

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: estudo de caso  
em uma Cooperativa de Crédito no setor público,  
na cidade de Belo Horizonte**

José Klemens Duarte Pessoa

Belo Horizonte  
2012

**José Klemens Duarte Pessoa**

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: estudo de caso em uma  
Cooperativa de Crédito no setor público, na cidade de Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2012



**Faculdade Novos Horizontes**  
**Mestrado Acadêmico em Administração**

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **JOSE KLEMENS DUARTE PESSOA**

Matricula: 770414

LINHA DE PESQUISA:

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

TÍTULO: **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: estudo de caso em uma Cooperativa de Credito no setor publico na cidade de Belo Horizonte.**

DATA: 14/08/2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Kely César Martins de Paiva  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto  
FUMEC

## DECLARACAO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de Jose Klemens Duarte Pessoa, sob a orientação do Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito no setor publico, na cidade de Belo Horizonte/MG.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 23 de julho de 2012.



---

Prof<sup>a</sup>. Débora dos Passos Laia

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força e inspiração e por ter me propiciado a luz e a vida nesta grande jornada, conduzindo-me à perseverança para o término do trabalho. À minha preciosa família, pela preocupação e carinho que recebi de todos durante mais esta conquista importante na minha vida.

Aos meus colegas de Mestrado que contribuíram com todos os trabalhos realizados. Em especial, pelo fortalecimento nas horas de desânimo e pelo entusiasmo e alegria nos momentos de cada realização.

Ao Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, meu orientador, por toda a paciência, dedicação, educação, profissionalismo e respeito. Em todos os momentos se fez presente para me orientar, conduzindo, de maneira serena, o desenvolvimento desta pesquisa. Sua sabedoria foi fundamental para a concretização deste trabalho.

Aos profissionais e cooperados da Cooperativa na qual realizei a pesquisa, por me receberem com toda a consideração e disposição para me ajudar, facilitando, assim, a viabilização da pesquisa.

*Competência: um conceito em construção.*

*Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais,  
nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação  
e a jusante pelo sistema de avaliações.*

Le Boterf.

## RESUMO

As organizações, atualmente, têm vivenciado profundas transformações econômicas, sociais e ambientais. Inseridas num mercado cada vez mais competitivo, exige-se delas ações contínuas que visam maximizar os seus resultados e garantir suas permanências no mercado. O problema direcionador da pesquisa foi o seguinte: Quais aspectos percebidos pelos públicos interno e externo da Cooperativa de Crédito podem configurar competências organizacionais passíveis de abordagem estratégica? O objetivo geral foi identificar, a partir das informações obtidas junto aos gestores, funcionários administrativos e cooperados, aspectos de competências que pudessem ser explorados de forma estratégica. A ambiência do estudo retratou uma cooperativa de crédito que atende, de forma especial e diferenciada, um grupo de servidores de um órgão público federal, sediada em Belo Horizonte/MG. O referencial teórico se baseou nas transformações ocorridas nas organizações, no conceito de competências, nas competências organizacionais, na estratégia empresarial e competências e na estratégia competitiva para as organizações do setor de serviços, com ênfase em Ruas, Antonello e Boff (2005) e Fleury e Fleury (2001; 2004). A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, com o desenvolvimento de pesquisa descritiva, tendo como estratégia o estudo de caso. A unidade de análise foi uma cooperativa de crédito e como sujeitos, os gestores, os funcionários administrativos e os cooperados da organização pesquisada. Os critérios de identificação dos gestores, funcionários administrativos e cooperados foram a acessibilidade e a intencionalidade; quanto ao público externo, aplicou-se o critério de saturação, em razão da repetição das informações obtidas. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada e, para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Os dados demográficos apontaram para perfis distintos, preponderando entre os gestores o sexo masculino, casados, com média de idade de 52 anos, naturais do interior do estado de Minas Gerais e Bahia, com escolaridade variando do ensino médio a pós-graduação (especialização). Com relação aos funcionários administrativos, prevaleceu o sexo feminino, com média de 32 anos de idade, em sua maioria de Belo Horizonte/MG, predominando a condição de casados, com escolaridade variando entre superior incompleto a superior completo. Os cooperados possuem média de idade de 44,2 anos, com equilíbrio entre os gêneros e naturalidade, a maioria é casada e possui o ensino médio completo. Foram ressaltadas, como condições favoráveis da Cooperativa, a qualidade da infraestrutura; a facilidade na resolução de pendências e na obtenção de crédito; a cordialidade no atendimento, além da proximidade em relação ao local de trabalho dos cooperados. Como aspectos negativos, foram apresentados: as taxas de juros elevadas; a demora no atendimento no horário de almoço e a inexistência de local destinado a estacionamento. Considerando o conjunto de informações levantadas que podem constituir competência organizacional passível de exploração estratégica, configurando um diferencial competitivo, destacaram-se: o atendimento personalizado, com facilitação do acesso às áreas funcionais da instituição, inclusive à diretoria; a facilidade na obtenção e renegociação de empréstimos; a concessão de patrocínios, como bolsas de estudos integrais ou parciais e *kit* escolar; a realização de eventos que propiciam o conagraçamento e a aproximação dos integrantes da Cooperativa e a possibilidade de retornos mais vantajosos nas aplicações financeiras.

**Palavras-chave:** Competência organizacional; Diferencial competitivo; Cooperativa de crédito; Estratégia empresarial; Setor de serviços.

## ABSTRACT

Organizations currently have experienced profound economic, social and environmental. Set in a market increasingly competitive, it is required of them continuous actions aimed at maximizing results and ensure their permanence in the market. The director of the research problem was: What aspects perceived by internal and external publics of the Cooperative Credit can configure organizational skills capable of strategic approach? The overall goal was to identify, from the information obtained from the managers, administrators and cooperative aspects of skills that could be exploited strategically. The ambience of the study portrayed a credit union that caters so special and different, a group of servers in a federal government agency, headquartered in Belo Horizonte / MG. The theoretical framework was based on changes in organizations, the concept of skills, organizational skills, and competencies in business strategy and competitive strategy for organizations in the service sector, with emphasis on Streets, Antonello and Boff (2005) and Fleury and Fleury (2001, 2004). The methodology used was a qualitative approach, with the development of descriptive research, and strategy as the case study. The unit of analysis was a credit union and as individuals, managers, clerks and cooperative organization researched. The criteria for identifying the managers, administrative staff and cooperators were accessibility and intentionality, as the external public, we applied the criterion of saturation, due to the repetition of the information obtained. The data collection technique used was the semistructured interview and for data analysis used the content analysis. Demographic data pointed to distinct profiles, prevailing among managers male, married, with a mean age of 52 years, natural in the state of Minas Gerais and Bahia, with education ranging from high school to postgraduate (specialization) . With respect to administrative officials, prevailed females, mean age 32 years, mostly in Belo Horizonte / MG, prevailing condition of marriage with incomplete higher education ranging from the degree. The cooperative members have an average age of 44.2 years, with gender balance and naturally, most are married and have completed high school. We have emphasized, as favorable conditions of the Cooperative, the quality of infrastructure, the ease in resolving disputes and obtaining credit; cordiality in attendance, as well as proximity to the workplace of the members. On the negative side, were presented: high interest rates, the delay in service during lunch time and no place for the parking. Considering the set of information that can be raised organizational competence exploitable strategic setting a competitive, stood out: the personalized service, with easier access to the functional areas of the institution, including the board, the ease in obtaining and renegotiation loans, the granting of sponsorships, scholarships as full or partial and school kits; holding events that foster reconciliation and rapprochement of the members of the Cooperative and the possibility of better returns on investments.

**Key words:** Organizational competence; Competitive advantage; Credit Union, Business Strategy, Sector services.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	35
<b>Figura 2</b>	Estratégia, competências organizacionais e competências individuais..	38

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Transformações que impactaram as organizações.....	22
<b>Quadro 2</b>	Processo de desenvolvimento de competências.....	32
<b>Quadro 3</b>	Competências do profissional.....	33
<b>Quadro 4</b>	Variações do conceito de competências.....	36
<b>Quadro 5</b>	Perfil dos gestores.....	55
<b>Quadro 6</b>	Perfil dos funcionários administrativos.....	56
<b>Quadro 7</b>	Perfil dos cooperados.....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BC	Banco Central do Brasil
CA	Conselho de Administração
CF	Conselho Fiscal
COOP	Cooperados
CMN	Conselho Monetário Nacional
DA	Diretor Administrativo
DE	Diretoria Executiva
DF	Diretor Financeiro
FUN	Funcionários
GES	Gestores

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 O problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivo geral.....	16
1.3 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Estrutura do trabalho.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1 Transformações nas organizações.....	20
2.1.1 A importância do trabalho.....	21
2.1.2 Principais características da organização moderna.....	23
2.1.3 Cooperativas.....	25
2.1.3.1 Cooperativismo.....	25
2.1.3.1 Breve histórico.....	26
2.1.3.2 Gestão Administrativa.....	27
2.2 Entendendo as competências.....	29
2.3 As competências organizacionais.....	33
2.4 Estratégia empresarial e competências.....	37
2.5 Estratégia competitiva orientada para serviços.....	40
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	42
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	42
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	43
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	44
3.4 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa.....	45
3.5 Técnica de coleta de dados.....	46
3.6 Técnica de análise de dados.....	48
<b>4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	50
<b>5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	54
5.1 Perfil dos entrevistados.....	54

5.2 A Cooperativa de Crédito, na percepção dos seus gestores, funcionários administrativos e cooperados.....	57
5.2.1 Aspectos de diferenciação que podem se constituir em competências organizacionais passíveis de utilização em estratégia competitiva.....	75
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>90</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm vivenciado profundas transformações econômicas, sociais e ambientais, independentemente do seu tamanho, pois estão atualmente inseridas num mercado cada vez mais competitivo, desde as pequenas e médias, até as consideradas de grande porte, sejam os conglomerados empresariais, as multi ou transnacionais (CARDOSO, 2006). Essas constantes pressões impostas pela globalização, pelo rápido avanço tecnológico e pela concorrência crescente, exigem das organizações ações contínuas que maximizem os resultados e garantam a permanência delas no mercado. Possuidoras de características próprias, cada uma tem seu próprio ciclo de vida e, portanto, devem ser consideradas como únicas. Assim, um determinado modelo de gestão se adequará a um tipo de empresa, mas poderá não ser adequado a outras.

Segundo Matos (1993), as organizações modernas se caracterizam pela incorporação de novas ideias, valores e tecnologias, com o intuito de sobreviverem a um mercado cada vez mais competitivo e exigente, fazendo com que os padrões de gestão predominantes até então deixassem de ser importantes, não resistindo à necessidade de se buscar o avanço do conhecimento científico e tecnológico. Nessa perspectiva, novos procedimentos organizacionais proporcionaram transformações no comportamento dos indivíduos neste início de século XXI, por meio de profundas mudanças nos processos produtivos e nas relações sociais, segundo Oliveira (1997). Para o autor, o avanço tecnológico das últimas décadas não só prolongou a expectativa de vida das pessoas, mas propiciou uma substancial elevação no conforto do indivíduo.

Pinchot e Pinchot<sup>1</sup> (1994, citados por TAGLIAPIETRA, 2001, p. 47) consideram que “[...] as mudanças radicais na natureza do trabalho estão revolucionando o papel do ser humano na sociedade moderna”. Transformações importantes têm acontecido

---

<sup>1</sup> PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

nas organizações, à medida que os valores entre empregado e empregador, “[...] se alteram profundamente, em resposta à necessidade de que todos contribuam, com sua inteligência, sua capacidade criativa e sua responsabilidade, com a sociedade” (TAGLIAPIETRA, 2001, p. 47). Assim, segundo Pinchot e Pinchot (1994, citados por TAGLIAPIETRA, 2001), depois de décadas, os indivíduos foram solicitados a trabalhar em equipe, com autonomia na realização de suas atividades profissionais, ao invés de serem tão somente executores de ordens dos superiores.

Kanaane (1999, p. 21) considera o trabalho como um elemento fundamental no desenvolvimento do indivíduo e que este faz parte da vida dele, pois proporciona “[...] o engajamento e às predisposições pessoais, diferentes das encontradas nas realizações de atividades coagidas, que são exercidas com o objetivo de atingir um fim prático”. Conforme o autor, a participação da pessoa no processo de trabalho propicia uma consciência mais ampla dos meios de produção, como também de si mesmo, agregando responsabilidade e desenvolvendo sua liberdade de opção frente ao contexto em que o trabalhador está inserido.

Assim, alternativas como a criatividade, a flexibilidade e a inovação ganharam maior espaço no cenário organizacional, para que as empresas possam se adequar com maior prontidão à volatilidade do ambiente (DUTRA, 2002). O desafio das organizações tem sido desenvolver e implementar ferramentas, modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura (TACHIZAWA *et al.*, 2004). Na busca constante de superação, conquistas e competitividade, novas práticas de gestão são permanentemente introduzidas no meio empresarial, evidenciando-se a gestão por competências como instrumento para gerenciar e agregar competitividade, possibilitando alternativas eficientes e eficazes para a gestão estratégica das organizações (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Apesar de ser um tema relativamente recente nas organizações, a gestão por competências aparece como uma das principais referências nas atuais práticas empresariais (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Organização e pessoas estão, lado a lado, num processo contínuo de troca de competências. A empresa disponibiliza seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as; e as pessoas transferem para a organização seu aprendizado, gerando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002). Segundo este autor, a agregação de valor dos indivíduos é a sua real

contribuição para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas, ao longo do tempo.

Cardoso e Matos (2009, p. 175) alinham as competências às estratégias, considerando que o gerenciamento estratégico organizacional assume uma dimensão fundamental na medida em que abrange a definição de diretrizes e alocação de recursos, as habilidades e os instrumentos capazes (competências organizacionais) de realizar as ações necessárias para se alcançar os objetivos da firma.

Considerando o âmbito organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) definem a competência organizacional essencial como àquela capaz de diferenciar uma empresa de outra, proporcionando vantagem competitiva por meio do conhecimento arraigado nas práticas das atividades e nos comportamentos dos indivíduos. Levando-se em conta que o conhecimento se encontra presente nas pessoas, nas rotinas, nos processos, nas normas e nas práticas organizacionais, a criação de conhecimento deve ser o foco principal das estratégias.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), as competências - habilidades e tecnologias desenvolvidas na organização - tornam a organização mais competitiva, a partir do momento em que são disponibilizados benefícios aos seus clientes. Essas competências dizem respeito ao acúmulo de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto no nível pessoal, quanto no organizacional.

### **1.1 O problema de pesquisa**

Atualmente, para as organizações, as competências organizacionais têm sido um diferencial importante como vantagem competitiva, sendo fundamental a compreensão de sua existência, como também o seu aprimoramento (PRAHALAD e HAMEL, 1990). O presente estudo pretendeu identificar aspectos de uma cooperativa de crédito - voltada para servidores públicos e sediada em Belo Horizonte/MG, envolvendo seus públicos interno e externo (dirigentes ou gestores, funcionários e cooperados) - que pudessem diferenciá-la de modo a lhe conferir vantagem competitiva. Assim, o problema de pesquisa é: Quais aspectos

percebidos pelos públicos interno e externo da Cooperativa de Crédito podem configurar competências organizacionais passíveis de abordagem estratégica?

## **1.2 Objetivo geral**

As atuais organizações têm procurado cada vez mais se valer de talentos em seu corpo administrativo, diante das novas necessidades organizacionais, revolucionando o papel do indivíduo no contexto das empresas, bem como na sociedade em geral. Presentemente existem desafios a serem trabalhados nas organizações e esses desafios impulsionam a necessidade de integração e exploração dos benefícios advindos dessa condição. Portanto, torna-se imperioso “[...] criar o ambiente e as oportunidades para a integração das pessoas no seu local de trabalho [...] e o efetivo desenvolvimento organizacional [...] a competência pessoal e interpessoal” (TAGLIAPIETRA, 2001, p. 53).

Desse modo, esta dissertação teve como objetivo geral identificar, a partir das informações obtidas junto aos seus gestores, funcionários administrativos e cooperados, aspectos de competências que pudessem ser explorados de forma estratégica, com ênfase em Ruas, Antonello e Boff (2005) e Fleury e Fleury (2001; 2004).

### **1.2.1 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos propostos foram os seguintes:

- b) Identificar aspectos favoráveis à competência organizacional da Cooperativa, na percepção de seus diretores;
- c) Identificar aspectos favoráveis à competência organizacional da Cooperativa, na percepção de seus funcionários administrativos;

- d) Identificar aspectos favoráveis à competência organizacional da Cooperativa, na percepção dos seus cooperados;
- e) Identificar dentre os aspectos favoráveis à competência organizacional apontados pelos gestores, funcionários e cooperados, aqueles que podem se constituir em competências organizacionais passíveis de utilização em estratégia competitiva para a Cooperativa de Crédito.

#### **1.4 Justificativa**

Socialmente, as competências proporcionam aos indivíduos um processo contínuo de enriquecimento, desenvolvendo suas capacidades, preparando-os para enfrentar desafios pessoais e profissionais. Quanto à organização, permitem traçar estratégias que propiciem a continuidade de suas atividades, mantendo e ampliando os benefícios aos associados.

A relevância econômica se faz presente, uma vez que os resultados podem permitir um entendimento da realidade atual da organização, no sentido de promover correções de rumo com rompimento de antigos processos de gestão organizacional, propiciando às organizações mobilizar, integrar e adquirir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico, criando um diferencial competitivo.

Academicamente, a pesquisa poderá trazer subsídios importantes sobre como as competências organizacionais são percebidas na organização, bem como se os resultados encontrados representam aquilo que os pressupostos teóricos apregoam. Portanto, a relevância deste trabalho reside na necessidade de se compreender as transformações ocorridas no mundo do trabalho e, conseqüentemente, nas estruturas organizacionais, com a exigência de novas metodologias voltadas para a gestão das empresas, tornando-as mais competitivas frente a um mercado globalizado, onde a produtividade é cada vez mais um diferencial importante na manutenção, crescimento e desenvolvimento das organizações.

Sob o ponto de vista pessoal, a relevância do estudo consiste em permitir ao pesquisador fundamentar seu conhecimento sobre a temática 'Competência Organizacional', possibilitando ao mesmo investigar todo o processo de construção dos elementos fundamentais para o estabelecimento desses princípios, como um diferencial competitivo no mercado.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

No capítulo 1 INTRODUÇÃO, estão contemplados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos - enfatizando o cerne da pesquisa -, a justificativa delineando a importância do trabalho e, finalmente, a apresentação da estrutura do trabalho.

O capítulo 2 REFERENCIAL TEÓRICO apresenta, inicialmente, elementos sobre as transformações ocorridas nas organizações, o entendimento sobre as mesmas e suas competências organizacionais, a relação entre a estratégia empresarial e as competências e, finalmente, a estratégia competitiva orientada para serviços.

No capítulo 3 METODOLOGIA DA PESQUISA define-se a abordagem, o tipo de pesquisa quanto aos fins e os meios, a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa, além das técnicas de coleta e análise de dados.

