: “liderança fraca é a causa chave”. Kim e Mauborgne (2014, tradução nossa) afirmam que o problema é que falta aos líderes um entendimento claro sobre quais mudanças aconteceriam em seu ambiente de trabalho, ao trazer o melhor em cada um de seus colaboradores.

Para Montgomery (2012, p. 21), “muitos líderes não compreendem a ligação íntima e contínua entre liderança e estratégia”, a estratégia não é um destino nem uma solução, e sim uma jornada, e precisa de liderança permanente. A execução da estratégia requer, gradativamente, maiores e mais constantes mudanças, e o desafiar do *status quo* e dos procedimentos usais pode gerar resistência, portanto, “o envolvimento, o entendimento e o comprometimento do líder são necessários para superar esta resistência passiva” e buscar novos patamares de resultados (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 60).

Ao que se refere à relação estratégia, pessoas e liderança, a organização aqui estudada apresenta como descrição de um de seus objetivos estratégicos “buscar a qualificação contínua dos colaboradores para atingir os objetivos” para ter “colaboradores comprometidos e motivados” (SICOOB, 2011).

Dado o exposto, observa-se que o papel da liderança é fundamental para a execução da estratégia na busca de resultados para todos os seus grupos de interesse, alicerce para o despertar do potencial humano, e comprometimento dos

agentes com a organização. O quanto a potencialização das competências de liderança é capaz de alavancar os resultados organizacionais e maximizar o envolvimento e satisfação dos agentes projeta as razões e inspiração deste trabalho.

Com base nisso, esta oportunidade foi levantada por dois dos autores deste trabalho, que atuam na empresa citada, e observam a potencialidade de melhoria de desempenho de colaboradores e alavancagem da satisfação e culminantes resultados organizacionais, por meio do desenvolvimento de competências de liderança de seus gerentes.

O resultado esperado, após a conclusão do trabalho, é obter uma proposta de programa de desenvolvimento de lideranças, voltado para os gerentes de PA do Sicoob. Por meio do qual pretende-se alcançar a mudança de comportamento de líderes e equipe, aumento do engajamento e motivação, e promover o aumento de ganhos em resultados financeiros.

## **1.4 Método**

### *1.4.1 Caracterização da pesquisa*

Os delineamentos para condução desta pesquisa, em direção ao atendimento de seus objetivos, estabelecem-se por meio de pesquisa bibliográfica, “visando à construção da plataforma teórica do estudo”, uma vez que “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas [...]” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 54).

Ainda, pela pesquisa quase-experimental, dado que “esta estratégia permite análises entre as causas e efeitos sobre o fenômeno investigado” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 56), embora não se tenha total controle sobre as variáveis do estudo. Neste trabalho as relações se referem ao desenvolvimento de competências de liderança e os efeitos observados no ambiente e cultura organizacional e seus resultados.

Os levantamentos, que “são próprios para os casos que o pesquisador deseja responder a questões acerca [...] das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais” e “buscam ir além do relato de distribuições e relações, e procuram realizar a sua explicação e interpretação”

(MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 60-61), serão aplicados para o investigar as características comportamentais requeridas e sua adoção pelos gerentes atuais.

Adicionalmente, estabelecer uma proposição de planos e programas, tratando-se de uma “estratégia de pesquisa que tem por objetivo apresentar soluções para problemas organizacionais já diagnosticados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 80).

Caracterizando-se, desta maneira, a pesquisa como quantitativa e qualitativa. Para a primeira, para empreender uma avaliação com as etapas de “organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 107). A segunda, para situações em que se presta atenção para capturar dados psicológicos e comportamentais, e para descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 140).

#### *1.4.2 Técnicas de coleta de dados*

Ao que se refere às técnicas de coleta de informações, dados e evidências, para o presente estudo, adotam-se: observação (1), que permite a coleta de dados de situações e envolve a percepção sensorial do observador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 86), para este caso entende-se por observadores os autores deste estudo.

Questionário (2), “um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”, com uso de questionário eletrônico encaminhado por meio de endereço de mensagem eletrônica (*e-mail*), para toda a população, por pessoa definida pelos autores com acesso a rede interna e excluída da população pesquisada, apresentando no Apêndice A, enviado entre abril e maio de 2015.

Entrevista (3), “uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 88), a aplicar-se quando da necessidade de entendimento de questões não esclarecidas pela análise de conteúdo de questionário e observação.

### *1.4.3 Delimitação da população pesquisada*

A presente pesquisa se aplica aos quatorze gerentes de PA da empresa Sicoob, em atuação em abril de 2015.

### *1.4.4 Análise dos dados*

De posse dos dados da pesquisa, far-se-á análise de dados quantitativos em forma de gráficos e tabelas, e para informações qualitativas por meio de descrição e análise de conteúdo, com a qual “buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 98), para a análise de comportamentos e construção de competências.

## **1.5 Diagnóstico**

### *1.5.1 Análise do ambiente externo*

Em razão das características particulares do ramo de atuação da Cooperativa, é necessário desenvolver as competências de novos colaboradores com foco em cooperativismo, aspectos que não são formados pelas entidades educacionais, tão pouco são encontrados no mercado. Por tal razão, a busca por profissionais no mercado de trabalho não se apresenta como grande desafio, e sim encontrar aqueles com características comportamentais relacionadas aos princípios cooperativistas.

São buscados profissionais para contratação com formação nas áreas de administração, ciências contábeis, economia ou afins, para cargo principalmente de assistente, em diversos setores de atuação. Para o processo de recrutamento, são usadas redes sociais, e excepcionalmente jornal local.

Os vínculos de trabalho aplicados são com base CLT, para todos os colaboradores, com carga horária de quarenta horas semanais. Em adição, existem cargos de estágio, vinculados à uma instituição de formação educacional, com carga horária de seis horas, e jovem aprendiz, regido por legislação própria.

## *1.5.2 Análise do ambiente interno*

### 1.5.2.1 Apresentação da empresa

Em 1984, 33 pessoas de diversos municípios, dentre elas diretores da Copórdia – Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia, agricultores e pecuaristas uniram-se para constituir uma cooperativa de crédito que pudesse atender suas necessidades financeiras, principalmente o acesso as linhas de crédito, para custeio e investimento de suas atividades. Na época, apenas uma instituição financeira oficial era responsável pelo atendimento que na opinião daquele grupo, não era o ideal e nem suficiente.

A sede do Sicoob Crediauc foi instalada em Concórdia, sua a área de atuação compreende 14 municípios: Concórdia, Seara, Peritiba, Lindóia do Sul, Xavantina, Ipumirim, Ipira, Itá, Alto bela Vista, Arabutã, Piratuba, Arvoredo, Presidente Castello Branco e Paial. Posteriormente, a partir de 1994, iniciou-se a instalação de postos de atendimento (PA) nos municípios, sendo o primeiro em Seara. Atualmente conta com 16 postos de atendimento, mais de 30 mil cooperados e 190 funcionários.

Quando da sua constituição, em 1984, operava apenas com o segmento agropecuário e sua denominação era: Cooperativa de Crédito Rural do Alto Uruguai Catarinense. A partir de 2006 passou a operar em regime de livre admissão, o que significa dizer que passou a estar apta a captar cooperados em todos os segmentos da sociedade: pessoas físicas, pessoas jurídicas, do setor rural e do setor urbano.

A maior instituição financeira cooperativa do Alto Uruguai Catarinense, a terceira maior no estado de Santa Catarina, no sistema Sicoob é a quinquagésima sétima maior do Brasil, num universo de mais de 1.200 cooperativas de crédito. Opera mais de R\$ 520 milhões de ativos, que é o somatório dos recursos administrados e com patrimônio líquido superior a R\$ 80 milhões de reais, sendo R\$ 47 milhões, capital social dos cooperados.

O Sicoob Crediauc oferece aos seus cooperados todos os produtos e serviços que os bancos oferecem, com o diferencial de disponibilizá-los a custos menores, com atendimento personalizado. Nas operações de crédito, os cooperados podem acessar linhas de custeio e investimento, financiamentos, empréstimos, e descontos de recebíveis.

O *mix* de produtos é composto por seguros de vida, de veículos, propriedade, previdência privada através da Fundação Sicoob de Previdência, consórcios, cartões de débito e crédito, aplicações financeiras de renda fixa, consórcios, poupança cooperada, conta corrente, cobrança, movimentações através de canais de atendimento personalizado e *online*, *móbile*, e máquinas de autoatendimento.

Possui como missão:

Sermos reconhecidos pela sociedade como a melhor opção financeira e de serviços na área de atuação, possuindo autonomia financeira para atendimento das necessidades dos associados, clientes e colaboradores, visando sua plena satisfação (SICOOB, 2011, p. 10).

Sua visão é: “contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos cooperados, por meio da cooperação financeira e de serviços, promovendo a melhoria da qualidade de vida nos municípios do Alto Uruguai Catarinense” (SICOOB, 2011, p. 9). E, os seus valores são: (1) honestidade: “nortear ações através do senso de ética e transparência gerando credibilidade com os associados”; (2) profissionalismo: “demonstrar competência nos serviços prestados através de comprometimento e proatividade”; e, (3) inovação: “prestar serviços de forma flexível e atual para se manter competitivo no mercado” (SICOOB, 2011, p. 7-8).

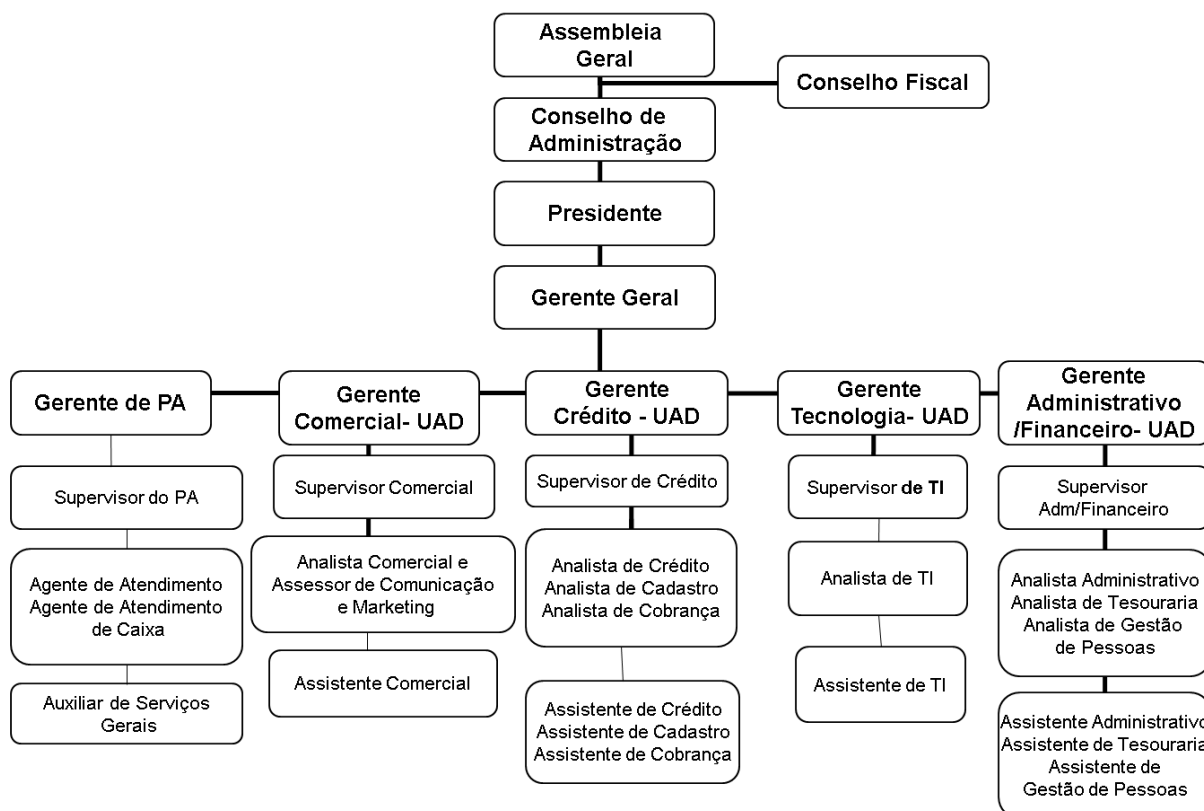
O último plano estratégico, elaborado na data de setembro de 2011, realizado em parceria com uma consultoria externa, estabelece três macro-objetivos: “inovadora e de excelência no atendimento: oferecer soluções inovadoras que satisfaçam as necessidades dos clientes e associados com atendimento humanizado”; “resultados sólidos e desenvolvimento econômico: ampliar sustentabilidade econômica financeira”; e, “colaboradores comprometidos e motivados: buscar a qualificação contínua dos colaboradores para atingir os objetivos”; para este foram listados indicadores e metas para monitoramento da estratégia.

#### 1.5.2.2 Descrição dos subsistemas de gestão de pessoas

##### a) Desenho do organograma

A figura 1 apresenta o organograma da empresa analisada. Observa-se a existência de oito níveis verticais de hierarquia.