O capítulo 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA aborda o cooperativismo e os aspectos da Cooperativa de Crédito investigada, sua estrutura organizacional, a legislação pertinente à sua existência e funcionamento e seus objetivos prementes.

No capítulo 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS são apresentados e sistematizados os dados da pesquisa, bem como as análises dos mesmos, procedimento fundamental para as considerações finais.

Finalmente, o capítulo 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS apresenta manifestações elaboradas a partir das análises desenvolvidas no capítulo anterior, seguido das REFERÊNCIAS, ANEXO e APÊNDICES, contendo o Organograma da Cooperativa de Crédito, Termo de Esclarecimento e os roteiros de entrevistas utilizados para o levantamento das informações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, procedeu-se à revisão da literatura, abordando inicialmente as transformações ocorridas nas organizações, seguida das competências organizacionais, da estratégia empresarial e competências organizacionais, e, finalmente, da estratégia competitiva para as organizações do setor de serviços, principal foco de atuação da Cooperativa de Crédito.

### **2.1 Transformações nas organizações**

Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 25) consideram que as organizações passaram por profundas transformações e hoje em dia são caracterizadas “[...] por uma dinâmica hiperativa, por incerteza e caos. Têm que enfrentar um desafio constante: a intensificação da competição, aumento do poder do cliente [...]”. Na busca da sobrevivência no mercado, as organizações modernas necessitam enfrentar desafios forjados por consumidores exigentes. Tais exigências definem relações cada vez mais complexas entre as organizações e os consumidores.

No mundo atual, as organizações enfrentam mercados cada vez mais acirrados e são, portanto, impelidas a incorporar novas ideias, valores, e tecnologias, alterando significativamente os padrões de gestão que as regiam. Tal alteração de atitude foi necessária e possibilitada pelos avanços do conhecimento científico e tecnológico. Matos (1993) e Tagliapietra (2001) afirmam que esse processo desencadeou grandes transformações no comportamento dos indivíduos, com mudança de atitudes das empresas para com seus empregados. As empresas passaram a tratar com maior atenção os direitos individuais, enfatizando o valor do trabalhador e lhe proporcionando melhor ambiência. Por outro lado, os empregados, cuja maior parte da vida é absorvida pelo trabalho, passaram a encarar o seu labor como instrumento fundamental para o desenvolvimento pessoal.

### 2.1.1 A importância do trabalho

Para Tagliapietra (2001, p. 47)

Quando as pessoas começam a se sentir participantes de um processo de trabalho tendem a se responsabilizar pelo mesmo. Tal participação proporciona-lhes consciência mais ampla de si mesmas e dos meios de produção e possibilita-lhes desenvolver sua liberdade de opção diante do contexto de trabalho e, por extensão, da sociedade de maneira geral. O trabalho tem grande importância no destino individual das pessoas, evidenciando, inclusive, sua importância como fator de equilíbrio psicológico.

O autor destaca a importância social do trabalho, realçando a importância do sentimento de participação do trabalhador no processo, permitindo o desenvolvimento da liberdade de opção, condição esta que tende a ser estendida para sua convivência na sociedade, interferindo de forma decisiva no 'destino individual', principalmente sendo considerado como 'fator de equilíbrio psicológico' do trabalhador.

Kanaane (1999, p. 21) considera que o trabalho com liberdade “[...] corresponde ao engajamento e às predisposições pessoais, diferentes das encontradas nas realizações de atividades coagidas, que são exercidas com o objetivo de atingir um fim prático.” Desse modo, o trabalho pode ser compreendido como um fator preponderante no desenvolvimento criativo do indivíduo e capaz de determinar a sua sobrevivência, levando-o à realização plena. Assim, para Kanaane (1999, p. 22),

[...] as energias individuais e grupais, se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais e/ou profissionais, possibilitam ao ser humano condições de dar vazão às suas potencialidades, resultando em relação pessoal.

A partir da década de 1990, o país e o mundo passaram por profundas transformações nas relações de trabalho, principalmente por meio da maior competitividade entre os mercados de produtos e de serviços; como consequência, houve a reestruturação produtiva introduzindo novas tecnologias e inovações organizacionais (FURTADO e NETO, 2007).

Segundo Cardoso (2006, p. 9)

Nas últimas décadas, os processos de globalização, modernização e diversificação da economia causaram efeitos sobre o fator trabalho. A atividade produtiva adquiriu novos contornos, cujas principais características foram as mudanças na cultura organizacional e nas práticas de gestão das empresas para enfrentar os novos paradigmas da qualidade, produtividade e competitividade internacional.

As principais transformações que envolveram as organizações nas últimas décadas, implicando em tendências de abandono de algumas práticas administrativas e adoção de outras, conforme o autor, encontram-se no QUADRO 1.

**Quadro 1** - Transformações que impactaram as organizações

	<b>Tendência declinante</b>	<b>Tendência ascendente</b>
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprodutividade;</li> <li>• Ambiente previsível;</li> <li>• Rigidez;</li> <li>• Divisão das tarefas;</li> <li>• Formação prévia;</li> <li>• Liderança autoritária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade;</li> <li>• Ambiente imprevisível;</li> <li>• Flexibilidade;</li> <li>• Multiespecialização;</li> <li>• Aprendizado contínuo;</li> <li>• Liderança interacional.</li> </ul>
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia vertical;</li> <li>• Rede matricial;</li> <li>• Centralização;</li> <li>• Perenidade;</li> <li>• Aglutinação de funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de níveis hierárquicos;</li> <li>• Descentralização e autonomia;</li> <li>• Instabilidade como fator de evolução;</li> <li>• Terceirização.</li> </ul>
Características da gestão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no capital;</li> <li>• Teorias quantitativas;</li> <li>• Distância entre o capital e trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nos recursos humanos;</li> <li>• Foco na gestão da informação;</li> <li>• Visão comum;</li> <li>• Identidade e valores;</li> <li>• Colaboração e participação.</li> </ul>

Fonte: Cardoso (2006, p. 10), adaptado de Wood Júnior (1994); Dutra (2004); Rocha-Pinto *et al.* (2004); Trassati e Costa (2005).

As mudanças elencadas no QUADRO 1 são muito significativas, uma vez que a passagem da tendência declinante para a tendência ascendente representa profundas alterações no mundo do trabalho e conseqüente avanço nas estruturas organizacionais das empresas. Essas mudanças exigem dos gestores, dos funcionários, dos proprietários, dos investidores e da sociedade em geral, uma visão mais abrangente, holística, com uma nova percepção de valores éticos e morais, voltada para as novas tecnologias como suporte indispensável ao desenvolvimento

e aprimoramento dos negócios, sem a premissa de só visar tão somente o lucro – que deve ser visto como um elemento importante numa cadeia de outros componentes imprescindíveis.

### **2.1.2 Principais características da organização moderna**

Segundo Oliveira (1997), neste século XXI, profundas e relevantes mudanças nas relações sociais e nos processos produtivos vêm ocorrendo. Registra-se, também, um avanço tecnológico nunca antes experimentado em tamanha intensidade, o que criou condições favoráveis para a melhoria dos recursos materiais das pessoas e aumentou, inclusive, a expectativa de vida delas. O indivíduo mais valorizado tende a ser mais eficiente e produtivo.

Assim, não têm lugar, na atualidade, gestores organizacionais que não dão importância aos valores pessoais dos empregados, que os desconsideram nas tomadas de decisões e restringem ao máximo a participação, por meio do cerceamento das manifestações individuais ou do grupo, (KANAANE, 1999).

Também não é admissível uma administração burocratizada, com estrutura hierárquica rígida, constituindo entrave e dificultando a liberdade do indivíduo, impedindo a devida agilidade no enfrentamento dos desafios que, corriqueiramente, se apresentam, com o impedimento do exercício da sociabilidade e inteligência, que possibilitaria uma melhor forma do exercício das atividades profissionais nas organizações. A antiquada maneira autoritária de gerir proporciona resultados totalmente adversos àqueles esperados pela organização, baixos padrões de qualidade e de produtividade e, ainda, desajustes dos indivíduos e da equipe de trabalho, com diminuição significativa na lucratividade e comprometimento da imagem organizacional (PINCHOT e PINCHOT, 1994).

Pinchot e Pinchot (1994) entendem que as estruturas organizacionais consideradas rígidas, comumente adotadas nos grandes grupos empresariais, onde os conflitos eram solucionados de forma autoritária, com imposição da necessidade de prestar contas de cada decisão tomada, deu lugar, nos tempos atuais, a um contexto

diferenciado, onde as empresas desenvolvem uma estrutura hierárquica que delega o poder, investindo no *empowerment*<sup>2</sup>, uma realidade necessária à complexidade das organizações.

Portanto, as organizações necessitam de uma readequação às novas perspectivas e visões administrativas, abandonando os modelos de gestão até então adotados, em muitos casos, burocratizados, verticais, que visam predominantemente o lucro, em favor de uma política mais humanista e com uma percepção administrativa mais globalizada.

Pinchot e Pinchot (1994, p. 77) consideram que “[...] à medida que as organizações superam a burocracia, está se mudando da ordem imposta de cima para uma ordem gerada em todas as partes do sistema, definido como um ‘sistema auto-organizador’”.

Um sistema auto-organizador é aquele constituído de unidades autônomas que, em virtude de seus relacionamentos mútuos, criam uma ordem por todo o sistema. Para isso, não há necessidade de uma autorizada ordenadora externa ao sistema ou de um ponto do qual a ordem emana dentro do sistema (PINCHOT e PINCHOT, 1994, p. 77).

No mundo moderno, as novas organizações são possuidoras de estruturas diferenciadas, adotando configurações inovadoras, sendo as unidades de negócios horizontalizadas com operações descentralizadas (KANAANE, 1999). Desse modo, “[...] a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional (KANAANE, 1999, p. 45). Estas organizações se caracterizam por possuírem estruturas administrativas horizontalizadas e também descentralizadas, superando aquelas rígidas hierarquias, que comprometem a funcionalidade e agiganta os passos do processo decisório, condição necessária devido ao tamanho, às complexidades e multifuncionalidades, não sendo mais possível, nos dias atuais, manter as antigas divisões hierárquicas que emperram e oneram o enfrentamento dos desafios que atualmente se apresentam (TAGLIAPIETRA, 2001), com

---

<sup>2</sup> Segundo Fazenda (s/d, p. 1), *empowerment* pode ser definido como “[...] um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sócio-cultural, político e económico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania.” Disponível em:< <http://www.cpihts.com/pdf/empowerment.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2012.

relevância do aprimoramento das competências pessoais e das relações sociais dos indivíduos, além dos conhecimentos técnicos inerentes às atividades profissionais desenvolvidas pelos trabalhadores. A organização também investe na melhoria das inter-relações de seus funcionários e, conseqüentemente, no aprimoramento da qualidade de vida no trabalho e nas relações sociais (KANAANE, 1999).

Assim, nesses novos tempos, as organizações perderam aquela característica intrínseca de centralização do poder por meio de estruturas verticais, rígidas, autoritárias, passando a adotar um novo posicionamento voltado para 'sistemas auto-organizáveis', considerando o fator humano como elemento preponderante para o sucesso organizacional.

### **2.1.3 Cooperativas**

Nesta seção, são tratados tópicos referentes ao cooperativismo, breve histórico e peculiaridades da gestão das Cooperativas, com o intuito de compreender o funcionamento desse importante sistema organizacional.

#### **2.1.3.1 Cooperativismo**

O cooperativismo enquanto doutrina adota como princípio transformar a sociedade, utilizando associações de caráter eminentemente econômico, por meio de ações coletivas, nas quais as pessoas se reúnem, formal ou informalmente, objetivando estabelecer um mesmo objetivo. Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2007, p. 11)

O Sistema Cooperativista Brasileiro reúne pessoas associadas a cooperativas singulares, organizadas ou não em centrais, federações e confederações, filiadas às organizações estaduais, vinculadas à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Esse conjunto tem a necessidade de desenvolver um sistema de construção participativa, a partir do qual as suas orientações sejam emanadas por seus verdadeiros sujeitos - os associados.

O cooperativismo, na visão de Gawlak e Ratzke (2010), é um sistema organizacional, pelo qual as cooperativas se consolidam, procurando difundir princípios que apregoam o desenvolvimento econômico e social, atuando coletivamente, de forma organizada e com objetivos comuns, sendo importante destacar seu caráter voluntário; sendo assim, as cooperativas são sociedades de natureza civil, compostas por pessoas que se unem com o objetivo de ajuda mútua, não estando sujeitas à falência e que almejam atingir resultados sociais, econômicos e culturais. Segundo os autores, os princípios que caracterizam as cooperativas são: (i) adesão voluntária e livre; (ii) gestão democrática pelos membros; (iii) participação econômica dos sócios; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) intercooperação; (vii) interesse pela comunidade (GAWLAK e RATZKE, 2010).

#### 2.1.3.2 Breve histórico

O sistema organizacional conhecido como cooperativismo iniciou-se na Inglaterra, mais notadamente, na cidade de Manchester, no ano de 1844, a partir da união dos tecelões que se reuniram para criar uma associação que posteriormente, foi denominada 'Cooperativa'. Inicialmente, os trabalhadores se dedicaram ao comércio de alimentos e vestuário, evoluindo para a aquisição de imóveis para os associados e, posteriormente, montaram uma 'linha de produção' para os trabalhadores desempregados ou com baixos rendimentos, originando desse período, a base filosófica do cooperativismo. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL, s/d).

Segundo Silva Neto *et al.* (2000), o cooperativismo surgiu no Brasil a partir da Constituição Republicana de 1891, na qual foi garantida a liberdade de associação das pessoas; com a sanção do Decreto Lei nº. 22.239/32 revestiu-se de legalidade e com a sanção da Lei 5.764/71, tornou-se mais dinâmico e moderno, com maior flexibilidade de atuação e renovação de seus princípios.

O pioneirismo do cooperativismo brasileiro se deu na cidade mineira de Ouro Preto, com a criação da Sociedade Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro

Preto, sendo essa uma cooperativa de consumo, no ano de 1889; na sequência, esse sistema organizacional se espalha por todo o estado de Minas Gerais, atingindo os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco e Rio Grande do Sul. Mais tarde, por volta de 1906, surgem as cooperativas rurais, formadas pelos imigrantes das colônias alemãs e italianas, principalmente nos Estados do sul do Brasil, fenômeno esse que também alastrou por vários estados do país (GAWLAK e RATZKE, 2010).

### 2.1.3.3 Gestão Administrativa

Na gestão das cooperativas, algumas dificuldades, segundo Jerônimo, Machado e Maraschin (2004), são notórias, principalmente aquelas relativas à gestão estratégica, devido à limitação de recursos financeiros e materiais, a ausência de uma cultura relacionada ao cooperativismo e a interferência política nas tomadas de decisões.

Gawlak e Ratzke (2010) consideram que a liderança de seus gestores é fator preponderante para sua sobrevivência e alcance do sucesso. Nesse sentido, Oliveira (2006) afirma que são fatores primordiais no exercício da liderança nas cooperativas, a motivação, o comprometimento, a comunicação, o treinamento, a administração participativa e a supervisão.

Book (1999) considera que a eficácia e a eficiência de uma cooperativa têm como característica principal a relação entre a economia e a democracia, promovendo um desenvolvimento contínuo e integrado das associações que adotam esse sistema. Segundo Pinho (1977), as cooperativas, ao procurarem atingir a eficácia e a eficiência, procuram reduzir seus custos operacionais, adotam o modelo de economia de escala, buscam aumentar a utilização de serviços sociais e econômicos, procuram ampliar sua participação no mercado de forma responsável, investem em novos negócios com essa característica e desenvolvem mecanismos de autoproteção.

Segundo Zylbersztajn (1997, p. 24)

O processo gerencial das cooperativas tende, por um lado, a não separar a propriedade do controle, pois via de regra, os dirigentes são associados. [...] Adicionalmente, nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não-cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio um **homem – um voto**, se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa [...] O desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no **homem** e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado. [grifos do autor].

Para Oliveira (2006), destacam como principais entraves na gestão das cooperativas:

- a) ausência da cultura cooperativista;
- b) falta de cooperação entre as cooperativas;
- c) utilização de modelos de gestão centralizados, desatualizados ou inadequados;
- d) o desconhecimento da importância da concorrência;
- e) desconhecer a diferenciação entre a propriedade da cooperativa e propriedade de gestão.

Num cenário competitivo e cada vez mais globalizado, Oliveira (2006) destaca a importância do reconhecimento por parte das cooperativas, de sua atuação, frente aos concorrentes, independentemente de serem empresas cooperativas ou não e disponibiliza um modelo de gestão de cooperativas, apoiado em sete premissas interligadas e interativas, que se caracterizam por serem técnicas de gestão consagradas por organizações que utilizam o sistema de cooperativa:

- a) componentes estratégicos – compreendidos como planejamento estratégico, qualidade total e *marketing* total;
- b) componentes estruturais - estrutura organizacional e sistema de informações gerenciais;
- c) componentes diretivos - liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ações;
- d) componentes de avaliação - indicadores de desempenho, acompanhamento, controle e aprimoramento;

- e) componentes tecnológicos - produtos e/ou serviços, processo e conhecimento da cooperativa;
- f) componentes comportamentais - capacitação, desempenho, potencial, comportamento e o comprometimento dos funcionários;
- g) componentes de mudança - administração de resistências, a postura para resultados e o trabalho em equipe.

Bialoskorski Neto (2004) afirma que o cooperativismo só pode ser considerado eficaz do ponto de vista social e ser eficiente economicamente falando, quando for capaz de promover a democracia e a paz social; assim, segundo o autor, a eficiência sócio-econômica das cooperativas necessita que seus cooperados assimilem a cultura cooperativista, sejam fiéis aos princípios e valores que a norteiam e assumam uma posição de neutralidade política, religiosa e racial.

Neste contexto, importante conhecer e desenvolver as competências organizacionais.

## **2.2 Entendendo as competências**

Historicamente, os estudos sobre competência nas organizações surgiram a partir da década de 1980, por meio do conceito apresentado por Zarifian (2001), relacionando a competência à qualificação, ou seja, a capacidade do indivíduo em ir além das atividades determinadas, iniciativas de compreender, dominar e se responsabilizar pelas novas situações no trabalho diário, ocasionando mudanças de comportamento das pessoas em relação ao trabalho e sua organização.

A competência [...] é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Este autor compreende a competência como uma prática que se baseia em conhecimentos adquiridos, transformando-os na medida em que acontece uma diversidade de situações. Para Fleury e Fleury (2004), todas as competências identificadas por Zarifian (2001) dependem da ação das pessoas. Assim, pode-se afirmar “[...] que o desenvolvimento das competências [...] está intimamente

relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto” (ZARIFIAN, 2001, p. 45). Para Kilimnik, Sant’anna e Luz (2004, P. 12), a competência é vista

[...] como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

Segundo Zarifian (2001), só se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competências, se se fizer uma retrospectiva histórica e se analisar, dentro do contexto, as mutações que sofreu o trabalho e como ele é visto e avaliado. Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 4),

A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Dutra (2002) e Mills *et al.* (2002) consideram a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades,

[...] na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas: nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 28).

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), muitas organizações percebem a necessidade de desenvolver em seus trabalhadores os conhecimentos, as habilidades e atitudes que os tornem aptos a realizar suas atividades profissionais com presteza, criatividade e responsabilidade, capacitando, assim, a empresa a estabelecer um diferencial competitivo junto ao mercado, em relação às organizações concorrentes.

Nesse contexto, observa-se o esgotamento do modelo baseado em treinamento tradicional que oferece uma formação exclusivamente técnica e que já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado cada vez mais competitivo. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005, p. 134).

McLagan<sup>3</sup> (1997, citado por FLEURY e FLEURY, 2004, p. 26) considera que

[...] no mundo do trabalho, a palavra *competência* vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades atitudes (ou seja, variáveis de *input*), e outros, à tarefa, aos resultados (variáveis de *output*).

Zarifian<sup>4</sup> (1994, citado por FLEURY e FLEURY, 2004, p. 28) diferencia a qualificação da competência: “[...] a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser certificados [...] pelo sistema educacional.” Já a competência, segundo o autor, “[...] procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho [...]”. É importante salientar como um diferencial entre esses conceitos apresentados, as atitudes pró-ativas adotadas pelo indivíduo em relação à competência – “assumir iniciativas” -, ir além daquilo estabelecido e procurar agir profissionalmente com responsabilidade e criatividade. Zarifian (1994, citado por FLEURY e FLEURY, 2004, p. 28) diz que a competência “[...] não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”.

Para Fleury e Fleury (2004), a competência está relacionada ao conhecimento, adquirido por meio da educação formal e, portanto, acumulado na vida acadêmica e na experiência profissional do indivíduo. Fleury e Fleury (2004, p. 27) apresentam algumas situações em que ocorrem equívocos:

Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição comumente utilizada é a seguinte: ‘conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento’ (Parry<sup>5</sup>, 1996). É uma definição de fácil operacionalização pelos responsáveis pela gestão de RH nas organizações, mas que, implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo. Ou seja, a gestão por

---

<sup>3</sup> McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Training and Development*, p. 40-47, may 1997.

<sup>4</sup> Zarifian, P. Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel. In: MINET, F. et al. *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris, L’Harmattan, 1994.

<sup>5</sup> PARRY, S. B. The quest for competences. *Training*, p. 48-56, july 1996.

competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda mais fundada nos princípios do *taylorismo-fordismo*. Em muitos casos, inclusive, gerenciar por um modelo de competências implica somente uma mudança burocrática nos procedimentos para seleção de indivíduos.

Para os autores, o processo de desenvolvimento de competência ocorre por meio dos seguintes elementos propostos por Le Boterf (1995, citado por FLEURY e FLEURY, 2001) – QUADRO 2:

**Quadro 2** – Processo de desenvolvimento de competências

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento dos procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuidade e experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf<sup>6</sup> (1995), adaptado por Fleury e Fleury (2001).

Le Boterf (1995, citado por FLEURY e FLEURY, 2001), afirma que o conhecimento teórico do indivíduo é adquirido a partir da educação formal e continuada e que o conhecimento de procedimentos engloba a educação formal e a prática adquirida na vida profissional. Já o conhecimento empírico, segundo o autor, é aquele fundamentado a partir das experiências advindas das práticas profissionais, não necessitando, da formação acadêmica. Sobre o conhecimento social, pode-se inferir que o mesmo se dá pela postura e a experiência adquirida pelo indivíduo na sua trajetória social e profissional. Finalmente, o conhecimento cognitivo é aquele que engloba os anteriormente definidos, ou seja, é quando o indivíduo possui a educação formal, a experiência profissional e social.

Ainda Le Boterf (1995, citado por FLEURY e FLEURY, 2004, p. 29) afirma que “[...] a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional [...]”. Fleury e Fleury (2004)

---

<sup>6</sup> LE BOTERF, G. De La compétence: essai sur un attracteur étrange. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

sintetizaram alguns conceitos dos elementos constantes na definição de Le Boterf (1995), (QUADRO 3):

**Quadro 3 – Competências do profissional**

<b>Elementos</b>	<b>Definições</b>
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que e por que faz.</li> <li>• Saber julgar, escolher, decidir.</li> </ul>
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.</li> </ul>
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.</li> </ul>
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar o conhecimento e a experiência.</li> <li>• Rever modelos mentais.</li> <li>• Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber engajar-ser e comprometer-se com os objetivos da organização.</li> </ul>
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.</li> </ul>
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</li> </ul>

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 31).

Conforme Fleury e Fleury (2004), a competência deve ser compreendida como um conjunto de elementos que interagem entre si, desde aqueles que dizem respeito aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo até as habilidades em exercer suas atividades profissionais. Tudo isso somado aos recursos da empresa, constitui a competência organizacional.

### **2.3 As competências organizacionais**

Sob o ponto de vista histórico, O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo '*Testing for competence rather than intelligence*', que, de certa forma,

iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. (MCCLELLAND<sup>7</sup>, 1973, citado por FLEURY e FLEURY, 2004, p. 45). A noção de competência tem aparecido como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, elas podem ser relacionadas a duas dimensões: individual, onde estaria incluída a dimensão gerencial; e, organizacional, com uma dimensão estratégica (RUAS *et al.*, 2005).

Fleury e Fleury (2004, p. 32) discorrendo sobre competência relatam que no final dos anos 80, Prahalad e Hamel (1995) deram uma contribuição significativa para a construção do conceito ao proporem o conceito de competências essenciais (*core competence*). Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar produtos e serviços [...].

Desse modo, conforme Prahalad e Hamel (1995), “[...] a competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada, que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para a sobrevivência da organização, frente à concorrência cada vez mais acirrada.

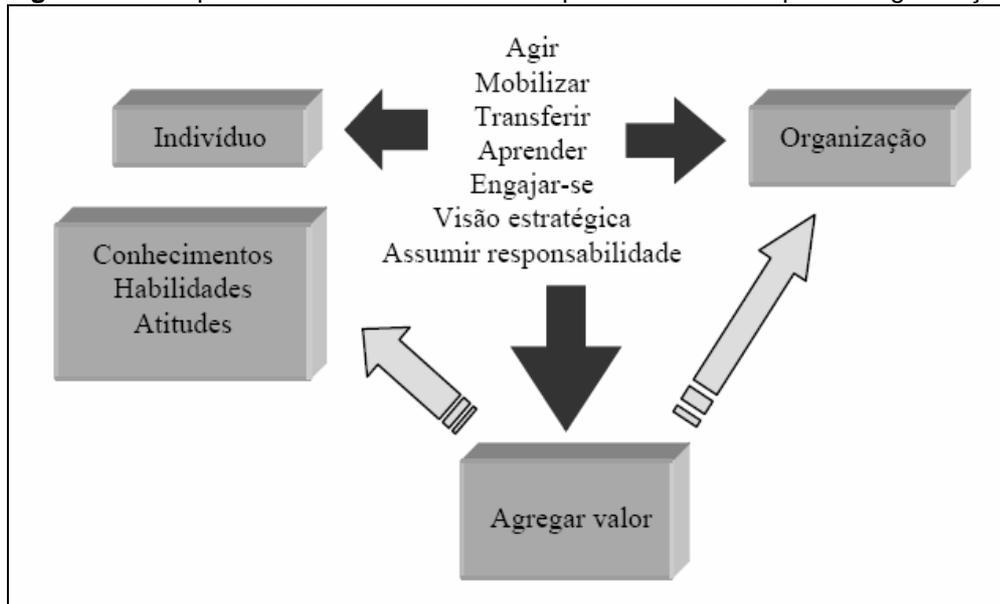
De acordo com Zarifian (2001), a competência deve ser vista como a capacidade de mobilizar os indivíduos em torno dos mesmos propósitos, fazendo com que eles atuem como corresponsáveis por suas ações. Assim, o conceito de competência tem sido um dos mais utilizados e mais controvertidos na administração contemporânea (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

Para Fleury e Fleury (2001), competência é o modo de saber agir de maneira responsável, o que implica transferir conhecimentos, habilidades e recursos, integrar e mobilizar, procurando agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FIG. 1).

---

<sup>7</sup> MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973.

**Figura 1** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Conforme Fleury e Fleury (2004), existe uma dinâmica entre os diversos níveis de competência nas organizações; num nível geral, se encontram as competências organizacionais, elaboradas nas unidades e nas funções, sendo que, algumas delas são as competências essenciais – os atributos relacionados às competências distintas, percebidas pelo público externo – e outras, as competências básicas, voltadas para a estratégia da organização. Nesse sentido, as competências organizacionais “[...] são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 49).

Zarifian (2001, p. 66) considera que a competência organizacional

[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la, e fazê-la evoluir.

Conforme o autor, a competência organizacional se refere à capacidade de mobilizar o indivíduo em função dos mesmos objetivos, tendo com base, os conhecimentos e as experiências adquiridas ao longo de determinado período, destacando a necessidade de sua identificação e avaliação, com intenção de validação dos procedimentos.

Para Brito (2005, p. 60), a competência organizacional

[...] é um conjunto de competências centrais (e não periféricas) compostas de: habilidades pessoais, de habilidades de promoção de uma unidade organizacional e de tecnologias de uma empresa, que representam a soma do aprendizado construído ao longo de sua história na realização de negócios no mercado e em que seus produtos e/ou serviços; sejam percebidos e reconhecidos pelos clientes e concorrentes como vantagem significativa e como produtos e/ou serviços agregadores, em termos de qualidade e custo, de benefícios fundamentais e de valores; apresentem diferenciação qualitativa, que não pode ser facilmente copiada, entre os concorrentes; e garantam a sua capacidade de sobrevivência, expansão, lucro, sucesso e sustentabilidade nos mercados do futuro.

Para o autor, a competência diz respeito a uma ‘soma’ de atributos dos indivíduos, combinados com os organizacionais, procurando diferenciar ‘seus produtos e/ou serviços’ em relação aos concorrentes – ‘diferenciação qualitativa’ -, estabelecendo uma vantagem competitiva, o que propicia a sobrevivência da empresa no mercado.

Mills *et al.* (2002) consideram que uma empresa possui competência organizacional, a partir do momento em que ela desempenha suas atividades procurando superar seus concorrentes, permitindo ao seu cliente distinguir este fator competitivo como elemento-chave do seu sucesso empresarial. No QUADRO 4, estão sintetizados os vários níveis conceituais sobre competências organizacionais:

**Quadro 4** – Variações do conceito de competências

<b>Conceito</b>	<b>Descrição</b>
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. Está diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills *et al.* (2002).

Segundo os autores, as competências essenciais devem ser compreendidas como competências organizacionais, sendo fundamentais para a organização, no sentido

de capacitá-las num mercado altamente competitivo; já as competências distintivas – também definidas por outros pesquisadores como essenciais -, são entendidas como uma série de elementos desenvolvidos unicamente pela empresa e que possibilitam estabelecer um diferencial competitivo, em relação aos concorrentes. Para Dutra (2001), portanto, cada organização é composta por uma série de competências próprias, adquiridas ao longo de sua existência, definidas pelo autor como ‘patrimônio de conhecimento’, que permitem à empresa obter vantagens competitivas no mercado, em relação aos concorrentes.

As competências organizacionais são, antes de tudo, as capacidades da empresa de identificar, com clareza, sua cadeia de valor (PORTER, 1996). Portanto, as competências de uma organização estão também vinculadas à capacidade da empresa de se relacionar com o ambiente externo, isto é, com seus principais fornecedores e clientes. Para Porter (1996), a competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), quanto no ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, por meio da tecnologia de informação). A partir desta configuração, segmentos industriais e de serviços alcançam excelentes níveis de competências e vantagens competitivas.

## **2.4 Estratégia empresarial e competências**

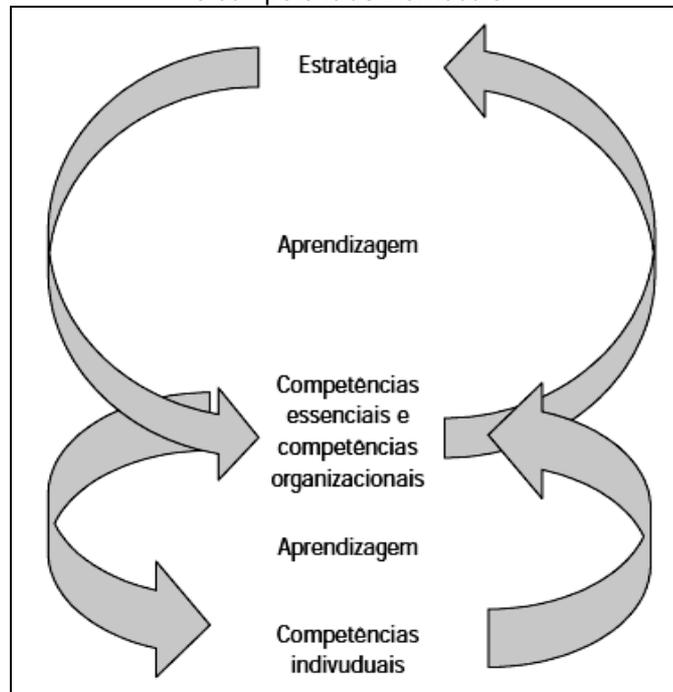
O nível de competição entre as empresas tem levado as organizações a desenvolver estratégias que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo e interno das organizações. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento, tem-se estimulado a elaboração do planejamento estratégico. Para Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre no nível estratégico da estrutura da organização, pois geralmente é a cúpula diretiva ou o comitê da alta gerência que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Fleury e Fleury (2004, p. 46) consideram que

A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. [...] as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos [...]. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 49), “[...] a escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente”. As competências da organização devem levar em conta os conhecimentos formais como elementos que compõem as estratégias a serem desenvolvidas. Segundo Fleury e Fleury (2004), as relações estabelecidas entre a estratégia competitiva e as competências organizacionais propiciam à empresa elaborar mecanismos capazes de promover sua competitividade em relação às demais. Assim, cria-se um ciclo onde as competências ocorrem a partir dos recursos tangíveis e intangíveis e as estratégias competitivas acontecem pelo estabelecimento das competências organizacionais, promovendo novas configurações de recursos e competências, influenciando na elaboração das estratégias (FIG. 2).

**Figura 2** – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 50).

Os autores entendem que as competências organizacionais aliadas a uma estratégia delimitada proporcionam às organizações alcançar um nível satisfatório de competitividade, fazendo com que surjam os recursos tangíveis e os intangíveis, tornando-se, assim, um processo que gera um ciclo completo. Moura e Bitencourt (2006) consideram que as competências organizacionais se referem à especificidade em elencar seus recursos tangíveis e intangíveis para transformá-los em vantagem competitiva.

Num projeto de ação estratégica é importante a definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas que podem ser: para a excelência operacional, para a inovação do produto, ou orientada para serviços. Segundo Fleury e Fleury (2004), as três estratégias competitivas, por meio das quais as empresas podem se relacionar e competir no mercado, são assim conceituadas:

- a) excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- b) inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes produtos de ponta, inovando sempre;
- c) orientada para serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Conforme Fleury e Fleury (2004), ao se estabelecer um plano de ação, a organização estimula a formação das competências necessárias a cada função exercida pelos colaboradores, possibilitando a permanente avaliação das estratégias adotadas, bem como as possíveis adequações, agregando valores à empresa. Portanto, a existência de tais competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY e FLEURY, 2004). Em conjunto com o plano de ação, pode-se estimular a formação de competências da organização, pois, conforme já visto, elas são importantes para que a empresa tenha condições de se manter competitiva. Estas competências

podem ser desenvolvidas no interior da organização, garantindo, assim, uma agregação de valor aos clientes da empresa.

A alta competitividade existente nos mercados faz com que as competências organizacionais sejam fundamentais na formulação das estratégias das empresas, possibilitando às mesmas sobreviverem num ambiente competitivo, cada vez mais acirrado. A montagem de uma estratégia eficiente para a organização passa pela capacidade da mesma em desenvolver as competências necessárias para que a implantação dessas estratégias alcance o resultado esperado (FLEURY e FLEURY, 2004).

## **2.5 Estratégia competitiva orientada para serviços**

A organização pesquisada tem no seu foco de atuação a prestação de serviço. Nesta condição, a qualidade do atendimento, o preço praticado, o *mix* de produtos e a identificação do perfil do cliente e de suas necessidades são muito importantes para composição da estratégia organizacional, conforme Fleury e Fleury (2004).

A adoção da estratégia organizacional orientada para prestação de serviços, implica a participação dos funcionários para sua implementação e seu desenvolvimento, devido à proximidade com o cliente, de acordo com Teboul (1999). Esta estratégia deve ser considerada a partir do momento em que a empresa tem a percepção de que o serviço prestado ao seu público externo é fundamental para a organização, sendo importante identificar suas necessidades, bem como mensurar a qualidade do serviço disponibilizado, segundo Veloso *et al.* (2010).

A competência essencial nesta estratégia está relacionada à capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipá-las, de forma pró-ativa, procurando agregar valor aos serviços oferecidos. Assim, tal estratégia busca antecipar as necessidades do mercado e o foco passa a ser a estrutura de *marketing* (FLEURY e FLEURY, 2004).

Ao contrário das estratégias de excelência operacional e inovação em produto, a orientação para serviços deve valorizar a proximidade com o cliente. O resultado desta atitude pode garantir à organização um diferencial importantíssimo, pois possibilitará a identificação, em tempo real, das necessidades de seu público-alvo (TEBOUL, 1999; ZARIFIAN, 2001).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo trata da abordagem e do tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios, da unidade de análise a ser investigada e da definição dos sujeitos da pesquisa, e, finalmente, das técnicas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

O presente estudo utilizou-se do método qualitativo, em função de buscar o entendimento de um fenômeno específico – as competências organizacionais que diferenciam uma empresa no mercado – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995). Denzin e Lincoln (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam um contexto visível às pessoas e às organizações. Tais práticas transformam o mundo, tornando-o uma série de representações que caracterizam a natureza predominante dos dados qualitativos. Esses dados podem ser obtidos por meio de situações específicas como entrevistas, interações e comportamentos observados, citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, trechos ou íntegras de documentos (GODOY, 1995).

Na abordagem qualitativa, o método empregado no presente estudo, não se utiliza de instrumentos estatísticos como elemento preponderante, pois o foco e o *design* da pesquisa “[...] devem, então, emergir por um processo de indução, do conhecimento do contexto e das múltiplas realidades construídas pelos participantes em suas influências recíprocas” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 147). As pesquisas qualitativas são voltadas para o ambiente natural, segundo Godoy (1995, p. 62), pois “[...] valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”; assim, o pesquisador é o principal instrumento de coleta de dados, uma vez que “[...] deve aprender a usar sua própria

pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados” (GODOY, 1995, p. 62).