Figura 1 – Organograma organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

## b) Descrição dos cargos

A cooperativa na implantação do setor de gestão de pessoas procurou dar-lhe uma estrutura que no primeiro momento atendesse minimamente suas necessidades, posteriormente buscou suporte especializado em consultorias para que o setor passasse a ter maior desenvolvimento e qualidade nos serviços oferecidos. A partir desta contratação houve a criação do plano de cargos e salários, sendo que para a composição da tabela salarial e definição dos parâmetros a serem utilizados, foram realizadas pesquisa junto às Instituições Financeiras Cooperativas do Sistema Sicoob, em Santa Catarina, de mesmo porte que o Sicoob Crediauc.

Partindo do princípio que o Sistema Sicoob possui um plano de cargos e salários padrão, desenvolvido pelo Sicoob Confederação, adotou-se a nomenclatura dos cargos, no modelo padrão, com pequenas adaptações à realidade da cooperativa. São cargos: gerente, supervisor, analista, assistente, auxiliar e agente; os quais atuam nas áreas: financeiro, administrativo, tesouraria, gestão de pessoas, comercial, crédito, cadastro, cobrança, atendimento e tecnologia.

### c) Práticas de recrutamento e seleção

A cooperativa possui uma política para recrutamento e seleção de novos funcionários, aprovada pelo Conselho de Administração, bem como orçamento anual para tais contratações, aprovada pelo mesmo colegiado.

O planejamento de vagas é feito anualmente, considerando a quantidade, qualidade, ações de recrutamento, ações de capacitações, promoções. Os casos não previstos no planejamento anual são enviados pelo gestor da área, através de solicitação e estudo técnico, para aprovação, com prazo de cinco dias para devolutiva aos gestores solicitantes da vaga. Sendo aprovado o processo seletivo, a área de gestão de pessoas apura informações sobre salários, impacto no orçamento, descrição do cargo e mapeamento de competências, e perfil profissiográfico (PPP).

São analisados currículos do banco de dados da própria cooperativa, oriundos indicação pelos funcionários, e/ou divulgados em páginas na internet, redes sociais, anúncio em jornais, divulgação em instituições de ensino e empresas de recrutamento.

A seleção tem as seguintes etapas: (1) definição de perfil de competências, elaboração perfil de competências com requisitante, desdobramento em conhecimentos habilidades e atitudes; (2) triagem, análise curricular pela área de gestão de pessoas, conforme análise e descrição de cargos, havendo mais de 20 currículos, realiza-se a triagem por telefone e finaliza-se com o gestor requisitante; (3) processo de grupo, entrevista coletiva, dinâmica de grupo e testagem, que consiste em avaliação de conhecimentos técnicos e avaliação psicológica, com validade de um ano; (4) entrevista técnico-comportamental, a entrevista pode ser individual, estruturada e fechada, com roteiro pré-estabelecido, conduzida pela área de gestão de pessoas, juntamente com o requisitante da vaga; (5) escolha do candidato, feita pela área de gestão de pessoas e o gestor requisitante, a área de gestão de pessoas deve registrar o processo para fins de controle elaborar o parecer final sobre o candidato, encaminhado para a presidência; (6) exame médico admissional, efetuado no dia da contratação, e a contratação somente se efetiva com a aprovação do mesmo; (7) retorno do processo seletivo, ocorre via telefone ou e-mail para todos os participantes do processo seletivo.

O processo seletivo deve ter no mínimo três candidatos por vaga e os currículos são mantidos no banco de dados, pelo período máximo de um ano. Anualmente faz-se avaliação do processo seletivo, com quociente de seleção, e tempo médio de contratação.

#### d) Programas de treinamento e desenvolvimento

A Cooperativa está em processo de implantação das trilhas de conhecimento, que contemplam: a solicitação de treinamentos, e acompanhamento de avaliação de reação dos treinamentos.

#### f) Sistema de remuneração e benefícios

A Cooperativa possui plano de cargos, funções e salários. Além do salário, os funcionários recebem auxílio alimentação, plano de saúde médico e odontológico (parcial), seguro de vida, previdência privada, auxílio graduação, participação nos resultados baseado nas metas traçadas e atingidas. Para que as gratificações sejam efetivadas individualmente, por posto de atendimento (PA) e funcionários, é necessário o atingimento de pelo menos 80% da meta geral.

#### g) Responsabilidade social corporativa e qualidade de vida no trabalho

A Cooperativa realiza programa de integração para novos funcionários com a participação da presidência que explana sobre valores, princípios, missão, visão e outros temas institucionais. Demais setores da cooperativa abordam temas pertinentes as suas áreas com destaque para o setor de gestão de pessoas, que informa sobre direitos e deveres.

#### h) Administração de conflitos

A Cooperativa possui código de ética e conduta profissional que é disponibilizado para todos os funcionários.

## i) Comunicação e endomarketing

Todas as informações estão à disposição dos funcionários através dos canais de comunicação da cooperativa: informativo, intranet e circulares.

## j) Legislação trabalhista

Segue rigorosamente a CLT (Consolidação da Legislação Trabalhista).

## 1.5.3 Análise do modelo de políticas e práticas de gestão de pessoas

Fischer (2015) apresenta as expectativas da empresa e das pessoas apontadas para os modelos de gestão de pessoas clássico, motivacional, estratégico e competitivo, servindo de guia para o entendimento dos efeitos das políticas e práticas atuais adotadas pelas organizações. Com base no exposto no subitem anterior, identifica-se, o posicionamento da empresa analisada, apresentado no quadro 1. Apresenta-se maior grupo de práticas relacionadas ao modelo de clássico, com presença de ações dos modelos estratégico e competitivo.

Quadro 1 – Posicionamento das políticas e práticas de RH

	<b>Clássico</b>	<b>Motivacional</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Competitivo</b>
Expectativa da empresa	Tarefa eficiente e produtiva	"Vestir a camisa"	Ser um agente da estratégia	Resultados para o negócio presente e futuro
Expectativa da pessoa	Segurança Emprego Remuneração	Satisfação no trabalho e fora dele	Identidade Motivação	Autodesenvolvimento Liberdade no mercado de trabalho

<b>Políticas e práticas de RH</b>				
Planejamento de RH	Descrição de cargos	Perfis comportamentais	Missão da função	Descrição por competências
Remuneração	Fixa	Assistência/benefícios	Estratégica e variável	Stock options
Treinamento e desenvolvimento	Instrução programada	Desenvolvimento comportamental	Educação (valores, cultura)	Gestão do conhecimento
Relações de trabalho	Relações sindicais	Relações sindicais	Representação sindical	Relações de parceria
Ambiente organizacional	Ambiente comando/controle	Pesquisa de clima organizacional	Gestão da cultura organizacional	Ambientes de aprendizagem

Avaliação de pessoas	Por cumprimento de padrão	De desempenho, potencial e etc.	Da contribuição para a estratégia	De performance e competências
Transacional	Controles administrativos	Serviços ao empregado	Comunicação interna	Serviços compartilhados/terceirizados
Carreiras	Por tempo de casa	Por tempo e desempenho	Por avaliação do comprometimento	Por competências

Prática da empresa

Fonte: Elaborado pelo autores (2015)

#### 1.5.4 Indicadores de gestão de pessoas

Observa-se a adoção de alguns indicadores para a gestão de pessoas: rotatividade, horas de treinamento, número de funcionários, número de horas extras, gastos com pessoal (salário e benefícios), e resultados da classificação da avaliação de desempenho.

Para o período de janeiro a maio de 2015, nota-se: rotatividade geral de 5,60% no acumulado, com média mensal de 1,12%, conforme apresenta o gráfico 1. Realizou-se 1.491,3 horas de funcionários em treinamento, por meio de 167 treinamentos, com média mensal de 248,3 horas em 28 treinamentos. São realizadas em média 709 horas extras mensais, das quais 94% são compensadas. Para gastos com pessoal, verifica-se que 77% corresponde a salários e 23% a benefícios.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas

As alterações no ambiente e nas dinâmicas organizacionais, impôs à área de recursos humanos uma mudança de papel, exigiu-se uma atuação mais estratégica das ações de gestão do capital humano (DUTRA et al, 2010). Entende-se que a gestão estratégica de pessoas “objetiva alavancar os resultados organizacionais agregando valor por meio de atitudes organizacionais verdadeiramente inovadoras com relação às pessoas” (MARRAS, 2010, 134). Portanto, o rumo de atuação deve visar os dois: a organização e o indivíduo.

Numa ponta dessa linha, situa-se o desenvolvimento cognitivo das pessoas, sua ascensão profissional e social; noutra ponta, encontra-se o desenvolvimento organizacional, bem como a apropriação do conhecimento em favor da organização para a garantia de sua perpetuidade (MARRAS, 2010, 134).

O desafio da atividade de gerenciamento da estratégia reside no equilíbrio entre crescimento do desempenho organizacional - no que se refere aos resultados financeiros, satisfação de clientes, sociedade e sustentabilidade ambiental, e o desenvolvimento das pessoas que formam a organização. A ação de unir a direção de ambas as estratégias é centrada na função de cargos de liderança, os quais têm a responsabilidade de atuar como agentes de alinhamento e unificação dos dois extremos sob um propósito comum. Quando do afastamento do desenvolvimento entre organização e indivíduos há chances de surgimento de efeitos não satisfatório.

Quanto maior a desigualdade entre os desenvolvimentos da organização e o desenvolvimento do empregado, maior a probabilidade de a situação reverter-se para um cenário de desmotivação tamanha nos trabalhadores que acaba se traduzindo numa pressão negativa nos índices de produtividade e qualidade, alavancando os resultados organizacionais para patamares extremamente indesejáveis (MARRAS, 2010, p. 136).

Com isso, além de direcionar as estratégias de pessoas da empresa, a área de recursos humanos precisa ser um parceiro efetivo ao conseguir direcionar as próprias estratégias das empresas, dado que as atividades de gestão de pessoas têm um “grande impacto na performance individual e, portanto, na produtividade e

performance organizacional” (FOMBRUN; TICHY; DEVANNA, 1984 apud DUTRA et al, 2010, p. 44).

Desse modo, para Barreto e Costa (2010, p. 197) “o foco na gestão estratégica de pessoas está mais direcionado para os negócios e para a estratégia e menos direcionado para as funções tradicionais de recursos humanos”. Estes autores ainda apontam que o aspecto central está relacionado “ao desenho e à implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes internamente para garantir que o capital humano da organização contribua para o alcance dos objetivos do negócio”. E a interface entre os objetivos e o capital humano acontece por meio das pessoas em posições de liderança, por esta razão, o próximo item conceitua e relaciona este tema.

## 2.2 Liderança

Macêdo et al (2007, p. 109) entende por liderança “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas” e agrega a consideração de Magginson, Mosley e Pietri (1998, p. 377) apud Macêdo et al (2007, p. 110) que “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”. Em acréscimo, na busca pela definição para o que é liderança, Kruse (2013, tradução nossa), faz a interpretação de definições apresentadas concluindo, por sua vez, que liderança é um processo de influência social, que maximiza os esforços dos outros, para a realização de um objetivo.

Percebe-se que o impacto gerado e talentos requeridos de líderes apresentado por Beck e Harter (2014) validam a definição de Kruse (2013) e de Macêdo et al (2007), dado que os talentos somados são atividades fundamentais da influência no grupo e o maximizar dos esforços se relaciona ao aumento do engajamento e estímulo dos empregados. Portanto, entende-se que a adoção de ações que motivam, direcionam os resultados, definem responsabilidades, constroem confiança, diálogo e transparência e decisões assertivamente tomadas, constroem o comportamento básico para o engajamento, e constituem a definição de liderança.

Beck e Harter (2014, tradução nossa) apontam que no mínimo 70% da variação em indicadores de engajamento de empregados entre unidades de negócios são creditadas aos seus gestores. Para os autores, com base nas pesquisas da Gallup, quando uma companhia aumenta consistentemente os níveis de engajamento de

seus empregados, em diversas unidades de negócios, observa-se que tudo torna-se melhor.

Para tanto, a Gallup, apresentado por Beck e Harter (2014, tradução nossa), encontrou os seguintes talentos que grandes gestores possuem: (1) motivam todo e qualquer empregado à ação, e engajam empregados por meio de uma convincente missão e visão compartilhada; (2) têm a assertividade em direcionar aos resultados e a habilidade de superar adversidade e resistência; (3) criam uma cultura de responsabilidades claras; (4) constroem relacionamento que criam confiança, diálogo aberto, e total transparência; e, (5) toma decisões baseadas em produtividade, não em política.

Em adição, Goleman (2004, tradução nossa) aponta as qualidades tradicionais associadas com liderança, ao que se refere às competências técnicas e administrativas, sendo: inteligência, resiliência, determinação, e visão; e, ao mesmo tempo, afirma que estas são requeridas para o sucesso, e são insuficientes. Líderes, para o mesmo autor, verdadeiramente efetivos são distinguidos por um alto grau de inteligência emocional.