Para os pesquisadores que se utilizam da abordagem qualitativa, a investigação ocorre sobre os fenômenos que se “[...] manifestam nas atividades, procedimentos e interações diárias [...]”, num “[...] processo como um todo e não simplesmente como os resultados ou produto” (GODOY, 1995, p. 63). Portanto, a abordagem qualitativa possibilita ao pesquisador adquirir “[...] familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema para que possa propor questões significativas e ainda não investigadas” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 151).

Ao contrário das pesquisas quantitativas, por meio das quais “[...] o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas [...]”, a metodologia qualitativa “[...] não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados [...] na análise dos dados [...] procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos [...] participantes [...] do estudo” (GODOY, 1995, p. 58). Nesse sentido, o enfoque da pesquisa na análise dos dados é o indutivo,

[...] como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação (GODOY, 1995, p. 63).

Nessa perspectiva, os pesquisadores buscam descortinar questões que envolvem os problemas levantados no campo de pesquisa, formulando seus postulados durante a investigação, buscando compreender os fenômenos de forma natural e interativa com os sujeitos da pesquisa.

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

A pesquisa, quanto aos fins, foi descritiva, uma vez que se buscou “[...] conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas [...]”

(TRIVIÑOS, 1987, p. 110), o que é fundamental para se entender o comportamento dos sujeitos da pesquisa. Para Vergara (2007, p. 47),

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Assim, esta pesquisa procurou extrair características peculiares às Cooperativas, a partir dos relatos dos entrevistados, informações que configuraram aspectos de suas competências.

### 3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

O presente estudo caracterizou-se como um estudo de caso, pois pretendeu retratar uma situação em particular, visando analisá-la profundamente dentro do contexto real em que a mesma ocorreu (GODOY, 1995). De acordo com Triviños (1987, p. 110), os estudos de caso “[...] têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade”. Para Yin (2001, p. 19)

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Desse modo, o estudo realizou uma investigação empírica, numa situação específica, bem delimitada e inserida na realidade, tendo como objetivo levantar competências organizacionais a partir dos dirigentes, funcionários e cooperados. Segundo Greenwood (1963, p. 556), “[...] numa investigação empírica, os dados consistem nas observações registradas, isentas ainda de análise; tais dados são depois elaborados e analisados a fim de se chegar a conclusões”.

Prosseguindo, Yin (2001, p. 32) considera que

[...] estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, [...] quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Assim sendo, as relações sociais estão embutidas nas questões investigadas, sendo um componente presente nas observações e análises, não permitindo ao

pesquisador desconsiderá-las, sendo matéria-prima na formulação do conhecimento tácito do investigador. De acordo com Yin (2001, p. 27)

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar os acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta as fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. [...] embora os estudos de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Por conseguinte, a importância do estudo de caso reside em algumas características fundamentais, tais como a contemporaneidade dos fenômenos, a percepção dos acontecimentos ocorridos no ambiente natural, sem, no entanto, deixar que o pesquisador seja influenciado por eles, mas que mantenha distância dos acontecimentos.

### **3.4 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa**

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 73),

Uma unidade de análise é o tipo de caso no qual as variáveis ou fenômenos que estão sendo estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados [...] como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo.

Portanto, a unidade de análise foi uma Cooperativa de Crédito que atua no setor público.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, segundo Vergara (2007, p. 53), “[...] são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Segundo Flick (2009, p. 49), são aqueles que “[...] você estará interessado em encontrar, as pessoas com mais conhecimento para lhe dar informações sobre seu tópico que estará em busca”. Assim, os sujeitos de pesquisa foram os gestores, os funcionários e os clientes (cooperados) da Cooperativa de Crédito.

Os critérios adotados para a escolha dos sujeitos da pesquisa (gestores, funcionários administrativos e cooperados), foram o da acessibilidade e o da intencionalidade. Segundo Vergara (2007), os critérios de acessibilidade e intencionalidade se referem às facilidades encontradas pelo pesquisador em ter acesso aos entrevistados, bem como os mesmos se disporem a participar da pesquisa de forma espontânea.

Quanto aos gestores e funcionários, foram entrevistados: 1 (um) presidente, 2 (dois) diretores e 7 (sete) funcionários administrativos, incluindo o gerente. Em relação aos clientes (cooperados), em razão da concentração do comparecimento deles à Cooperativa no início do mês, especificamente entre os dias 4 a 6, ocasião do crédito dos respectivos salários, foram realizadas as entrevistas no quinto dia útil do mês, escolhendo-se de forma aleatória aqueles que se dispuseram a concedê-la. Foi adotado, quanto a estes, o critério da saturação<sup>8</sup>, em razão da repetição no teor das informações. Foram entrevistados, 19 (dezenove) cooperados; portanto, foram entrevistadas ao todo, 29 (vinte e nove) pessoas.

Assim, o presente estudo envolveu pesquisas com os três grupos principais que constituem a organização - seus gestores, funcionários administrativos e clientes (cooperados) - a fim de se identificar as competências organizacionais da Cooperativa de Crédito passíveis de utilização estratégica.

### **3.5 Técnica de coleta de dados**

A entrevista semi-estruturada foi adotada como instrumento para coleta dos dados, (APÊNDICES A e B), objetivando a compreensão detalhada das competências

---

<sup>8</sup> Para Fontanella, Ricas e Turato (2008, p. 17), saturação “[...] é operacionalmente definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados”. Dessa maneira, “[...] as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados” (*IBID*, p. 17).

organizacionais da Cooperativa de Crédito, como um diferencial competitivo. Nessa abordagem, o entrevistador utilizou um repertório de perguntas elaboradas pelo pesquisador, com base nos pressupostos teóricos abordados, com o intuito de entender a realidade da Cooperativa de Crédito e suas nuances.

De acordo com Ludke e André (1986, p. 33),

ao lado da observação, a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, dentro da perspectiva de pesquisa [...] Esta é, aliás, uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais.

Para os autores, a entrevista é uma técnica importante na coleta de dados, permitindo ao pesquisador obter junto ao entrevistado, as informações que julgue pertinentes, sendo uma poderosa ferramenta na compreensão do processo de investigação. Segundo Maccoby e Maccoby<sup>9</sup> (1954, citados por MATA MACHADO, 2002, p. 37)

[...] a entrevista corresponde a um tipo especial de relação interpessoal entre duas pessoas, na qual o comportamento de cada membro é determinado em grande parte por sua percepção do outro: sua percepção da posição de poder e *status* dele, de seus pontos de vista prováveis, da semelhança dele com pessoas com as quais interage ou gostaria de interagir.

A interação entre o entrevistador e o respondente é fundamental para a aproximação dos participantes, propiciando a segurança do entrevistado no pesquisador, uma vez que as informações prestadas determinam o grau de confiança nos relatos, nas pesquisas qualitativas. Segundo Mata Machado (2002, p. 38), “[...] quando estiver face a face com o entrevistado, deve explicar brevemente a natureza e os objetivos da pesquisa, induzindo-o, pelo seu próprio interesse científico, a colaborar [...]”; assim sendo, o fluxo das informações prestadas são mais consistentes, sendo fundamental ao pesquisador, extrair o maior número de relatos condizentes com a realidade.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado antecipadamente um termo de consentimento (APÊNDICE C). O pesquisador encaminhou a entrevista em conformidade com os roteiros previamente elaborados, se atentou às perguntas

---

<sup>9</sup> MACCOBY, E. E.; MACCOBY, A. N. The Interview: A Tool of Social Science. *Handbook of Social Psychology*, v. 1, p. 449-487, 1954. Edited by Gardiner Lindzey. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

propostas; acrescentou outras perguntas para sanar possíveis dúvidas ou complementar as informações. As entrevistas foram conduzidas por uma linha de pensamento pertinente ao escopo da pesquisa e, assim, foram delimitados os questionamentos de forma a atender a objetividade, procurando a obtenção de informações fidedignas (VERGARA, 2007).

As entrevistas foram previamente autorizadas pelos respondentes, gravadas, transcritas e revisadas pelo pesquisador. Posteriormente, foram analisadas e tabuladas, uma vez que o planejamento é fundamental para se obter a qualidade sobre as informações, demandando alguns procedimentos na sua preparação: (i) evitar questões que possam suscitar colocações tendenciosas ou arbitrárias, ambíguas ou sem foco, absurdas ou mesmo vazias, desvirtuando totalmente o sentido da entrevista; (ii) buscar uma lógica de pensamento, direcionando os conteúdos abordados para uma continuidade de assuntos, evitando-se o 'vai e vem' de colocações do respondente (VERGARA, 2007).

### **3.6 Técnica de análise de dados**

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1995, p. 42)

[...] a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Nesse sentido, as categorias de análise dos conteúdos não foram definidas *a priori*, uma vez que as mesmas foram definidas pelo pesquisador, a partir das respostas dos entrevistados.

Durante o processo de análise preliminar dos dados, formataram-se quadros, destacando-se os principais tópicos das entrevistas, nos quais elementos organizacionais foram ressaltados – frases completas ou parciais -, agrupando-as em função dos temas percebidos, sintetizando em conceitos-chave, criando-se

assim eixos conceituais, sendo sistematizados por meio da análise do conteúdo. De acordo com Vergara (2007, p. 14)

Análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas.

Segundo a autora, esta técnica se baseia na análise de mensagens embutidas em textos, onde seus significados são considerados como elementos de compreensão, mapeando, tanto a sua objetividade, quanto à subjetividade. Portanto, essas mensagens buscam, por meio da sistematização, elucidar conhecimentos embutidos nas mensagens advindas da interação entre entrevistador/entrevistado, “[...] na busca de ultrapassar o alcance meramente descritivo das técnicas quantitativas, para atingir interpretações mais profundas com base na inferência” (CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003, p. 72).

A análise de conteúdo foi a técnica empregada nesta pesquisa, considerando sua especificidade como fator relevante para que se tenha a qualidade no processamento dos dados. Com os procedimentos propostos, o autor espera ter realizado um estudo criterioso acerca do tema, propiciando um diagnóstico correto das proposições levantadas.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em uma organização do setor cooperativo, voltada exclusivamente para o atendimento dos servidores de uma instituição federal sediada em Belo Horizonte/MG.

Genericamente, a cooperação é sinônimo de ajuda mútua, uma união de pessoas cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos fundem-se nos objetivos coletivos da associação. Sua origem é apontada por alguns para a França, por outros para a Inglaterra (CRUZIO, 2005, p. 7).

Segundo Schimmelfenig (2010, p. 2)

A cooperação é sinônimo de ajuda mútua. Vários são os indícios da criação do ato de cooperar. Alguns autores dizem que o cooperativismo nasceu na França, outros muitos na Inglaterra, outros vão além, informando que o cooperativismo nasceu na celebração da Última Ceia, onde Jesus repartiu o pão e deu vinho para seus seguidores comerem e beberem.

Para o autor, o cooperativismo foge totalmente de uma lógica adotada pelo sistema capitalista, onde os princípios desta modalidade de organização pregam valores de solidariedade, igualdade e prosperidade entre os associados, havendo controle e decisão quanto ao seu funcionamento de forma democrática, buscando benefícios mútuos para todos os envolvidos, expressando o sentido social mais profícuo.

São vários os tipos ou modelos de cooperativas: - Cooperativa de Trabalho; de Produção; de Habitação; de Saúde; de Serviços; de Educação; de Mineração, de Crédito, dentre outras. As Cooperativas de Crédito, especificamente, é constituída para proporcionar ou “[...] oferecer soluções financeiras aos associados, constituindo-se numa forma de acesso a produtos e serviços adaptados às suas necessidades e condições financeiras”. (SCHIMMELFENIG, 2010, p. 3).

Especificamente quanto ao cooperativismo de crédito tem-se que teria surgido no Brasil no século XX, conforme apresenta o *site*<sup>10</sup> da SICOOBCECRESP:

O cooperativismo de crédito surgiu no Brasil no começo do século XX, com ações oriundas principalmente nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. A primeira cooperativa de crédito surgiu em Nova Petrópolis, RS, em 28/12/1902. No final da década de 50 foram introduzidas no Brasil as idéias do canadense Desjardins, criando o modelo de cooperativa de crédito mútuo. Em 1958 foi criada a Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil, no Rio de Janeiro. Hoje, no Brasil, existem mais de 1400 cooperativas do ramo Crédito. (s/d, p. 1).

Assim, uma cooperativa de crédito oferece serviços e produtos que se assemelham aos disponibilizados pelos bancos comerciais, se constituindo numa associação financeira formada a partir da associação de pessoas, com ordenamento jurídico específico e de natureza civil.

Segundo Schimmelfenig (2010, p. 3), as cooperativas de crédito têm por objetivo:

[...] a prestação de serviços mais simples, o que acaba se tornando mais vantajoso para o associado. Vantajoso, como por exemplo, a liberação de um crédito para financiamento agrícola com menos burocracia e com juros bem menores dos exigidos pelos bancos.

Schimmelfenig (2010, p. 3) considera que, “[...] diferentemente de um banco público ou privado, as cooperativas de crédito podem ser controladas pelos seus próprios associados”. Schimmelfenig (2010, p. 4) relaciona os seguintes objetivos e vantagens de uma cooperativa de crédito:

- Concessão de juros abaixo dos praticados pelo mercado;
- Desenvolvimento do espírito de grupo, de ajuda mútua;
- O associado pode dirigir, controlar e, até mesmo, planejar ações da cooperativa;
- Aplicação dos recursos obtidos no desenvolvimento do município e/ ou região;
- Menor custo em suas operações, comparando-se aos bancos;
- Livre admissão e processo fácil de abertura de conta;
- Participação nos resultados com a distribuição de sobras;
- Cada associado dispõe de um voto, independente do valor em cota do capital.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <[http://www.sicoobcentralcecredsp.org.br/Cooperativa\\_de\\_Credito.aspx](http://www.sicoobcentralcecredsp.org.br/Cooperativa_de_Credito.aspx)>. Acesso em: 22 jan. 2012.

Segundo documento oficial disponibilizado no *site*<sup>11</sup> da Cooperativa de Crédito investigada,

O cooperativismo de crédito visa conceder empréstimos individuais baseados em poupança coletiva e promover a educação econômica e financeira dos seus cooperados, além de estabelecer a poupança sistemática, chegando, atualmente, à prestação de serviços bancários completos. É importante ressaltar que os recursos captados pelas cooperativas de crédito são aplicados em seu local de origem, aumentando a produção e atendendo aos fins sociais decididos pelos sócios, com base em interesses comunitários.

Portanto, a cooperativa de crédito é um empreendimento econômico-social, democrático e autogestionário regido pela Lei 5.764/71 e por Resoluções do Conselho Monetário Nacional (CMN). É nessa realidade que se encontra a organização objeto desta pesquisa, Cooperativa de Crédito, instituição financeira, constituída por uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil (BC).

A instituição investigada constituiu-se sob a forma de cooperativa de crédito em 19 de novembro de 1997, a partir das demandas apresentadas por um grupo de servidores de uma instituição pública federal, sediada em Belo Horizonte/MG, tendo em vista a necessidade de atendimento especial, diferenciado, em condições de maior favorecimento e vantagens em relação aos serviços oferecidos pelas instituições bancárias existentes.

Tal Cooperativa é constituída de um Conselho Fiscal (CF) composto de seis membros, e um Conselho de Administração (CA) composto de sete membros. Os integrantes de tais Conselhos são eleitos entre os cooperados, para um mandato de quatro anos, admitindo-se a reeleição. O Conselho Fiscal, representando todos os associados, como o próprio nome sugere, cuida para que a gestão da organização caminhe dentro dos objetivos sociais, sem ocorrência de nenhum desvio, aprovando, anualmente, a gestão empreendida. O Conselho de Administração se ocupa da gestão da instituição.

---

<sup>11</sup> O pesquisador, devido a compromissos assumidos com a direção da Cooperativa de Crédito investigada, se reserva no direito de não publicar o endereço eletrônico, visto que o mesmo tornaria possível sua identificação.

Subordinado diretamente ao Conselho de Administração está a Diretoria Executiva (DE) composta de um Presidente, que harmoniza a atuação dos demais diretores, um Diretor Administrativo (DA), que cuida do aspecto gerencial, e um Diretor Financeiro (DF) cuja incumbência é aprovar, previamente, as transações financeiras. Todos os diretores são escolhidos entre os integrantes deste Conselho. A Diretoria Executiva cuida de gerenciar a Cooperativa por intermédio de um Gerente Geral, funcionário da instituição, que responde por todas as áreas, quais sejam: Setor de Atendimento que abrange cadastro, captação, convênios e créditos; Setor Administrativo incluindo contabilidade, informática e serviços gerais; e, finalmente, o Setor Financeiro que abriga tesouraria e caixa.

Com esta estrutura (ANEXO A), o quadro administrativo da Cooperativa de Crédito é composto de 3 (três) elementos pertencentes à Diretoria Executiva, Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Administrativo; 10 (dez) funcionários, sendo: 1 (um) gerente, 7 (sete) funcionários administrativos e 2 (dois) terceirizados. Atualmente, congrega por volta de 2.000 (dois mil) cooperados e traz como premissa a atuação voltada para o caráter mais social, buscando atender prontamente às necessidades específicas dos cooperados e da sociedade onde está inserida, otimizando a distribuição e a circulação de renda, podendo e devendo atuar como agente de desenvolvimento local.

A referida Cooperativa, que ainda não adota formalmente a gestão por competência, já abriga 2080 cooperados cotistas, num universo de aproximadamente 4.000 (quatro mil) servidores públicos integrantes do quadro permanente de uma organização federal sediada em Belo Horizonte/MG. É uma instituição que busca sua consolidação junto ao público a que se destina e vem crescendo no decorrer dos últimos anos, atingindo uma condição sustentável e mantendo junto ao cooperado, seu principal foco de atuação, um atendimento personalizado.

## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados referentes à pesquisa, relativos aos aspectos percebidos pelo público interno – diretoria e funcionários administrativos – e pelo público externo – cooperados – de uma cooperativa de crédito, que podem configurar competências organizacionais, com possibilidade de uma abordagem estratégica. Assim, o estudo procurou identificar aspectos favoráveis à competência organizacional, de acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa, que pudessem ser explorados de forma estratégica.

O presente capítulo divide-se em três seções:

- a) perfil dos entrevistados, relacionando as características de sexo, idade, naturalidade, estado civil, escolaridade e o cargo ocupado, como fatores essenciais na elaboração do perfil dos gestores e dos funcionários administrativos que compõem o quadro funcional da Cooperativa de Crédito, bem como do público externo, os cooperados. Para estes não foi identificado cargo, já que eles constituem a clientela da Cooperativa;
- b) aspectos favoráveis à competência organizacional da cooperativa, na percepção de seus gestores, funcionários administrativos e cooperados;
- c) aspectos favoráveis à competência organizacional apontados pelos gestores, funcionários e cooperados, que podem se constituir em competências organizacionais passíveis de utilização em estratégia competitiva para a Cooperativa em estudo.

### 5.1 Perfil dos entrevistados

Os gestores foram codificados com a sigla **GES**, seguidos de uma numeração arábica crescente, à medida que cada entrevista era transcrita; da mesma maneira, para os funcionários administrativos utilizou-se a sigla **FUN**, seguidos também da numeração arábica crescente. Para os cooperados adotou-se a sigla **COOP**,

seguidos da mesma numeração arábica crescente, adotando-se o mesmo critério para as transcrições dos relatos.

A seguir, são apresentados dados que servirão para compreensão das características intrínsecas do público-alvo do estudo, demonstrando o perfil dos sujeitos da pesquisa, envolvendo o sexo, idade, naturalidade, estado civil e escolaridade. No QUADRO 5, a seguir, encontram-se os dados relativos aos dirigentes ou gestores:

**Quadro 5 – Perfil dos gestores**

<b>Respon-</b> <b>dentes</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b> <b>(anos)</b>	<b>Naturalidade</b>	<b>Estado</b> <b>civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo atual</b>
GES-01	Masculino	55	Curvelo/MG	Casado	Ensino médio completo	Presidente
GES-02	Masculino	44	José Raidan/MG	Casado	Superior incompleto	Diretor Financeiro
GES-03	Feminino	57	Angical/BA	Solteira	Pós-graduado (Especialização)	Diretora de Administração

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Com relação aos gestores, a maioria é do sexo masculino, com média de idade de 52 anos, com naturalidade do interior dos estados de Minas Gerais e da Bahia. São casados, em sua maioria, com escolaridade que varia do ensino médio, passando pelo ensino superior incompleto, até a pós-graduação (Especialização). É interessante destacar que o Presidente da Cooperativa de Crédito possui o nível de escolaridade mais baixo em relação aos demais gestores entrevistados, o que permite depreender que a escolaridade não foi critério relevante para sua escolha, algo que não foi objeto da pesquisa.

Considerando os funcionários administrativos (QUADRO 6), houve uma prevalência do sexo feminino dos respondentes; a média etária correspondeu a 31,8 anos de idade, portanto bem abaixo da média dos gestores (52 anos). Sobre a naturalidade, 85,7% dos respondentes são da cidade de Belo Horizonte, e com relação ao estado civil, predominou o regime de solteiro. Quanto à escolaridade, possuem no mínimo o superior incompleto, sendo que a maioria ainda não concluiu a graduação. Foram entrevistados funcionários integrantes de toda a estrutura da Cooperativa, que possui ao todo 10 (dez) funcionários.

**Quadro 6** – Perfil dos funcionários administrativos

Respon- dentes	Sexo	Idade (anos)	Naturalidade	Estado civil	Escolaridade	Cargo atual
FUN-01	Masculino	36	Belo Horizonte/MG	Casado	Superior completo	Coordenador do Serviço (Gerente)
FUN-02	Masculino	35	Araçuaí/MG	Casado	Superior completo	Tesoureiro
FUN-03	Feminino	33	Belo Horizonte/MG	Solteira	Superior incompleto	Caixa
FUN-04	Feminino	32	Belo Horizonte/MG	Casada	Superior incompleto	Assistente de Atendimento ao Cliente
FUN-05	Feminino	29	Belo Horizonte/MG	Solteira	Superior completo	Caixa
FUN-06	Feminino	27	Belo Horizonte/MG	Solteira	Superior incompleto	Atendente
FUN-07	Feminino	31	Belo Horizonte/MG	Solteira	Superior incompleto	Caixa

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Os cooperados entrevistados (QUADRO 7) representam um pequeno percentual, já que a Cooperativa detém cerca de 2.000 (dois mil) cooperados. A entrevista foi realizada com 19 (dezenove) cooperados, de forma aleatória, tendo sido adotado o critério da acessibilidade e disponibilidade para participar da pesquisa. No perfil dos cooperados, a média de idade é de 44,2 anos; existindo um equilíbrio entre os sexos. Com relação à origem, predomina a naturalidade de Belo Horizonte, mas existem pessoas naturais do interior do Estado de Minas Gerais e de João Pessoa/PB. A maioria é casada e, quanto à escolaridade, todos possuem, no mínimo, o ensino médio completo.

**Quadro 7** – Perfil dos cooperados

(Continua)

Respon- dentes	Sexo	Idade (anos)	Naturalidade	Estado civil	Escolaridade	Cargo atual
COOP-01	Masculino	32	Belo Horizonte/MG	Casado	Superior completo	--
COOP-02	Masculino	40	Belo Horizonte/MG	Solteiro	Superior completo	--
COOP-03	Feminino	50	Lagoa Santa/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-04	Feminino	37	Belo Horizonte/MG	Solteira	Superior completo	--
COOP-05	Masculino	52	Morro do Pilar/MG	Viúvo	Ensino médio completo	--
COOP-06	Masculino	51	Santa Luzia/MG	Solteiro	Ensino médio completo	--
COOP-07	Feminino	49	Belo Horizonte/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-08	Feminino	50	Belo Horizonte/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-09	Masculino	47	João Pessoa/PB	Casado	Ensino médio completo	--

**Quadro 7 – Perfil dos cooperados**

(Concluído)

Respon- dentes	Sexo	Idade (anos)	Naturalidade	Estado civil	Escolaridade	Cargo atual
COOP-10	Feminino	50	Lagoa Santa/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-11	Feminino	50	Belo Horizonte/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-12	Masculino	43	Belo Horizonte/MG	Casado	Superior completo	--
COOP-13	Feminino	49	Diamantina/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-14	Masculino	51	Conceição do Mato Dentro/MG	Casado	Ensino médio completo	--
COOP-15	Feminino	37	Belo Horizonte/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-16	Masculino	56	Santa Luzia/MG	Casado	Ensino médio completo	--
COOP-17	Feminino	42	Manhuaçu/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-18	Feminino	45	Belo Horizonte/MG	Casada	Ensino médio completo	--
COOP-19	Masculino	45	Belo Horizonte/MG	Casada	Ensino médio completo	--

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Nas seções subsequentes, estão contemplados as análises e os resultados, baseados nos relatos dos gestores, funcionários administrativos e cooperados da Cooperativa de Crédito, bem como os principais aspectos de diferenciação da Cooperativa, integrantes de sua competência organizacional, passíveis de utilização em estratégia competitiva.

## **5.2 A Cooperativa de Crédito, na percepção dos seus gestores, funcionários administrativos e cooperados**

Nesta seção será apresentada a percepção dos sujeitos da pesquisa em relação à Cooperativa, absorvida em entrevista que abordou aspectos que envolveram a infraestrutura da Cooperativa de Crédito; o desempenho dos funcionários; o clima organizacional; a existência de um plano de treinamento e qualificação; o incentivo à participação em palestra, seminário, simpósio ou cursos; a existência de elogios

e/ou reclamações em relação à cooperativa; a elaboração de um planejamento; a apreciação de possíveis reclamações; benefícios e serviços mais expressivos; a comparação do conceito de competência, formulado por Fleury e Fleury (2001) ao ambiente da organização; e finalmente, informações complementares, na percepção dos sujeitos entrevistados.

Quanto à infraestrutura da Cooperativa de Crédito, os gestores a consideram adequada, avaliando positivamente o espaço físico, a localização, o mobiliário, os equipamentos e a mão de obra, porém destacaram a falta de estacionamento. Os funcionários administrativos também apontaram sua adequação, considerando-a confortável, funcional, ressaltando a boa localização, pois a Cooperativa encontra-se localizada próximo ao local de trabalho dos cooperados, com ressalva apenas quanto à falta de estacionamento. Os cooperados ratificaram o posicionamento dos gestores e funcionários administrativos, destacando a comodidade, o conforto, a qualidade das instalações e do mobiliário, o sistema informatizado. Elogios foram feitos ao atendimento, à atenção dispensada pelos atendentes, a oferta de 'cafezinho' e 'biscoitos' e a proximidade com o local onde trabalham, destacando, como ponto negativo a falta de um estacionamento. Esclareceram que, apesar da proximidade do local onde trabalham, a distância implica uma considerável caminhada, com travessia de uma avenida muito movimentada e que o acesso seria facilitado se houvesse um estacionamento, o que permitiria a utilização de veículos no deslocamento.

Algumas falas que permitiram identificar a percepção acima apresentada foram reproduzidas a seguir:

As instalações, equipamentos, móveis, funcionários são adequados. Não tem estacionamento para clientes, pois o valor de possível locação de espaço é inviável (GES-01).

Infraestrutura adequada, com *software* apropriado, funcionários qualificados e localização que favorece o usuário (GES-02).

Dispõe de infraestrutura adequada, boas instalações, ótimo mobiliário e localização, *softwares* atualizados, pessoal qualificado, etc. Não temos estacionamento, pois aqui nesta localização o aluguel é muito caro, não dá para alugar espaço para estacionamento. (GES-03).

Infraestrutura compatível, muito confortável e funcional. Não tem estacionamento (FUN-02).

Sim, boas instalações, *softwares* necessários, boa localização, falta de estacionamento (FUN-03).

Dispõe de boa infraestrutura, mobiliário, *software* e localização adequada, perto dos cooperados (FUN-04).

O espaço é bom, as instalações são novas, o pessoal é muito acessível. Há dificuldade no deslocamento, já que a caminhada do trabalho até a Cooperativa é puxada e fica do outro lado da avenida, com muito movimento. Também é difícil a utilização de veículo já que na Cooperativa não tem estacionamento (COOP-01).

Aqui é muito bom, o local de espera é composto de poltronas confortáveis, tem café com biscoito disponível, serviço todo informatizado e bom atendimento (COOP-04). Apesar de perto do meu serviço, para caminhar até aqui é um pouco distante, melhor seria utilizar um carro, mas não tem estacionamento.

É uma beleza, boas instalações, equipamentos que permitem agilidade no atendimento, computador, e as moças muito atenciosas (COOP-05).

É muito bem instalada, confortável para quem espera e dispõe de sistema informatizado com em qualquer banco, o pessoal é bom de serviço, o acesso fácil à direção (COOP-06).

O local é bom, área de atendimento confortável, poltronas macias. Tem cafezinho, serviço informatizado, não perde para banco e o atendimento é muito bom (COOP-07).

Muitas comodidades, ampla. As máquinas são as mesmas dos bancos, aqui é melhor que no banco, é perto do meu serviço, os dirigentes são colegas nossos (COOP-11).

Todos os entrevistados apontaram qualidades positivas da infraestrutura da Cooperativa de Crédito, reconheceram a falta de um estacionamento, que facilitaria o acesso, já que o deslocamento do local onde trabalham os cooperados até a Cooperativa demanda grande caminhada, a utilização de veículo para a locomoção facilitaria, mas não tem estacionamento. A inexistência do estacionamento foi justificada pelos gestores pelo alto custo da locação de espaço destinado a esta finalidade.

Com relação à percepção do desempenho dos funcionários, os gestores relataram serem eficientes, afirmando que, detectada a necessidade, são submetidos a treinamento, além de adotarem certo rigor no critério de seleção e admissão de funcionários, que são alocados de acordo com as necessidades do trabalho, e devido ao número reduzido, a avaliação quanto ao desempenho é facilitada e constante. Os funcionários administrativos afirmaram a adequação do quadro de funcionários, destacando a competência profissional dos colegas, o grau de escolaridade, o entrosamento da equipe, o interesse e a qualificação, admitindo a possibilidade de participação em cursos e eventos relacionados às suas atividades,

o que também confirma as informações dos gestores que enfatizaram a criteriosa seleção, direcionada à obtenção de profissional adequado à função. Já os cooperados elogiaram o desempenho dos funcionários e ressaltaram como pontos fortes a atenção, a educação, a facilidade da solução de algumas questões como na renegociação de empréstimos, e também a facilidade do acesso à direção, o que possibilita a solução de possíveis problemas, o atendimento de forma individualizada, personalíssimo. Enfim, teceram elogios aos serviços prestados, conforme suas falas transcritas, a seguir:

Os funcionários são dedicados, são 'escolhidos a dedo'. Quando necessário são treinados, prestam bom serviço (GES-01).

Pessoal qualificado, a maioria com curso superior ou em processo de conclusão. A escolha e contratação são direcionadas de acordo com a necessidade do serviço. Há oferta de treinamento e incentivo a realização de cursos correlacionados (GES-02).

O corpo funcional é 'escolhido a dedo', com prévia entrevista e, se necessário, é submetido a treinamento específico, passando por constante avaliação. (GES-03).

O clima é harmonioso, as pessoas demonstram interesse e se ajudam. Os funcionários foram bem escolhidos (FUN-01).

Pessoal qualificado, com investimento em cursos de aplicação imediata em suas tarefas funcionais (FUN-02).

Os funcionários são competentes e atendem ao esperado. Todos formados ou em formação em curso superior (FUN-03).

Acredito que a escolha dos empregados é de forma adequada, o que propicia a facilidade no entrosamento e relacionamento, sendo que cada um está adequadamente colocado no lugar certo, desempenhando suas funções, de forma satisfatória (FUN-04).

Os funcionários são todos muito competentes e desempenham adequadamente suas funções. Todos têm formação superior ou estão próximos de concluir o 3º grau (FUN-07).

O pessoal do atendimento é muito atencioso, a direção é acessível e dotada de pessoas que se desdobram para atender a necessidade do cooperado; [...] 75% participam de outra cooperativa [...] não deixam a filiação nesta, em razão da facilidade de trato com a direção e ajuste dos adimplementos dentro da particularidade de cada um. Normalmente procuramos a outra cooperativa para possível obtenção de crédito já que a taxa é mais atraente, mas o atendimento é pior, mas sabemos que se lá houver qualquer dificuldade aqui resolverá (COOP-01).

O pessoal é muito atencioso, o acesso a toda diretoria é garantido, sem dificuldade, percebo que o pessoal é qualificado para o que faz (COOP-02).

As meninas nos atendem muito bem; a direção é um amor e sempre disposta a atender nossas dificuldades, ajustando a necessidade à condição de cada um (COOP-03).

As meninas são bonitas e muito educadas, além de capazes. Não tenho problema, a direção é acessível, meus amigos (COOP-13).

Pessoal muito entrosado, não parece haver qualquer problema entre eles. São sempre muito atenciosos, qualquer dúvida é solucionada de imediato, se o assunto não resolver no atendimento, resolve na direção (COOP-15).

Aqui o pessoal dá conta do recado, acho um bom atendimento e de qualidade (COOP-17).

O clima organizacional foi relatado pelos gestores como harmonioso, considerando-o o melhor possível, esclarecendo que o número reduzido de funcionários facilita o entrosamento. Segundo os funcionários administrativos, há cooperação e harmonia entre eles, ocorrendo ajuda mútua e essa harmonia se estende na convivência com os gestores. Para os cooperados, há entrosamento e rapidez no atendimento, não sendo percebido qualquer tipo de desentendimento. Eles chegam mesmo a considerar a organização desta Cooperativa de Crédito melhor do que uma outra cooperativa, da qual também participam do quadro social, o que se depreende das falas seguintes:

O clima é harmonioso (GES-01).

O clima é amistoso, qualquer alteração é imediatamente ajustada. Pequeno número de funcionários, facilidade de entrosamento (GES-02).

O clima nesta cooperativa é harmônico. (GES-03).

Há uma cooperação entre os funcionários, incluindo a gerência (FUN-01).

Harmonia entre o corpo funcional (FUN-02).

Há convivência harmônica, um está sempre disposto a ajudar o outro (FUN-03).

O pessoal é muito entrosado. Cultivamos muito bom relacionamento (FUN-05).

A convivência é harmônica, sempre que necessário um ajuda o outro (FUN-07).

Os funcionários parecem muito entrosados, com articulação rápida entre eles e, inclusive a direção, facilitando a resolução do serviço (COOP-01).

Parece haver entrosamento, pois as respostas aos questionamentos são sempre as mesmas, independente de quem responde (COOP-02).

O astral das pessoas é muito bom, percebendo bom entrosamento, incluindo a direção (COOP-07).

Sou cooperado há muitos anos, noto que há grande entrosamento do pessoal, inclusive com a direção, que são todos nossos colegas (COOP-08).

Não conheço qualquer desavença (COOP-09).

Tudo é muito bom, boas instalações, pessoal educado e acessível, atendimento, fazem tudo para ajustar as coisas para nos atender. Esta cooperativa é melhor que a outra (COOP-14).

O atendimento é espetacular. Estão sempre bem humorados e dispostos a ajudar, diferente da outra cooperativa que também sou cooperada, a taxa de juros é maior, mas as condições para obtenção do crédito aqui é melhor (COOP-15).

Serviço de primeira, pessoal atencioso, o local de aguardar o atendimento é confortável, tem cafezinho, água gelada, só falta o garçom. Não tem estacionamento, mas está perto do serviço, posso vir andando, apesar de ter que atravessar a avenida movimentada (COOP-16).

Quanto ao plano de treinamento e qualificação da Cooperativa de Crédito foi constatada sua inexistência. Segundo afirmaram os gestores, não é uma política institucionalizada, a submissão aos cursos ou treinamentos é realizada na medida em que surgem as necessidades, ponto considerado negativo. Porém, na Cooperativa em questão, devido ao reduzido quadro de funcionários e à proximidade deles com a direção, as iniciativas pontuais de submissão à qualificação parecem suficientes. Os funcionários administrativos foram unânimes em relatar total desconhecimento de um plano de treinamento e afirmaram participar de cursos, à medida da necessidade. Obviamente, por ser o plano de treinamento uma questão interna à Cooperativa de Crédito, os cooperados não foram consultados a esse respeito. As opiniões dos sujeitos entrevistados sobre o plano de treinamento da Cooperativa podem ser verificadas nas falas transcritas na sequência:

Não temos ainda um plano especificamente. Nosso segmento é acompanhado por organismos que orientam e ajudam, oferecendo cursos necessários aos quais são submetidos nossos funcionários e direção, OCENG, por exemplo (GES-01).

Não há cronograma de treinamento, são ofertados cursos à medida que são considerados necessários e para adequação do empregado à tarefa que lhe é imputada (GES-02).

Não há um plano de treinamento. Utilizam-se os cursos oferecidos pelo sistema SECRENGE/FECOMERCIO, SISCOOP, OCENG que são entidades da área e ofertam cursos pertinentes. À medida que avaliamos a necessidade, submetemos o funcionário (GES-03).

Não conheço plano de treinamento, a partir da verificação da necessidade, os funcionários são submetidos a treinamento ou qualificação, frequentando cursos e palestras direcionadas para o serviço (FUN-01).

Não participei de curso (FUN-03).

Não sei dizer, não conheço (FUN-04).

Acredito não existir plano de treinamento/qualificação, não conheço (FUN-05).

Já participei de cursos, mas não conheço plano de carreira (FUN-07).