Inteligência emocional, inclui, segundo Goleman (2004, tradução nossa): autoconsciência, a habilidade em reconhecer e entender seu humor, emoções e iniciativas, e como elas afetam os outros; autocontrole, a habilidade de controlar e direcionar os impulsos disruptivos e humores, a propensão de suspender o julgamento – pensar antes de agir; motivação, a paixão pelo trabalho que vão além do dinheiro e da posição, a propensão de seguir objetivos com energia e persistência; empatia, a habilidade de entender as expressões emocionais das outras pessoas, capacidade de tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais; e habilidade social, proficiência em gerenciar relacionamento e construir relações, uma habilidade em encontrar áreas em comum e construir *rapport*.

Com base nisso, observa-se que Goleman (2004) orienta-se, principalmente, aos aspectos comportamentais do líder. Portanto, líderes efetivos devem possuir algumas características pessoais e sociais específicas. Para explorar este tópico, uma pesquisa realizada pelo Center for Creative Leadership (DEAL et al, 2014), entre 2008 e 2014, com participação de 5.940 respondentes de todas as gerações (*baby boomers*, geração X e geração Y), aplicada nos Estados Unidos, apresenta que para serem efetivos os líderes devem ser: participativos, quando respeitam e aceitam a

opinião dos outros; orientados à equipe, por ajudar os grupos a trabalharem melhor um com o outro; orientados às pessoas, mostrando compaixão e preocupação com os outros no trabalho; e carismáticos, inspiram e excitam os outros a fazerem o seu melhor; e estes não devem ser focados na hierarquia e autonomia.

As preferências foram as mesmas para todas as gerações, então, contrariamente à crença popular, os jovens e as pessoas de mais idade têm a mesma opinião sobre o que realmente faz um grande líder. Constata-se que as descobertas de Deal et al (2014), também, evidenciam as afirmações dos posicionamentos de Goleman (2004), Beck e Harter (2014) e as definições de Kruse (2013) e Macêdo et al (2007).

De modo geral, é identificado o verdadeiro líder “pelo comportamento dos integrantes de sua equipe, por suas demonstrações de comprometimento, iniciativa e satisfação” (MACÊDO et al, 2007, p. 121). Para obter as competências para produzir equipes com estas demonstrações, Macêdo et al (2007, p. 120-121) lista algumas habilidades requeridas do líder:

- Abertura: permitir aos liderados assumir responsabilidades, participar e tomar decisões; propor, ao invés de impor;
- Atenção: ouvir ativamente e reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com seus esforços e realizações;
- *Coaching*: preparar continuamente indivíduos da equipe para desenvolverem suas atuais tarefas com mais eficácia;
- Humildade: usar de autocrítica, mostrar capacidade de aprender e de reconhecer falhas;
- Humor: ser descontraído, alegre e otimista;
- Intuição: aguçar, a sensibilidade e a espiritualidade;
- *Mentoring*: inspirar, educar e orientar as pessoas, para o desenvolvimento de suas carreias profissionais;
- Versatilidade: saber atuar num ambiente mutável, ser capaz de sair dos trilhos para as trilhas;
- Visão do todo: conhecer a si mesmo, os outros a organização e o mundo.

Apreciam-se semelhanças e singularidades com as definições anteriores. Semelhanças no sentido de se referir a competências comportamentais, atitudes e comportamentos do líder como indivíduo, como também apresentado por Goleman (2004) e Beck e Harter (2014). Singularidades ao apontar as técnicas do *coaching* e *mentoring* como habilidades para a atuação da liderança.

Adicionalmente, ao que relaciona ao aspecto de atendimento de objetivos e suas metas, ou a disciplina para atingir resultados, Bossidy e Charan (2005) apontam como um dos elementos essenciais para a execução da estratégia organizacional, também, o comportamento do líder enquanto realizador da estratégia.

Para desenvolver a disciplina da execução, os autores Bossidy e Charan (2005, p. 53, grifo do autor) destacam sete comportamentos essenciais: (1) conhecer o seu pessoal e a sua empresa, “os líderes têm que *viver* suas empresas”, no sentido de estar em contato com a realidade do dia a dia, estar onde a ação está; (2) insistir no realismo, este é o cerne, não negue a realidade, seja qual for; (3) estabeleça metas e prioridades claras, concentrar-se em algumas poucas (três ou quatro) prioridades claras que todos podem entender; (4) conclua o que foi planejado, a falha em dar continuidade às ações é geral nas empresas e a principal causa da má realização; (5) recompense quem faz, se quiser que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensá-los à altura; (6) amplie as habilidades das pessoas pela orientação, como líder uma das partes mais importantes do trabalho é passar o conhecimento e experiência adquiridos para próxima geração, e a forma mais eficiente de orientar é observar uma pessoa em ação e então dar *feedback* específico; e (7) conheça a si próprio, é preciso firmeza emocional.

Dado o exposto, pondera-se que ambas a definição e as habilidades são amplas e complexas. Por isso, uma vez que a liderança é formada por competências comportamentais, algumas vezes, mais do que por competências técnicas e administrativas, pode-se questionar sobre a natureza inata ou adquirida da liderança. Neste tema, Macêdo et al (2007, p. 121) afirma que “a liderança não é inata, porém determinadas características da personalidade podem facilitar ou dificultar a formação de um líder”. Significando que as competências que uma pessoa tem ou pode desenvolver é influenciado por suas origens biológicas e sua experiência de vida, seja como líder ou como liderado.

Em incremento a estes aspectos, “mesmo que um indivíduo reúna todas as habilidades que facilitam o exercício da liderança, é preciso considerar também a influência das variáveis situacionais” (MACÊDO et al, 2007, 121). Atualmente vive-se uma realidade muito diferente de uma década atrás, e tão ou mais desigual a uma década para o futuro. Portanto, este é mais um desafio para o papel do líder. Neste caso, o líder precisa assumir a função de agente da mudança, cujo desafio “é garantir que as pessoas e as organizações se engajem verdadeiramente ao processo de mudança, substituindo o medo e a resistência iniciais pelo entusiasmo e realização do processo” (PICCOLOTTO; VASSARI; DUTRA, 2010, p. 7).

As mesmas variáveis situacionais forçam a importância da liderança para os resultados organizacionais, e assim a demanda por lideranças - indivíduos com as habilidades desenvolvidas, excede em muito a oferta (CHARAN; DROTER; NOEL, 2012). Este fato traz a necessidade de ampliação e melhoria nos programas internos de treinamento e desenvolvimento das competências de liderança dos talentos da organização.

Neste item, Charan, Droter e Noel (2012, p. 6) apontam que é preciso “manter a mente aberta e otimista em relação a quem pode vir a ser a pessoa certa para ocupar determinada posição de liderança”, e para capitalizar este potencial, para os mesmos autores, é atividade essencial discernir os verdadeiros requisitos do trabalho da liderança na organização. Salienta-se que, os requisitos do trabalho da liderança variam entre organizações, dado que fundamentalmente cada empresa possui sua missão, visão, valores, estratégias e objetivos específicos. Dessa forma, cabe a cada unidade de negócios estabelecer as competências requeridas para sua liderança, e a partir destas desenvolver as habilidades comportamentais e técnicas solicitadas. Sobre o tema de elaboração e gestão com base em competências, o item 2.3 explorará os conceitos.

Ao que se relaciona à construção do banco de lideranças, os autores Charan, Droter e Noel (2012) apresentam o desenvolvimento de liderança sob a definição de *pipeline*. “O *pipeline* não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos” (CHARAN; DROTER; NOEL, 2012, p. 7, grifo nosso). Para este processo o primeiro ponto é entender a hierarquia natural do trabalho nas organizações, com foco no trabalho da gestão e liderança, que figuram seis passagens profissionais importantes em uma grande organização. Este caminho inicia-se por “gerenciar a si mesmo”, que conduz à primeira passagem, “gerenciar os outros”, migrando para a segunda passagem, “gerenciar gestores”, dirigindo para a terceira, ser “gestor funcional”, guiando para a seguinte passagem, tornar-se “gestor de negócios”, para depois, “gestor de grupo”, e enfim, a última passagem, formar-se “gestor corporativo” (CHARAN; DROTER; NOEL, 2012).

Significando que o desenvolvimento de lideranças, além de pautar-se nas competências específicas para a organização, deve ser realizada com alicerce no crescimento obtido pelas encruzilhadas profissionais críticas. Conceituação e estratégias de treinamento de desenvolvimento serão apresentados no item 2.4.

### 2.3 Gestão por competências

Fleury e Fleury (2004) afirmam que o conceito de competência está diretamente ligado a qualificação e requisitos exigidos ao cargo que o indivíduo exerce. Considera-se também que competência é um estoque de recursos do indivíduo e que os melhores desempenhos estão ligados a inteligência e personalidade das pessoas.

Para Rabaglio (2013a) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são requisitadas para ocupar um determinado cargo. Carbone et al (2009) definem competência não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também como o desempenho obtido pelo indivíduo ao aplicar este conjunto em seu trabalho. Parry, apud Leme (2012, p. 17), define competências como:

um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Leme (2012), as competências são divididas em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais. As competências técnicas são o conjunto de conhecimentos e habilidades que o indivíduo necessita para desempenhar determinada função. Para se trabalhar as competências técnicas necessárias para um indivíduo ocupar um determinado cargo, o processo se dá através da transmissão de conhecimento. Com uma boa estrutura esses conhecimentos podem ser repassados de forma mais fácil e rápida.

As competências comportamentais são as atitudes demonstradas pelo indivíduo, por exemplo: sua criatividade, flexibilidade, etc. Em suma é o diferencial competitivo do profissional. O processo de se trabalhar as competências comportamentais de um indivíduo e conduzi-lo ao nível pretendido é muito mais árduo do que se trabalhar as competências técnicas. Uma vez que, nesse momento mexe-se com valores e princípios, hábitos, crenças e com a cultura do indivíduo.

Fleury e Fleury (2004) apontam para a importância de alinhar as competências a serem desenvolvidas com a estratégia da organização, buscando assim obter maior

competitividade no mercado. Quando as competências estão alinhadas com as estratégias da empresa, formam uma combinação de recurso que em sequência produzem atributos percebidos pelos clientes.

Conforme Rabaglio (2013a), o caminho para definir as competências técnicas e comportamentais, é primeiramente munir-se de todas as informações a respeito da descrição do cargo, para verificar quais são as atividades realizadas e finalmente chegar à conclusão de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários.

O mapeamento tem como propósito identificar o *gap*, ou lacuna, de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e humanas) necessárias para a consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão e futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização (CARBONE et al, 2009, p. 55-56).

De acordo com Rabaglio (2013b), gestão por competências auxilia na organização dos recursos humanos, fornecendo ferramentas necessárias para definir os perfis de cada cargo e investir no desenvolvimento de competências necessárias para que o funcionário possa atingir os resultados esperados. Ainda destaca que a ferramenta de gestão por competências pode ser utilizada desde o processo de seleção, onde deverá se verificar a compatibilidade do perfil do cargo com o perfil do candidato à vaga.

Leme (2012) afirma que gestão por competências proporciona maior produtividade, comprometimento dos colaboradores, ambientes participativos e motivacionais. Gestão por competências veio para valorizar o capital humano das empresas, tornar as equipes fortalecidas, competitivas e engajadas. Juntos, esses fatores consideram-se um diferencial competitivo.

## **2.4 Treinamento e desenvolvimento**

Desde o início da humanidade são relatadas situações ou eventos em que uma pessoa ensina determinada atividade para as outras. Nos primórdios o pensamento era exclusivamente voltado para preservar a espécie, assim de uma forma primitiva já

se colocava o treinamento em prática, desde de a mãe que ensina seu bebê falar, até um professor de administração, que ensina da melhor maneira os futuros executivos a tomarem decisões, todos estão ensinando e treinando outras pessoas (CARVALHO, 1999).

Pode-se entender, então, que o treinamento surgiu junto com o início da humanidade, já o conceito de treinamento e desenvolvimento surgiu no contexto norte-americano, com a criação da American Society for Training and Development - ASTD (Associação Americana de Treinamento e Desenvolvimento) (VARGAS, ABBAD, 2006). No período da segunda guerra, com a necessidade de aumento da produção pelos Estados Unidos, fez-se necessário treinar pessoas para atender a necessidade de aumento da produção nas indústrias, e também para reposição das vagas em aberto, devido ao fato de muitos funcionários terem sido enviados para a guerra.

Na visão de Flippo (1970), apud Malvezzi (1999), o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho. Para simplificar a colocação, pode-se citar o exemplo de ensinar determinado funcionário a recepcionar um cliente de maneira agradável e sutil, até fazer dele um vendedor que aprende as técnicas de abordagem aos clientes, durante estas etapas de evolução sempre há o treinamento.

Dentro das várias definições de treinamento, Vargas e Abbad (2006) trazem algumas definições referenciando vários autores, onde Hinrichs (1976) define treinamento como: “quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”. Na visão de Nadler (1984), “treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual”. Para Wexley (1984), “treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados”. Ainda a UK Department of Employment (1971), apud Latham (1988), descreve: “treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”. Completando, Goldstein (1991) diz que “treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria do desempenho do trabalho”. Para Carvalho (2000), o treinamento visa preparar o

funcionário para assumir novas responsabilidades, melhorar seu desempenho e manter sua competência face as mudanças de conhecimento e tecnologias. Dado o exposto, pode-se sumarizar afirmando que treinamento representa as atividades que a empresa realiza com objetivo de ensinar o funcionário no desempenho de suas atividades.