Complementando as informações quanto à qualificação e treinamento, os gestores afirmaram participar de palestras, seminários, simpósios ou cursos relacionados às suas atividades na Cooperativa, com o objetivo de se obter aperfeiçoamento profissional, sentindo-se, portanto, capacitados para a condução de suas atividades profissionais. Participam frequentemente de eventos que ajudam no aprimoramento

das habilidades necessárias à gestão da cooperativa e afirmaram incentivar a qualificação dos funcionários, por meio de submissão aos cursos patrocinados pela Cooperativa, ou oferecendo a eles auxílio financeiro para o curso de graduação formal. Os funcionários administrativos admitiram a participação em cursos ou seminários, patrocinados pela Cooperativa de Crédito, direcionados às suas atividades profissionais. Desse modo, a preocupação da entidade com a qualificação, atualização de conhecimento se mostrou presente. Alguns funcionários não participaram de cursos ou treinamento, pois são oriundos de outra organização similar, onde afirmaram ter participado de cursos específicos. A condição apresentada, a escolaridade de todos os funcionários, os critérios na admissão de funcionários, demonstram a adequação na condução da Cooperativa e a preocupação quanto à qualidade do serviço. Os cooperados, por não estarem envolvidos com a questão, não foram perguntados a esse respeito.

Os dirigentes estão sempre participando de reuniões, cursos e seminários, inclusive fora da cidade e do Estado. Funcionários são incentivados a se qualificarem, com indicação para certos cursos ou auxílio financeiro para participar de cursos ou graduações direcionados às suas funções na Cooperativa (GES-01).

É frequente a realização de eventos de esclarecimento da atividade, especialmente nas organizações que representam e controlam a atividade cooperativa. Sempre estamos presentes e também incentivamos a participação de funcionários (GES-02).

Particpei de vários cursos, todos voltados para conhecer e aperfeiçoar o conhecimento da Cooperativa. Estou na composição da diretoria da Cooperativa há muitos anos (GES-03).

Já participei de cursos e palestras direcionadas a serviços que pratico (FUN-01).

Já participei de vários, a maioria voltada para a atividade que exerço (FUN-02).

Já participei de palestras voltadas para aplicação no trabalho, recebo auxílio financeiro para conclusão de graduação em curso superior (FUN-03).

Não participei de treinamento, vim de outra cooperativa, onde participei de cursos e desempenhei a mesma função atualmente (FUN-04).

Vim de outra cooperativa, lá já participei de cursos e desempenhava a mesma função que desempenho atualmente. Aqui ainda não participei de treinamento (FUN-06).

Versando sobre possíveis reclamações ou elogios à Cooperativa, os gestores afirmaram a existência de elogios ao corpo funcional, à infraestrutura e ao atendimento ao cooperado. Entretanto, verificaram-se reclamações quanto à demora do atendimento durante o horário do almoço, justamente o horário em que os cooperados têm maior facilidade ou disponibilidade para deslocarem-se até a

Cooperativa. Outra reclamação foi com relação às taxas de juros, consideradas elevadas, além da falta de estacionamento. Portanto, foram apontadas questões importantes, que merecem atenção por parte dos gestores. Eles afirmaram que a contratação de novos funcionários para atendimento aos cooperados, no horário de almoço, não se justifica, pois esses funcionários ficariam ociosos no restante da jornada. Quanto à taxa de juros, esclareceram que elas são um pouco elevada devido ao maior risco de inadimplência, em razão das peculiaridades na concessão de empréstimos e da necessidade de estímulo à captação de recursos para serem emprestados. Quanto ao estacionamento, reafirmaram a inviabilidade devido ao elevado custo de aluguel na área. Com relação à Cooperativa, os funcionários administrativos fizeram elogios à infraestrutura, ao corpo funcional, ao relacionamento, ao atendimento personalizado, ao fornecimento de lanches e à possibilidade de ‘emendar’ nos feriados. Com relação às reclamações, identificaram as mesmas relatadas pelos gestores, ou seja, as elevadas taxas de juros, a demora no atendimento ao público externo no horário do almoço e a falta de estacionamento. Os cooperados foram elogiosos à Cooperativa, destacando principalmente a proximidade de suas instalações com o local onde trabalham, as condições diferenciadas no atendimento, afirmando diferenciação positiva da Cooperativa pesquisada em relação às demais – “inclusive da outra cooperativa que temos” -, apontando maiores facilidades na obtenção de crédito e composição de inadimplimentos, a rapidez na solução de possíveis problemas, diferenciais considerados importantes. As únicas restrições envolveram o atendimento mais lento no horário do almoço, a taxa de juros mais elevada e a falta de estacionamento:

O corpo de funcionários é sempre elogiado pela presteza, educação e solução rápida das questões que lhes são submetidas. A posição da Cooperativa em adotar um atendimento personalizado, avaliando cada caso, com o objetivo de atender a demanda de forma satisfatória, ajustando parcelas e renegociando obrigações, também é motivo de elogio. Não temos recebido reclamações, exceto quanto ao atendimento no horário de almoço em que é mais demorado, condição de difícil solução, pois não justifica a contratação de novos atendentes, pois ficaria ocioso o restante do expediente, quanto às taxas de juros um pouco maior que as congêneres, devem-se aos maiores riscos que assumimos, para atender os associados, em condições não praticadas pelas demais instituições de crédito e levantar ou captar novos recursos para atender a demanda por empréstimos. (GES-01).

O serviço de atendimento personalizado, com adequação da solução do problema à capacidade ou condição do cooperado é motivo de constante elogio, as reclamações são devidas a taxas mais elevadas, necessárias a

adoção de uma política paternalista voltada ao ajuste da solução do problema do cooperado de forma personalizada, também com relação a maior demora do atendimento no horário do almoço, novas contratações não se justificam, haveria ociosidade, estamos tentando remanejar funcionários para melhorar esta questão; quanto a estacionamento para cooperado é verdade a dificuldade, aqui é muito difícil encontrar uma vaga, mas o imóvel ocupado pela cooperativa é alugado, a locação é cara e não temos disponibilidade financeira para arcar com os custos de um lugar para utilizar como estacionamento (GES-02).

A administração é constantemente elogiada pelo tratamento personalizado, voltado para real atendimento do interesse do cooperado, diferentes das demais cooperativas que têm adotado gestão de banco, impessoal. Há reclamação quanto às taxas de juros, pois em razão da forma de atendimento, o maior risco, trabalhamos com taxas um pouco mais altas, que aos poucos estamos ajustando. Anseios por um estacionamento para os cooperados, no momento, é difícil de atender, pois estamos em imóvel alugado e nesta região a locação é muito cara, não podemos alugar um espaço para estacionamento (GES-03).

A facilidade de acesso à diretoria, aspecto não permitido ou difícil de acontecer em outras cooperativas, atendimento personalizado voltado para ajudar o cooperado, até onde é possível. Há reclamação da taxa de juros e maior demora do atendimento na hora do almoço, oportunidade de maior aglomeração de cooperados (FUN-01).

É motivo de continuado elogio, especialmente quanto à qualidade do atendimento, que é realizado de forma personalizada, diferente de banco. A reclamação é em razão de maior taxa de juros e falta de estacionamento (FUN-02).

Patrocina café, lanche, almoço, festas de integração, sempre 'emendam' os feriados, os cooperados são servidores públicos, a eles é permitido 'emendar' entre um feriado e o final de semana, nós acompanhamos. Quase não vejo reclamação, às vezes pela maior demora no atendimento na hora do almoço (FUN-03).

A forma de tratamento pessoal do cooperado é elogiada, com oferta de acomodações confortáveis, cafezinho e lanche, o tratamento dispensado ao cooperado é muito bom, nós também servimos do lanche e somos respeitados pela chefia, não tem reclamação. Já vi cooperado queixando da taxa e de falta de estacionamento (FUN-05).

O atendimento, apesar de um pouco lento nos horários de almoço, aquele em que temos maior disponibilidade para procurar a Cooperativa, mesmo assim melhor que na outra cooperativa e nos bancos. As instalações são novas e confortáveis, além de ofertarem cafezinho, água mineral e até biscoitos aos cooperados (COOP-01).

O atendimento é nota 1000, estão sempre dispostos a atender e ajustar as condições do atendimento à nossa situação pessoal, diferente da outra cooperativa que também sou cooperada; a taxa de juros é maior, mas as condições para obtenção do crédito é melhor (COOP-03).

O atendimento é diferenciado, inclusive da outra cooperativa que temos. As condições para empréstimo são mais facilitadas e ajustadas de acordo com cada necessidade, não tem estacionamento (COOP-04).

O atendimento é de primeira, o pessoal muito atencioso, o local de aguardar o atendimento é confortável, temos até cafezinho, não tem estacionamento, mas está perto do serviço, posso vir andando, apesar de ter que atravessar avenida muito movimentada (COOP-06).

Boas instalações pessoal educado e acessível, atendimento de primeira, ajustam a condição para que tenhamos nossos interesses atendidos, apesar da taxa maior, esta cooperativa é melhor de que a outra, aqui consigo ajustar minha necessidade a uma condição que suporte pagar (COOP-09).

O atendimento é especial, funcionários atenciosos, assim como a diretoria. São colegas meus, estamos no mesmo barco, as instalações são confortáveis, a taxa de juros é um pouco mais alta para as condições para obtenção dos empréstimos são menor exigência, assim, ainda compensa (COOP-18).

Sobre o planejamento e possíveis correções de desvios, os gestores afirmaram que ainda não existe a formalização de um planejamento, mas a Diretora Administrativa admite trabalhar na elaboração de um sistema de planejamento, com definição de metas. Os gestores também esclareceram estar preocupados com a necessidade de aumentar o quadro de associados, condição necessária para maior capitalização da Cooperativa e conseqüente diminuição das taxas cobradas, além da manutenção da forma personalizada do atendimento. Os funcionários administrativos foram unânimes em afirmar a inexistência de um planejamento formal, previamente divulgado, principalmente quanto ao estabelecimento de metas a serem atingidas e confirmaram a orientação quanto ao atendimento personalizado e com qualidade aos cooperados. A inexistência de tal planejamento dificulta a gestão, impedindo direcionar mais adequadamente os esforços. Por serem de natureza interna, as questões sobre planejamento e possíveis correções de desvios não foram consultadas aos cooperados. Falas que confirmam estas considerações estão, a seguir, transcritas:

Ainda não adotamos um planejamento com projeção de metas fixas, exceto a busca constante para o aumento do quadro de associados, que ainda estamos em uns 50% do universo, o que inclusive pode proporcionar a diminuição das taxas atualmente cobradas. Também sempre enfatizamos a qualidade do atendimento com trato pessoal, impedindo que isso aqui vire banco (GES-01).

Não existe a elaboração de um plano ou planejamento específico, estamos voltados para ampliação do número de cooperados e para o atendimento personalizado (GES-02).

Estamos trabalhando na elaboração de um plano estratégico, com eleição de metas. Perseguimos a consolidação do quadro de cooperados, buscamos atingir o maior número de associados dentro do universo para o qual foi criada a Cooperativa. Estamos avançando, com responsabilidade é claro [...] a Cooperativa está se tornando sólida com o crescimento de sua capacidade econômica e de estrutura, tanto física, quanto do quadro de funcionários. (GES-03).

Não tem metas, tenho conhecimento da tentativa de elaboração de um plano de metas a ser adotado. Sempre reforçam a atenção no melhor atendimento ao cooperado (FUN-01).

Não conheço, frisa frequentemente a questão de atendimento personalizado (FUN-02).

Não conheço a existência de um planejamento com estabelecimento de metas (FUN-03).

Não conheço meta estabelecida, apenas a necessidade de agradar o cooperado, ajustando ao máximo a solução e atendimento de suas necessidades; parece que a chefia está trabalhando nisto (FUN-04).

Não conheço não, já ouvi que a chefia estava tentando implantar, sempre pedem para atender o melhor possível o cooperado, eles são os donos da cooperativa (FUN-06).

A incidência de possíveis reclamações foi considerada praticamente inexistente. Os gestores informaram sobre a estruturação de uma central de reclamações, ouvidoria, para recebê-las e produzir pronta resposta ao cooperado; mas não tem havido reclamação por este meio. Algumas reclamações, apresentadas diretamente na Cooperativa, são prontamente respondidas, apesar dessa incidência ter sido informada como muito pequena. A maioria dos funcionários administrativos afirmou que são muito poucas, restritas às taxas, ou de uma maior demora no atendimento no horário de almoço, ou a falta de estacionamento, sem incidência de problema mais relevante, mas as que porventura ocorrem, são prontamente respondidas. Os cooperados, em sua maioria, confirmaram a condição de agilidade dos atendimentos e de não haver quaisquer dificuldades na resolução de problemas. Portanto, não há demora na solução dos problemas. A falta de estacionamento e as taxas de juros mais elevadas foram apontadas como pontos negativos, admitindo-se a condição da prática de maior taxa de juros, devido ao maior risco, visto que as negociações são ajustadas à condição individual do tomador de empréstimos – implicando maior risco. Desta forma, como conseqüência, adota-se uma maior taxa de juros. Os cooperados apontaram como fator positivo a distribuição das sobras de final de ano e a possibilidade de aplicação financeira com rendimentos favoráveis, “recebemos quase o dobro da caderneta de poupança”, considerações que podem ser depreendidas das falas abaixo transcritas:

Não temos recebido reclamações, eventualmente sobre a taxa de juros, atendimento mais moroso no horário do almoço e falta de estacionamento (GES-01).

Há uma ouvidoria da central de cooperativas, que repassa possíveis reclamações que são submetidas àquele que pode responder, repassando o esclarecimento o mais rápido possível ao reclamante, mas não tem chegado reclamações por este meio. As oferecidas diretamente na Cooperativa são prontamente esclarecidas, na maioria das vezes o reclamante se satisfaz e não retorna a reclamar (GES-02).

Implantamos a ouvidoria há dois anos, não tivemos reclamações por esta via. Aquelas feitas diretamente na Cooperativa, aos funcionários ou à direção, são imediatamente trabalhadas e o reclamante recebe rapidamente uma satisfação. Eventualmente, e diretamente aos funcionários, há reclamação quanto ao atendimento mais demorado no horário do almoço, da taxa de juros e falta de estacionamento, (GES-03).

É centralizada na ouvidoria, ainda que feita diretamente ao funcionário, é submetida à apreciação da gerência, que procura respondê-la brevemente, com as justificativas possíveis. Grande parte das respostas das reclamações é compreendida pelo reclamante. Não tenho recebido reclamações (FUN-02).

As reclamações recebidas são repassadas para a direção, que responde ao reclamante. São poucas reclamações, normalmente do atendimento mais demorado no horário de almoço, em que concentra a maior parte de cooperados e à vezes da taxa de juros, poucas pela inexistência de um estacionamento. Mas, em contrapartida, há bastantes elogios do setor de atendimento, que faz todo esforço para solucionar a questão do cooperado (FUN-03).

Quase não há reclamações, estamos orientados a repassar possíveis reclamações à chefia para que responda ao reclamante, há bastante elogio do setor de atendimento. Atendemos muito bem o cooperado (FUN-07).

Normalmente não fazemos reclamação, pois a condição do atendimento nesta Cooperativa é melhor que na outra e muito melhor que nos bancos. Participamos de festas de confraternização, recebemos as sobras no final do ano e se quisermos aplicar algum dinheiro, recebemos quase o dobro da caderneta de poupança (COOP-01).

Não tenho reclamações, apenas a taxa de juros poderia ser menor (COOP-02).

Não tenho reclamação, exceto da falta de estacionamento (COOP-03).

Sempre falo da taxa, que é maior que da outra cooperativa, mas há questão de melhor ajuste à necessidade do cooperado, implicando em maior risco, portanto maior taxa, ainda está bom (COOP-06).

A taxa é um pouco maior que na outra cooperativa, mas é menor que nos bancos, há também a questão de que aqui sempre dou um jeitinho de conseguir um dinheirinho. Em outro lugar não seria possível, em razão disso não preocupo com a taxa de juros um pouco maior, não (COOP-16).

Sempre que tive dificuldade, consegui resolver na hora. Sempre tiveram uma condição que me atendesse aqui. Nesta Cooperativa, só se o cabra for ruim mesmo (COOP-17).

Tudo que preciso resolvo na hora, inclusive com a presidência, sou cooperado, portanto ainda participo das sobras de final do ano. Como a Cooperativa não tem fins lucrativos, possíveis lucros são distribuídos entre os cooperados. Porque isto também não se aplica aos bancos (COOP-19).

Com relação aos benefícios e serviços mais expressivos, os gestores apontaram o atendimento diferenciado e personalizado, a facilidade de se obter crédito, o

patrocínio de eventos, a ajuda nos estudos, a oferta de bolsas de estudos parciais ou integrais, o material escolar aos filhos dos cooperados e aos funcionários administrativos, o incentivo à prática de esportes com oferta de patrocínios, a promoção de festas e eventos com o intuito de estreitar a convivência, o atendimento personalizado ao cooperado e a melhor remuneração aos investidores. Estas condições objetivam maior captação de recursos para satisfazer a demanda por empréstimos. Os funcionários administrativos reafirmam as condições apresentadas pelos gestores. Os cooperados destacaram em seus relatos o atendimento personalizado, a facilidade de acesso a todo o corpo funcional, a possibilidade de renegociação de dívidas, a boa localização, a participação em confraternizações, o fornecimento do *kit* escolar e as bolsas de estudo integrais ou parciais para eles próprios ou seus filhos. E, ainda, de forma positiva, a boa localização, a facilidade de atendimento personalizado, constituindo-se em importantes diferenciais competitivos:

Tentar, de todas as formas, até cessarem todas as possibilidades, atender o cooperado, diferentemente de banco não queremos transformar esta cooperativa em banco melhor remuneração aos investidores, como forma de captar mais recursos para fazer frente à demanda por empréstimos. Oferta de material escolar aos filhos dos cooperados, além de bolsa integral ou parcial para estudos (GES-01).

Facilidade do crédito, admitindo comprometimento considerável da capacidade de honrar os compromissos por parte do cooperado, procurando ajustar o máximo possível à sua condição de saldá-lo. Risco da Cooperativa (GES-02).

Valorização da Cooperativa que atende aos interesses do cooperado, assumindo todo o risco possível para atender a demanda de forma personalizada, diferente de banco, patrocinando eventos festivos de conagração dos cooperados, ofertando *kit* escola para seus filhos menores, bolsa de estudos, etc, e uma melhor remuneração para o capital investido, uma atração de dinheiro para empréstimo aos cooperados. (GES-03).

Investimento no funcionário e no cooperado, ofertando auxílio e bolsa de estudo, festa de conagração, patrocínio de eventos, incentivando a realização e prática de esportes direcionados aos cooperados, funcionários e seus filhos, oferta de material escolar, etc. (FUN-01).

Atuação voltada para o cooperado de natureza personalizada, procurando ajustar as soluções possíveis às condições do cooperado, oferece patrocínio de cursos, tanto aos cooperados quanto aos funcionários, inclusive bolsa para graduações (FUN-02).

Atendimento diferenciado das outras cooperativas, de forma personalizada e diferente de banco. Oferta de ajuda nos estudos com bolsa integral ou parcial, para cooperado e inclusive funcionários, incentivo a poupança com remuneração melhor aos investidores (FUN-03).

Oferta de premiações, patrocínios, festas recreativas que ajudam na consolidação e melhoria da integração, bolsas de estudo (FUN-04).

O atendimento, muito diferente das outras cooperativas, totalmente voltado para atenção ao cooperado, diferente de banco. A Cooperativa ajuda nos estudos dos funcionários e cooperados com oferta de bolsa de estudo integral ou parcial, também remuneram melhor o capital investido (FUN-07).

Facilidade de acesso a todos os níveis de hierarquia, procurando a todo custo ajustar a nossa necessidade à nossa capacidade de pagar, inclusive renegociando dívidas. O ruim é que a taxa dos empréstimos é maior, mas nas aplicações paga-se melhor que nos bancos e na outra cooperativa. Não tem estacionamento, caso venhamos de carro, o local é perto do serviço, mas muito movimentado e não há como estacionar facilmente (COOP-01).

Os problemas financeiros são sempre solucionados aqui, ainda que não obtivermos socorro de outras instituições, aqui se resolve. Então a facilidade de ajustar a nossa necessidade à nossa condição de cumprir com os compromissos é presente aqui (COOP-02).

A adaptação da condição de ofertar solução à necessidade de cada um. Também fazem festas recreativas, distribuem brindes, material escolar para filhos e fornecem bolsa de estudos, integral ou parcial (COOP-04).

Sou integrante de outra cooperativa, mas lá existe regra que não pode ser discutida, uma coisa igual para todo mundo. Aqui cada um é tratado de acordo com sua necessidade. Estou muito satisfeito (COOP-05).

A cooperativa é nossa e a gente se sente dona. Somos bem atendidos e temos acesso a todo. Participamos de festas de conagração, recebemos *kit* escolar para os filhos e até bolsa ou algum auxílio para pagamento de escola (COOP-07).

O atendimento é muito bom e elogiável, as questões são tratadas caso a caso e não no atacado, como na outra cooperativa que mais parece um banco. A taxa aqui é mais salgada, mas pela facilidade, compensa (COOP-08).

O melhor atendimento, localizada próximo do meu serviço, acesso à diretoria. Estamos na nossa casa. Somos convidados para festas patrocinadas pela cooperativa, nestas festas encontramos nossos colegas, há um bom entrosamento, uma confraternização (COOP-16).

A cooperativa é nossa, somos bem atendidos, temos acesso a todos. Participamos de festas de conagração. Recebemos *kit* escolar para os filhos e até bolsa ou algum auxílio para pagamento de escola e ainda é próxima de onde trabalho (COOP-17).

Sobre a comparação da definição de competência formulada por Fleury e Fleury (2001, p. 187) à condução da Cooperativa:

[...] a competência é o modo de saber agir de maneira responsável, o que implica transferir conhecimentos, habilidades e recursos, integrar e mobilizar, procurando agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Os gestores manifestaram pela coincidência de tal conceito com o dia a dia da Cooperativa, afirmando que este reflete fielmente a organização. Na opinião dos respondentes, há uma sinergia entre o corpo funcional da Cooperativa de Crédito, de modo que o benefício é mútuo, com o fortalecimento da organização e proveito para os funcionários e os cooperados; os funcionários administrativos afirmaram em seus depoimentos haver tal condição na Cooperativa de Crédito. Uma vez que a

competência como definida por Fleury e Fleury (2001) se encontra presente nas práticas administrativas da Cooperativa, ela proporciona ganho econômico para a organização e, conseqüentemente para todos os cooperados e todo o corpo funcional, pois há harmonia e bom entrosamento, o que facilita o convívio e melhora o atendimento aos cooperados facilitando. Os cooperados foram unânimes em afirmar que o conceito apresentado por Fleury e Fleury (2001) reflete bem a realidade da Cooperativa de Crédito, conforme se observa nos relatos, a seguir:

O conceito apresentado cai 'como uma luva' nesta Cooperativa (GES-01).

Buscar sempre o melhor para a Cooperativa, possibilitando seu crescimento, com favorecimento dos funcionários e cooperados (GES-02).

É um conceito que define adequadamente o ambiente desta Cooperativa Reflete fielmente esta Cooperativa (GES-03).

Este conceito retrata o ambiente desta Cooperativa, nosso relacionamento é harmônico e de mútua cooperação. Há troca de informações e isso favorece a nós mesmos e aos cooperados (FUN-01).

Os assuntos são discutidos entre o corpo funcional, esclarecendo os procedimentos e trocando experiências que são colocadas em prática, a troca de experiências e ajustes ou acertos entre as partes favorecem a organização e com isto ganha o empregado que é beneficiado com remuneração razoável e reconhecimento do seu trabalho (FUN-02).

Este conceito retrata o ambiente desta Cooperativa (FUN-03).

Frequentes reuniões para solucionar alguma pendência e padronizar ações. A chefia está sempre atenta. Somos bem orientados (FUN-04).

A chefia está sempre presente, oferecendo ou solicitando opiniões, de forma a melhor tratar os assuntos. Somos todos unidos (FUN-06).

É perceptível a ocorrência da condição definida como competência por Fleury e Fleury (COOP-01).

Acredito, diante do tempo que aqui estou vinculado, que esta definição é presente nesta Cooperativa (COOP-02).

Esta definição cai 'como uma luva' nesta Cooperativa (COOP-03).

Olha moço, se ajudar e passar informação, ensinar e acompanhar, é isso (definição de competência) então existe nesta Cooperativa (COOP-05).

Pelo que percebo, isto é presente nesta Cooperativa (COOP-06).

Acredito que esta definição está presente nesta Cooperativa (COOP-12).

Este conceito pode ser empregado perfeitamente nesta Cooperativa (COOP-17).

Com relação à manifestação espontânea, os gestores teceram considerações que julgaram importantes, acrescentando a preocupação em não transformar a Cooperativa de Crédito em uma instituição financeira bancária – 'objetivo é o cooperado e não o lucro' -, destacando a transparência na atuação da organização e a elaboração de um código de ética. Os funcionários administrativos reforçaram

pontos positivos da Cooperativa que trazem satisfação a eles. Como exemplo, o funcionário identificado como FUN-02 que destacou a satisfação do corpo funcional – o que chamou de ‘verdadeira família’ – demonstrando o bom nível de relacionamento entre todos na Cooperativa de Crédito. Finalizando, os cooperados apresentaram a satisfação de pertencerem à Cooperativa enaltecendo a facilidade de interação com todo corpo funcional, inclusive a direção “aqui somos realmente donos e tratados como tal”, “é muito boa, melhor do que banco”. Este sentimento pode ser depreendido dos relatos apresentados a seguir:

Esta Cooperativa, além de esforçar-se ao máximo para atender o cooperado, inclusive assumindo risco maior que qualquer outra congênera, ainda procura ajudá-lo com distribuição de *kit* escolar para seus filhos, cursos de aperfeiçoamento que servirão para a progressão funcional, bolsa de estudo, através de um fundo FATE constituído para esta finalidade (GES-01).

Importante frisar a preocupação em não transformar a Cooperativa em um banco. Seu objetivo é o cooperado e não o lucro, procurando ajustar o máximo possível as taxas, de forma que fiquem a menor possível, com atendimento personalizado do cooperado, ajustando caso a caso (GES-02).

Nesta cooperativa agimos com total transparência, informando todos os critérios adotados para cada transação de forma pormenorizada, ajustando-os ao máximo para viabilizar o atendimento do cooperado. Ainda adotamos taxas um pouco altas, mas estamos trabalhando para ajustá-las. Já elaboramos um código de ética para o corpo funcional desta Cooperativa, elegendo o cooperado em primeiro lugar (GES-03).

Não tenho o que acrescentar (FUN-01).

É notória a satisfação do corpo funcional, a chefia orienta adequadamente reforçando o interesse de um tratamento personalizado, ajustando os possíveis desvios. Há um sentimento de verdadeira família, sentindo-se satisfeito com o crescimento da Cooperativa e o pessoal e, também, com a satisfação do cooperado. Com relação ao cooperado, a Cooperativa procura ajudar na solução de problemas, adequando esta à condição do cooperado (FUN-02).

A preocupação em bem atender os cooperados, enfatizando a condição de dono destes, proporcionando um tratamento personalizado é muito diferente do que receberia nos bancos, conforto, boas instalações. Só falta um estacionamento (FUN-03).

Atuação voltada para o cooperado, personalizada, diferente de outras cooperativas que tendem a assemelhar-se a bancos. A Cooperativa tem tudo que se encontra em uma agência bancária e suas instalações são ainda melhores e mais confortáveis (FUN-04).

Todo trabalho voltado para o melhor atendimento possível ao cooperado, preocupação de diferenciar o atendimento dos dispensados pelos bancos, impessoal e padronizado, cada cooperado é bem atendido (FUN-06).

A Cooperativa realiza reuniões ou festas de conagraçamentos, distribuindo presentes, concede bolsas de estudos integrais ou parciais e material escolar para os cooperados ou filhos menores, patrocinando inclusive, a participação de cooperados ou filho destes em eventos esportivos (COOP-01).

Poderiam disponibilizar estacionamento e diminuir a taxa de juros (COOP-02).

Nesta Cooperativa consegui acertar meus problemas financeiros. Foi um bom tempo. O que tive de problema no banco em que era correntista, cheque especial, juros altos, etc. Aqui me suportaram, mas resolvi tudo, já não devo mais nada (COOP-03).

Gostaria de dizer que esta Cooperativa está voltada para o cooperado é diferente de outras e dos bancos, oferece até patrocínio e ajuda nas mensalidades da escola, inclusive patrocina filhos de cooperados em olimpíadas (COOP-06).

A Cooperativa é muito bem estruturada, mas está situada em uma avenida de grande movimentação de veículos e de difícil estacionamento, apesar de próxima do serviço é difícil chegar até aqui (COOP-07).

Aqui somos realmente donos e tratados como tal, as instalações não deixam a desejar a nenhum banco e o atendimento é melhor (COOP-08).

Temos boas instalações, pessoal qualificado direção acessível. Não temos estacionamento, o que prejudica o acesso já que temos de caminhar por uma avenida movimentada até chegar aqui (COOP-09).

Somos donos da Cooperativa, votamos seu estatuto e elegemos sua diretoria. As condições são mais favoráveis a nós de que em outro lugar, devemos lutar par manter esta Cooperativa funcionando (COOP-10).

Das informações obtidas nos relatos dos sujeitos da pesquisa, observa-se uma visão uniforme dos envolvidos que, na sua maioria, são positivas em relação à Cooperativa de Crédito. Fatos negativos, que também são de conhecimento geral dos sujeitos entrevistados, restringiram-se ao atendimento mais demorado por ocasião do horário do almoço, as taxas de juros mais elevadas e a falta de estacionamento para os cooperados. Os gestores ofereceram, em seus relatos, esclarecimento quanto a estes pontos negativos, considerando não justificar a contratação de novos atendentes para o horário de almoço, pois ficariam ociosos no restante da jornada de trabalho. Eles estariam, entretanto, tentando remanejar funcionários para melhorar a questão. Em relação às taxas de juros mais elevadas, estas se justificariam devido às condições de maior flexibilidade ao cooperado, o que pode elevar o risco de inadimplemento e, também, necessárias para melhor remunerar aplicadores, atraindo novos investimentos, permitindo, assim atender à demanda por empréstimos. A inexistência de estacionamento foi justificada em razão do elevado valor dos aluguéis na localidade onde se encontra instalada a Cooperativa, o que inviabiliza sua oferta.

A seguir, de forma sintética, serão apresentados dados relevantes e peculiaridades que, na percepção dos sujeitos da pesquisa, configuram condições favoráveis, distintas da Cooperativa de crédito.

- Aspectos favoráveis da Cooperativa de Crédito, na percepção dos seus gestores:

Os aspectos favoráveis destacados pelos gestores dizem respeito à condição diferenciada, personalizada de tratamento dos cooperados; à disponibilidade de uma infraestrutura com ambiente confortável; ao espaço físico; ao mobiliário; aos equipamentos adequados e à qualidade do seu quadro funcional 'escolhidos a dedo', ressaltando a criteriosa forma de seleção e admissão. Os gestores também destacaram o incentivo à qualificação através de distribuição de material escolar e bolsas de estudo, beneficiando cooperados e os funcionários da instituição. O patrocínio de eventos festivos com o objetivo de conagração e aproximação de todos os integrantes da Cooperativa, funcionários, dirigentes e cooperados, também foi citado. E, finalmente, a oferta de melhor remuneração nas aplicações oferecidas pela instituição, favorecendo o cooperado investidor e possibilitando maior aporte de recursos, necessários ao atendimento de demanda por novos empréstimos.

- Aspectos favoráveis da Cooperativa de Crédito, na percepção dos seus funcionários administrativos

Os relatos dos funcionários administrativos conduziram para o entendimento de que na Cooperativa de Crédito prevalecem pontos positivos, com a existência de bom relacionamento entre os pares, incluindo os gestores, traduzindo um ambiente saudável, com troca de experiências. Apesar da inexistência de um plano institucional de qualificação e treinamento, os funcionários administrativos consideraram-se qualificados para o trabalho que executam. Todos possuem curso superior completo ou em processo de conclusão e afirmaram participar, eventualmente, de cursos e seminários patrocinados pela Cooperativa, com conteúdo voltado para o trabalho exercido. Afirmaram existir um ambiente de cooperação e mútua ajuda. Apresentaram, ainda, satisfação com a condição de poderem estender feriados aos moldes dos permitidos aos servidores públicos, e, também com o recebimento de incentivo aos estudos concedidos pela Cooperativa, que oferece material escolar e ajuda financeira como bolsa parcial ou integral. Para os funcionários administrativos, a realização de eventos festivos propicia o

entrosamento e a aproximação entre as pessoas, o que favorece a manutenção de um bom ambiente de trabalho.

- Aspectos favoráveis da Cooperativa de Crédito, na percepção dos seus cooperados:

O público externo da Cooperativa de Crédito (cooperados) apresentou impressão majoritariamente favorável sobre a instituição, com elogios à qualidade da infraestrutura, à comodidade de encontrar-se perto do seu local de trabalho, aos serviços de atendimento, com as facilidades nas transações, inclusive nos casos de renegociações de empréstimos.

Apontaram, ainda, a percepção de clima de cordialidade entre os funcionários administrativos e entre estes e os gestores, bem como a rapidez na solução de possíveis problemas, com facilidade de acesso a todo corpo funcional. Enfatizaram a distribuição de material escolar àqueles cooperados que estudam ou a seus filhos – o *kit* escolar – incluindo também bolsas de estudo parciais ou integrais.

### **5.2.1 Aspectos de diferenciação que podem se constituir em competências organizacionais passíveis de utilização em estratégia competitiva**

Tendo em Fleury e Fleury (2004) e Ruas, Antonello e Boff (2005) as principais bases teóricas deste estudo, sendo que os referidos autores ao apresentarem a necessidade das organizações contemporâneas em adotar novos critérios de gestão, orientam atentar para as competências organizacionais, pois aliadas a uma estratégia adequada podem constituir-se em diferencial competitivo da organização, foi realizada a pesquisa de modo a evidenciar aspectos de competências passíveis de utilização estratégica pela Cooperativa de Crédito.

Foi possível relacionar alguns aspectos apresentados pelos sujeitos da pesquisa, a partir das entrevistas, aspectos estes percebidos e elogiados por aqueles sujeitos, que, ainda, os apresentam como fatores distintivos da Cooperativa; quais sejam:

A importância do atendimento personalizado, a facilidade do acesso a todo corpo funcional, inclusive à diretoria. Este fácil acesso reforça um sentimento de propriedade, ressaltado pelos cooperados. Eles também assinalaram como favorável a composição da diretoria por seus próprios colegas, condição esta que permite um melhor entendimento de suas necessidades. Tal condição, que propicia a proximidade, permite conhecer melhor o cliente, definir o seu perfil, identificar e atender às suas necessidades, o que é um fator de grande importância na composição da estratégia organizacional (FLEURY e FLEURY, 2004). Este aspecto identificado pelos gestores diz respeito à valorização da proximidade com o cliente, numa organização orientada para a prestação de serviço, à medida que permite identificar as necessidades do público alvo, podendo garantir à organização um diferencial de grande importância para os seus resultados (TEBOUL, 1999; ZARIFIAN, 2001).

Outra condição atrativa, considerada como diferenciadora, é a condição especial e facilitada para obtenção e renegociação de empréstimos – a majoração da taxa de juros, apesar de ser objeto de reclamação, não tem sido empecilho ou condição de afastamento do cooperado, uma vez que a diluição das parcelas, para restituição do valor emprestado, em maior número de prestações, aliada à condição mais favorável na obtenção do crédito, satisfaz o cooperado e evita a inadimplência. Constitui-se, assim, em estratégia competitiva, na visão de Fleury e Fleury (2004).

A oferta de patrocínios, em forma de bolsa de estudos integrais ou parciais, o *kit* escolar aos cooperados, funcionários e seus respectivos filhos, constituem também em forte atrativo e instrumento de fidelização, pois são percebidos como benefícios pelos gestores, funcionários administrativos e cooperados, o que possibilita agregar valor social aos indivíduos e valor econômico à organização, (FLEURY e FLEURY, 2001). Outro ponto a destacar é a realização de eventos festivos e de conagraçamentos, condição também diferenciadora que estimula a participação dos empregados, tornando-os mais envolvidos com a instituição e constituindo-se em diferencial competitivo (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

Destaca-se também a disponibilidade ao investidor de aplicações financeiras atrativas, com retorno mais vantajoso. Esta peculiar condição fomenta a entrada de capital necessário para o atendimento da demanda por novos empréstimos, além de permitir o atendimento das necessidades de pretensão de crédito, por parte do

cooperado, permite que o cooperado investidor obtenha uma melhor remuneração de seu capital investido. Esta condição se configura como uma competência da organização que permite oferecer determinado benefício ao seu cliente, aspecto fundamental para a sobrevivência da instituição, conforme preceituam Prahalad e Hamel (1995).

Segundo Brito (2005), constituem-se competências organizacionais, o conjunto de habilidades e tecnologias que representam a soma de aprendizado construído ao longo de sua existência, possibilitando uma diferenciação qualitativa em seus produtos ou serviços, percebida pelos clientes, podendo contribuir de forma importante para apoiar as ações de expansão e sustentabilidade da organização. Conforme Mills et al.(2002) as competências distintivas são diferenciadores da organização em relação a seu concorrente, reconhecidos pelos clientes, tidos por Fleury e Fleury (2004) como próprias para utilização estratégica. Assim, as dimensões da organização pesquisada são percebidas pelos públicos que a compõem, de maneira uniforme, que apontam, de forma elogiosa, práticas e condições que constituem diferencial competitivo característico de sua competência organizacional, passíveis de exploração estratégica.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como foco identificar, a partir das informações obtidas junto aos gestores, funcionários administrativos e cooperados de uma cooperativa de crédito voltada para servidores de uma instituição federal estabelecida em Belo Horizonte/MG, aspectos de suas competências que pudessem ser explorados de forma estratégica, tendo como referência, Ruas, Antonello e Boff (2005), Fleury e Fleury (2001; 2004), entre os mais importantes.

Neste século, as organizações vêm enfrentando ambiente de grande incerteza, sofrendo profundas transformações decorrentes do acirrar da concorrência e do aumento do poder do cliente. Assim, são impelidas a incorporar novas ideias, valores, e tecnologias, alterando significativamente os padrões administrativos que predominavam nas gestões empresariais (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Nesse ambiente surge a noção de competência, que aparece como uma forma de se repensar as organizações (RUAS *et al.*, 2005).