Dentre os principais objetivos do treinamento, Chiavenato (2006) destaca os seguintes: preparar o pessoal para a execução de tarefas, através da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal; mudar atitudes, visando criar um clima satisfatório entre trabalhadores, motivá-lo e torná-lo mais receptivos às técnicas de supervisão e gerenciais.

Porém, o mais importante de tudo isso é definir claramente o que se pretende com ele, ou seja, quais são seus objetivos, caso contrário não se consegue desenvolver um bom processo de treinamento. Nesse sentido, precisa-se conhecer as etapas que compõem um programa de treinamento. Não é simplesmente contratar um programa pronto de treinamento de alguma empresa de consultoria especializada e adaptá-lo para seu ambiente, o processo de treinamento é muito mais complexo, envolve a realização de quatro etapas, que são: o levantamento das necessidades de treinamento, a elaboração do programa de treinamento, a implementação desse programa, e por fim, avaliação dos resultados obtidos (BASTOS, 1994 apud BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Os treinamentos têm o objetivo de provocar o comportamento dos funcionários, para que ele trabalhe de acordo com os princípios da empresa. O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de comportamento:

1. A transmissão de informação: representa a transmissão de conteúdo para os treinados, e geralmente engloba informações sobre a realização do trabalho, da empresa, das normas e regulamentos. Como exemplo, um treinamento que apresenta os dados da empresa, o mercado de atuação, o perfil dos clientes e suas principais características.
2. O desenvolvimento de habilidades: esse treinamento tem foco nas habilidades e nos conhecimentos relacionados a um cargo específico atual e futuro, portanto o objetivo básico são as tarefas e operações desenvolvidas. Como exemplo, um treinamento que ensina o manuseio de um equipamento específico, que orienta sobre as atividades de um operador de supermercado.
3. O desenvolvimento ou modificação de atitudes: concentra-se na mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre trabalhadores, e na estimulação para aumentar a motivação. Como exemplo treinamento de técnicas de vendas, para funcionários que estão desmotivados.
4. O desenvolvimento de conceitos: nesse treinamento busca-se elevação do nível de abstração e conceituação de ideias e de filosofias, para que esses

conceitos sejam utilizados na prática administrativa. Podemos ter como exemplo os treinamentos que ensinam conceitos sobre a ética empresarial, sobre planejamento em longo prazo (CHIAVENATO, 2006, p. 402).

Sendo assim, as empresas podem realizar um treinamento visando modificar apenas um tipo de comportamento, ou então, combinar dois ou mais tipos.

A transmissão de informação e a modificação de atitudes dependem do objetivo que a organização pretende alcançar. Segundo Milkovich e Boldreau (2000), o treinamento deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos organizacionais e das pessoas.

É importante da mesma forma que entender o conceito, objetivos e as etapas dos treinamentos, também saber os tipos de treinamentos que podem ser empregados nas organizações. Sampaio e Tavares (2001) afirmam que, normalmente, a tipologia do treinamento é dividida de acordo com o local de realização. Nesse sentido os autores dividem os programas em: treinamentos *on the job*, ou dentro do ambiente de trabalho, que são treinamentos no próprio serviço, com conteúdo profissionalizante; e treinamentos *out the job*, ou seja, fora de ambientes de trabalho, são mais formais e realizados em sala de aula, laboratório ou locais alugados para a realização.

O mais importante é ressaltar a importância, as vantagens e benefícios dos treinamentos. O treinamento possibilita, segundo Carvalho (2000), a adaptação do trabalhador em sua área de atuação, fazendo com que este desenvolva suas tarefas com confiança, pois estará realizando-as com a filosofia da empresa. Uma outra vantagem do treinamento é possibilitar o desenvolvimento profissional. Como aponta Malvezzi (1999), o treinamento visa capacitar o indivíduo e ensiná-lo a pensar, a relembrar seus significados e fazer autocrítica.

Em resumo, o treinamento representa o esforço que as organizações fazem para estimular o aprendizado dos funcionários. Esse aprendizado pode envolver a transmissão de informações, o desenvolvimento e modificações, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento e modificação de atitudes, ou o desenvolvimento de conceitos. Para garantir que se tenha sucesso na realização de um treinamento, é necessário atentar a cada uma dessas etapas ao desenvolver suas atividades.

## 2.5 Cooperativismo de crédito

No Brasil, como ocorreu na Europa, a presença das cooperativas de crédito tem a ver com a situação econômico-social adversa. A primeira foi criada no município de Nova Petrópolis, no Estado do Rio Grande do Sul, em 1902, batizada pelos cooperados de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, em homenagem ao padre suíço Theodor Amstad (MEINEN; DOMINGUES; DOMINGUES, 2002).

Segundo Meinen, Domingues e Domingues (2002, p. 14):

Tendo-se multiplicado fortemente por todo o País nas décadas seguintes, com apoio em legislação moderna e flexível, as cooperativas de crédito – que, em 08 de janeiro de 1925, no RS (assembleia na cidade de Santa Maria e sede em Porto Alegre), pela reunião de 18 cooperativas, conceberam a primeira central brasileira do ramo (Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada) – figuravam entre os principais agentes de financiamento da atividade rural, concedendo crédito, farto, até mesmo para aquisição de terras.

A partir de 1992, sob os efeitos benéficos da Resolução 1914, do CMN (Conselho Monetário Nacional), além do forte desenvolvimento das cooperativas de crédito rural, as cooperativas de crédito urbano, compostas de múltiplos setores econômico-profissionais, efetivamente passaram a ostentar representatividade, cenário que, reforçado de novo avanço normativo, também permitiu que surgisse o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, o Banco Cooperativo SICREDI S/A – BANSICREDI, em 16 de novembro de 1995. Posteriormente, em 07 de julho de 1997 foi constituído o BANCOOB (Banco Cooperativo do Brasil S/A).

### 2.5.1 Conceituação genérica, valores e princípios

Surgindo a partir do vocabulário cooperar, a forma cooperativa de atuação pode ser traduzida como um conjunto de ações integradas e simultâneas entre pessoas com um propósito de cunho econômico ou profissional, nos mais diferentes campos da atividade humana, mas ausente do propósito da lucratividade, com assento em valores como ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade, honestidade, transparência, solidariedade e responsabilidade social (MEINEN; DOMINGUES; DOMINGUES, 2001).

A materialização do ideário cooperativista, em qualquer de suas múltiplas iniciativas possíveis, é orientada por princípios universalmente aceitos, atualmente em número de sete, eleitos em 1995, em Manchester, Inglaterra, no Congresso do Centenário da ACI (Aliança Cooperativista Internacional), e difundido sobre as seguintes expressões: I) adesão voluntária e livre; II) gestão democrática pelos membros; III) participação econômica dos membros; IV) autonomia e independência; V) educação, formação e informação; VI) intercooperação; VII) interesse pela comunidade.

As cooperativas são sociedades de pessoas constituídas para prestarem serviços aos cooperados, distinguindo-se das demais sociedades ou empresas que atuam no setor econômico em razão de apresentarem características específicas que as distanciam totalmente do modelo de empresa capitalista comum, assumindo grande relevo, neste contexto, o fato de não distribuírem lucros aos cooperados.

Socializando o crédito, as cooperativas promovem ao quadro social, possibilidades de expansão, sem gerar lucro, pois a sociedade não tem objetivos próprios de lucro, e sim o desenvolvimento coletivo daqueles que integram seu quadro social. Em síntese, o objetivo social de uma cooperativa de crédito consiste, basicamente, em proporcionar, através da mutualidade, assistência financeira aos cooperados em suas atividades específicas, com a finalidade de desenvolvimento. O dinheiro, portanto, aparece em todas as etapas de suas operações, conquanto seu maior intuito seja propiciar melhores condições de crédito aos cooperados.

Em verdade, nas sociedades cooperativas, todas as deliberações são tomadas pelos próprios cooperados, em assembleia geral, ou, quando emanadas do Conselho de Administração ou da diretoria executiva, são convalidadas pelos Estatutos Sociais, sendo forçoso admitir que a deliberação seja fruto da vontade coletiva dos que compõe seu quadro social.

Sem dúvida, é o interesse econômico, principalmente, o fator responsável pela reunião de pessoas numa organização cooperativa. De todo modo, independentemente da natureza do interesse que leva as pessoas a se reunirem, a opção pela associação cooperativa traduz o desejo de o cooperado atingir seu objetivo, através da ação coletiva, o que evidencia também, o ideal de contribuição para o cumprimento de tarefas do conjunto, de modo a dar e receber em termos

equitativos. Verifica-se, assim, serem inerentes a essa espécie societária as ideias de mutualidade e de não lucratividade.

Outro aspecto de extrema importância inerente ao desenvolvimento das sociedades cooperativas é a sua influência positiva no contexto social. Mediante a associação na forma de cooperativa, os cooperados passam a ter melhores condições de atuar no mercado onde estão inseridos. Através da atuação como cooperado, deixa de ser um elo frágil na cadeia econômica na qual atua, possibilitando uma negociação mais justa e igualitária no contexto socioeconômico e, como consequência, possibilitando uma melhor distribuição de renda.

### 3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O presente faz uso da proposta apresentada por Boyatzis (2006; 2005), chamada de teoria da mudança intencional, como *framework* para orientar o delineamento das estratégias a serem apresentadas para a elaboração da proposta de programa de desenvolvimento das competências de liderança para os gerentes de PA da empresa estudada. Ao início apresenta-se o processo de mudança intencional, em seguida, a identificação das competências para a referida atividade, identificando-se as características do grupo ao qual se direciona esta proposta, e então, são apresentados os passos para a elaboração do programa de treinamento

#### 3.1 Teoria da mudança intencional

Para Boyatzis (2005, tradução nossa) parte do desafio de criar e sustentar excelente liderança é reconhecer, gerir, e direcionar o processo de aprendizado e mudança próprio. Para tanto, o autor afirma que o modelo de mudança intencional pode ajudar as pessoas a engajar-se em transformação pessoal com sucesso, e com excitação e entusiasmo.

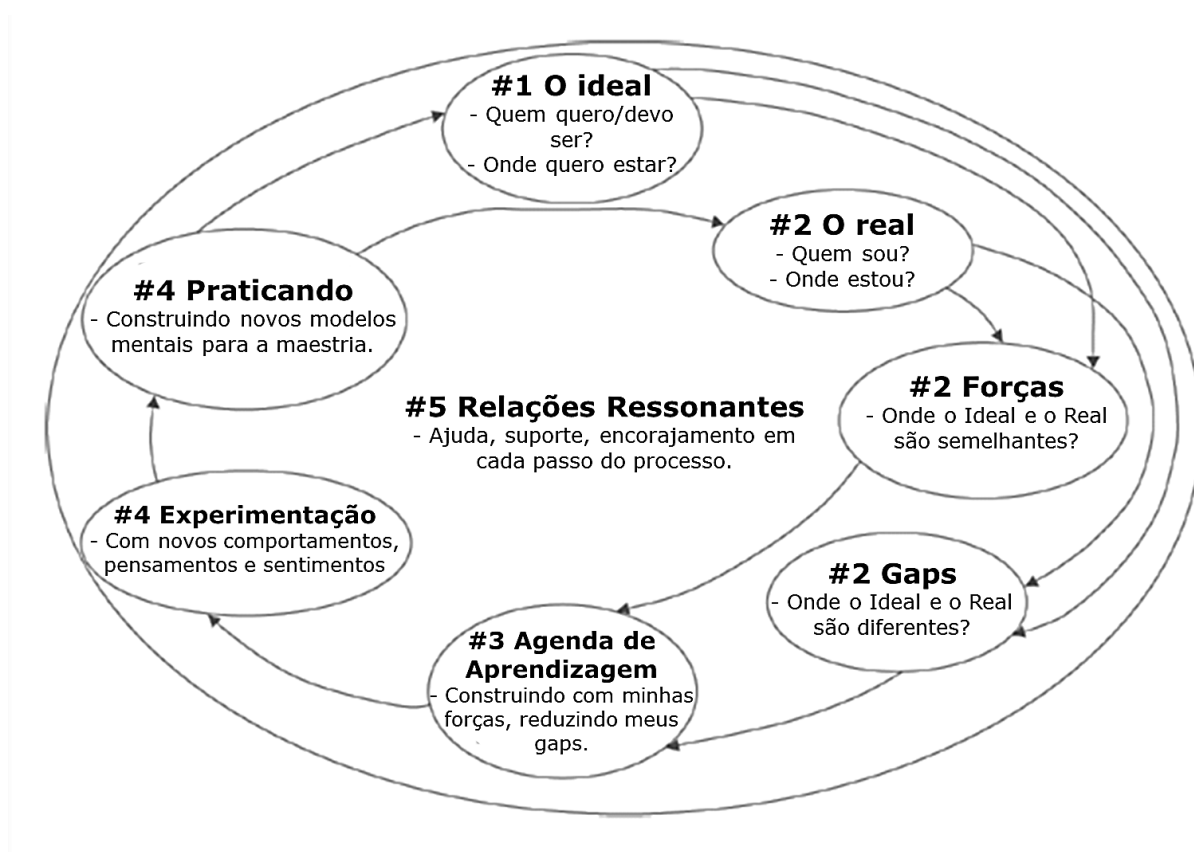
O modelo proposto é formado por cinco descobertas: (1) o ideal, “faíscas que acendem a paixão para mudar”; (2) o real, “encontrando suas forças e fraquezas”; (3) desenvolvimento da agenda de aprendizado, criando uma agenda para o novo futuro; (4) experimentação e prática do novo hábito, prática, prática e prática; e (5) criando e mantendo relações de confiança, “não tente isso sozinho”, conforme apresenta a figura 2 (BOYATZIS, 2005, tradução nossa).

O processo inicia com a identificação de seu sonho, para si, para a sua vida, e para o seu trabalho. Pode-se acessar e engajar intenso compromisso emocional e energia psicológica se engatar as paixões e capturar os sonhos na imagem de eu ideal. Portanto, a primeira descoberta se refere a descobrir o seu sonho, sua própria visão para si e para a sua vida (BOYATZIS, 2005, tradução nossa).

Para Boyatzis (2005, tradução nossa) a segunda descoberta refere-se a se tornar consciente de quem você é agora, o seu eu real. Observando-se como os outros o veem honestamente, considerando seu estado interno, crenças, emoções e outros; é provavelmente um entre os mais difíceis desafios de desenvolvimento. Para

uma pessoa realmente considerar mudar uma parte de si, dever-se-á ter um senso sobre o que valoriza e o que quer manter. Depois de ter identificado o seu ideal, indica-se, sistematicamente, coletar informações de outros, como sugestão usando o *feedback 360°* (BOYATZIS, 2006, tradução nossa).

Figura 2 – Teoria da mudança intencional de Boyatzis



Fonte: Boyatzis (2006, tradução nossa)

A identificação do ideal e do real, possibilitada pelas duas primeiras descobertas, oportuniza a identificação de áreas em que o seu real e ideal são consistentes e congruentes, estas são consideradas as suas forças. Nesta mesma esteira, as áreas em que o seu real e ideal não são consistentes podem ser consideradas lacunas ou pontos fracos (BOYATZIS, 2006, tradução nossa).

Como reforça Boyatzis (2005, tradução nossa), até mesmo quando se tem a intenção, coragem, e energia para a mudança, é fácil distrair-se e focar nas coisas erradas. Pois isso, a terceira descoberta é o desenvolvimento de uma agenda focando para o movimento em busca do futuro desejado. Uma agenda de aprendizado foca no próprio processo de desenvolvimento, foca a energia em aprender primeiro, e

conquistar depois. Para este processo, é uma melhor ideia escolher apenas alguns pontos chaves para trabalhar.

Uma vez que a agenda, ou plano, indica a correta direção, deve-se praticar suficientemente para ir além do conforto, chegando à maestria do novo hábito. As novas atitudes e comportamentos devem se tornar respostas inconscientes. Nesta etapa, a apoio de um *coach* pode provir perspectiva, *feedback*, guiamento, e confrontação, além de proporcionar um ambiente de confiança e segurança. Nesta quarta descoberta, aprendizado e mudança intencional começam a parecer um processo de melhoramento contínuo (BOYATZIS, 2005, tradução nossa).

Boyatzis (2005, tradução nossa), adverte que assim que começar a engajar-se em uma mudança intencional, precisa-se envolver outras pessoas, conexão é essencial. Diálogos honestos podem melhorar a criatividade, conceber novas formas de entender a si e aos outros, e ajudar a manter-se no curso, isso requer coragem e persistência. Torna-se muito mais difícil parar o processo de desenvolvimento quando se tem outras pessoas investidas em ajudar na mudança. Os relacionamentos são a chave para sustentar a transformação pessoal; são os mediadores, moderadores, intérpretes, fontes de *feedback* e suporte, permitindo-nos a mudar e aprender. O autor destaca, ainda, que estes podem ser também as mais importantes fontes de proteção contra relapsos ou retornos para a forma anterior de comportamento.

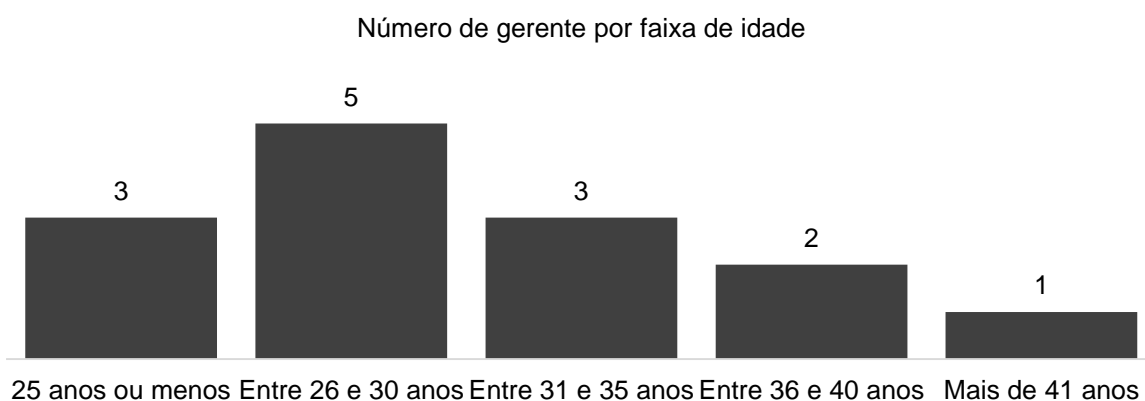
### **3.2 Identificação das competências de liderança**

Com o objetivo de criar o eu ideal proposto por Boyatzis (2006), aplica-se um questionário para mapear as características comportamentais e atividades identificadas pelos próprios gerentes como as mais relevantes para a sua atividade. O questionário é constituído de uma única instrução, com resposta aberta, apresentado no Apêndice A. Em adição, como orienta Carbone et al (2009), faz-se a análise documental, identificando a descrição do cargo analisado e comparando com os resultados obtidos pelo questionário.

### 3.2.1 Caracterização dos pesquisados

A população amostral é construída de 14 gerentes, com idades entre 24 e 43 anos, com maior concentração na faixa de 26 a 30 anos (35,7%), como apresenta o gráfico 1, indicando representatividade e preferência de profissionais jovens.

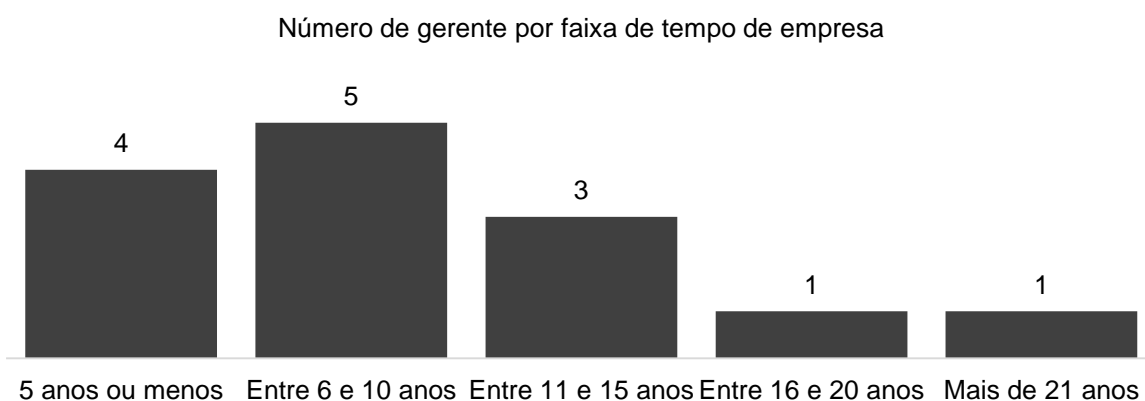
Gráfico 1 – Número de gerentes por faixa de idade



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Ao que se refere ao tempo de empresa, o grupo possui entre 3 e 21 anos, com maior representatividade no grupo de 6 a 10 anos (35,7%), conforme demonstra o gráfico 2.

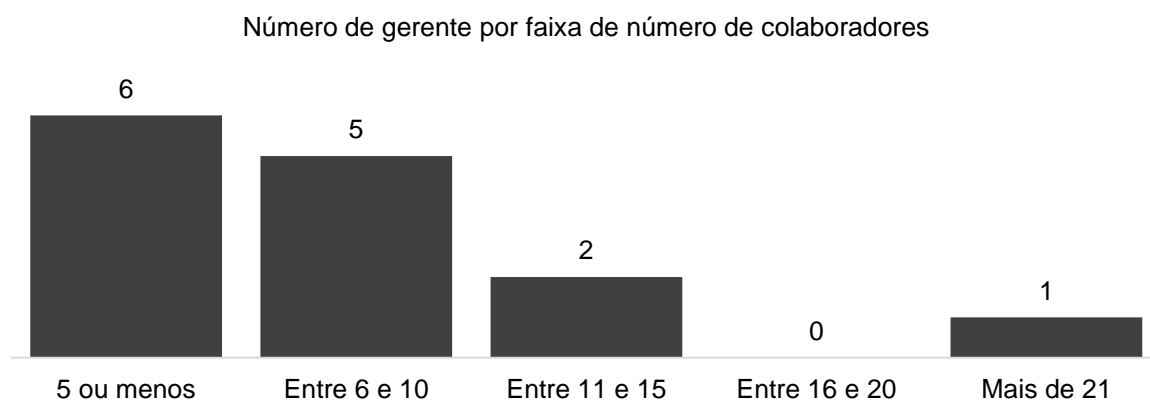
Gráfico 2 – Número de gerentes por faixa de tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para o tamanho da equipe gerenciada, há grupos entre 2 e 25 colaboradores, com maior concentração de grupos com até 5 colaboradores (42,8%), como mostra o gráfico 3, dos quais quatro possuem duas pessoas coordenadas por gerente.

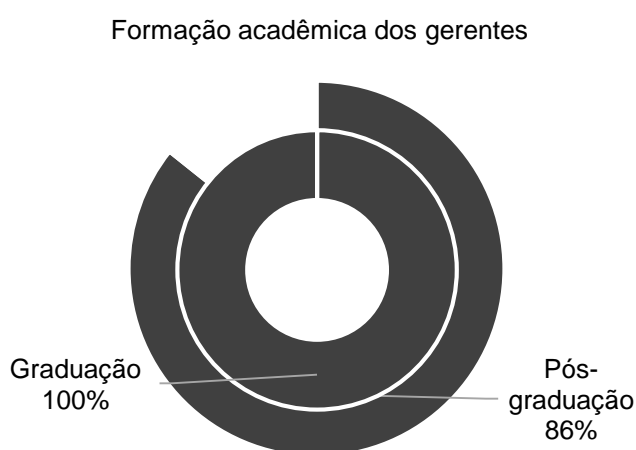
Gráfico 3 – Número de gerentes por faixa de número de colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Ao que refere o grau de instrução acadêmica, nota-se que todos os gerentes possuem curso de graduação, e 86% destes cursaram formação em nível de pós-graduação *latu-sensu*, como apresenta o gráfico 4.

Gráfico 4 – Nível de formação acadêmica dos gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conclui-se, considerando a maior representatividade, que o perfil de gerente de PA atual é profissional com formação em pós-graduação, com idade inferior a 30

anos, com até 10 anos de cooperativa, e gerencia grupos de até 10 pessoas. Aponta-se, com base nestes dados, a relevância de desenvolvimento de competências, por meio de mecanismos estruturados de treinamento e desenvolvimento, dado que a sua maioria são profissionais jovens e com alguma experiência, os quais assumem responsabilidades funcionais e gerenciais, uma vez que as suas equipes não possuem grande número de integrantes.

### 3.2.2 Identificação das competências para o cargo de gerente de PA

Para a identificação das competências de liderança de um gerente de PA, para a empresa estudada pelo presente projeto, fez-se uso de levantamento aplicando o questionário apresentado no Apêndice A, em formato eletrônico. Obteve-se resposta de 12 gerentes do grupo de 14, contemplando 85,7% da população amostral, entre 25 de março e 15 de maio de 2015.

Munidos destas informações, segue-se o agrupamento de características para a construção das competências, aplicando-se a análise de conteúdo como técnica de análise de dados. As conclusões da análise de conteúdo são apresentadas no quadro 2, abaixo. No mesmo quadro, relaciona-se as competências identificadas com as descritas no perfil do cargo apresentado pela empresa.

Quadro 2 – Competência identificadas pela análise de conteúdo

Competências identificadas	Padrão de desempenho (habilidades e atitudes identificadas)	Competências exigidas pelo perfil do cargo
Liderar pelo exemplo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar empatia nas relações com colaboradores, pares e superiores</li> <li>- Possuir bom relacionamento interpessoal com a equipe</li> <li>- Ter capacidade de influenciar e/ou persuadir para o alcance dos objetivos</li> <li>- Gerenciar as pessoas de sua equipe</li> <li>- Demonstrar autoconfiança</li> <li>- Ser visivelmente engajado com o propósito da cooperativa</li> <li>- Buscar constantemente conhecimento e</li> </ul>	Iniciativa Trabalho em equipe Liderança Criatividade Autogestão

	<p>aperfeiçoamento para si e para a equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhar com colaboradores o envolvimento com objetivos e metas</li> <li>- Ter habilidade em comunicação verbal e não verbal</li> <li>- Agir de forma a promover a valorização e reconhecimento</li> <li>- Desenvolver as competências da equipe e repassar conhecimentos</li> <li>- Possuir autoconhecimento</li> <li>- Ter percebida capacidade de sensibilização, estímulo e incentivo nas interações com a equipe</li> <li>- Demonstrar flexibilidade</li> <li>- Mostrar-se disponível às necessidades da cooperativa</li> </ul>	
Compromisso com os princípios cooperativistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar comportamento ético</li> <li>- Apresentar atitudes e comportamentos honestos e transparentes</li> <li>- Ser imparcial</li> <li>- Assegurar sigilo dos dados que possui acesso</li> <li>- Preservar a imagem da cooperativa</li> </ul>	
Foco no associado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelar pelos interesses dos cooperados</li> <li>- Estabelecer bom relacionamento com os associados</li> </ul>	Foco no associado/cliente
Orientação a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelar pelos interesses da cooperativa</li> <li>- Realizar abordagem de cooperados</li> <li>- Fazer captação de futuros cooperados</li> </ul>	Orientação para resultados
Planejamento e gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar criatividade para superar desafios</li> <li>- Ter capacidade de tomada de decisão</li> <li>- Estabelecer o planejamento estratégico</li> <li>- Realizar análises de cenário</li> <li>- Integrar-se das áreas de atuação dos cooperados</li> </ul>	<p>Gestão da Informação</p> <p>Criatividade</p> <p>Autogestão</p> <p>Gestão de Processos/Riscos</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer os produtos e serviços da cooperativa</li> <li>- Definir objetivos e metas para processos e/ou equipe</li> <li>- Organizar atividades e tarefas próprias e da equipe</li> <li>- Delegar atividades e acompanhar resultados</li> </ul>	
Atuação comunitária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar em eventos da comunidade</li> <li>- Atuar em entidades com objetivos comunitários</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Nota-se a indução de seis competências, e de padrões de comportamento para cada uma destas. Ainda, vê-se a existência de relação com aquelas listadas no perfil do cargo, identificando que todas as presentes no perfil são contempladas pelas identificadas embora duas das competências interpretadas pela análise de conteúdo não são apresentadas no perfil do cargo.

Com relação à representatividade dos padrões de comportamento registrado na aplicação do questionário, conclui-se mais relevante, em termo de conjunto de padrões requeridos, a competência liderar pelo exemplo, seguida por planejamento e gerenciamento, conforme apresenta a tabela 1. Indicando, ainda, potencialmente, a necessidade de emprego de maior esforço individual e organizacional para o seu desenvolvimento.

Tabela 1 – Representatividade dos padrões de comportamento das competências

<b>Competência identificada</b>	<b>Número de padrões de comportamento identificados</b>
Liderar pelo exemplo	15
Compromisso com os princípios cooperativistas	5
Foco no associado	2
Orientação a resultados	3
Planejamento e gerenciamento	9
Atuação comunitária	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Ao que se refere à relação existente entre os padrões de comportamento das competências identificadas pelo estudo e as preferências de comportamento destacadas

pela academia (BECK; HARTER, 2014; DEAL et al, 2014; MACÊDO et al, 2007; BOSSIDY; CHARAN, 2005; GOLEMAN, 2004), aplica-se a análise de conteúdo para identificação dos padrões de comportamento e análise por meio de matriz de relação, apresentada no Apêndice B.

Com base nesta avaliação, destacam-se pela alta relação os padrões apresentados na tabela 2. Elencam-se tais elementos para que sejam observados como fatores críticos de sucesso, e seja direcionada especial atenção quando da necessidade de desenvolvimento de um destes padrões pelos indivíduos participantes.

Tabela 2 – Padrões de comportamentos de maior relação com os requisitos

<b>Padrões de comportamento indicados pelo estudo</b>	<b>Peso</b>
Delegar atividades e acompanhar resultados	26
Ter percebida capacidade de sensibilização, estímulo e incentivo nas interações com a equipe	18
Demonstrar empatia nas relações com colaboradores, pares e superiores	17
Possuir autoconhecimento	16

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Em adição, pode-se perceber que o perfil estabelecido pelas competências observadas destacam alta importância para: (1) visão do todo: conhecer a si mesmo, os outros a organização e o mundo (MACÊDO et al, 2007); (2) habilidade social, proficiência em gerenciar relacionamento e construir relações, uma habilidade em encontrar áreas em comum e construir *rapport* (GOLEMAN, 2004); (3) toma decisões baseadas em produtividade, não em política (BECK; HARTER, 2014); (4) empatia, a habilidade de entender as expressões emocionais das outras pessoas, capacidade de tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais (GOLEMAN, 2004); e, (5) constroem relacionamento que criam confiança, diálogo aberto, e total transparência (BECK; HARTER, 2014).

E apontam-se com baixa relevância de relação, podendo se apresentar como limitantes da atuação da liderança: (1) intuição: aguçar, a sensibilidade e a espiritualidade (MACÊDO et al, 2007); (2) motivação, a paixão pelo trabalho que vão além do dinheiro e da posição, a propensão de seguir objetivos com energia e

persistência (GOLEMAN, 2004); e, (3) versatilidade: saber atuar num ambiente mutável, ser capaz de sair dos trilhos para as trilhas (MACÊDO et al, 2007).

### **3.3 Proposta para programa de desenvolvimento das competências de liderança**

São descritas neste item as etapas para um programa de desenvolvimento das competências de liderança identificados e apresentadas no item anterior. Ao que se refere ao ciclo de mudança intencional de Boyatzis (2006), é entrada desta etapa a definição do “eu ideal”, partindo para: a descoberta do “eu real” e para a identificação de forças e *gaps*, cujas estratégias se apresentam no levantamento das necessidades de treinamento; a construção da agenda de aprendizado, mostradas na etapa de elaboração do programa de treinamento; a experimentação e prática se delineiam na etapa de implementação do programa, assim como a construção de relações ressonantes; por fim, na etapa de avaliação dos resultados se identificam sistemas organizacionais para evidenciar as mudanças observadas.

#### *3.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento*

Considerando a expressão de Boyatzis (2010, tradução nossa) que afirma que mudança desejada é algo que uma pessoa ou grupo gostaria que ocorresse, uma vez que mudanças sustentáveis requerem intenção para acontecer, o início do processo de levantamento das necessidades de treinamentos das competências de liderança deve ser a identificação e alinhamento da intenção coletiva e individual para a mudança, só com a elaboração deste propósito as etapas devem ser continuadas.

Para tanto, a atividade inicial deve ser um encontro de todo o grupo de gerentes, em local que possibilite a troca de experiências e não exista distrações ou interrupções do processo. Neste, o coordenador da atividade assume postura de *coach* estimulando o grupo, com base na lista de competências apresentadas no quadro 2, a refletir e compartilhar as impressões sobre as informações apresentadas, buscando responder às questões sugeridas: quais são os resultados alcançados pela realização de todas as atividades? Como seria o ambiente de trabalho em que o gestor adota estes comportamentos? Quais seriam os resultados alcançados por meio destes comportamentos? Existe uma pessoa de referência para cada uma das competências citadas (pode ser interna ou externa)? Se sim, como esta pessoa age?

Quais os resultados que conquista? A conduta sugerida pela adoção de todos os padrões de comportamentos é possível? Há interesse em conquistar esta conduta plenamente? As conclusões alcançadas pelo grupo deve ser anotadas pelos participantes, de maneira a poder ser exposta visualmente enquanto se segue a condução da atividade.

Como resultado desta atividade se espera a construção de um propósito coletivo, e o estímulo e sensibilização para o despertar da intenção de mudança. Culmina-se com o reforço da etapa da construção do “eu ideal”, e agora com a elaboração de um “ideal coletivo”.

Durante a atividade, poder-se-á, porventura, identificar indivíduos que não se engajaram com a transformação, separadamente estes precisam ser ouvidos e estabelecidos, junto com estes, a definição se querem ou não seguir as próximas etapas do programa.

Na sequência, segue-se para a etapa de identificação do “eu real”. Para esta é necessário a obtenção de *feedback* das pessoas próximas dos gerentes participantes. Como estratégia, a tabela 3 apresenta um exemplo de questionário de avaliação de desempenho a ser aplicado. Este instrumento objetiva identificar o nível de adoção das competências identificadas individualmente, para isso o instrumento deve ser respondido por: colaboradores, gestor imediato, pares, clientes internos, e ainda autoavaliação, com pesos iguais para cada grupo.

Tabela 3 – Exemplo para instrumentos de avaliação de adoção de comportamentos

Padrão de desempenho	Sempre	Frequentemente	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Demonstra empatia nas relações com colaboradores, pares e superiores					
Possui bom relacionamento interpessoal com a equipe					
⋮					

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Com os resultados obtidos pela aplicação da avaliação de aderências aos padrões de desempenho das competências, há informações para que o indivíduo avaliado possa analisar, interpretando o seu nível de desempenho, o que representa uma reflexão de seu “eu real”. Para esta etapa, a entrega dos resultados e a interpretação deve ser realizada individualmente, com momento marcado em ambiente que possibilite tranquilidade, conforto e ausência de distrações e interrupções. O coordenador da ação deve assumir a atitude de esclarecedor dos significados, cabendo ao indivíduo avaliado concluir com base no relatório quais são as suas forças e *gaps*.

### 3.2.2 *Elaboração do programa de treinamento*

As conclusões das análises dos resultados oriundos da reflexão realizada pelos gerentes será a entrada para a etapa de elaboração do programa de treinamento. O produto desta etapa será a agenda de aprendizagem. Nota-se que, uma vez que a reflexão de forças e *gaps* se aplica individualmente, da mesma forma será a elaboração do plano para desenvolvimento.

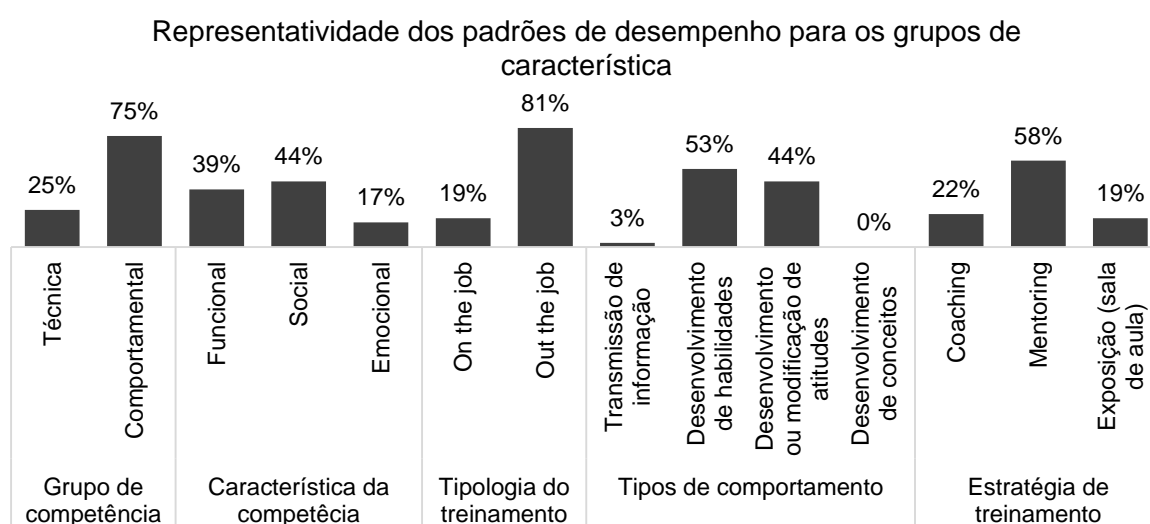
A agenda deve incluir entre três e cinco padrões de desempenho, de até duas competências, para que o desenvolvimento possa ser consistente e claro. Nesta serão listados aqueles pontos identificados como oportunidades, ou *gaps*, e que o indivíduo em desenvolvimento escolhe por própria intenção aperfeiçoar. A tabela 4 demonstra sugestão de modelo para a elaboração de agenda de aprendizado.

Tabela 4 – Modelo de agenda de desenvolvimento

Competência	Comportamento (padrão de desempenho)			
Objetivo (o que, por quê, quando, onde, como me sentirei quando conseguir?)				
Ações (o que farei?)				
Forças a serem utilizadas	Indicadores de sucesso (como saber que consegui?)	Acompanhamento (como saber se estou evoluindo?)	Apoio (relações ressonantes)	Início e Prazo

Para nortear as estratégias escolhidas para o desenvolvimento de cada um dos padrões de desempenho, o quadro 4 demonstrado no Apêndice C, apresenta a lista de comportamentos de cada uma das competências e as classificações: grupo de competências, característica da competência, tipologia do treinamento requerido, tipo de comportamento a desenvolver, e a estratégia de treinamento e desenvolvimento indicada. Dessa maneira, intui-se a existência de múltiplas combinações a serem estabelecidas, e ainda, a definição individual do grupo a ser aplicado para cada um dos gerentes participantes, por esta razão se faz necessário o acompanhamento da elaboração da agenda, atuando-se como orientador para a melhor alternativa.

Gráfico 5 – Distribuição de representatividade dos números de padrões de desempenho por característica



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Pode-se observar, conforme sumariza o gráfico 5, que existe predominância de padrões atribuídos à competência comportamental, com representatividade de 75%; com características de competências sociais, em 44%, e funcionais, em 39%; cujo treinamento e desenvolvimento se orienta sob a tipologia *out the job*, apontado por 81%; com predomínio dos tipos de comportamento para desenvolvimento de habilidades, referente à 53%, e desenvolvimento ou modificação de atitudes, à 44%; aos quais se oriente em maioria a aplicação das estratégias de *mentoring*, representação de 58%, *coaching*, para 22%, e exposição (sala de aula) em 19% dos padrões.

À estratégia de exposição ou sala de aula, quando identificado a necessidade de desenvolvimento coletivo pode ser adota treinamento em grupo, ou o direcionamento à escolas especializadas. Ao referente à adoção das práticas de *mentoring*, ressalta-se que aqui se orienta que aquele com destaque em um ponto seja mentor de outro que o tem como *gap*.

### 3.2.3 Implementação do programa

As etapas que seguem se referem à de experimentação, em que se direciona a testar e ajustar os novos comportamentos, e à prática, na qual se consolidam os novos modelos mentais, como apresenta o ciclo de Boyatzis (2006). Possui-se como entrada a agenda de desenvolvimento, na qual são estabelecidas as ações necessárias para a efetivação da mudança, e por resultado se espera a alteração da conduta, observando-se a adoção dos novos comportamentos de maneira natural.

Cada um dos participantes terá o seu próprio plano de desenvolvimento, cabendo a este monitorar e direcionar os esforços para a realização das ações por si propostas. A organização deve interferir garantindo que os meios e recursos necessários sejam obtidos, ou orientar a adoção de alternativas para o desenvolvimento.

Adotando-se a premissa apresentada por Boyatzis (2005, tradução nossa) que considera os relacionamentos como a chave para sustentar a transformação pessoal, e adverte que torna-se muito mais difícil parar o processo de desenvolvimento quando se tem outras pessoas investidas em ajudar na mudança, devem ser adotados encontros mensais de todo o grupo de indivíduos em processo de desenvolvimento, no qual a coordenação do processo atua como *coach* para promover a reflexão sobre os benefícios já alcançadas, os resultados observados, as dificuldades enfrentadas e as ações para contornar atrasos ou limitações. Os encontros precisam acontecer em local diferente do ambiente de trabalho, que permita tranquilidade, conforto, e ausência de interrupções e distrações. Tornando a etapa final do ciclo, as relações ressonantes, uma prática a ser estimulada.

### 3.2.4 Avaliação dos resultados obtidos

Para a identificação das alterações alcançadas com a implantação do processo de desenvolvimento das competências de liderança, devem ser mantidos registros dos resultados organizacionais anteriores ao programa referentes à todos os processos de atuação do gerente de PA (absenteísmo, *turnover*, indicadores financeiros, de produtividade, etc), reservadas cópias dos resultados das avaliações do *feedback* 360°, e observações sobre o clima organizacional e satisfação dos colaboradores.

Os mesmos indicadores precisam continuamente ser monitorados com o objetivo de identificar alterações provenientes dos benefícios alcançados com a implantação do programa. Com relação à avaliação de adoção dos padrões de comportamento, por meio do *feedback* 360°, precisa ser reaplicada no intervalo não menor que 12 meses, e não maior que 18 meses, identificando ao avaliado as alterações alcançadas entre os períodos.

Os novos ciclos de avaliação de desempenho podem servir de alimentação para o reinício da adoção do ciclo de mudança intencional, permitindo e conquistando, com isso, a melhoria contínua das competências de liderança. Cabendo, também, a realização de reflexões sobre as etapas e instrumentos utilizados, aos quais o grupo pode identificar melhorias e realizar alterações.

## 4 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO

### 4.1 Análise de retorno financeiro

Para a realização deste projeto, observa-se dois investimento iniciais: o valor investido para a formação no curso de pós-graduação em gestão estratégica de pessoas, e as horas de trabalho dos autores desprendidas para a elaboração da proposta. Os valores, aproximados, são apresentados na tabela 5. Para a análise de viabilidade financeira, estes valores são considerados custos para o primeiro período.

Tabela 5 – Investimento do projeto

<b>Discriminação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Total</b>
Formação de pós-graduação	4	39.200,00
Horas para desenvolvimento do projeto	96	4.800,00
<b>Total Geral</b>		<b>44.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A análise empírica obtida com o diagnóstico, projeta uma estratégia de intervenção formada por treinamento *out the job* e *coaching* para os gerentes. Para a realização das atividades, são listadas, em valores aproximados, as despesas na tabela 6. Esta soma é analisada com distribuição em nove meses.

Tabela 6 – Despesas do projeto

<b>Atividade</b>	<b>Número</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
- Aluguel de sala	12	6.000,00
- Treinamento (profissional, deslocamento, hotel, etc.)	12	33.600,00
- Deslocamento (viagens) dos participantes	12	18.000,00
- Alimentação e bebidas para os encontros	12	12.360,00
- Coaching	90	22.500,00
<b>Total geral</b>		<b>158.960,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Para a avaliação de receitas, baseia-se nos resultados obtidos com pesquisa realizada pelo The Boston Consulting Group com mais de 1.260 empresas, demonstrando que “as cinco companhias com melhor desempenho superaram substancialmente as cinco últimas, aumentando os lucros 1,5 vezes e as receitas 2,2 vezes mais rápido” (ADMINISTRADORES, 2015).

No exercício de 2014, o resultado (sobras) do Sicoob Crediauc fechou em R\$ 20.688.125,80 (SICOOB, 2015). Dado que o estudo observado para a projeção de resultados não apresenta detalhes suficientes para a comparação direta com a proposta aqui apresentada, opta-se em considerar ganho com aumento de lucros na ordem de 10% do apresentado nos resultados da pesquisa do The Boston Consulting Group. Tais ganhos são projetados a serem percebidos financeiramente somente após o terceiro mês de realização do programa de desenvolvimento.

Observando os dados apresentado, a tabela 7 resume os indicadores de viabilidade financeira. Apresenta-se retorno em quatro meses do investimento empregado, com taxa de remuneração do capital investido ou taxa interna de retorno (TIR) de 20%, e a diferença entre o valor inicial investido no projeto e o valor presente dos fluxos de caixa projetado para 24 meses ou valor presente líquido (VPL) na ordem de R\$ 323.957,01. Resultados que demonstram excelente viabilidade de aplicação do projeto.

Tabela 7 – Resumo da avaliação de viabilidade financeira

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>
TMA ao mês	1,50%
Payback em meses	4 meses
VPL	R\$ 323.957,01
TIR	20%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

#### **4.2 Análise de retorno não financeiro**

Thornton (2012, tradução nossa) lista algumas vantagens no investimento em desenvolvimento de liderança: melhora no crescimento do negócio, maior habilidade de atrair e reter de talentos, ganhos na performance dos processos, facilidades em

resolver problemas em todos os níveis da organização, ganho em agilidade da organização, melhora na sustentabilidade do negócio, e acréscimo no valor de mercado. Inclui-se, também, como apresenta a Harrison (2009, tradução nossa): desenvolvimento de competências organizacionais, habilidade em melhorar a performance organizacional frente à competidores, melhoria na gestão da comunicação e alinhamento organizacional, ganhos em eficiência e eficácia organizacional, e melhoria na habilidade de execução da estratégia do negócio.

Nota-se que os ganhos obtidos com programas de desenvolvimento de competências de liderança se estendem deste a estratégia até as atuações de rotina. A capacidade de desenvolver a liderança organizacional com direção às características da organização conduz a um grande diferencial competitivo, assumindo-se um novo posicionamento estratégico que cria maior valor, traz melhores resultados, constrói processos mais eficazes, estimula a retenção do capital humano, aumenta, cria cultura organizacional de maior satisfação, e culmina no acréscimo do engajamento e motivação de seus colaboradores, gerando acréscimos em desempenho e, por consequência, nos resultados da empresa, com redução de custos e despesas.

Por meio da identificação das competências para gerentes de PA, da organização estudada, antes da execução da proposta apresentada, já se torna possível a reestruturação dos processos de atração, seleção e treinamento de profissionais para a atuação nesta posição, bem como melhor orientação às atividades de avaliação de desempenho e identificação de potencial.

## 5 CONCLUSÃO

Em alinhamento como o objetivo estratégico do Sicoob de possuir colaboradores comprometidos e motivados, por meio da busca de qualificação contínua dos colaboradores para atingir os objetivos (SICCOOB, 2011), o presente trabalho apresenta uma proposta para programa de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança para gerentes de PA, decorrente do levantamento de competências identificadas pelos gerentes em atuação em abril de 2015.

Para a construção desta proposta, apresenta-se, no item 1.5, um breve diagnóstico do ambiente interno e externo, com luz à gestão de pessoas. A sua observação para a proposta de identificação de modelo de gestão de pessoas proposto por Fischer (2015), representado no quadro 1, aponta predominância de atuação com vinculação ao modelo clássico, com transição à aspectos do modelo competitivo. Nota-se que, pela natureza de sua atuação podem existir limitações para a migração a modelos mais flexíveis de gerenciamento do capital humano.

Na mesma esteira, a caracterização dos pesquisados, exposta no item 3.2.2, desenha um ambiente com atuação de profissionais jovens, em agrupamento pequenos de indivíduos, cenário que melhor se enquadra nos modelos estratégico e competitivo. Salienta-se este aspecto para registro da recomendação para a criação de ambiente organizacional com maior direcionamento à gestão da cultura organizacional e a criação de ambientes de aprendizagem, aspectos que, sob a avaliação dos autores, orientam à maximização da satisfação do público característico observado.

Pautado na intenção organizacional de investimento no desenvolvimento de suas lideranças, e endossado pela visualização da característica da população jovem e com alguns anos de experiência em atuação como gerente de PA, delineou-se a apresentação de pesquisa bibliográfica, iniciando com o tema liderança, no item 2.2. Este item, apresenta a definição de liderança assumida neste trabalho, bem como trouxe conteúdo para a análise e comparação dos resultados observados na pesquisa realizada, validando as competências identificadas pela confrontação com as recomendações de especialistas. Aspecto que fortalece a assertividade dos resultados obtidos, estes que servem de base para os passos do programa de desenvolvimento proposto.

Em adição, o item 2.3, traz luz à gestão por competência, sua constituição, identificação e relevância aos processos organizacionais. Podendo compreender a competência como uma capacidade a ser identificada e desenvolvida. Nesta direção, o item 2.4, esclarece o processo de transformação do que se identifica como necessário para aquilo que se observa nas atuações diárias, por meio do processo de treinamento e desenvolvimento. Este item embasa as etapas do programa de desenvolvimento apresentado, e traz os aspectos para o desenho do quadro 4.

Com grande importância para a melhor compreensão da empresa analisada, o item 2.5, esclarece aspectos centrais da área de atuação do Sicoob, oferecendo conceitos preponderantes para o entendimento das declarações apresentadas na pesquisa, bem como o clareamento dos modelos atuais vigentes na organização, identificados e apresentados no diagnóstico.

Dado o exposto no diagnóstico e orientado pelos aspectos teóricos, formulam-se as estratégias para a proposta de programa de desenvolvimento de competência de liderança. Antes da operacionalização da pesquisa, e construção das sugestões para as etapas do programa, com o objetivo de minimizar as dificuldades observadas em processos de mudança organizacional ou de comportamentos, busca-se a orientação na teoria da mudança intencional, proposta e testado por Boyatzis (2005; 2006), apresentada no item 3.1. Esta serve como *framework* de referência para a elaboração do modelo de programa de desenvolvimento. Mesmo que alguns aspectos identificados na formulação das estratégias sejam apresentados pelas linhas de treinamento e desenvolvimento, a adição dos conceitos trazidos da teoria da mudança intencional é percebido como de valia ímpar para a efetividade do programa, como agente de mudança do comportamento organizacional, e não somente dos aspectos funcionais e estruturais.

Com a execução da pesquisa com os gerentes de PA, obtém-se o levantamento dos conhecimentos, habilidades e características comportamentais à atuação destes profissionais, sob a observação dos próprios gerentes. Pela análise de conteúdo se constrói o conjunto de seis competências, as quais comparadas com a descrição do cargo, apresentam atender às expectativas organizacionais, e adicionam a identificação da não consideração de duas competências fundamentais no registro atual de descrição do cargo: compromisso com os princípios cooperativistas, e atuação comunitária. Observando os conceitos apresentados no item 2.5, nota-se que ambas as competências negligenciadas são essenciais para os

profissionais atuantes na empresa estudada. Por esta razão, registra-se a recomendação para a revisão da descrição de perfil do cargo, para a inclusão do conjunto de competências identificadas por este trabalho, possibilitando ganhos no processo de atração, seleção, desenvolvimento e avaliação do profissionais nesta atuação.

Em sequência, no item 3.3, descreve-se em quatro etapas a proposta para programa de desenvolvimento das competências identificadas. São apresentadas explicações e recomendações para cada uma das etapas, para os aspectos de estrutura do local para a realização das atividades, metodológico para a condução das ações e bases para a decisão do conjunto de ferramentas para a elaboração das agendas de aprendizagem, e de registro e acompanhamento.

Um dos produtos com relevância desta etapa é o quadro 4, apresentado no Apêndice C. Observa-se, pelos autores, a inexistência, em outros programas de desenvolvimento, de recomendações sobre estratégias, métodos ou ferramentas para o desenvolvimento de competências comportamentais, culminando no ineficaz desenho de ações, não gerando os resultados esperados no comportamento do indivíduo. Orientados por esta problemática, o quadro citado busca indicar uma matriz decisória para a descrição da ação ao desenvolvimento de um padrão de comportamento escolhido para mudança.

Com base na projeção dos custos, despesas e ganhos a serem obtidos com a aplicação desta proposta, o item 4 demonstra favorável viabilidade financeira para a implementação, com retorno sobre o investimento em curto prazo, e expressivo ganho em resultados. Além dos aspectos financeiros, ganhos intangíveis são listados, com destaque na melhora da satisfação dos colaboradores e na atração e retenção de talentos, criando reflexos favoráveis no posicionamento estratégico.

O presente trabalho se propõe a apresentar uma proposta, por essa razão, sua limitação se encontra na observação dos resultados pós-implantação. Este aspecto se registra como recomendação para trabalho futuro, o qual deve orientar-se em identificar a validação das recomendações do quadro 4, na identificação da efetividade da sequência de ações do modelo da proposta, nos diferenciais observados pela adoção das premissas da teoria da mudança intencional, e no registros dos ganhos financeiros e não financeiros alcançados.

## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **Investimento em liderança e gestão de talentos traz retorno significativo aos negócios, aponta pesquisa.** [2015]. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/investimento-em-lideranca-e-gestao-de-talentos-traz-retorno-significativo-aos-negocios-aponta-pesquisa/99735/>>. Acesso em 02 jul. 2015.
- BARRETO, Leilianne M. T. da Silva; COSTA, Benny K. Estratégias de gestão de pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- BASTOS, Celso Ribeiro. **Comentários à constituição do Brasil.** v. I, 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BECK, Randall; HARTER, Jim. **Why great managers are so rare.** [2014]. Disponível em: <<http://businessjournal.gallup.com/content/167975/why-great-managers-rare.aspx>>. Acesso em: 14 jul. 2014.
- CARAZZA, Roque Antônio. **Direito constitucional tributário.** São Paulo: Malheiros, 2002.
- CARBONE, Pedro Paulo et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** 2 ed. São Paulo: Elsevier: SSJ, 2012.
- DEAL, Jennifer J. et al. **What makes a leader effective? U.S. Boomers, Xers, and Millennials Weigh** [2014]. Disponível em: <<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/WhatMakesLeaderEffectiveUS.pdf>>. Acesso em 10 maio 2014.
- DUTRA, Joel Souza et al. Do transacional ao estratégico: a transformação de recursos humanos em busca de um novo papel organizacional. In: FISHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIN, Wilson. A. C. de. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010, cap. 3.
- FISCHER, André L. **Gestão de pessoas na organização contemporânea.** [2015]. Disponível em: <<http://www.veduca.com.br/assistir/gestao-de-pessoas-na-organizacao-contemporanea>>. Acesso em: 5 set. 2015.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências.** [2004]. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000100004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100004.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2014.
- GALLUP. **State of the global workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide.** [2013]. Disponível em:

<[http://www.ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport\\_2013.pdf](http://www.ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf)>. Acesso em: 14 de jul. 2014.

GOLEMAN, Daniel. **What makes a leader?** [2004]. Disponível em: <<http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

HARRISON, Lee Hecht. **Developing leaders in challenging times for competitive advantage tomorrow.** [2009]. Disponível em: <<http://www.lhh.com/en-US/thought-leadership/Documents/developing-leaders-in-challenging-times.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2015.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue ocean leadership.** [2014]. Disponível em: <<http://hbr.org/2014/05/blue-ocean-leadership/ar/1>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

KRUSE, Kevin. **What is leadership?** [2013]. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>>. Acesso em: 10 maio 2014.

LEITE, Jacqueline Rosadine de Freitas; SENRA, Ricardo Belizio de Faria. **Aspectos jurídicos das cooperativas de crédito.** Belo Horizonte: Ed. Decálogo Livraria, 2005.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. A gestão de pessoas na era do conhecimento. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010. cap. 6.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson Nercolini; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos. 2002. **Aspectos jurídicos do cooperativismo.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson Nercolini; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos. **Aspectos jurídicos do cooperativismo.** 1 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

PICCOLOTTO, Cristina L.; VASSALI, Simone A.; DUTRA, Joel Dutra. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In: FISHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIN, Wilson. A. C. de. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010. cap. 1.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013b.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013a.

SICCOOB. **Sicoob Crediauc apresenta resultado de 20,6 milhões**. [2015]. Disponível em: <<http://www.sicoobcrediauc.com.br/informativo-detalle.php?id=232>>. Acesso em: 04 jul. 2015.

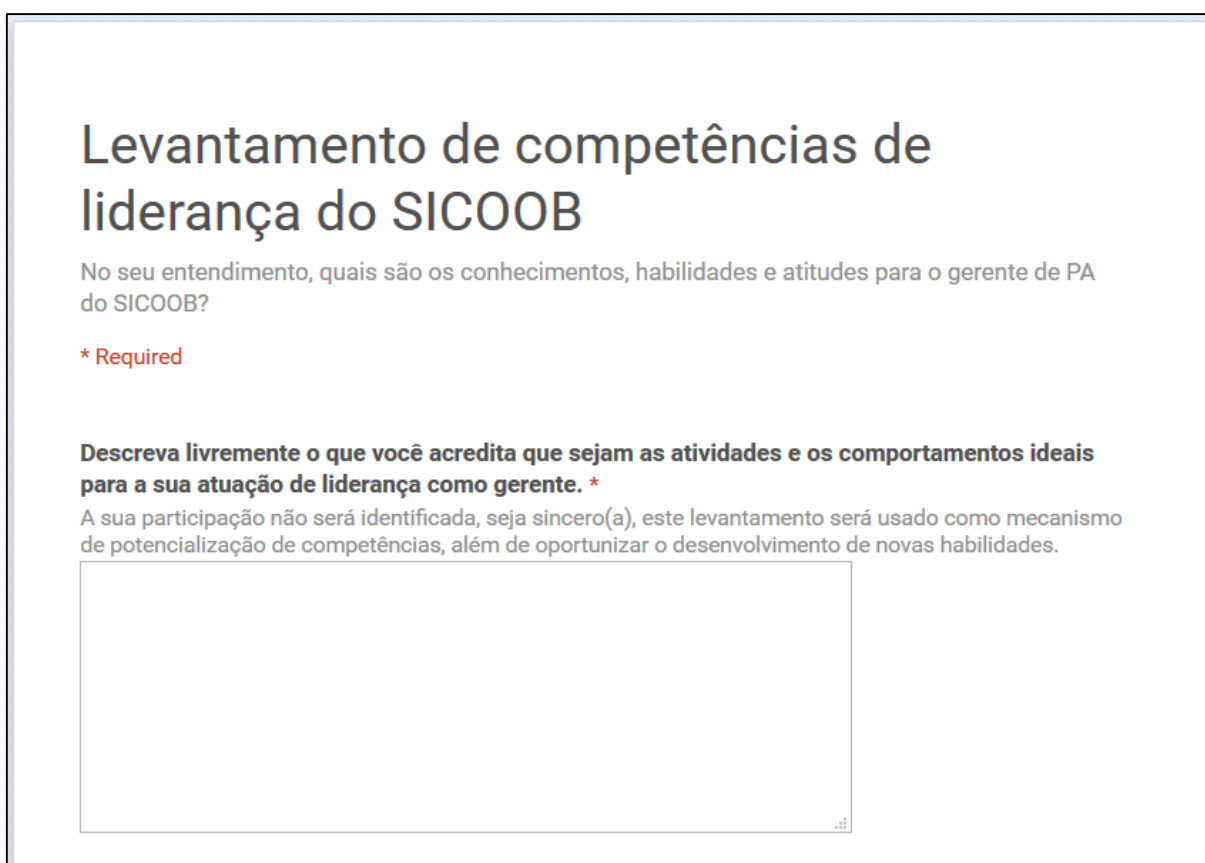
SICCOOB. **Manual do planejamento estratégico**. Concórdia: Sicoob Crediauc, 2011.

THORNTON, Linda Fisher. **The Leadership Development Advantage**. [2012]. Disponível em: <<http://leadingincontext.com/2012/07/18/the-leadership-development-advantage/>>. Acesso em: 11 out. 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Para o envio e coleta de informações deste questionário, fez-se uso de formulário eletrônico, no endereço: <http://goo.gl/forms/WW1HnzGXky>.

Figura 3 – Questionário enviado aos gerentes de PA



**Levantamento de competências de liderança do SICOOB**

No seu entendimento, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes para o gerente de PA do SICOOB?

\* Required

**Descreva livremente o que você acredita que sejam as atividades e os comportamentos ideais para a sua atuação de liderança como gerente. \***

A sua participação não será identificada, seja sincero(a), este levantamento será usado como mecanismo de potencialização de competências, além de oportunizar o desenvolvimento de novas habilidades.

[Empty text input area]

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)





## APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DOS PADRÕES DE DESEMPENHO

Quadro 4 – Classificações e estratégias para desenvolvimento dos padrões de desempenho para as competências

Competências identificadas	Padrão de desempenho (habilidades e atitudes identificadas)	Grupo de competência	Característica da competência	Tipologia do treinamento	Tipos de comportamento	Estratégia de treinamento
Liderar pelo exemplo	Demonstrar empatia nas relações com colaboradores, pares e superiores	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Coaching
	Possuir bom relacionamento interpessoal com a equipe	Comportamental	Emocional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Coaching
	Ter capacidade de influenciar e/ou persuadir para o alcance dos objetivos	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
	Gerenciar as pessoas de sua equipe	Comportamental	Funcional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
	Demonstrar autoconfiança	Comportamental	Emocional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Coaching
	Ser visivelmente engajado com o propósito da cooperativa	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring

Buscar constantemente conhecimento e aperfeiçoamento para si e para a equipe	Comportamental	Funcional	<i>Out the job</i>	Transmissão de informação	Exposição (sala de aula)
Compartilhar com colaboradores o envolvimento com objetivos e metas	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
Ter habilidade em comunicação verbal e não verbal	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Exposição (sala de aula)
Agir de forma a promover a valorização e reconhecimento	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
Desenvolver as competências da equipe e repassar conhecimentos	Comportamental	Funcional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
Possuir autoconhecimento	Comportamental	Emocional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Coaching
Ter percebida capacidade de sensibilização, estímulo e incentivo nas interações com a equipe	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Coaching
Demonstrar flexibilidade	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Coaching

	Mostrar-se disponível às necessidades da cooperativa	Comportamental	Funcional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring
Compromisso com os princípios cooperativistas	Demonstrar comportamento ético	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring
	Apresentar atitudes e comportamentos honestos e transparentes	Comportamental	Emocional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring
	Ser imparcial	Comportamental	Emocional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring
	Assegurar sigilo dos dados que possui acesso	Comportamental	Emocional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring
	Preservar a imagem da cooperativa	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring
Foco no associado	Zelar pelos interesses dos cooperados	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring

	Estabelecer bom relacionamento com os associados	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Coaching
Orientação a resultados	Zelar pelos interesses da cooperativa	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento ou modificação de atitudes	Mentoring
	Realizar abordagem de cooperados	Técnica	Funcional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
	Fazer captação de futuros cooperados	Técnica	Funcional	<i>On the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
Planejamento e gerenciamento	Demonstrar criatividade para superar desafios	Comportamental	Funcional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Coaching
	Ter capacidade de tomada de decisão	Técnica	Funcional	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Exposição (sala de aula)
	Estabelecer o planejamento estratégico	Técnica	Funcional	<i>On the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Exposição (sala de aula)
	Realizar análises de cenário	Técnica	Funcional	<i>On the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Exposição (sala de aula)
	Integrar-se das áreas de atuação dos cooperados	Técnica	Funcional	<i>On the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring

	Conhecer os produtos e serviços da cooperativa	Técnica	Funcional	<i>On the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
	Definir objetivos e metas para processos e/ou equipe	Técnica	Funcional	<i>On the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Exposição (sala de aula)
	Organizar atividades e tarefas	Técnica	Funcional	<i>On the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Exposição (sala de aula)
	Delegar atividades e acompanhar resultados	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
Atuação comunitária	Participar em eventos da comunidade	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring
	Atuar em entidades com objetivos comunitários	Comportamental	Social	<i>Out the job</i>	Desenvolvimento de habilidades	Mentoring

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)