As competências organizacionais constituem um conjunto de recursos, envolvendo tecnologia e habilidades pessoais que, aliadas a um planejamento estratégico, possibilitam à organização adquirir um diferencial competitivo, perceptível por seus clientes e concorrentes, segundo Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2004) e Brito (2005).

Nessa direção foi desenvolvida a presente pesquisa na Cooperativa de Crédito, empreendimento econômico-social, democrático e autogestionário, regido pela Lei 5.764/71 e por Resoluções do Conselho Monetário Nacional. Criada em 19 de novembro de 1997 a partir das demandas apresentadas por um grupo de servidores de uma instituição pública federal, está sediada em Belo Horizonte/MG, tendo como objetivo atender de forma diferenciada e em condições de maior favorecimento do que as instituições bancárias existentes. Voltada exclusivamente para estes servidores, seu corpo diretivo é escolhido entre os integrantes de seu quadro de cooperados. Tal escolha propicia a facilidade na identificação das aspirações,

desejos ou necessidades do público a que se destina. Foram investigados aspectos demográficos e outros que envolveram desde a qualidade da infraestrutura, passando pela capacitação, até a adequação do corpo funcional às práticas diferenciadas.

Inicialmente foram traçados os perfis dos entrevistados. Com relação aos gestores, os dados mostraram que a maioria é do sexo masculino, casados, possuindo média de idade de 52 anos, naturais do interior dos Estados de Minas Gerais e Bahia, com escolaridade mínima de ensino médio e máxima, pós-graduação (especialização). Quanto aos funcionários administrativos, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, com média de 32 anos de idade, naturais em sua maioria da cidade de Belo Horizonte/MG, prevalecendo a condição de casados, possuidores de escolaridade mínima, superior incompleto e máxima, superior completo, havendo representação de todos os cargos existentes na organização. Com relação aos cooperados, o perfil se caracterizou por possuírem média de idade de 44,2 anos, existindo um equilíbrio entre os sexos. Quanto à naturalidade, encontra-se distribuída pela capital e interior do Estado de Minas Gerais e um cooperado nascido na cidade de João Pessoa/PB. A maioria é casada e todos possuem, pelo menos, o ensino médio completo.

Das informações obtidas nas entrevistas deparou-se com uma condição uniforme das declarações, tanto no que concerne a aspectos positivos, quanto a negativos, o que demonstrou uma sintonia entre os sujeitos pesquisados.

De forma geral, as percepções são positivas em relação à organização pesquisada, oferecem evidências da existência de corpo funcional qualificado, infraestrutura adequada, com instalações confortáveis, equipamentos e *softwares* atualizados, além da efetiva adoção de práticas que podem ser consideradas como diferenciadoras.

Assim, após análise dos dados obtidos, apresentaram-se alguns aspectos ou práticas positivas, listadas a seguir: (i) atendimento personalizado ao cooperado, com facilitação do seu acesso a todo corpo funcional, inclusive à diretoria, que propicia um sentimento, especialmente entre os cooperados, de proprietário e,

ainda, de estarem tratando com colegas que, por esta condição, os entendem perfeitamente; (ii) a condição de maior facilidade na obtenção e renegociação de empréstimos – a majoração da taxa de juros, apesar de ser objeto de reclamação, parece não ser empecilho ou condição de afastamento do cooperado, a diluição em maior número de parcelas para a restituição do valor emprestado parece satisfazer o tomador de empréstimo e evitar a inadimplência; (iii) a oferta de patrocínios, em forma de bolsa de estudos integrais ou parciais, *kit* escolar, aos cooperados, funcionários e respectivos filhos, também são objetos de muitos elogios e instrumento de atração e fidelização; (iv) a realização de eventos festivos e de conagraçamentos promove a aproximação entre os cooperados, outra questão lembrada com frequência pelos entrevistados, além de favorecer o entrosamento entre eles; (v) a oferta de retornos mais vantajosos a possíveis aplicações, condição de fomento à entrada de capital que poderá ser sustentada pelas maiores taxas cobradas nos empréstimos, é outra condição lembrada pelos entrevistados como benefício e diferenciação da organização.

Este conjunto de práticas positivas decorre da habilidade em identificar desejos e necessidades do público alvo, agregando a eles um valor social e à organização um valor econômico, à medida que permite atender às necessidades dos cooperados de forma diferenciada, com fidelização à cooperativa constituindo-se em competência organizacional (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

Conforme Dutra (2001), toda organização é composta por uma série de competências próprias, adquiridas ao longo de sua existência, definidas pelo autor como 'patrimônio do conhecimento' que permite à empresa obter vantagem competitiva no mercado. No caso presente os sujeitos entrevistados evidenciaram aspectos da competência da Cooperativa que a distingue ou diferencia de forma positiva.

Foi apresentado um conjunto, uma soma de valores, de habilidades individuais e tecnologias, percebidos pelos sujeitos entrevistados, que configuram competência organizacional, conforme Brito (2005).

Neste conjunto de valores encontram-se aspectos positivos, anteriormente relacionados, que constituem elementos distintivos da Cooperativa de Crédito e assim percebidos pelos sujeitos da pesquisa. Esses aspectos positivos podem ser considerados como competências distintivas peculiares à Cooperativa de Crédito, conforme preceitua Mills *et al.* (2002). Tais competências são próprias para utilização em estratégia competitiva, propiciando a organização elaborar mecanismos capazes de promover sua competitividade atual e futura da Cooperativa, de acordo com Fleury e Fleury (2004).

Também foram identificadas práticas consideradas negativas, as quais devem merecer atenção da organização: (i) a falta de estacionamento, condição justificada pelos gestores que esclareceram estar a cooperativa instalada em imóvel locado, em uma região em que áreas para aluguel para estacionamento são de custo muito elevados. A decisão de alugar uma área para estacionamento implicaria um custo não suportável pela instituição; (ii) a falta de uma política institucionalizada de capacitação/qualificação dos funcionários administrativos, mitigada em razão do pequeno número de funcionários e da oferta de cursos esporádicos, mediante aferição da necessidade, além de fomento à participação em eventos relacionados à atividade exercida por cada funcionário e a oferta de auxílio financeiro para graduações escolares (bolsa de estudos); (iii) a demora no atendimento ao público externo no horário do almoço, quando ocorre uma maior concentração de cooperados para serem atendidos, situação que a diretoria pretende solucionar com o remanejamento de funcionários, já que o incremento do número de funcionários atendentes provocaria a ociosidade no restante das horas jornada de trabalho; (iv) taxas de juros elevadas, condição justificada pelo tratamento peculiar e personalizado ao cooperado, gerando possibilidade de maior risco de inadimplência com retorno mais prolongado do valor disponibilizado, além de necessária à captação de novos recursos para disponibilização na forma de empréstimos aos cooperados; (v) falta de um planejamento que contemple o estabelecimento de metas a serem alcançadas, assunto já em análise pela diretoria de administração, que admitiu estar trabalhando na sua elaboração.

As ocorrências negativas apresentadas são integralmente percebidas pelo público interno (gestores e funcionários) e em sua maioria pelo público externo (cooperados)

e sofrem uma mitigação, à medida que há uniformidade de entendimento de que são necessárias à concessão de outros benefícios, aqui também externada a capacidade de integração e mobilização, também constituindo-se em competência organizacional, segundo Fleury e Fleury (2001).

Como possível limitação à pesquisa destacou-se a exiguidade do tempo para sua realização, que trouxe limitações ao pesquisador em realiza-la e a pequena abrangência do corpo de cooperados, que numa próxima pesquisa poderia ter a participação redimensionada.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a unidade de análise, envolvendo outras Cooperativas de Crédito, de forma a permitir comparar os resultados obtidos entre elas.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson, 1999.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativismo é economia social, um ensaio para o caso brasileiro. In: Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo, III. Cuiabá, **Anais...** 2004. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/OCB/Default.aspx?tabid=105>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BOOK, S. A. **Co-operative values in a changing world**. 1999. Disponível em: <<http://ica.coop.org//issues/index.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CAPELLE, M. C. A; MELO, M. C. DE; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **O. R. & A. Revista de Administração da UFLA**, v. 5, n. 1, p. 69-85, 2003.

CARDOSO, G. da S. **Mapeamento das competências funcionais: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel**. 2006. 171 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2006.

CARDOSO, N. F.; MATOS, F. R. N. Competências Organizacionais e Gestão Estratégica: um Estudo em Instituições Financeiras Públicas sob a Ótica da Visão Baseada em Recursos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 9, n. 2, p. 168-180, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Tradução de Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **The SAGE handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FAZENDA, I. **Empowerment e participação, uma estratégia de mudança**. Centro Português de Investigação e História do Trabalho Social. Disponível em: <<http://www.cpihts.com/pdf/empowerment.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba/PR, edição especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa, coordenada por Uwe Flick.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

FURTADO, R.; NETO, A. C. A Interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: tão novas e tão velhas questões. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, I. **Anais...** Natal/RN – 13 a 15 de Junho de 2007.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: SESCOOP/Pr-Ocepar, 2001.

JERÔNIMO, F. B.; MACHADO, M. Y. O. T.; MARASCHIN, A. de F. A gestão estratégica das sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária Gaúcha. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 2004, 28. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GREENWOOD, E. Los Métodos de Investigación Empírica en Sociología. **Revista Mexicana de Sociología**, v. XXV, n. 2, p. 541-574, maio-agosto 1963.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, TALITA Ribeiro da Luz. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **RAE**, São Paulo, v. 44, edição especial, p. 10-24, 2004.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur um attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatuème Tirage, 1995.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MATA MACHADO, M. N. da. **Entrevista de pesquisa**: a interação pesquisador/entrevistado. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MILLS, J. *et al.* **Strategy and performance**: competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE- eletrônica**, v. 5, n. 1, p. 1-20, jan./jun. 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.



TRASSATI, S. R.; COSTA, M. I. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. 2. ed.rev. e atual. In: NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: PAPIRUS, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VELOSO, E. F. R. *et al.* Organizações orientadas para o atendimento ao cliente: a relação entre a estratégia e o clima para serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXXIV, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em:<[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E\\_2010\\_Organiza%C3%A7%C3%B5es%20Orientadas%20para%20o%20Atendimento%20ao%20Cliente.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2010_Organiza%C3%A7%C3%B5es%20Orientadas%20para%20o%20Atendimento%20ao%20Cliente.pdf)>. Acesso em: 3 dez. 2011.

WOOD JÚNIOR, T. Mudança organizacional e a transformação da função de recursos humanos. **Revista da ESPM**, São Paulo, 1994.

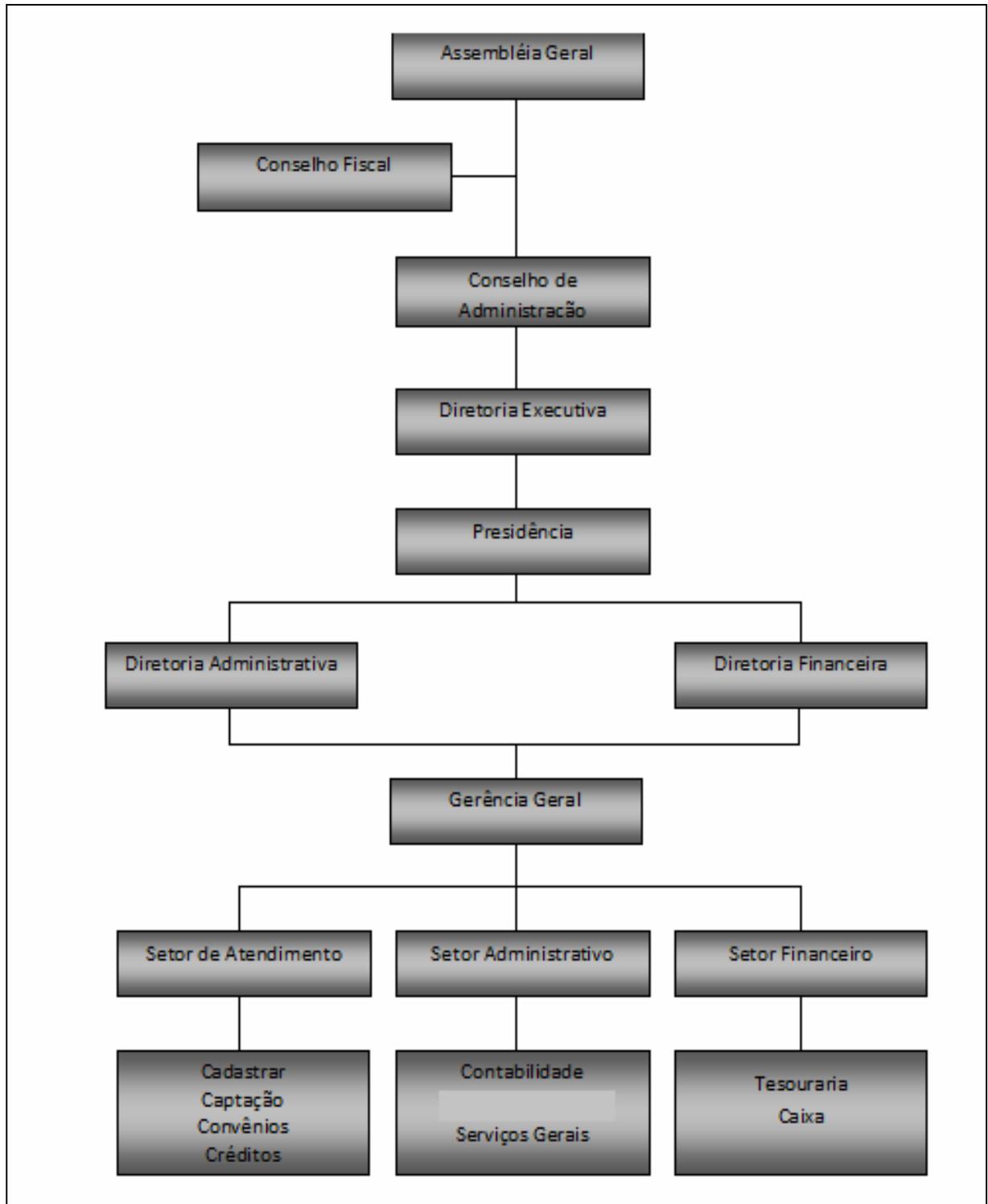
YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Rev. de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p-23-32, 1997.

## **ANEXO**

ANEXO A - Estrutura organizacional da Cooperativa de Crédito..... 89

**ANEXO A - Estrutura organizacional da Cooperativa de Crédito**

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas – Gestores e funcionários administrativos.....	91
APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas – Cooperados.....	93
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	94

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas – Gestores e funcionários administrativos

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### ( ) Gestor ( ) Funcionário administrativo

01) Sexo:

02) Idade:

03) Naturalidade:

04) Estado civil:

05) Escolaridade:

06) Cargo atual:

07) A seu ver esta Cooperativa dispõe de infra-estrutura (espaço físico, equipamentos e recursos tecnológicos) adequada?

08) Na sua percepção o corpo funcional da cooperativa desempenha suas atribuições adequadamente, com conhecimento e aptidão para o serviço?

09) Percebe-se clima de cooperação entre funcionários e entre estes e os dirigentes?

10) Você conhece a existência de plano de treinamento e qualificação dos empregados da cooperativa?

11) Já participou de alguma palestra, seminário, simpósio, ou curso, promovido pela Cooperativa? Caso positivo, o assunto era relacionado à finalidade da organização e passivo de aplicação no dia a dia da cooperativa.

12) Algum aspecto da Cooperativa, seja infra-estrutura, seja o corpo funcional, o atendimento ao cooperado, etc. É objeto de elogio ou reclamação? Pode citar exemplos?

13) É do seu conhecimento se a cooperativa elabora algum planejamento (percebe a realidade, avalia os caminhos, constroi um referencial futuro) define objetivos aos quais busca alcançar, da melhor forma possível, corrigindo tempestivamente possíveis desvios?

- 14) Possíveis reclamações são objeto de apreciação, resposta imediata (tempestiva) e clara (satisfatória) por parte do responsável pelo assunto?
- 15) Quais os benefícios/serviços mais expressivos que esta cooperativa oferece aos seus usuários?
- 16) Segundo Fleury e Fleury (2001), “a competência é o modo de saber agir de maneira responsável, o que implica transferir conhecimentos, habilidades e recursos, integrar e mobilizar, procurando agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Em sua opinião existe este espírito nesta cooperativa? Pode citar algum exemplo?
- 17) Finalizando, deseja acrescentar mais alguma informação que julgue importante?

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas – Cooperados

### ROTEIRO DE ENTREVISTA:

- 01) Sexo:
- 02) Idade:
- 03) Naturalidade:
- 04) Estado civil:
- 05) Escolaridade:
  
- 06) A seu ver esta Cooperativa dispõe de infra-estrutura (espaço físico, equipamentos e recursos tecnológicos) adequada?
- 07) Na sua percepção o corpo funcional da cooperativa desempenha suas atribuições adequadamente, com conhecimento e aptidão para o serviço?
- 08) Percebe-se clima de cooperação entre funcionários e entre estes e os dirigentes?
- 09) Algum aspecto da Cooperativa, seja infra-estrutura, seja o corpo funcional, o atendimento ao cooperado, etc. É objeto de elogio ou reclamação? Pode citar exemplos?
- 10) Possíveis reclamações são objeto de apreciação, resposta imediata (tempestiva) e clara (satisfatória) por parte do responsável pelo assunto?
- 11) Quais os benefícios/serviços mais expressivos que esta cooperativa oferece aos seus usuários?
- 12) Segundo Fleury e Fleury (2001), “a competência é o modo de saber agir de maneira responsável, o que implica transferir conhecimentos, habilidades e recursos, integrar e mobilizar, procurando agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Em sua opinião existe este espírito nesta cooperativa? Pode citar algum exemplo?
- 13) Finalizando, deseja acrescentar mais alguma informação que julgue importante?

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**: estudo de caso de aplicação estratégica, em uma Cooperativa de Crédito no setor público, na cidade de Belo Horizonte/MG”.

Você foi selecionado aleatoriamente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo geral deste estudo é *identificar a visão dos públicos interno e externo sobre as competências organizacionais da Cooperativa de Crédito e se essas podem ser consideradas um diferencial competitivo*. Sua contribuição nesta pesquisa consistirá em participar de uma entrevista e responder a um formulário de identificação com dados demográficos e funcionais.

Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, pois se trata de responder a perguntas sobre você e sua relação com a Cooperativa.

Os benefícios relacionados com a sua participação são a possibilidade da adoção de um conjunto de medidas visando melhoria e adequação dos serviços prestados, a partir entendimento a acerca de como é sua visão da Cooperativa.

As informações obtidas por meio dessa pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do pesquisador responsável, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

---

**José Klemens Duarte Pessoa**

Telefone:

e-mail:

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

---

Nome:

Endereço:

CEP:

Telefone: