

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

Competências gerenciais: estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Gabriela Mendes Ferreira

Pedro Leopoldo

2017

Gabriela Mendes Ferreira

Competências gerenciais: estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Vera L. Cançado.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2017

658.46 F383c	FERREIRA, Gabriela Mendes Competências gerenciais: estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito / Gabriela Mendes Ferreira.
	- Pedro Leopoldo: FPL, 2017.
	104 p.
	Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2017.
	Orientadora : Prof ^a . Dr ^a . Vera L. Cançado
	1. Competências Gerenciais. 2 . Papéis Gerenciais. 3. Modelos de Gestão. I. Título. II. CANÇADO, Vera L., orient.
	CDD: 658.46

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreir CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **“Competências Gerenciais: estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito”.**

Nome da Aluna: Gabriela Mendes Ferreira

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera L. Cançado



Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima



Profa Dra. Cristiana Fernandes De Muylder

Pedro Leopoldo (MG), 16 de agosto de 2017.

Ao meu filho, Inácio,
que me motiva todos os dias a ser uma pessoa melhor
e a nunca desistir, por maiores que sejam as dificuldades.

Ao meu avô, Facim Veloso (*in memoriam*),
referência e exemplo em minha vida.
Por fazer parte e me acompanhar naqueles primeiros anos escolares,
debaixo de sol e poeira. Mas principalmente, por semear em meu coração
o valor do amor e da paz e me fazer acreditar que por esses valores
todos os nossos sonhos podem ser alcançados.

Agradecimentos

A Deus, pela oportunidade, força, fé e perseverança para realizar esse trabalho e concluí-lo em todas as suas árduas etapas.

À minha orientadora, Prof.^a Dr^a Vera. L. Cançado, por tudo. E só ela sabe o que significa esse tudo, no nosso contexto. Por tanta paciência, carinho... Por compartilhar tanto conhecimento e sempre corrigir de forma a me preparar como uma profissional melhor. Por ter me transformado numa verdadeira professora, não só tecnicamente, mas de alma e coração. Pelas lágrimas compartilhadas, os cafés e todas as conversas. Mas principalmente por se permitir, a essa altura da vida, ganhar uma filha do coração.

Vera,

“O lírio é o símbolo do amor materno,
porque, como esse amor, ele alegra e conforta nosso coração
quando o inverno da adversidade nos atinge
e nossos amigos de verão nos abandonam”.

- Henrietta Dumont, The Floral Offering

À Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, pela oportunidade de pesquisa, à sua diretoria executiva e todos os gestores, por participarem com motivação e presteza. Sou grata por toda a experiência adquirida como gestora nessa empresa durante 12 anos. Ao gerente Sidney Martins de Oliveira, grande inspirador deste trabalho. Pessoa séria que com respeito e sabedoria, transformou-me numa verdadeira gestora.

A todos os professores e funcionários da Fundação Pedro Leopoldo, que sempre me acolheram com carinho e contribuíram para que meu propósito de conclusão fosse alcançado, em especial à Jussara.

Aos colegas e companheiros que conquistei nas aulas de sábado, com quem pude dividir grandes angústias e que me ajudaram, com muito carinho, a chegar até aqui. Por todos aqueles que me deram caronas e fizeram a diferença em minha vida, em

especial Neymar e Paulo Henrique. À Monica, por tanto companheirismo e carinho. Aos queridos Chico, Anselmo, Thiago, Marcelo, Jordânia, Waldiney, Gustavo e Débora, pela amizade compartilhada nesses anos.

A minha mãe, por ser meu grande exemplo de mulher e de vida. Sempre presente e amável, amenizando minha ausência com meu pequeno. Jamais mede esforços para me ajudar e acalmar nos momentos de insegurança e sofrimento.

Ao meu amor, meu parceiro e companheiro de vida, Vitor Antonino, por me amparar e motivar em todos os sentidos, todos os dias desse mestrado e desses quatro anos juntos. Descobrimos e vivenciamos um grande e verdadeiro amor que cresce e nos transforma a cada dia em uma família e um casal de bênçãos. Meu amor, sem você, esse título não teria nenhum sentido em minha vida.

À minha sogra, dona Geralda, por tantas orações, carinho e cuidado nos últimos tempos. A Gabi, Laura e Marina, minhas filhas do coração. Presente de Deus que colore ainda mais minha vida.

Ao meu primo, amigo, compadre e irmão, Walter Veloso, simplesmente pelos abrigos. Abrigo de casa, de alma... De uma vida inteira... Eu não teria conseguido sem a sua doce presença. E também ao Marcos Vinícius, seu companheiro, por tanto carinho, sempre...

À minha amiga, Aparecida Helena, pelas infinitas caronas. Mas, muito mais que isso... Por tudo que compartilhamos nesse tempo... Lágrimas, sonhos, desabafos, cansaços, medos e inseguranças. Infinitas conversas, um cobertor rosa partido ao meio, risadas verdadeiras e “mexidões” de jantar nuns sábados à noite.

A minha família: meu pai, avós, tios, em especial à tias lindas, primos e irmãos, que me amam e me apoiam sempre.

Aos meus tios, Marco Antônio e Eliana, meus pais de coração, por sempre estarem ao meu lado de forma incondicional nos piores e melhores momentos.

Aos velhos e insubstituíveis amigos e aos novos que vim conquistando pelo caminho, pelo consolo e encorajamento de sempre.

À Marília, minha amiga-irmã desta e de tantas outras vidas, por lembrar-me todos os dias o significado da palavra amor.

À Rosangela, anjo que Deus presenteou a mim e ao Inácio.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

“Não importa onde você parou...
Em que momento da vida você cansou...
O que importa é que sempre é possível recomeçar.
Recomeçar é dar uma nova chance a si mesmo...
É renovar as esperanças na vida e, o mais importante...
Acreditar em você de novo.
Sofreu muito neste período? Foi aprendizado...
Chorou muito? Foi limpeza da alma...
Ficou com raiva das pessoas? Foi para perdoá-las um dia...
Sentiu-se só diversas vezes?
É porque você fechou a porta até para os anjos...
Acreditou que tudo estava perdido? Era o início da sua melhora...
Aonde você quer chegar? Ir alto?
Sonhe alto... Queira o melhor do melhor...
Se pensarmos pequeno... Coisas pequenas teremos...
Mas se desejarmos fortemente o melhor e,
principalmente, lutarmos pelo melhor...
O melhor vai se instalar em nossa vida.
Porque sou do tamanho daquilo que vejo,
e não do tamanho da minha altura”.

Carlos Drummond de Andrade.

“De tudo ficaram três coisas:
a certeza de que ele estava sempre começando,
a certeza de que era preciso continuar
e a certeza de que seria interrompido antes de terminar.
Fazer da interrupção um caminho novo.
Fazer da queda um passo de dança,
do medo uma escada, do sono uma ponte,
da procura um encontro”.

Fernando Sabino.

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar os papéis e as competências gerenciais que são mobilizados diante dos diferentes modelos de gestão na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros (nome fictício). Foi realizado estudo de caso de caráter descritivo, quantitativo e qualitativo nesta cooperativa, prestadora de serviços no ramo de instituições financeiras. Foi utilizado o modelo de Valores Concorrentes proposto por Quinn, Thompson, McGrath & Clair (2012), para caracterizar os papéis e as competências gerenciais atuais e requeridas dos gestores da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, na percepção dos mesmos. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas com os três diretores executivos e questionário aplicado aos 44 gestores da cooperativa. Os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de técnicas estatísticas descritivas, univariada e multivariadas. Os resultados indicaram que os diretores executivos consideram que prevalecem os modelos de relações humanas e metas racionais na gestão da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, o que indica que o foco dessa gestão está voltado para os colaboradores e para o planejamento, cumprimento de metas e produtividade para alcançar o resultado esperado. Os resultados dos questionários indicaram que, na percepção dos gestores dessa cooperativa, os principais papéis gerenciais que se destacam são os de diretor e o de produtor, sendo que o de produtor possui a menor diferença entre o atual e o requerido, com médias mais elevadas. Ambos os papéis estão ligados ao modelo de metas racionais. Os gestores afirmaram ainda que a competência mais requerida deles é o estabelecimento de metas e objetivos, ligado ao papel gerencial de diretor. E a competência mais efetiva no trabalho do dia a dia é o fomento a um ambiente produtivo ligado ao papel de produtor, ambas ligadas ao modelo de gestão de metas racionais, concordando em parte com a visão dos executivos. Apesar dos resultados atuais na percepção dos gestores terem ficado aquém dos requeridos pela cooperativa, todos os papéis e competências obtiveram média satisfatória. Os resultados demonstraram a adequação do modelo para analisar as competências gerenciais, corroborando a teoria sobre o tema. Para a cooperativa, esse estudo constitui um diagnóstico e análise crítica da atuação dos gestores, que poderá para subsidiar decisões ligadas ao desenvolvimento gerencial.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Papéis gerenciais. Modelos de Gestão.

Abstract

This study aimed to identify the roles and the managerial competences required from different management models on Credit Cooperative Two Pine Trees (fictitious name). We used the Competing Values Model, proposed by Quinn, Thompson, McGrath & Clair (2012), to characterize the current and the required papers and the managerial competences of the managers of Credit Cooperative Two Pine Trees. We conducted a quantitative and qualitative descriptive case study, in the above mentioned cooperative, that provides products and services in the field of financial institutions. The data were collected through documentary research, semi-structured interviews with the three Executive Directors and questionnaire applied to the 44 cooperative managers. The qualitative data were analyzed by means of the technique of content analysis. Quantitative data analysis was performed by means of descriptive statistics, multivariate and univariate. The results indicated that executive directors consider that human relations and rational goals models prevail in the management of credit cooperative, which indicates that the focus of this management to achieve the expected result is geared to employees and to the planning, compliance and productivity targets. The questionnaires answers indicated that, in the perception of the managers of this cooperative, the main managerial roles that stand out are those of director and producer. The producer has the lowest difference between the current and the required, with higher averages. The managers asserted that the most required competence to them is the establishment of goals and objectives, linked to the managerial role of Director. The most effective in day to day work is fostering a productive environment connected to the role of producer. Both competences are linked to the model of rational goals management, agreeing in part with the vision of executives. Despite the current results in the perception of managers have fallen short of the required them for the cooperative, all the roles and competences obtained satisfactory average. The results demonstrate the adequacy of the model to analyze managerial competencies, corroborating the theory about the theme. For the cooperative, this study constitutes a diagnostic and critical analysis of the managers' performance, which may support decisions related to managerial development.

Keywords: Managerial competences. Managerial roles. Management models.

Lista de Figuras

Figura 1 - Principais características dos quatro modelos de gestão	43
Figura 2 - Estrutura de valores competitivos.....	44
Figura 3 - Modelo de pesquisa: competências gerenciais segundo Quinn <i>et al.</i> (2012)	57
Figura 4 - Papéis gerenciais atuais e requeridos	79

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre “ <i>competency</i> ” e “ <i>competence</i> ”	27
Tabela 2 - Modelos de competências profissionais segundo as abordagens americana, inglesa e francesa.....	28
Tabela 3 - Exemplo da relação entre estratégia, competências organizacionais e individuais.....	33
Tabela 4 - Conceitos de competências individuais.....	35
Tabela 5 - Competências profissionais	38
Tabela 6 - Papéis gerenciais em função dos quatro modelos gerenciais.....	45
Tabela 7 - Os oito papéis da liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.....	47
Tabela 8 - Pesquisas sobre competências gerenciais	50
Tabela 9 - Operacionalização das categorias e variáveis de pesquisa	58
Tabela 10 - Crivo de correção do questionário competências gerenciais	61
Tabela 11 - Síntese da metodologia.....	64
Tabela 12 - Avaliação dos modelos de gestão.....	71
Tabela 13 - Distribuição da amostra segundo as variáveis demográficas e ocupacionais	72
Tabela 14 - Consistência interna dos tipos de competência gerencial.....	74
Tabela 15 - Caracterização da amostra total segundo os fatores de competências gerenciais tanto na esfera efetiva quanto na requerida.....	75
Tabela 16 - Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais efetivos ..	76
Tabela 17 - Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais requeridos	76
Tabela 18 - Percepção dos gestores sobre os papéis gerenciais efetivos e requeridos	78
Tabela 19 - Distribuição dos indicadores pertinentes aos tipos de competência gerencial efetiva e requerida	81

Lista de Abreviaturas e siglas

ANOVA	Análise de variância
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
CHA	Conhecimento, habilidade e atitude
CREDIMINAS	Cooperativa Central de Crédito Rural de Minas Gerais
CUNA	<i>Credit Union Nacional Association</i>
EUA	Estados Unidos da América
FUMEC	Fundação Mineira de Educação
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
NEOGEP	Núcleo de Estudos em organizações e Gestão de Pessoas
PA	Posto de Atendimento
PASW	<i>Predictive Analytics Software</i>
PG	Programa de Formação de Perfil Gerencial
PROFOR	Programa de Formação e Capacitação Profissional do Sicoob Sistema Crediminas
RH	Recursos Humanos
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

Sumário¹

1	Introdução.....	17
2	Referencial Teórico	24
2.1	Correntes conceituais sobre competência	24
2.2	Gestão por competências.....	29
2.3	Competências organizacionais.....	31
2.4	Competências individuais	34
2.5	Competências gerenciais	39
2.5.1	<i>O modelo das competências gerenciais segundo Quinn et al. (2012).....</i>	41
2.6	O cooperativismo de crédito.....	50
3	Metodologia	55
3.1	Caracterização da pesquisa	55
3.2	Modelo de pesquisa	57
3.3	População e amostra	59
3.4	Técnica de coleta de dados.....	59
3.5	Técnica de análise dos dados.....	61
4	Apresentação e Discussão dos Resultados	65
4.1	Caracterização dos modelos de gestão da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.....	65
4.2	Caracterização da amostra.....	71
4.3	Análise da escala	73
4.4	Papéis gerenciais atuais e requeridos pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.....	77
4.5	Competências gerenciais atuais e requeridas pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.	80

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2016.

5 Conclusão	87
Referências	92
Apêndices e Anexos	100

1 Introdução

A realidade atual de mudanças, incertezas e complexidade exige o desenvolvimento de práticas e ferramentas que apoiem os gestores a aumentarem sua capacidade de agir de forma rápida confiante, criativa e ética, ao se defrontarem com os paradoxos presentes nas organizações. No rol de soluções propostas para encarar os desafios do dia a dia surge o conceito de gestão por competências. A gestão por competência constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais. Diversos modelos de gestão por competência vêm sendo desenvolvidos e utilizados pelas empresas para a gestão de seus recursos humanos diante dessas exigências atuais (Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath, & Clair, 2012).

Os diferentes modelos de gestão por competência trazem implícita a concepção de competência, cuja discussão pode ser entendida a partir das abordagens americana e europeia (que congrega a francesa e a inglesa). A abordagem americana trata competência como sendo um conjunto de características designadas como conhecimento, habilidade e atitude (CHA), de que o indivíduo dispõe para executar o trabalho em nível superior de desempenho. Tem como principais autores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993). A abordagem francesa vincula o conceito de competência ao processo de construção e aprendizagem no contexto do trabalho e é representada por Le Boterf (1994), Zarifian (2001) e outros. A abordagem inglesa enfatiza os aspectos ligados ao desempenho requerido pelas organizações produtivas, visando ao resultado ou à entrega do indivíduo para a organização (Luz, 2001). Assim, enquanto a corrente norte-americana entende competência como CHA, a europeia vincula-a ao aprendizado e à entrega.

Para autores americanos (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993), competência é o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu trabalho (Parry, 1996). Vinculando características dos indivíduos em termos de

conhecimentos, habilidades e atitudes às características particulares de cada organização e aos resultados esperados, Parry (1996) conceitua competência como sendo um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de uma tarefa, correlacionado à *performance*.

Já a abordagem desenvolvida por autores franceses introduz conceitos e modelos vinculados à aprendizagem, ação, resultados e realizações individuais. A competência do indivíduo, segundo Le Boterf (1994), não se reduz a um conhecimento. É constituída por um eixo com três variáveis inerentes à pessoa: sua biografia e ambiente social em que ela se insere, sua formação educacional e sua experiência profissional. Saber mobilizar e combinar esses recursos constitui a riqueza profissional do gestor.

Zarifian (2001) afirma que competência é a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ou seja, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e reconhecido por isso. Competência não é associada a um conjunto de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho, mas sim às suas realizações em determinado âmbito, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza. De acordo com Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), as competências se apresentam como solução para as situações imprevisíveis e inesperadas.

Estudos no Brasil consolidaram-se com as contribuições de Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2001). Fleury e Fleury (2001, p. 21) a definem como “o saber agir responsável, que mobiliza, integra e transfere conhecimentos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A competência não é somente a junção de conhecimentos teóricos e empíricos armazenados pelo indivíduo, mas é também a inteligência prática que ganha força ao se deparar com situações complexas. Dutra (2001) acrescenta a essas definições a noção de entrega, que corresponde aos atos, realizações e resultados que a organização espera e necessita de seus profissionais, que gere agregação de valor para a empresa ou negócio. Essa entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.

Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo. Zarifian (1999) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Portanto, é possível classificar as competências como individuais relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho; e organizacionais, que dizem respeito à organização como um todo.

De acordo com Zarifian (1999), entre as competências individuais destacam-se as competências gerenciais, que são referentes às necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento dos indivíduos e grupos, estabelecendo-se a relação entre suas necessidades individuais e a estratégia competitiva de cada organização. Ruas, Antonello e Boff (2005) concordam que as competências gerenciais estão inclusas nas individuais, entendidas como um conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente. Essas capacidades, articuladas e mobilizadas de acordo com diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais. As competências gerenciais, além de serem conhecimentos adquiridos por uma pessoa, também fazem parte da sua inteligência para lidar com situações complexas (Carbone, 2005).

Quinn *et al.* (2012) reforçam essa perspectiva e afirmam que competências gerenciais são relacionadas aos papéis exercidos pelos gestores. Uma competência sugere tanto a posse do conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir de modo apropriado, usando esse conhecimento. Não basta apenas conhecimento para tornar o líder um gerente eficaz; a complexidade comportamental está relacionada ao desempenho gerencial, bem como ao seu carisma e à possibilidade de promover melhorias nos processos da organização. Os gestores devem ser capazes de dar um passo para trás, observar o cenário e modificar suas estratégias e ações de acordo com as demandas da situação atual. A meta é ser capaz de integrar um conjunto diversificado de competências que permitirão operar com efetividade em um mundo de valores concorrentes e em constante transformação.

Para se formar gestores eficazes, devem-se considerar os valores concorrentes, mediante o uso de mentalidades diversas e integrando várias competências, confrontadas com a ação. Reconhecendo o cenário no qual os gestores atuam, de ameaças e oportunidades enfrentadas pelas organizações, as competências não se isolam, mas concorrem entre si, de acordo com cada situação, realizando o desenvolvimento das pessoas para a obtenção de vantagem competitiva para as organizações (Quinn *et al.*, 2012).

O modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2012) descreve oito papéis gerenciais (inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor) compostos, cada um deles, por três competências-chave, necessárias na atuação em diferentes contextos organizacionais, focados no ambiente externo ou interno e voltados para a flexibilidade ou para o controle. O cruzamento de ambiente interno x externo, em um eixo com flexibilidade e no outro com controle, sugere quatro modelos de gestão (relações humanas; sistemas abertos; metas racionais; processos internos). Para cada modelo de gestão há uma relação de competências que se espera do gestor, ressaltando-se que os modelos são concorrentes, ou seja, acontecem concomitantemente. Esse modelo será adotado nesta dissertação, uma vez que possibilita responder aos objetivos propostos.

Reconhecendo então a necessidade de integração de diversas competências gerenciais para fazer frente ao ambiente organizacional dinâmico, apresenta-se a seguinte questão norteadora para esta dissertação: que papéis e competências gerenciais são mobilizados diante dos diferentes modelos de gestão da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros?

Para responder a essa questão, a realidade da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros traz elementos importantes. Essa cooperativa foi fundada há 25 anos e vive um momento de intensa expansão e profissionalização. Em termos de resultados, está entre as maiores cooperativas de crédito em Minas Gerais, em um universo de 81 cooperativas que constituem o sistema Cooperativa Central de Crédito Rural de Minas Gerais (CREDIMINAS). Assume hoje um dos primeiros lugares no *ranking*. Possui aproximadamente 27 mil associados e capital social integralizado na ordem de com 43 milhões, conforme relatório do ano fiscal de 2016

(Relatório Anual, 2017). Ao longo dos últimos três anos, algumas importantes mudanças de gestão vêm ocorrendo nessa cooperativa, entre elas e a mais importante a implantação da governança corporativa, com a contratação de dois executivos do mercado, com formação em gestão de pessoas e negócios.

O seu corpo gerencial é formado por profissionais jovens, com formação em curso superior de diferentes áreas. A cooperativa está investindo no desenvolvimento desses profissionais, com a contratação de diversos em programas, entre eles o Programa de Formação e Capacitação Profissional do Sicoob Sistema Crediminas (PROFOR) e Programa de Formação de Perfil Gerencial (PG), em nível de Pós-Graduação *Lato Sensu*, ministrado pela Universidade Fundação Mineira de Educação (FUMEC)/Belo Horizonte. Diante desse cenário, entender o perfil de competências desses gestores pode auxiliar a cooperativa na definição de estratégias e ações que a levem a resultados ainda mais satisfatórios. Essa cooperativa é *locus* privilegiado para o estudo de competências gerenciais, utilizando-se o modelo proposto por Quinn *et al.* (2012), uma vez que apresenta um contexto organizacional propício a essa análise.

Com o fim de responder essa problemática levantada, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as competências gerenciais e os diferentes papéis, bem como os modelos de gestão adotados na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. Para atingir o objetivo geral, propõe-se realizar os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os modelos de gestão da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.
- b) Identificar os papéis gerenciais atuais e os requeridos pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.
- c) Relatar as competências gerenciais atuais e as requeridas pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.

No atingimento desses objetivos, foi realizado estudo de caso descritivo, de natureza quantitativa e qualitativa, na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. A coleta de dados foi feita por meio de questionário aplicado aos 44 gestores que compõem o quadro gerencial da cooperativa e de entrevista semiestruturada com os três

executivos da instituição, para caracterizar o modelo de gestão. A análise de dados foi realizada por meio de estatística descritiva e multivariada e de avaliação de conteúdo.

Este estudo contribui para a discussão teórica sobre o tema, uma vez que a adoção da perspectiva de Quinn *et al.* (2012) avança na concepção de competência como ação na prática, como um processo de aprendizagem, em contraposição ao conceito de competência como um estoque que o indivíduo possui. Na atuação de líderes gerenciais, os modelos de gestão exercem profunda influência sobre o grau de eficácia da organização. Para obter-se um bom desempenho como líder gerencial é necessário aprender a abordar os papéis e a desenvolver e integrar as diferentes competências. Os melhores líderes são capazes de exercer papéis contraditórios. É necessário que o gestor organize suas ideias e avalie seus papéis e suas respectivas competências, a fim de se adaptar, integrar e interagir integralmente dentro da organização.

A discussão sobre competências gerenciais tem despertado interesse de teóricos, organizações e pesquisadores, mas apesar dos esforços realizados para explicar a sua natureza, sobretudo no campo teórico, muitas questões ainda permanecem sem resposta (Brandão, Andrade, Freitas & Vieira, 2010). Os esforços para mapear as demandas e as exigências impostas ao gestor contemporâneo tornam-se um desafio diante da complexidade de tais atividades. É, portanto, fundamental identificar as competências que devem ser buscadas e desenvolvidas nos profissionais para que as organizações consigam atingir seus objetivos (Leite, 2009). Nesse sentido, esta pesquisa contribui tanto ao fomentar a discussão teórica, como ao trazer dados empíricos que permitam mapear competências gerenciais.

Estudos realizados por Silva (2009), abordando as competências gerenciais dos profissionais de vendas em uma empresa do varejo óptico mineiro, por Fernandes (2012), descrevendo as competências gerenciais de enfermeiros em um hospital de grande porte em Belo Horizonte, e por Prata (2008), investigando as competências gerenciais, requeridas e efetivas, na opinião dos gestores de uma empresa mineira de construção civil, utilizaram o modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2012) e recomendaram ampliar esses estudos para outros setores.

Levantamento bibliográfico realizado na base Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), utilizando as palavras-chave competências gerenciais e cooperativas de crédito, não retornou algum trabalho, o que ressalta a importância deste estudo para as cooperativas de crédito, setor que se encontra em forte expansão. Para a cooperativa, objeto do estudo de caso, este trabalho poderá contribuir no processo de desenvolvimento de seus gestores, uma vez que permitirá o mapeamento dos papéis e competências dos gestores em contraposição ao perfil desejado, em função dos modelos da gestão adotada pela instituição.

Além dessas contribuições, esta dissertação também atende aos requisitos de um mestrado profissional em Administração, propondo agregar conhecimento tanto para a academia, como para os gestores envolvidos no estudo e, conseqüentemente, para a organização. Está inserida na linha de pesquisa Inovação e Organizações, no Núcleo de Estudos em organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP) do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo e complementa outros estudos já desenvolvidos ou em andamento, sob a orientação da Professora Dr^a. Vera L. Cançado, coordenadora do projeto de pesquisa Gestão de Pessoas (Apêndice A).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, considerando esta introdução, na qual são apresentados a contextualização, a problematização, os objetivos, a metodologia e a justificativa deste estudo. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, abordando os temas competências organizacional, individual e gerencial, aprofundando-se no modelo de competências gerenciais proposto por Quinn *et al.* (2012). No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa empírica, com a caracterização da mesma, o quadro de referência desenvolvido, a descrição da unidade de análise e de observação, as técnicas de coleta e de análise de dados. No capítulo quarto registram-se os resultados da pesquisa e no quinto, as considerações finais. Seguem as referências e apêndices.

2 Referencial Teórico

A primeira seção deste capítulo traz uma abordagem histórica sobre competência, contemplando seus conceitos e considerando diferentes escolas. A segunda aprofunda-se no conceito de competência organizacional, a terceira no conceito de competência individual e a quarta, em gerencial. Por fim, a última seção aborda o modelo de competências de Quinn *et al.* (2012).

2.1 Correntes conceituais sobre competência

O tema competência vem ganhando considerável destaque, em função das incessantes transformações que o ambiente empresarial vem sofrendo, aliado às tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes e mecanismos capazes de alavancar o desenvolvimento organizacional. As abordagens sobre competências começaram a fazer parte das discussões acadêmicas e empresariais a partir dos anos de 1980, vinculadas às seguintes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (Fleury & Fleury, 2001).

O debate sobre competência no Brasil surgiu a partir da década de 1990, no âmbito acadêmico, inicialmente adotando a literatura americana, a partir do pressuposto de competência como algo que o indivíduo tem. A introdução de autores franceses como Le Boterf, Zarifian e de autores ingleses como Jacques e seus seguidores contribuiu para o enriquecimento conceitual e empírico do conceito, abrindo novas perspectivas e entendimentos (Fleury & Fleury, 2001). Sant'Anna (2002) enfatiza que a noção de competência é percebida por diferentes ângulos e vem se desenvolvendo ao longo dos anos. Segundo o autor, ela constitui uma ideia consideravelmente antiga, porém reconceituada e revalorizada no presente.

O início do debate sobre competência se deu entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos, em 1973, com a publicação do artigo "*Testing for Competence rather than Intelligence*", escrito por MacClelland (Fleury & Fleury, 2008). Segundo esse autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa,

relacionada ao desempenho superior, na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Boyatzis (1982), reanalisando pesquisas já efetuadas sobre as competências, identificou um conjunto de traços e características que definem um desempenho superior, entendidos como conhecimento, habilidades e atitudes, relacionadas ao querer ser e o querer agir. Segundo Durand (1998), esses traços são definidos como:

- a) Conhecimento: corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e que lhe permitem entender o mundo;
- b) habilidades: agir com talento, capacidade e técnica sobre a realidade, resolvendo problemas e obtendo resultados positivos; demonstrar o que sabe;
- c) atitudes: conjunto de valores, crenças e princípios que são formados ao longo da vida.

Esses autores norte-americanos pertencem a uma corrente conceitual que entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho (Dutra, 2007). Nessa corrente, calcada no modelo taylorista-fordista de organização do trabalho, o conceito de qualificação atende ao referencial necessário para se estabelecer a relação indivíduo-organização. A qualificação constitui um pré-requisito, associado ao cargo a ser ocupado, em função dos conhecimentos (que são certificados pelo sistema educacional), habilidades e atitudes da pessoa (Fleury & Fleury, 2001).

Em função do questionamento ao conceito de qualificação e ao processo de formação profissional, em meados de 1970 emergiu o debate francês que ressaltou um descompasso entre as necessidades reais da empresa em relação à capacitação dos trabalhadores. A intenção era estabelecer a relação entre competências e saberes. Logo mais, por volta dos anos 1990, o conceito de competência surgiu na França, ultrapassando a questão da qualificação profissional (Fleury & Fleury, 2001).

Nesse sentido, segundo Le Boterf (2003), competência constitui a própria ação e não existe antes dela; a aplicação do que se sabe, em um âmbito específico, é o que a caracteriza. O trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas ao cargo,

mas se torna extensão direta da competência que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional, cada vez mais dinâmica, mutável e complexa. É essa complexidade de situações que gera imprevisibilidade cada vez mais comum e rotineira (Fleury & Fleury, 2001).

Três mutações principais no mundo do trabalho, segundo Zarifian (1999), justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a) A noção de incidente: aquilo que ocorre de forma imprevista, descontrola o processo programado do sistema produtivo, transpondo a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isso significa que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, pois existe o fator surpresa, fazendo com que o profissional esteja sempre predisposto a resolver novas situações de trabalho;
- b) o papel da comunicação: o comunicar implica a compreensão de si mesmo e do outro; e nas empresas, significa alinhar os objetivos organizacionais, partilhando normas comuns para a sua gestão;
- c) a noção de serviço torna-se fundamental: o atender a um cliente externo ou interno da empresa passa a desempenhar papel central e estar presente em todas as atividades da organização.

A escola inglesa, segundo Dutra (2007), traz a noção de *competence*, aliando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (*competency*) de que o indivíduo dispõe para a realização de suas tarefas aos resultados ou desempenho no cargo, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1
 Comparação entre “*competency*” e “*competence*”

Origem	<i>Competency</i> Estados Unidos	<i>Competence</i> Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho).
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>)	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bitencourt, C.C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre (p. 33). Retrieved from: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?.1>.

Portanto, a corrente americana conceitua *competency* como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, com ênfase baseada no *input* que as pessoas agregam ao processo. A corrente inglesa traz a noção de *competence* associada aos resultados e produtos, retratando o *output*.

Esses modelos de competências, segundo Steffen (1999), podem ser vinculados às respectivas perspectivas teóricas subjacentes: Estados Unidos, à concepção comportamentalista; França, à construtivista; e Inglaterra, à funcionalista, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Modelos de competências profissionais segundo as abordagens americana, inglesa e francesa

Origem	Modelo Comportamental Estados Unidos	Modelo Funcionalista Inglaterra	Modelo Construtivista França
Base teórica	Teoria behaviorista	Teoria funcionalista	Teoria construtivista
Objetivo	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar desempenho superior.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação e para a certificação de competências.	Construir normas a partir de resultados de aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes e busca de solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
Foco	Centra-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho, para a construção de competências.	Parte da função ou funções que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

Fonte: Steffen, I. (1999). *Modelos e competência profissional*. (s. l: mimeo).

A perspectiva behaviorista, desenvolvida nos Estados Unidos, tem como foco o comportamento das pessoas e a busca por atributos que permitam ao indivíduo desempenho superior no exercício de suas atividades. A corrente inglesa, no modelo funcionalista, a partir da identificação de perfis ocupacionais, foca no nível de desempenho esperado, ligado à função que o indivíduo desempenha. E a corrente francesa, no modelo construtivista, foca na aprendizagem contínua, ligada à forma como o trabalho é executado, ao desenvolvimento das pessoas e melhoria das competências profissionais.

As competências podem ainda ser analisadas sob a ótica da organização e das pessoas. No primeiro caso, a ênfase recai sob a estratégia, negócio e competitividade. A segunda refere-se à formação e desenvolvimento das pessoas. Para este trabalho, o enfoque abordado é o gerencial, mas as competências organizacionais e individuais são analisadas com o intuito de oferecer um entendimento mais amplo do tema. Destaca-se, neste sentido, a importância da articulação entre a estratégia da empresa e a formação e capacitação dos gestores, permitindo, dessa forma, não apenas melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para ambos.

2.2 Gestão por competências

A gestão por competência faz parte de um sistema maior de gestão organizacional e toma como referência a estratégia da organização, direcionando suas ações para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Segundo Tilles (1997), ela pode proporcionar a consistência interna da estratégia, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

Certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa em relação à concorrência, como considera a gestão por competência. O pressuposto é de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem copiados confere à organização vantagem competitiva (Taylor, 1996). Esses autores sugerem, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

O processo de gestão por competência consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados, segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas e efetivas disponíveis na empresa pelos seus gestores. Esse processo compreende o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação da competência, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. A ideia é de que a organização e seus gestores “eliminam as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam” (Stewart, 1998, p. 84).

Esse processo de gestão não é do tipo *top-down*, em que as competências essenciais da organização determinam as competências humanas, ou o contrário, que é do tipo *bottom-up*, em que estas determinam aquelas. A gestão por competência deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual. O importante é que a

gestão por competências esteja em harmonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências dos gestores (Quinn *et al.*, 2012).

A gestão por competências deve ter como objetivo maior não somente a melhoria da *performance* profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas, em um sentido mais amplo. Somente assim a competência representaria, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo. Segundo Zarifian (1999), o desafio é fazer com que a empresa seja não apenas “qualificada”, do ponto de vista da competitividade, mas também “qualificante”, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros e gestores. Dessa forma, seria possível assegurar certa autonomia às pessoas, como contraponto ao controle social de que falam Legge (1995) e Pages, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1993).

Os conceitos de competência e desempenho remetem a um sujeito, à individualização do trabalho e a efeitos excludentes e marginalizadores, segundo autores como Hirata (1997) e Spink (1997). Para eles, a possibilidade de concentrar a atenção mais sobre a pessoa do que sobre o ambiente de trabalho e de associar as qualidades requeridas de um indivíduo fortalece a divisão da sociedade em um núcleo “altamente capacitado” (ou competente) e uma periferia “desqualificada” e, portanto, excluída do processo produtivo.

É possível afirmar que o desafio das organizações está relacionado à utilização da gestão por competência, associado a práticas de aprendizagem, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, entre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolverem competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário, esse instrumento de gestão pode se apresentar como uma modelagem moderna, mas, de fato, não representa inovações nas práticas de gestão.

Na próxima seção serão abordados os conceitos de competências organizacionais e individuais. É necessário associar a *performance* ou as competências da organização às de seus membros (Durand, 1998; Prahalad & Hamel, 1990). A competência do indivíduo exerce influência no desempenho da organização e é influenciada por ela. Na gestão por competência, faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu *gap* (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional.

2.3 Competências organizacionais

Bem menos conhecida e difundida do que a dimensão individual de competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence* ou competências essenciais. A competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. O conceito de competência organizacional refere-se à capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos. A diferenciação que torna cada empresa única é a possibilidade de combinação de várias competências que ela pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado (Prahalad & Hamel, 2005).

As competências organizacionais podem ser classificadas como básicas e essenciais. As básicas correspondem às condições necessárias, mas não são suficientes, para que uma organização possa alcançar a liderança e a diferenciação no mercado. Já as competências essenciais (ou as chamadas *core competences*) têm como características o valor percebido pelo cliente e conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as raízes da competitividade. Para que uma competência seja essencial, deverá responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e promover acesso a diferentes mercados. As *core competences* são aprendizados coletivos nas organizações, especialmente quanto ao como coordenar as diversas habilidades produtivas e integrar os múltiplos fluxos de tecnologias (Prahalad & Hamel, 2005).

Zarifian (2001) destaca que as competências ligadas à organização referem-se a saber organizar os fluxos de trabalho e podem ser categorizadas de acordo com o processo de trabalho de diferentes unidades ou áreas da empresa, como:

- a) Competência sobre processos: os conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- b) competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que esse produto ou serviço terá sobre o consumidor final?;
- d) competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Embora os conceitos de competências organizacional e individual estejam articulados, é comum perceber a primeira abordagem no campo de estratégia e a segunda em recursos humanos. As organizações tornam-se competentes quando alinham as competências organizacionais às estratégias competitivas, quando a formulação da estratégia e a formação de competência constituem um círculo que se retroalimenta, associadas ao processo de aprendizagem, incorporando as competências individuais (Fleury & Fleury, 2008). Segundo Le Boterf (1994), o conceito de competência é permanentemente construído a partir da conectividade entre as competências organizacionais e individuais. A organizacional está relacionada às estratégias da empresa e as individuais, ao processo de trabalho e de aprendizagem das pessoas, devendo estar inter-relacionadas. A Tabela 3 apresenta um exemplo da relação entre estratégia, competências organizacionais e individuais.

Tabela 3

Exemplo da relação entre estratégia, competências organizacionais e individuais

Estratégia	Competências Organizacionais	Competências Individuais
Volume de vendas Excelência organizacional (bens de consumo, commodities)	<ul style="list-style-type: none"> – Custo – Qualidade – Processo produtivo – Distribuição – Monitoramento de mercado – Comercialização – Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação a custos e qualidades – Gestão de recursos e prazos – Trabalho em equipe – Planejamento – Interação com sistemas – Multifuncionalidade – Relacionamento interpessoal
Foco na customização Inovação em produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> – Inovação de produtos e processos – Qualidade – Monitoramento tecnológico – Imagem – Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidade de inovação – Comunicação eficaz – Articulação interna e externa – Conhecimentos – Liderança e trabalho em equipe – Resolução de problemas; – Utilização de dados e informações – Aprimoramento de processos/ produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra, J. S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna* (p. 27). São Paulo: Atlas.

Uma vez que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais, pode-se considerar que elas se influenciam mutuamente, de modo que a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações dentro da própria organização ou mesmo em sua vida pessoal, enquanto o indivíduo oferece à organização o seu aprendizado, para que esta tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios. Além de entender a articulação entre as competências individuais e organizacionais, o exemplo de Dutra (2007) sugere que o desenvolvimento de um indivíduo é resultado de sua capacidade de realizar trabalhos e de assumir responsabilidades de maior complexidade e assim agregar valor à organização, merecendo, portanto, remuneração compatível, permitindo a correlação entre desenvolvimento e remuneração. Dessa forma, consegue-se a integração das competências individuais e organizacionais e delas com a estratégia da empresa e do mercado.

Faz-se necessária a relação entre as competências organizacionais e individuais, para a organização alcançar suas metas e objetivos. Para atingir as estratégias propostas pela organização, a pessoa deve ter competências individuais correspondentes ao objetivo pretendido, formando um círculo virtuoso entre estratégias, competências organizacionais e individuais. Enquanto as competências organizacionais têm o foco no resultado da empresa, as individuais focam o

desempenho do indivíduo, de maneira a gerar uma entrega que contribua para esses resultados (Dutra, 2007).

Como forma de facilitar e orientar o alinhamento das competências às estratégias, que devem ser operacionalizadas pelas pessoas, as empresas criam sua missão, visão e valores, tornando-os conhecidos e desdobrando-os em todas as unidades de negócio (Dutra, Fleury & Ruas, 2010). O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Há, portanto, íntima relação entre as competências organizacionais e as individuais (Dutra, 2001). Na próxima seção, discute-se a perspectiva das competências individuais.

2.4 Competências individuais

A noção de competência, na sua dimensão individual, apresenta grande heterogeneidade, sendo necessário investigar os conceitos mais profundamente (Ruas *et al.*, 2005). Os diversos conceitos sobre competências individuais são coerentes com as diferentes abordagens discutidas anteriormente - americana, francesa e inglesa. A Tabela 4 sintetiza esses conceitos, destacando suas autorias e respectivas ênfases.

Tabela 4
Conceitos de competências individuais - continua

Autores	Conceitos	Ênfases
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”	Comportamentos, resultados
Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão. Valores e formação
Spencer & Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado
Sparrow & Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégia, ação e resultados
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação
Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados
Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação
Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	Formação e interação
Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual
Le Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação
Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação
Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação
Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados
Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...]. A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado
Dutra e Silva (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultados, formação

Tabela 4
Conceitos de competências individuais - conclui

Autores	Conceitos	Ênfases
Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/ superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
Hipólito e Reis (2002, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica
Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.	Ação e resultados
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado
Becker, Huselid & Ulrich. (2001, p. 156).	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho

Fonte: Bitencourt, C. A. (2001). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, p. 27-29). Retrieved from: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?1>.

Tais conceitos são os mais frequentemente explorados nos diversos trabalhos acadêmicos. De acordo com Rosa (2014), essa tabela pode ser atualizada com os conceitos de:

Competências não é apenas a execução da atividade inerente ao cargo e sim à aplicação dessas competências no contexto profissional global (Sant’Anna, 2002, p. 27).

Capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica que enfrentam (Ruas *et al.*, 2005, p. 36).

Capacidade do indivíduo de mobilizar seu saber para a resolução de problemas e situações postas no cotidiano com a superação das incertezas decorrentes da atividade de trabalho (Sarsur, 2007, p. 36).

Tais definições, relacionadas à análise das correntes de estudo sobre competências, permitem o agrupamento, conforme se segue:

- a) Competência voltada para o conhecimento, habilidade, atitudes e características intrínsecas do indivíduo, conforme a corrente americana: Boyatzis (1982), Boog (1995), Spencer & Spencer (1993), Sparrow & Bognanno (1994), Moscovici (1994), Parry (1996), Magalhães e Rocha (1997), Durand (1998), Davis (2000), Becker, Huselid & Ulrich (2001);
- b) competência enfatizada como resultado de experiências e aprendizagem, conforme a corrente francesa: Bruce (1996), Ruas (2000), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (1994), Perrenoud (1999), Zarifian (2001); e
- c) Competência associada a entregas, resultados e agregação de valor: Dutra e Silva (1998) e Hipólito e Reis (2002).

Destacando-se a conceituação de Fleury e Fleury (2001), a competência individual é entendida com base no conjunto de tarefas do cargo ou na posição ocupada pela pessoa, que requer a mobilização de uma série de recursos, não se resumindo a conhecimentos técnicos e empíricos e menos ainda ao desempenho de uma tarefa, conforme complementado por Ruas (2001). Nesse sentido, competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 30). Os autores caracterizam cada um dos verbos expressos nesse conceito, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5
Competências profissionais

Saber agir	Saber o que e por que fazer. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos pessoais, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidade	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser por isso reconhecido.
Ter a visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Curitiba, RAC, ed. especial (p.22).

Le Boterf (2003) corrobora Fleury e Fleury (2001) afirmando que competência é um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros, implicando saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Dessa forma, conforme Le Boterf (1994) já havia destacado, a competência do indivíduo não é um estado, nem se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. O autor define competência como o resultado da relação entre três eixos: a pessoa (biografia e socialização), a formação educacional (estudos formais) e a sua experiência profissional (conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, adquiridas a partir da formação educacional). Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades dentro de determinado contexto profissional. A competência individual está relacionada à aprendizagem, e um indivíduo é considerado competente quando assume responsabilidades sobre problemas e eventos que enfrenta em situações profissionais (Zarifian & Heneault, 2003).

Sant'Anna (2002), fundamentado nos conceitos de Le Boterf (1994), afirma que as competências individuais se apoiam no tripé saber, saber-fazer e saber-ser, destacando que:

- a) Competência não é um estado ou conhecimento que se possui. Pessoas que detêm conhecimento nem sempre sabem fazer uso dele nas situações em que são demandados;
- b) essa competência é circunstancial, exercida sob contexto peculiar, exigindo flexibilidade e atualização;
- c) a competência não constitui apenas um “construto operatório”, mas social, guiado por valores, significações e modelos socialmente compartilhados. Não se encontra desconectada das políticas, valores e práticas organizacionais, que podem atuar favorecendo ou não o desenvolvimento da competência.

Para este estudo, tomando como base essas considerações e as concepções de Le Boterf (2003), Parry (1996), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2007), define-se competência como o resultado de aspectos pessoais (biografia e socialização), de formação pessoal e educacional e da experiência profissional, que contribui para o desempenho profissional, entendido como a expressão de combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes que agregam valor para o indivíduo e para a organização.

A próxima seção aborda a dimensão das competências gerenciais que, de acordo com Ruas *et al.* (2005), são competências individuais que colocam em prática as propostas organizacionais e funcionais.

2.5 Competências gerenciais

O gerente possui uma importante função estratégica no alcance das metas empresariais, visto que é o responsável pelos processos de modernização e reestruturação a serem implantados na empresa, devendo, para tanto, aprender a criar, inovar, tentar e errar (Paiva & Melo 2008). As organizações necessitam de gerentes mais competentes e comprometidos com o alcance de metas e capazes de oferecer respostas a demandas cada vez mais complexas (Brito, 2004). As competências gerenciais significam a capacidade do indivíduo tanto para identificar e solucionar problemas como para mapear e aproveitar oportunidades (Rocha, 2003).

A competência gerencial pode ser definida como “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (Ruas, 2001, p. 96). Assim, por meio das competências gerenciais, estabelecem-se relações nas trocas entre a organização e as pessoas, entre as competências individuais e organizacionais.

Os conhecimentos conceitual, técnico e humano transformam-se em competências gerenciais por meio das ações dos gestores. As competências gerenciais são elementos constitutivos da estratégia organizacional e devem estar a ela alinhadas, contribuindo para a formação das competências organizacionais. As competências gerenciais estão ligadas aos gestores (diretores, gerentes, supervisores, etc.) e refletem-se no exercício eficaz e eficiente de suas atribuições, assim como no cumprimento de seus papéis organizacionais. O mapeamento e o desenvolvimento das competências gerenciais são importantes para obter melhores resultados individuais e organizacionais e mais competitividade no mercado (Picchiai, 2003).

É por meio da identificação das competências gerenciais que se pode traçar um perfil profissional desejado e também reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de uma organização. De forma estratégica, é preciso efetuar uma análise comparando as competências existentes e as competências necessárias, tendo em vista os objetivos e as metas que se pretenda atingir (Picarelli, 2002).

São demandadas aos gestores várias capacidades, conhecimentos, motivação, atitudes positivas e forte comprometimento com a organização. Diante disso, torna-se cada vez mais necessário que as organizações desenvolvam as competências e as qualificações gerenciais. A competência gerencial é tratada com base em um perfil ideal preestabelecido, existindo uma tendência a se construir atributos de competência, de certa forma ambiciosos, que se tornam complexos, dando mais ênfase à aprendizagem individual (Luz, 2001). Existe, ainda, a preocupação em diminuir ou terminar as lacunas entre o perfil gerencial ideal e o desejado (Luz & Vieira, 2005).

Entre as competências gerenciais descritas na literatura, a liderança é uma das que mais se destacam, sobretudo em tempos de mudanças no mundo corporativo e com o aumento da competitividade. Sobreviver a essa competitividade demanda mudanças, e se as mudanças são facilitadas pelas lideranças tal competência tem se tornado cada dia mais relevante nos processos seletivos de gestores (Ruas, *et al.*, 2005). Além disso, tem sido também uma preocupação na área acadêmica, na qual a liderança tem sido definida de forma cada vez mais ampla, com o reconhecimento da necessidade de competências, tanto técnicas quanto interpessoais, no trabalho do gerente (Quinn *et al.*, 2012).

Os líderes têm importância vital na construção e no desenvolvimento das competências requeridas em uma organização. Eles devem possuir a capacidade de articular diferentes competências individuais, transformando-as em competências coletivas, desempenhando, muitas vezes, papéis antagônicos nas organizações (Quinn *et al.*, 2012).

Em se tratando de competências gerenciais, Quinn *et al.* (2012) definem quatro modelos de gestão e, de acordo com cada situação, o gerente necessita desempenhar diferentes papéis ou mesmo desempenhá-los simultaneamente para que suas competências sejam manifestadas e reconhecidas. Nessa concepção, em cada um dos quatro modelos de gestão, os autores delinearam dois papéis que podem ser desempenhados pelos gestores. E para cada um desses papéis (oito, no total) definem três competências gerenciais.

A próxima seção visa discutir o modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.*, sendo o marco teórico deste estudo. Esse modelo foi escolhido por melhor atender aos objetivos propostos neste trabalho e devido à argumentação do próprio autor, que ressalta a sua flexibilidade no mapeamento das competências gerenciais.

2.5.1 O modelo das competências gerenciais segundo Quinn *et al.* (2012)

O arcabouço teórico desenvolvido por Quinn *et al.* (2012) integra quatro perspectivas contrastantes sobre as organizações, denominadas modelos, entendidas a partir de

sua evolução histórica. Esses modelos representam e auxiliam a comunicar ideias e a compreender melhor fenômenos complexos do mundo real.

Quinn *et al.* (2012) fundamentam a discussão dos quatro modelos de gestão, inspirados no trabalho histórico de Mirvis (1985). O primeiro o modelo - de meta racional - emerge a partir da Administração Científica, com o emprego de uma variedade de técnicas para racionalizar o trabalho e torná-lo o mais eficaz possível. O segundo modelo - processo interno - caracteriza a rápida evolução do início do século XX para o que viria a ser conhecido como a burocracia profissional. O terceiro modelo - relações humanas - corresponde ao final do segundo quarto do século XX. Em meados da década de 1960, estimulados pelo ritmo de mudança sempre crescente e pela necessidade de entender como gerenciar um mundo em rápida transformação que faz uso intenso do conhecimento, surge um modelo mais dinâmico - sistema aberto - que corresponde à necessidade de a organização competir em um ambiente ambíguo e competitivo (Quinn *et al.*, 2012).

O modelo de metas racionais (1990-1925) tem foco na eficácia organizacional, na produtividade e no lucro. Para isso, adota uma diretriz com ênfase em processos que se estabelecem por meio de três pilares: esclarecimento de objetivos, análises racionais e tomadas de decisões, acarretando resultados produtivos. O clima organizacional é o econômico-racional, no qual as tomadas de decisões são realizadas em função do lucro que a empresa necessita atingir. Portanto, no modelo das metas racionais, o valor a ser atingido pela organização é a maximização do lucro.

O modelo dos processos internos (1990-1925) complementa o modelo das metas racionais, possuindo como critério de eficácia organizacional a estabilidade e a continuidade de seus processos internos. Estabelece como pilar de gestão que a rotina promove a estabilidade; a ênfase é em processos, na definição de responsabilidades, na documentação e manutenção de registros e na mensuração. As tomadas de decisões são pautadas por regras, estruturas e tradições existentes, inseridas em um ambiente organizacional hierarquizado.

O modelo das relações humanas (1926-1950) enfatiza o compromisso, coesão e moral nas relações interpessoais. Adota como premissa que o desenvolvimento resulta em compromisso, sustentado em valores centrais de participação, resolução de conflitos e construção de consenso. O clima organizacional que se estabelece é de clã, centrado em equipes que são estimuladas a praticar um processo decisório caracterizado por envolvimento, com ênfase na igualdade e na abertura entre os membros de equipe. Nesse modelo, caso o funcionário não atinja os resultados esperados, é papel do gerente assumir atuação de desenvolvimento, examinando o conjunto de fatores motivacionais que podem estar provocando o baixo desempenho daquele funcionário.

O modelo de sistemas abertos (1951-1976) está alicerçado na premissa de que é por meio das adaptações e inovações contínuas que se garante a aquisição e manutenção de recursos externos. A tomada de decisão foca os processos capazes de promover a adaptação política, a resolução criativa de problemas, o gerenciamento da mudança e, sobretudo, a inovação.

A Figura 1 ilustra as principais características desses modelos.

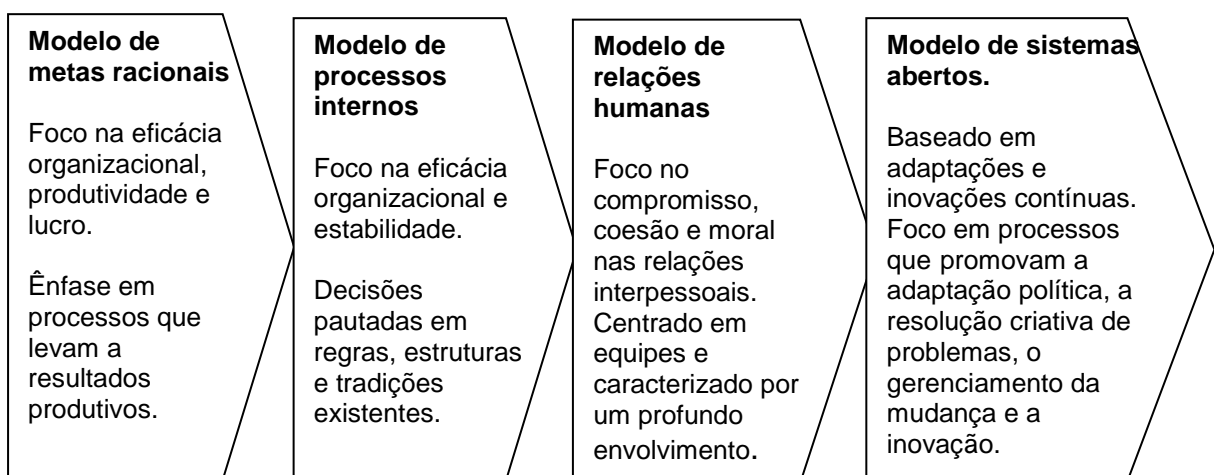


Figura 1

Principais características dos quatro modelos de gestão.

Fonte: Quinn, R. F., S. R, Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2012). *Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. (p. 12).

Após analisar esses quatro modelos que respondem aos cenários até as décadas de 1970/1980, Quinn *et al.* (2012) concluíram que nenhum deles, por si só, era capaz

de propor explicações ou soluções satisfatórias, devido à dinamicidade e complexidade dos ambientes internos e externos das organizações, nos anos subsequentes. Assim, em função da necessidade de lidar, ao mesmo tempo, com as ambiguidades e comportamentos contraditórios nas organizações, Quinn *et al.* (2012) propõem uma gestão por proposições inclusivas, por meio de uma matriz, contendo os quatro modelos, “o chamado os quatro modelos num único arcabouço” (Quinn *et al.*, 2012, p. 15). Essa matriz mais ampla, na qual os modelos isolados são partes de um arcabouço maior, denomina-se Estrutura de Valores Competitivos, composta pela relação entre dois eixos: o vertical, que vai da flexibilidade (no topo) ao controle (embaixo), e o horizontal, que vai do foco organizacional interno (à esquerda) ao foco organizacional externo (à direita), conforme apresentado na Figura 2. Cada um dos modelos insere-se em um dos quatro quadrantes (Freitas, 2007).

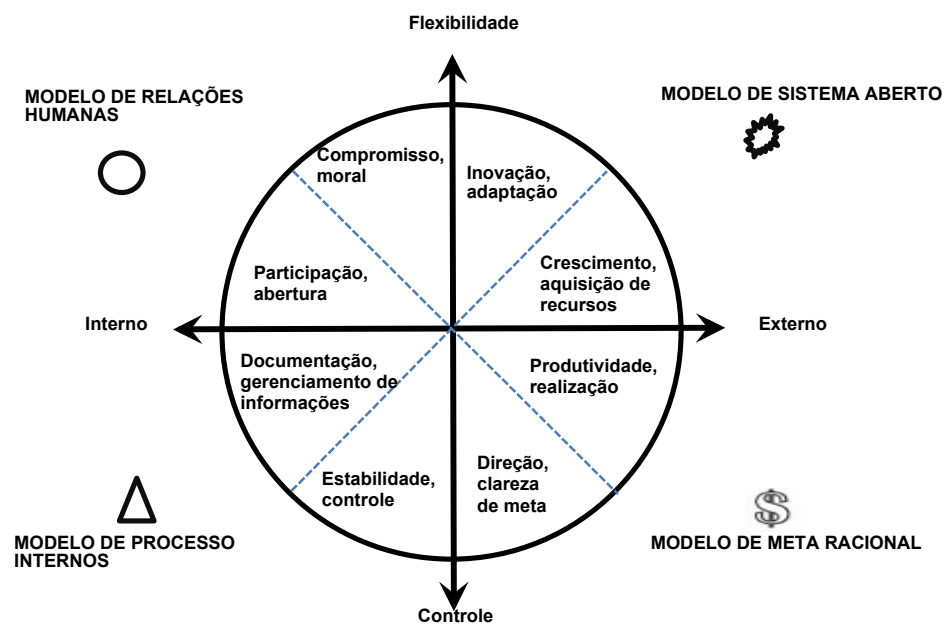


Figura 2 - Estrutura de valores competitivos.

Fonte Quinn, R. F., S. R, Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2012). *Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier (p. 15).

Como se observa na figura, cada modelo tem um oposto perceptivo. O modelo de relações humanas, definido por flexibilidade e foco interno, está em total contraste

com o modelo de meta racional, que é definido por controle e foco externo. No primeiro, por exemplo, as pessoas são inerentemente valorizadas. No segundo, as pessoas têm valor somente se contribuírem para a realização da meta. O modelo de sistema aberto, definido por flexibilidade e foco externo, se contrapõe ao modelo de processo interno, que é definido por controle e foco interno. Enquanto no modelo de sistema aberto busca-se adaptar à mudança contínua no ambiente, no modelo de processo interno busca-se manter a estabilidade e continuidade do sistema. As fronteiras entre os modelos são importantes na composição dos modelos de gestão. A diretriz da flexibilidade é encontrada para os modelos das relações humanas e dos sistemas abertos; já o direcionamento externo é encontrado nos modelos dos sistemas abertos e metas racionais; o foco no controle remete aos modelos das metas racionais e dos processos internos; e o foco interno aos modelos de processos internos e relações humanas (Quinn *et al.*, 2012).

A cada um dos modelos dispostos nos quatro quadrantes corresponde um par de papéis gerenciais, com respectivos objetivos, crenças e critérios de eficácia, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6
Papéis gerenciais em função dos quatro modelos gerenciais

Modelo	Papéis	Objetivos	Crenças	Crítérios de eficácia
Metas racionais	Diretor e produtor	Maximização dos lucros	Direção clara -> resultados produtivos	Produtividade e lucro
Processos internos	Monitor e coordenador	Eficiência do fluxo de trabalho	Rotina e as decisões com base em regras, estruturas e tradições -> estabilidade	Estabilidade e continuidade
Relações humanas	Mentor e facilitador	Envolvimento e comprometimento da equipe	Participação, resolução de conflitos -> construção de consenso	Compromisso e coesão=7/
Sistemas abertos	Inovador e negociador	Inovação e gerenciamento da mudança	Adaptação e inovação contínuas → melhores resultados	Adaptabilidade e apoio externo

Fonte: Quinn, R., F. S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações* (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Os papéis de diretor e produtor estão relacionados ao modelo das metas racionais. O diretor caracteriza-se por ser um deflagrador decisivo; sua missão é planejar e delimitar metas e, ao definir problemas, deve selecionar alternativas para sua solução. O produtor é orientado para as tarefas, focando-se no seu trabalho, com

motivação e ímpeto pessoal. Sua característica é a de realizar tarefas com elevada produtividade pessoal, e ao trabalhar com uma equipe utiliza a motivação para aumentar a produção e atingir as metas estabelecidas (Quinn *et al.*, 2012).

Os papéis do monitor e do coordenador estão relacionados ao modelo dos processos internos. O monitor caracteriza-se por dominar todos os fatos e detalhes ao seu redor, exercendo a função de analista. Conduz inspeções e vistorias em sua unidade, com o objetivo de controle. O coordenador caracteriza-se por ações que deem sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema (Quinn *et al.*, 2012).

Os papéis de facilitador e mentor estão relacionados ao modelo das relações humanas. O facilitador estimula os esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe. Seu papel gerencial é focado em processos, em termos comportamentais, administração de conflitos interpessoais, ajudando na resolução de problemas do grupo, por meio de intervenções. O mentor caracteriza-se por desenvolver as pessoas a partir de uma orientação delineada para determinado colaborador. Seu papel gerencial prevê uma contribuição para o aprimoramento de competências, disponibiliza oportunidades de treinamento e planeja desenvolvimento individual para os colaboradores. Desempenha papel de interesse humano, sua postura é de um gestor solícito, aberto e justo (Quinn *et al.*, 2012).

Por último, os papéis de inovador e negociador estão relacionados ao modelo dos sistemas abertos. O inovador facilita adaptação à mudança, possui a capacidade de atuar num ambiente em transformação constante, identificando tendências significativas e projetando-as para uma aplicação futura. A atuação gerencial do inovador foca-se em ideias inovadoras e criativas, como forma de alcançar inovações e apresentá-las para a organização como necessárias. O negociador atua na sustentação da legitimidade exterior e na obtenção de recursos externos. O negociador deve possuir astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder para desempenhar sua função de forma eficaz (Quinn *et al.*, 2012).

Portanto, a cada modelo correspondem dois papéis gerenciais. O diretor e o produtor têm foco na maximização dos lucros, caracterizando o modelo de metas racionais; o monitor e o coordenador focam a eficiência do trabalho, representando o modelo de processos internos; para o modelo de relações humanas, destacam-se os

papéis do mentor e do facilitador, com foco na equipe; e para o modelo de sistema aberto, o inovador e o negociador, focando a mudança. Esses papéis não são excludentes, na medida em que os modelos de gestão convivem competitivamente nas organizações.

A partir desses oito papéis gerenciais, Quinn *et al.* (2012) apresentam as respectivas competências, descrevendo-as conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7

Os oito papéis da liderança gerencial e suas respectivas competências-chave - continua

Papéis	Competências	Descrição
Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros	Capacidade de perceber e compreender as diferentes reações, necessidades e interesses de si e dos outros.
	Comunicação eficaz	Capacidade de informar, persuadir e motivar as pessoas, transmitindo precisamente as informações recebidas de outros.
	Desenvolvimento dos empregados	Capacidade de delegar, identificar necessidades de aprimoramento das habilidades e conhecimentos, oferecer oportunidades de treinamento e avaliar desempenho dos empregados.
Facilitador	Construção de equipes	Capacidade de planejar, estruturar, e de treinar grupos de alto desempenho, de solução de problemas e de execução da tarefa.
	Uso da tomada participativa de decisões	Capacidade de discernir situações nas quais a tomada de decisão permite envolver a participação dos empregados.
	Administração de conflitos	Capacidade de identificar o conflito e administra-lo de forma a gerar resultados positivos para a organização.
Monitor	Administração de informação por meio de pensamento crítico	Capacidade de avaliar as informações disponíveis, articulando-as com a execução da sua tarefa e as demais áreas da organização.
	Monitoramento do desempenho individual	Capacidade de acompanhar o desempenho das pessoas que fazem parte da sua equipe, identificando possíveis problemas que possam trazer prejuízos ao alcance das metas estabelecidas.
	Administração dos processos essenciais	Capacidade de avaliar o desempenho das equipes de trabalho e de estabelecer indicadores eficazes de avaliação.
Coordenador	Gerenciamento de projetos	Capacidade de planejar, estruturar, alocar recursos e estabelecer metas relativas à execução de um projeto, monitorando-o.
	Planejamento do trabalho	Capacidade de descrever, organizar atividades e alocar pessoas e recursos para a execução das tarefas.
	Gerenciamento multifuncional	Capacidade de considerar conhecimentos técnicos das diferentes áreas da organização, no desenvolvimento de projetos e de perceber de que forma os resultados obtidos na área da gerencia poderia afetar as demais áreas da organização e vice-versa.

Tabela 7

Os oito papéis da liderança gerencial e suas respectivas competências-chave - conclui

Papéis	Competências	Descrição
Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Capacidade de transmitir de forma clara e persuasiva a missão, visão e valores organizacionais, aos demais membros da empresa.
	Estabelecimento de metas e objetivos	Capacidade de formular planos organizacionais, metas e objetivos específicos, bem como estabelecer prazos viáveis para o cumprimento dos mesmos.
	Planejamento e organização	Capacidade de planejar e organizar as atividades, em conformidade com as demais áreas de gestão e as estratégias organizacionais.
Produtor	Trabalho produtivo	Capacidade de obter uma produtividade elevada e desempenho superior em todos os níveis de atuação.
	Fomento a um ambiente de trabalho produtivo	Capacidade de motivar e propiciar condições do empregado desenvolver a tarefa e alcançar seus resultados.
	Administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes	Capacidade de lidar com a pressão de tempo na organização das atividades, monitorando compromissos, estabelecendo prioridades e equilibrando demandas concorrentes não provocando danos à saúde física ou psicológica de si mesmo e da equipe gerenciada.
Negociador	Construção e manutenção da base do poder	Capacidade de estabelecer parcerias e mantê-las no exercício da gerência honrando compromissos com colegas e subordinados.
	Negociação de acordos e compromissos	Capacidade de negociar acordos de forma benéfica para a organização, utilizando-se de critérios objetivos e administrando os conflitos que possam emergir.
	Apresentação de ideias	Capacidade de expor opiniões publicamente de forma clara.
Inovador	Convívio com a mudança	Capacidade de adaptar-se a mudanças inesperadas no contexto de trabalho, viabilizando condições para o ajuste dos demais empregados.
	Pensamento criativo	Capacidade de associar ideias conhecidas transformando-as em novas combinações e relações.
	Gerenciamento da mudança	Capacidade de identificar necessidades de mudança e de planejar o seu processo de implementação.

Fonte: Quinn, R. F. S. R, Thompson, M. P. McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações* (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Tendo essas 24 competências como base, Quinn *et al.* (2012) elaboraram um questionário com as assertivas avaliadas em escala Likert de cinco pontos, relativas à percepção do gerente sobre o grau em que ele tem aquela competência (muito baixo a muito alto) e o quanto ele efetivamente usa aquela competência. Essa avaliação permite avaliar a defasagem entre as competências gerenciais do

indivíduo ou grupo em relação ao que efetivamente é solicitado pela empresa; permite ainda identificar os papéis e os modelos de gestão da empresa pesquisada. Esse questionário com os oito papéis e suas respectivas competências gerenciais pode ser aplicado em profissionais de nível de supervisão de linha, intermediária e alta. O que vai definir um desempenho na liderança é a capacidade de o gestor integrar papéis contraditórios. Por meio da definição dos oito papéis é que os gestores organizam suas ideias, pois funcionam como uma estrutura de referência (Quinn *et al.*, 2012).

Tendo o modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003, 2012) como referência, Prata (2008), Silva (2009) e Fernandes (2012) desenvolveram pesquisa empírica em diferentes organizações e adaptaram o instrumento sobre as competências gerenciais ideais e as reais dos gestores, conforme a Tabela 8:

Tabela 8
Pesquisas sobre competências gerenciais

Autor	Objetivos	Metodologia	Resultados
Prata (2008)	Descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, requeridas e efetivas, na opinião dos gestores de uma empresa mineira da construção civil do segmento de limpeza urbana e saneamento, tendo em vista o sensível crescimento tanto da organização como um todo quanto de sua estrutura no segmento observado.	Pesquisa descritiva. Estudo de caso. Entrevista com a alta administração: escala de mensuração de competências atuais e necessárias para os níveis de chefia em estudo na empresa, segundo a percepção dos gestores em nível estratégico. Questionário com as médias e baixas gerências: escala de mensuração de competências requeridas e efetivas dos gestores, segundo sua própria percepção. Entrevista. Questionário aplicado em 237 respondentes.	No contexto organizacional, os altos gestores apresentam competências que não são requeridas pela empresa, os médios e baixos gestores conhecem o que é demandado deles em termos das competências prescritas pela empresa em suas políticas internas.
Silva (2009)	Descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores de vendas em uma empresa do varejo óptico mineiro, na percepção deles próprios.	Pesquisa descritiva. Estudo de caso. Questionário e entrevista com os gestores: escala de mensuração de descrição e análise de como se configuram as competências gerenciais segundo o modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003). Entrevista e questionário aplicados em 24 respondentes (total dos gestores da empresa em estudo).	Competências gerenciais muito similares ao perfil eficaz de agregador, com resultado diferenciado para as competências alinhadas ao papel de produtor, fato diretamente ligado à natureza das funções gerenciais no comércio varejista.
Fernandes (2012)	Analisar como se configuram as competências gerenciais de enfermeiros de um hospital de Belo Horizonte, na ótica de enfermeiros e de técnicos de enfermagem, no modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003).	Pesquisa descritiva. Estudo de caso. Questionário e entrevista com os gestores: escala de mensuração de competências gerenciais exigidas (ideais) e efetivamente exercidas (reais) pelos enfermeiros do hospital. Questionário aplicado em 436 respondentes e entrevista com 12 enfermeiros.	Existência de diferenças entre o que o enfermeiro deveria ser e o que ele é efetivamente, tanto na sua própria percepção como na de seus subordinados.

Fonte: Fernandes, A. C. B. C. (2012). *Competências gerenciais de enfermeiros de uma instituição hospitalar de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: FNH.; Prata, S. C. F. (2008). *Competências gerenciais: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira*. Belo Horizonte: FNH; Silva, F. (2009). *Competências gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdades Novos Horizontes. Belo Horizonte (116 f.).

Como resultado dessas pesquisas, pode-se destacar a efetividade da aplicação do modelo de competências gerenciais proposto por Quinn *et al.* (2012), permitindo mapear as competências gerenciais de maneira dinâmica, visto que há uma integração entre as estratégias de gestão de cada um dos quatro modelos, os papéis e as competências necessárias e as efetivas dos gerentes de diferentes organizações. Para ultrapassar os desafios, cabe aos gestores adquirir e utilizar as

competências associadas a cada modelo e integrá-las, de maneira dinâmica, às situações gerenciais encontradas na empresa.

Para esta dissertação, será adotado esse modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2012), uma vez que os próprios autores enfatizam que o modelo se constitui como:

[...] uma ferramenta para ampliar o pensamento e incrementar as possibilidades de escolha e eficácia – o que, no entanto, só poderá ocorrer se forem solucionados três desafios. Desafio 1. Apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos. Desafio 2. Adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo. Desafio 3. Integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas (Quinn *et al.*, 2012, p. 17).

O diferencial desse modelo consiste na coexistência dos quatro modelos antagônicos, interagindo concomitantemente. Identifica-se, como uma das justificativas para a utilização desse modelo, que os gestores acabam por aprisionar-se ao seu próprio estilo gerencial e aos valores culturais da organização, utilizando estratégias parecidas, numa variedade de situações. Diante dos objetivos deste estudo, entende-se, portanto, que o modelo de competências gerenciais proposto por Quinn *et al.* (2012) é o mais adequado.

Optou-se, ainda, nesta pesquisa, por adotar o conceito de competência, articulando as proposições da abordagem francesa, destacando Le Boterf (2003) e Zarifian e Heneault (2003), em conjunto com Quinn *et al.* (2012). Considera-se que as competências são formadas a partir da detenção de determinado conhecimento, aliado à capacidade comportamental de tomar uma ação adequada. Para o desenvolvimento das competências, não basta somente o conhecimento técnico, faz-se necessária a oportunidade de praticá-las de forma a desenvolver as habilidades concretas. Essas opções teóricas dão base para a construção do modelo de pesquisa apresentado na metodologia, discutida no próximo capítulo.

2.6 O cooperativismo de crédito

Sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

As sociedades cooperativas são classificadas como: cooperativas singulares, ou de 1º grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações.

Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão e crédito, captação de depósitos à vista e à prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convenio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

As cooperativas de crédito são um importante instrumento de desenvolvimento em muitos países. Na Alemanha, as cooperativas de crédito possuem cerca de 15 milhões de associados e, segundo Meinen (2002), respondem por aproximadamente 20% de todo o movimento financeiro-bancário do país. Na Holanda, o banco cooperativo Rabobank atende a mais de 90% das demandas financeiras rurais. Nos Estados Unidos da América (EUA), há mais de 12 mil unidades de atendimento cooperativo apenas no sistema *Credit Union Nacional Association* (CUNA), que reúne cooperativas de crédito mútuo do tipo Desjardins. Além dessas, os bancos cooperativos agrícolas, por sua parte, respondem por mais de um terço dos

financiamentos agropecuários norte-americanos. Ainda segundo Meinen (2002), estima-se que 25% dos norte-americanos sejam associados a uma cooperativa de crédito. Schardong (2002), citando dados fornecidos pela Agência de Estatística da União Europeia, de 2000, menciona que 46% do total das instituições de crédito da Europa eram cooperativas, participando com 15% da intermediação financeira.

Esses números demonstram o potencial de crescimento do cooperativismo em nosso país, segmento considerado ainda extremamente modesto se comparado ao de países mais desenvolvidos. O cooperativismo de crédito no Brasil respondia, em dezembro de 2016, por 2,26% das operações de crédito realizadas no âmbito da área bancária do Sistema Financeiro Nacional e possuía 2,62% do patrimônio líquido de três milhões de pessoas.

Como resposta aos diversos aperfeiçoamentos regulamentares, o cooperativismo de crédito no Brasil iniciou um processo de franca expansão, sem deixar de lado os aspectos prudenciais e de segurança, necessários a um crescimento em bases consistentes. De fato, cada vez mais os regulamentos aplicáveis às cooperativas de crédito estão se aproximando daqueles exigidos para as demais instituições financeiras, sem, contudo, deixarem de resguardar os princípios próprios do cooperativismo. Em 25 de junho de 2003, o Conselho Monetário Nacional aprovou a Resolução nº 3.106, que tornou a possibilitar a constituição de cooperativas de crédito de livre admissão de associados dentro de sua área de atuação, respeitados certos limites populacionais, o que poderá vir a possibilitar uma expansão ainda mais acentuada do cooperativismo de crédito no Brasil, tornando-o cada vez mais assemelhado com o que é praticado nos principais centros econômicos mundiais.

Apesar do potencial de crescimento do segmento no Brasil e da importância que vem adquirindo, é grande o desconhecimento sobre cooperativismo de crédito em nosso país, tanto por parte do público em geral, quanto por parte de conceituados autores. Assaf (2001, p.80) classifica as cooperativas de crédito como instituições financeiras não bancárias, “ voltadas a viabilizar créditos a seus associados, além de prestar determinados serviços”. Segundo Assaf (2001), o que caracteriza os bancos comerciais (e as instituições financeiras bancárias ou monetárias, por consequência), é a capacidade de criar moeda.

Carvalho, Souza, Sicsu, Paula e Studart (2000) concordam que as cooperativas de crédito não multiplicam os depósitos, mas ainda assim as classificam como bancos. Para esses autores, banco é o tipo de instituição financeira autorizada a captar depósitos, o que é corroborado por Altman, Caouette & Narayanan (2000, p. 39). Para Fortuna (1999, p. 23), as cooperativas de crédito “nascem a partir da associação de funcionários de uma determinada empresa e suas operações ficam restritas aos cooperados; portanto, aos funcionários desta empresa”. Ao contrário do que afirma Fortuna, as cooperativas de crédito não necessariamente precisam ser formadas por empregados de uma empresa, também podem ser formadas por profissionais de determinada profissão ou atividade, agricultores, pequenos e microempresários e microempreendedores, além de existirem também cooperativas de crédito de livre admissão de associados.

Assaf (2001) e Carvalho *et al.* (2000), discordam quanto aos critérios para classificar uma instituição como bancária ou não, mas concordam que as cooperativas de crédito não possuem capacidade de criar moeda. Na verdade, uma cooperativa de crédito está habilitada a realizar praticamente todas as operações financeiras permitidas a um banco comercial e, por estar autorizada a captar depósito à vista, verdadeiramente ela está autorizada a criar moeda escritural, como mesmo admite Carvalho *et al.* (2000). Por outro lado, as cooperativas de crédito, além de receberem depósitos à vista, realizam operações ativas de concessão de créditos em diversas modalidades, motivo pelo qual incorrem nos mesmos riscos de intermediação financeira inerentes aos bancos múltiplos e comerciais em geral.

Esta pesquisa pretende caracterizar e analisar o perfil dos modelos de gestão, papéis e competências gerenciais dos gestores de uma cooperativa de crédito: Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.

3 Metodologia

A metodologia engloba os procedimentos e as técnicas empregadas para se alcançar um objetivo, que deve estar claramente determinado para a realização de uma pesquisa científica (Richardson, 1999). A metodologia de pesquisa está alicerçada no seguinte tripé: na teoria da abordagem (o método), nos instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e na criatividade do pesquisador (a partir de sua experiência, sensibilidade e capacidade pessoal). A metodologia não se restringe somente às técnicas de pesquisa, pois inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade (Minayo, Deslandes & Gomes, 2010).

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa empírica: sua caracterização, o modelo de pesquisa adotado, a população e amostra e as técnicas de coleta e tratamento de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir o objetivo deste estudo - identificar papéis e competências gerenciais que são mobilizados diante dos diferentes modelos de gestão na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, foi realizado estudo de caso descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo.

Esta pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, pois se refere à realidade de uma única empresa – a Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. De acordo com Yin (2004, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para Collis e Hussey (2005), o estudo de caso consiste na análise de um fenômeno focado na melhor compreensão da dinâmica, presente em um único cenário. Para isso, é fundamental selecionar informações e acontecimentos que serão posteriormente analisados.

Essa cooperativa é um *locus* privilegiado de pesquisa, uma vez que vem passando por mudanças e crescimento acelerado. A Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros foi fundada em 1991 e atua no mercado de instituições financeiras, atendendo social e financeiramente seus associados, operando com diversas modalidades de créditos, recursos financeiros, serviços e produtos voltados para as necessidades do produtor rural, pessoa jurídica e pessoas físicas em geral. Em 2014, adotou e implementou a governança corporativa, passando a ter uma diretoria executiva técnica e capacitada para os novos desafios de gestão e a competitividade do mercado. A partir de então, investimentos em programas de capacitação e treinamentos passaram a acontecer com frequência. Devido a essas e outras mudanças, hoje a cooperativa possui um quadro de quase 27 mil associados e é das maiores do Sistema Crediminas (recuperado do *site* da cooperativa).

O estudo descritivo, segundo Triviños (1987), visa conhecer determinada comunidade, seus traços característicos, seus problemas e comportamentos, exigindo que o pesquisador apresente informações detalhadas do que ele deseja investigar. Esta pesquisa classifica-se como descritiva, porque visa descrever os modelos de gestão, os papéis gerenciais e as competências gerenciais dos gestores da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, segundo o modelo de competências de Quinn *et al.* (2012).

A pesquisa quantitativa é focada na mensuração de fenômenos, a partir da coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos em busca da compreensão do fenômeno na sua totalidade. Neste trabalho, os dados serão coletados por meio de um questionário pautado no modelo de Quinn *et al.* (2012), já utilizado de forma parecida em pesquisas anteriores, como a de Prata (2008), Silva (2009) e Fernandes (2012).

A técnica qualitativa mostra a percepção sobre determinado fenômeno (Collis & Hussey, 2005) e foi utilizada para coletar dados sobre a percepção dos diretores executivos da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros sobre os modelos de gestão dessa governança.

3.2 Modelo de pesquisa

A fim de cumprir o objetivo geral aqui estabelecido, optou-se por utilizar o modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn *et al.* (2012), intitulado Estrutura de Valores Competitivos, conforme apresentado na Figura 3.

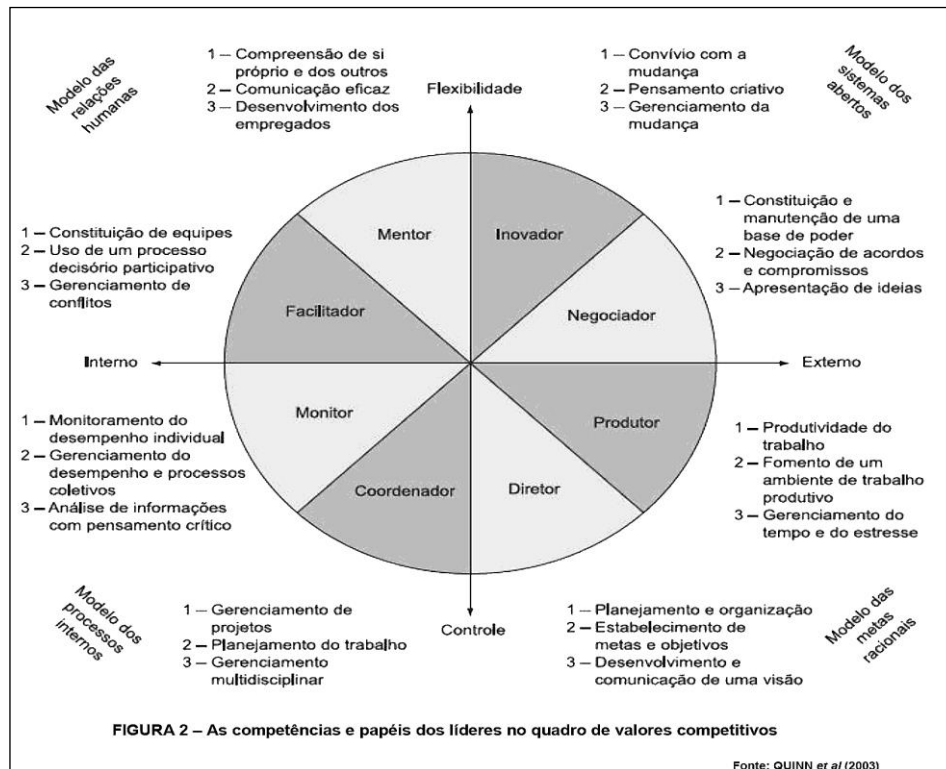


Figura 3

Modelo de pesquisa: competências gerenciais segundo Quinn *et al.* (2012).

Fonte: Quinn, R. F., S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2012). *Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier (p. 17).

Os quatro modelos de gestão interligam-se como subdomínios de um construto maior, que seria a eficácia organizacional, e nenhum deles, isoladamente, proporciona o alcance dessa eficácia, sendo necessário considerá-los parte de um arcabouço maior, chamado de Quadro de Valores Competitivos. Cada modelo tem o seu oposto e os quatro modelos desse arcabouço representam os valores invisíveis das pessoas, programas, políticas e organizações, em que a tendência é considerá-los mutuamente excludentes a partir da valorização de um em detrimento de outro que passa a ser menosprezado. O ideal, no entanto, é que haja bom desempenho nos quatro modelos concomitantemente, visto que, devido às constantes

transformações no mundo atual, as estratégias que são eficazes em uma situação não necessariamente serão em outras. Nessa estrutura, tem-se a possibilidade de ampliar as opções de escolha com foco na eficácia e, para tanto, é necessário: apreciar vantagens e desvantagens de cada modelo, adquirir e utilizar as competências de cada modelo e integrar as competências de cada modelo, de acordo com a situação gerencial encontrada (Quinn *et al.*, 2012).

Na Tabela 9 apresenta-se a operacionalização desses quatro modelos, bem como os critérios de eficácia de cada um, a ênfase principal, a atmosfera de trabalho, os papéis que o gestor deve desempenhar bem como as respectivas competências.

Tabela 9
Operacionalização das categorias e variáveis de pesquisa

Modelos	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas.	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação.	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso.	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança.
Atmosfera	Econômico-racional	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papéis e Competências do gerente	<u>Diretor</u> Desenvolvimento e comunicação de uma visão; -estabelecimento de metas e objetivos; -planejamento e organização. <u>Produtor</u> -Produtividade do trabalho; -fomento de um ambiente de trabalho produtivo; -gerenciamento do tempo e do estresse.	<u>Monitor</u> -Monitoramento do desempenho individual; -gerenciamento do desempenho e processos coletivos; -análise de informações com pensamento crítico; <u>Coordenador</u> - Gerenciamento de projetos; -planejamento do trabalho; -gerenciamento multidisciplinar.	<u>Mentor</u> -Compreensão de si próprio e dos outros; -comunicação eficaz; -desenvolvimento dos empregados; <u>Facilitador</u> -Constituição de equipes; -uso de um processo decisório participativo; -gerenciamento de conflitos.	<u>Inovador</u> -Convívio com a mudança; -pensamento criativo; -gerenciamento da mudança; <u>Negociador</u> -Constituição e manutenção de uma base de poder; -negociação de acordos e compromissos; -apresentação de ideias.

Fonte: Quinn, R. F., S. R, Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2012). *Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Essas categorias e variáveis serão utilizadas para identificar o perfil de competências dos gestores da cooperativa e servirão de base para a coleta e análise de dados.

3.3 População e amostra

O estudo foi realizado na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. A autorização para realização do estudo encontra-se no Apêndice B.

Fundada em 1991, a Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros conta atualmente com 211 colaboradores, sendo que 44 exercem cargo de gerência: gerentes de negócios e operacional, supervisores, gerentes de agência ou posto de atendimento (PA) e agentes de atendimento II (subgerentes). O questionário foi aplicado a todos os 44 gestores, realizando-se estudo censitário, uma vez que a população é pequena.

A coleta dos dados qualitativos foi realizada com os três diretores executivos, principais responsáveis pela condução da gestão da cooperativa.

3.4 Técnica de coleta de dados

Foram coletados dados secundários no *site* da cooperativa e em relatórios disponibilizados pela direção. Os dados qualitativos - primários - foram coletados por meio de análise documental e de entrevista semiestruturada, guiada por roteiro baseado no modelo de pesquisa (Apêndice D). Segundo Collis e Hussey (2005), a entrevista tem o objetivo de descobrir o que as pessoas fazem, pensam ou sentem. Foram entrevistados os três executivos da Cooperativa, visando-se caracterizar o modelo de gestão. As entrevistas foram previamente agendadas e os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). Foram gravadas e transcritas pela pesquisadora.

A coleta de dados quantitativos foi feita por meio de questionário. Foi realizado pré-teste com três gestores, conforme sugerido por Collis e Hussey (2005), que afirmam a necessidade de se testar a adequação do questionário antes de aplicá-lo. Os respondentes comentaram que as questões estavam claras e objetivas e que não

tiveram qualquer grau de dificuldade. Os questionários foram respondidos corretamente e não houve alteração nas questões propostas.

O questionário, baseado em Quinn *et al.* (2012), apresentado no Apêndice E, é composto de duas partes: na primeira, são abordadas questões referentes aos modelos de gestão, papéis e competências gerenciais; e na segunda, dados sociodemográficos e funcionais, como sexo, idade, estado civil, titulação, etc. Inicialmente, o respondente deve concordar em participar da pesquisa, marcando positivamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O questionário apresenta as 24 competências elencadas por Quinn *et al.* (2012), a serem avaliadas pelos gestores por meio de escala Likert de sete pontos, sendo 1 grau muito baixo e 7 grau muito alto. Na coluna 1, o respondente avaliou em que grau apresenta essa competência atualmente; na coluna 2, o grau em que usa essa competência para o desenvolvimento de suas atividades em seu trabalho. O crivo de correção do questionário é apresentado na Tabela 10:

Tabela 10

Crivo de correção do questionário competências gerenciais

Categoria/modelo de gestão	Papéis	Competências / questão
Sistemas abertos	Inovador	1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança
	Negociador	4. Construção e manutenção da base de poder 5. Negociação de acordos e compromissos 6. Apresentação de ideias
Metas racionais	Produtor	7. Trabalho produtivo 8. Fomento a um ambiente de trabalho produtivo 9. Administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes
	Diretor	10. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 11. Estabelecimento de metas e objetivos 12. Planejamento e organização
Processos internos	Coordenador	13. Gerenciamento de projetos 14. Planejamento do trabalho 15. Gerenciamento multifuncional
	Monitor	16. Administração de informação por meio de pensamento crítico 17. Monitoramento do desempenho individual 18. Administração dos processos essenciais
Relações humanas	Facilitador	19. Construção de equipes 20. Uso da tomada participativa de decisões 21. Administração de conflitos
	Mentor	22. Compreensão de si próprio e dos outros 23. Comunicação eficaz 24. Desenvolvimento dos colaboradores

Fonte: elaborado pela autora com base em Quinn, R. F., S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2012). *Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Esse crivo serviu de base para a tabulação e análise dos dados.

3.5 Técnica de análise dos dados

Os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que visa compreender a mensagem implícita no conteúdo da informação, objetivando transpor a incerteza de maneira válida e compreensível e aumentar o conhecimento a respeito do assunto. A análise envolveu a organização dos dados obtidos, sua categorização por meio das dimensões empregadas, codificação e informatização (Bardin, 2011).

Para a tabulação e categorização dos dados, utilizou-se o *software Microsoft Office Excel 14.0 (Office 2010)*. Realizou-se a análise categorial conforme proposto por Bardin (2011). As três entrevistas realizadas com os executivos da empresa foram

categorizadas, seguindo-se os critérios predefinidos: objetivo, crenças e valores e eficácia, para cada um dos modelos de gestão - metas racionais, relações humanas, processos internos e sistemas abertos. Baseado nas falas e percepções dos entrevistados, foi elaborado o texto descritivo sobre o modelo de gestão, que foi confrontado com o referencial teórico, de maneira a poder caracterizá-lo.

Os dados quantitativos foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18) e Minitab, versão 17. Para construir o conjunto final de dados a serem aplicados às técnicas estatísticas, foram realizadas etapas de limpeza, transformação e formatação dos dados, por meio da análise de dados faltantes, *missings* e análise de pontos extremos (Little & Rubin, 1987).

Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística univariada e bivariada (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2005). Para a análise univariada, foi utilizada a distribuição de frequência para evidenciar os dados do perfil dos pesquisados; e apuração de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão) para apresentar as questões relativas aos papéis e tipos de competências gerenciais desenvolvida por Quinn *et al.* (2012).

O exame de fidedignidade foi realizado por meio da avaliação de sua consistência interna, por meio do cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach das subescalas, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados, aceitando-se que uma escala é considerada consistente se apresentar valor superior a 0,60 (Hair *et al.*, 2005).

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos papéis e tipos de competências efetivos e requeridos, foi utilizado o teste não paramétrico de Wilcoxon. Esse teste, indicado quando duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas (efetiva e requerida), teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os entrevistados (Hair *et al.*, 2005).

Na análise bivariada, para a avaliação de diferenças entre as características demográfico-ocupacionais e as questões de constructos relativos aos papéis e tipos de competências gerenciais, foram utilizados testes paramétricos para dados

ordinais de escala Likert, pois pelo Teorema Central do Limite demonstra-se que, para tamanhos de amostra superior a cinco ou 10 por grupo, as médias apresentam, aproximadamente, distribuição normal, independentemente da distribuição de dados ordinais. Logo, para as variáveis: sexo, escolaridade, estado civil e tempo de trabalho, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste paramétrico t-Student para amostras independentes para a comparação das médias entre as categorias. Já para faixa etária e setor de trabalho - que possuem três categorias - foi adotado o teste paramétrico análise de variância (ANOVA), que permite a comparação múltipla de três ou mais categorias.

No teste ANOVA, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as médias das três ou mais categorias; e a hipótese alternativa é de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias estudadas. Para verificar a magnitude e a direção da associação entre os fatores de competência gerenciais (que estão em uma escala ordinal), foi utilizada a correlação de Spearman (Magalhães & Lima, 2009).

Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado nível de significância de 5%, sendo consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

A Tabela 11 sintetiza a metodologia utilizada, considerando-se cada um dos objetivos específicos, ressaltando-se a técnica de coleta de dados e de análise de dados.

Tabela 11
Síntese da metodologia

Objetivos	Autores	Coleta de dados	Análise dos dados
Identificar o perfil dos respondentes	Cardoso (2006)	Questionário – Seção 2 Questões 1 a 6	Estatística descritiva
Caracterizar os modelos de gestão na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros	Quinn <i>et al.</i> (2012); Le Boterf (2003); Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2001; 2004); Ruas <i>et al.</i> (2005); Dutra (2001; 2008); Perrenoud (2000).	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo Pesquisa documental
Caracterizar os papéis gerenciais atuais e os requeridos pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros	Quinn <i>et al.</i> (2012); Hamel e Prahalad (2005); Sant' Anna (2002); Perrenoud (2000); Mattos (2009); Le Boterf (2003); Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2001; 2008); Ruas <i>et al.</i> (2005); Dutra (2001; 2004).	Questionário – Seção 1 Questões 1 a 24	Estatística descritiva, univariada e multivariada Pesquisa documental
Caracterizar as competências gerenciais atuais e as requeridas pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros	Quinn <i>et al.</i> (2012); Hamel e Prahalad (2005); Le Boterf (2003); Zarifian (2001; 2003); Ruas <i>et al.</i> (2005); Dutra (2001; 2004); Dutra, Fleury e Ruas (2010).	Questionário – Seção 1 Questões 1 a 24	Estatística descritiva, univariada e multivariada Pesquisa documental

Fonte: elaborada pela autora.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Este capítulo mostra os resultados obtidos por meio da pesquisa documental, da análise de conteúdo e dos questionários, conforme os objetivos específicos estabelecidos e modelo descrito na metodologia. Apresenta-se primeiramente a caracterização dos modelos de gestão da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. Em seguida, descreve-se o perfil da amostra e segue-se a caracterização dos papéis gerenciais e competências gerenciais atuais exercidos pelos gestores, comparados aos requeridos pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros.

4.1 Caracterização dos modelos de gestão da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros

Nesta seção são informados os dados de *site* e documentos e das entrevistas realizadas com a diretoria executiva da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, formada pelo presidente e por dois diretores executivos. Essas entrevistas esclarecem como se caracteriza o modelo de gestão dessa cooperativa em relação aos objetivos, crenças e valores e critérios de eficácia.

Os entrevistados têm 59, 51 e 45 anos, são formados em Engenharia Mecânica, Farmácia e Administração e os três possuem especialização em *Master of Business Administration* (MBA) em empreendedorismo. Eles estão vinculados à cooperativa desde 1991, 2000 e 2007, passando pelos cargos de conselheiros administrativos, gerente de agência e gerente geral. Há três anos exercem os cargos de diretor presidente e de diretores executivos. Ambos os diretores estão na cooperativa há mais de 15 anos, sendo que um dos diretores executivos está desde a fundação, completando neste ano de 2017 25 anos de cooperativismo. Portanto, os três entrevistados têm conhecimento sobre os modelos de gestão adotados pela Cooperativa.

De acordo com o Relatório da Administração (2016), neste ano de 2017 o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICCOB) Dois Pinheiros completou 25 anos, mantendo sua vocação de instituição voltada para fomentar o crédito para seu público-alvo, os cooperados. A atuação entre os seus cooperados se dá

principalmente por meio da concessão de empréstimos e captação de depósitos. No exercício de 2016, o Sicoob Dois Pinheiros obteve um resultado que representa retorno anual sobre o Patrimônio Líquido de 14,77%. As captações de depósito tiveram evolução de 28,74% em relação ao mesmo período do exercício anterior. O patrimônio de referência do Sicoob Dois Pinheiros teve evolução de 23,17% em relação ao mesmo período do exercício anterior. No quadro de associados, constatou-se acréscimo de 3,72% em relação ao mesmo período do exercício anterior.

Tendo em vista o risco que envolve a intermediação financeira, a cooperativa adota ferramentas de gestão. Para exemplificar, na concessão de crédito a cooperativa adota o manual de crédito, aprovado, como muitos outros manuais, pela Confederação Sicoob e homologado pela central. Quanto à política de crédito, a concessão de crédito está pautada em prévia análise do propenso tomador, havendo limites de alçadas preestabelecidos a serem observados e cumpridos. A cooperativa realiza todas as consultas cadastrais e análise do associado a partir do *rating* (avaliação por pontos), buscando, assim, garantir ao máximo a liquidez das operações.

A gestão dessa cooperativa, pautada na governança corporativa, está alicerçada em papéis definidos, com clara separação de funções. De acordo com Pinheiro (2008), a governança corporativa é o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permitem aos associados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo a sua continuidade, os princípios cooperativistas ou, simplesmente, a adoção de boas práticas de gestão.

Partindo desse pressuposto, a administração da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros tem o poder maior de decisão na assembleia geral, que é a reunião de todos os associados. Cabem ao conselho de administração as decisões estratégicas e à diretoria executiva a gestão dos negócios da cooperativa no seu dia a dia. A cooperativa possui ainda agentes de controles internos, supervisionado diretamente pela central das cooperativas, que, por sua vez, faz as auditorias internas. Os balanços da cooperativa são examinados por auditor externo, que emite relatórios levados ao conhecimento dos conselhos e da diretoria. Esses processos são

acompanhados e fiscalizados pelo Banco Central do Brasil, órgão ao qual cabe a competência de fiscalizar a cooperativa.

Além do Estatuto Social, são adotados regimentos e regulamentos, entre os quais se destacam o Regimento Interno, o Regimento do Conselho e Administração, o Regimento do Conselho Fiscal e o Regulamento Eleitoral. Esses mecanismos de controle, além de necessários, são fundamentais para levar aos associados e à sociedade em geral a transparência da gestão e de todas as atividades desenvolvidas pela instituição.

A cooperativa adota, ainda, procedimentos para cumprir todas as normas contábeis e fiscais, além de ter uma política de remuneração de seus colaboradores dentro de um plano de cargos e salários que contempla a remuneração adequada, a separação de funções e o gerenciamento do desempenho de todo o seu quadro funcional. Investe também em capacitação e treinamento para seus funcionários em diversas áreas, profissionalizando e qualificando toda a estrutura organizacional, com a finalidade principal de aprimorar o atendimento oferecido aos seus associados. A assessoria de gestão estratégica de pessoas (recursos humanos - RH) tem trabalhado com o objetivo de melhorar as ações, estratégicas e projetos, tendo em vista as necessidades e demandas de cada setor (Relatório anual, 2016).

Em relação à percepção dos executivos, os entrevistados indicaram que a gestão da Cooperativa tem como principal foco as pessoas, em especial o funcionário, tendo em vista melhores condições de trabalho e capacitação. Há a preocupação com o desenvolvimento e envolvimento do funcionário, bem como com a produtividade, buscando equilíbrio entre as necessidades organizacionais e individuais.

A gente precisa achar um equilíbrio entre pessoas e a parte financeira. Eu acredito que pessoas satisfeitas são pessoas que produzem mais. A nossa gestão aposta, acredita e valoriza tanto o funcionário quanto o associado (E1).

Desde o início dessa cooperativa, priorizamos as pessoas em um todo, focamos primeiro no colaborador, dando melhor condição de trabalho para que os associados recebam o melhor atendimento (E2).

Nosso principal objetivo é a capacitação de nosso pessoal, para uma melhor profissionalização de nossa cooperativa (E3).

Os três entrevistados destacaram a ética, o respeito ao próximo, a transparência e honestidade com as pessoas como valores que norteiam a gestão. Sobressaem ainda a confiança e o trabalho em equipe.

Nosso grande valor é a ética, e nela está envolvido todo o processo. Temos um grande respeito com nosso próximo, seja interno (colaborador) ou externo (associado). Aí sim, você vai criar uma empresa, ter uma empresa sustentável, não só financeiramente, mas com seus valores (E1).

Desde o início, sempre buscamos a honestidade e transparência com nosso colaborador e associado. Crenças e valores, a gente volta novamente a falar de pessoas, "né", e a forma da gente trabalhar, com transparência, sem querer ser melhor que o outro, isso nos valoriza muito. A confiança... a confiança que a gente tem no nosso colaborador, trabalhando em grupo (E2).

Falando agora mais objetivamente, os nossos princípios do cooperativismo, a gente tem buscado focar bem neles. A questão da transparência e da honestidade é extremamente importante e a gente preserva isso aí. As nossas crenças são crenças nas pessoas, eu acho que a gente acredita... a gente sabe que um dos maiores patrimônios, quando a gente fala de uma cooperativa, a gente lembra da reserva, do capital social, do patrimônio que está registrado, mas a gente sabe que paralelamente a isso, o capital humano é um dos maiores patrimônios de qualquer instituição (E3).

O modelo de gestão da instituição pauta-se no planejamento e em metas, definidas junto aos gestores de cada agência. Entretanto, os executivos ressaltam que o sucesso da gestão está relacionado à participação dos colaboradores nos resultados, o que tem gerado motivação e envolvimento no processo de trabalho. Como resultado do treinamento e capacitação do quadro, os colaboradores, além da venda dos produtos e serviços, buscam entender as necessidades dos associados.

Nosso planejamento de metas é bem eficaz. E nossas metas são definidas junto com os gestores de cada agência. Temos trabalhado também com a participação do colaborador nos resultados, isso tem motivado cada um a fazer mais e melhor com a possibilidade de ganharem mais. Isso tem gerado maior comprometimento da equipe (E1).

Temos um quadro de colaboradores bem treinados e capacitados que não apenas vendem produtos e serviços, mas conseguem resolver as demandas dos associados de acordo com suas verdadeiras necessidades (E2).

Nossa maior eficácia é a forma como envolvemos o colaborador no processo. Ele percebe que isso aqui é bom e acredita na cooperativa. O calor e comprometimento do colaborador definem o sucesso que temos em nossos resultados (E3).

Em relação ao principal direcionamento e foco do modelo de gestão, os entrevistados afirmaram que priorizam o ambiente interno e o controle dos processos, apesar de reconhecerem a importância e a necessidade de acompanhamento das mudanças e do mercado competitivo. A partir do planejamento e da definição de metas, há o controle e acompanhamento dos resultados, sempre atento às pessoas que são responsáveis por esses resultados.

Nossa gestão está mais focada no controle, uma vez que temos um planejamento muito bem definido, com identificação dos pontos fortes e fracos e mudança daquilo que não deu certo, através de um acompanhamento contínuo. Apesar de estarmos atentos a tudo que acontece externamente à cooperativa, damos mais importância ao nosso ambiente interno, onde estão as pessoas que realizam os processos e geram produtividade e sobras financeiras para os associados (E1).

A gente preza muito o controle. Quando acompanhamos todo o processo através de um controle eficaz, temos uma melhor percepção e condição de analisar ao final do ano contábil aquilo que foi proposto em metas no início do ano. Apesar de estarmos sempre com os olhos no que acontece no mercado lá fora, sempre focamos mais no ambiente interno, para não perdermos tudo aquilo que conquistamos até hoje (E2).

Estamos mais focados no controle de nossas ações. Mas sempre verificamos as possibilidades de mudança, quando algo dá errado ou não vai tão bem quanto esperávamos. Todo modelo de gestão às vezes precisa ser mudado, adequado. Mas para termos um foco maior e uma medição de todas nossas ações estratégicas, o controle é de extrema importância. Fazemos isso com planejamento, metas e acompanhamento dos resultados propostos. Quem não sabe aonde quer chegar, qualquer lugar serve (E3).

Analisando-se o conteúdo das entrevistas, observa-se que prevalecem, na percepção dos executivos entrevistados, os modelos de relações humanas e o de metas racionais. As falas dos entrevistados salientam, lado a lado, o foco nas pessoas e no planejamento e controle dos resultados.

O modelo das relações humanas enfatiza o compromisso, a coesão moral e as relações interpessoais. Nas falas dos entrevistados percebe-se a adoção da

premissa de que o desenvolvimento e investimento nas pessoas resultam em compromisso, sustentado em valores de participação e no trabalho em equipes. As informações sobre o planejamento na Cooperativa indicam um processo decisório caracterizado por envolvimento e abertura entre os membros de equipe. Os resultados esperados são relacionados a fatores motivacionais e ao desempenho dos funcionários. Esse modelo parece prevalecer sobre o de metas racionais.

O modelo de metas racionais tem foco na eficácia organizacional, na produtividade e no lucro, com ênfase em processos. A gestão estabelece-se por meio de três pilares: definição de objetivos, análises racionais e tomadas de decisões com foco em resultados produtivos e maximização do lucro. Nesse sentido, nas falas dos entrevistados indica-se o foco no planejamento, cuja definição de metas é considerada eficaz e participativa – envolve todos os gestores das agências. Há ainda um processo de acompanhamento dos resultados, contínuo, voltado mais para o ambiente interno do que para o externo.

Buscando confirmar as falas dos entrevistados, ao final da entrevista foi solicitado que avaliassem os critérios (objetivos, crenças e valores e eficácia) relativos a cada um dos modelos de gestão, em uma escala de um a quatro, na qual um equivale a menos importante e quatro a mais importante. O resultado é apresentado na Tabela 12.

Tabela 12
Avaliação dos modelos de gestão

Modelo		Critérios	Média
Metas racionais	Objetivo	Maximização dos lucros	2,50
	Crenças/valores	Direção clara, resultados produtivos	4,00
	Eficácia	Produtividade e lucro	2,50
	Média modelo		3,00
Processos internos	Objetivo	Eficiência do fluxo de trabalho	3,00
	Crenças/valores	Rotina e decisões com base em regras, estruturas e tradições	1,00
	Eficácia	Estabilidade e continuidade	2,67
	Média modelo		2,22
Relações humanas	Objetivo	Envolvimento e comprometimento da equipe	4,00
	Crenças/valores	Participação, resolução de conflitos, construção de consenso	2,33
	Eficácia	Compromisso e coesão	3,33
	Média modelo		3,22
Sistemas abertos	Objetivo	Inovação e gerenciamento da mudança	2,33
	Crenças/valores	Adaptação e inovação contínuas; melhores resultados	2,33
	Eficácia	Adaptabilidade e apoio externo	2,33
	Média modelo		2,33

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos objetivos do modelo de gestão, os entrevistados afirmaram ser mais importante o envolvimento e comprometimento da equipe, caracterizando o modelo de relações humanas. Considerando as crenças e valores do modelo de gestão, os entrevistados mencionaram como critério mais importante a direção clara para resultados produtivos, o que remete ao modelo de metas racionais. E a respeito dos critérios de eficácia, afirmaram ser mais importante o compromisso e coesão com as pessoas, o que remete ao modelo de relações humanas.

Tais avaliações mais objetivas confirmam as falas dos entrevistados, indicando a prevalência dos modelos de relações humanas e de metas racionais na Cooperativa pesquisada.

4.2 Caracterização da amostra

O questionário foi respondido pelos 44 gestores da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, cujas características são apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13

Distribuição da amostra segundo as variáveis demográficas e ocupacionais

	Demográficas	N	%
Sexo	Feminino	16	36,4
	Masculino	28	63,6
Idade	De 26-30 anos	12	27,3
	De 31-35 anos	15	34,1
	De 36-40 anos	11	25,0
	De 41-45 anos	4	9,0
	De 46-50 anos	1	2,3
	Acima de 50 anos	1	2,3
Estado civil	Casado(a)	34	77,3
	Solteiro(a)	5	11,4
	Divorciado(a)	4	9,0
	Outros	1	2,3
Escolaridade	Superior incompleto	4	9,1
	Superior completo	21	47,7
	Especialização	18	40,9
	Mestrado	1	2,3
Tempo na empresa	De 1 a 5 anos	2	4,5
	De 5,1 a 10 anos	14	31,8
	De 10,1 a 15 anos	20	45,6
	De 15,1 a 20 anos	6	13,6
	Acima de 20 anos	2	4,5
Setor de trabalho	Gerência	22	50,0
	Supervisão	10	22,7
	Agente de Atendimento II	10	22,7
	Agente de Negócios	2	4,6
Número de subordinados	até 5	13	29,5
	6 a 10	19	43,2
	11 a 15	5	11,4
	16 a 20	6	13,6
	acima de 50	1	2,3
Total		44	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados revelam que 63,6% dos respondentes são do sexo masculino e 36,4% do sexo feminino. Em termos de faixa etária, o maior percentual dos sujeitos pesquisados tem 31 a 35 anos (34,1%); compõem o percentual restante 27,3% de colaboradores com idade de 26 a 30 anos, 25% de colaboradores com idade de 36 a 40 anos e 9% daqueles com idade de 41 a 45 anos. Verifica-se que 77,3% dos respondentes são casados, 11,4% são solteiros e 9,0% são separados. Os dados indicam alto grau de escolaridade dos respondentes, uma vez que 47,7% dos gestores cursaram graduação completa, 40,9% especialização e somente 9,1% possuem graduação incompleta.

No tocante ao tempo de trabalho, a maioria trabalha na cooperativa entre 10,1 e 15 anos (45,6%), 31,8% trabalham de 5,1 a 10 anos e 13,6% trabalham entre 15,1 e 20 anos, indicando estabilidade do corpo gerencial da Cooperativa. A metade dos respondentes ocupa cargo de gerente (50%), 22,7% de supervisão e 22,7% de agente de atendimento. No que diz respeito ao número de subordinados, o maior percentual dos respondentes supervisiona seis a 10 funcionários (43,2%) e 29,5% até cinco subordinados.

Em síntese, em termos demográficos e ocupacionais, pode-se dizer que a maior parte dos gestores é do sexo masculino (63,6%), casados (77,3%), com idade de 31 a 35 anos (34,1%), possui graduação completa ou especialização (88,6%), trabalha na Cooperativa entre 10,1 e 15 anos (45,6%), ocupa cargo de gerente (50%) e supervisiona seis a 10 funcionários (43,2%).

Percebe-se que esse perfil pode ser próprio de gestores de uma cooperativa de crédito, uma vez que, comparado a outras pesquisas, os dados apresentam-se divergentes. Fernandes (2012), área hospitalar, e Silva (2009), área de segmento óptico, apresentam maior número de gestores do sexo feminino, ultrapassando os 70%. Mais de 40% são solteiros, a grande maioria possui entre 26 e 30 anos e está na empresa há 1-5. Silva (2009) e Prata (2008), com pesquisa no ramo de limpeza urbana e saneamento urbano, possuem a maioria de seus gestores com escolaridade no ensino médio e também tempo de empresa de um a cinco anos.

4.3 Análise da escala

A Tabela 14 apresenta o resultado da avaliação da consistência interna dos tipos de competências gerenciais, utilizando-se o coeficiente de Alfa de Cronbach, considerado satisfatório quando o valor é superior ou próximo de 0,6.

Tabela 14
Consistência interna dos tipos de competência gerencial

Modelo de gestão	Papéis	Competências / questão	Alfa de Cronbach Efetiva	Alfa de Cronbach Requerida
Sistemas abertos	Inovador	1. Convívio com a mudança	0,677	0,832
		2. Pensamento criativo		
		3. Gerenciamento da mudança		
	Negociador	4. Construção e manutenção da base de poder	0,099	0,647
		5. Negociação de acordos e compromissos		
		6. Apresentação de ideias		
Metas racionais	Produtor	7. Trabalho produtivo	0,658	0,890
		8. Fomento a um ambiente de trabalho produtivo		
		9. Administração do tempo e do estresse/ equilíbrio de demandas concorrentes		
	Diretor	10. Desenvolvimento e comunicação da visão	0,599	0,667
		11. Estabelecimento de metas e objetivos		
		12. Planejamento e organização		
Processos internos	Coordenador	13. Gerenciamento de projetos	0,575	0,900
		14. Planejamento do trabalho		
		15. Gerenciamento multifuncional		
	Monitor	16. Administração de informação por meio de pensamento crítico.	0,645	0,835
		17. Monitoramento do desempenho individual.		
		18. Administração dos processos essenciais.		
Relações humanas	Facilitador	19. Construção de equipes	0,824	0,901
		20. Uso da tomada participativa de decisões		
		21. Administração de conflitos		
	Mentor	22. Compreensão de si próprio e dos outros	0,593	0,929
		23. Comunicação eficaz		
		24. Desenvolvimento dos colaboradores		

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se afirmar que os tipos de competências gerenciais apresentaram índices de consistência interna satisfatórios, pois ficaram acima ou próximo de 0,6, tanto para as competências efetivas quanto para as requeridas, com exceção apenas da competência efetiva negociador, que apresentou índice abaixo de 0,6.

Foram investigadas as correlações entre as frases pertinentes a cada papel, composto pela junção das respectivas competências, para analisar as respostas dos gestores em termos dos papéis. Para confirmar ou refutar a validade desses agrupamentos, utilizou-se o teste não paramétrico de correlação de Spearman, conforme demonstra a Tabela 15.

Tabela 15

Caracterização da amostra total segundo os fatores de competências gerenciais tanto na esfera efetiva quanto na requerida

Fatores de Competências	Efetiva		Requerida		P-valor
	Média	DP	Média	DP	
1. Inovador	5,12	0,69	5,52	1,19	,007**
2. Negociador	4,96	0,55	5,44	1,02	,002**
3. Produtor	5,43	0,69	5,69	1,35	,014**
4. Diretor	5,14	0,79	5,95	0,97	,000**
5. Coordenador	5,21	0,58	5,77	1,26	,000**
6. Monitor	5,16	0,78	5,46	1,27	,026*
7. Facilitador	5,29	0,80	5,59	1,34	,015*
8. Mentor	5,22	0,69	5,65	1,30	,001**

Nota: – as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Wilcoxon*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: dados da pesquisa

Entre os entrevistados, em uma análise comparativa quanto à esfera efetiva e requerida no que diz respeito aos fatores de competências gerenciais, verificou-se a existência de diferenças significativas. O teste estatístico demonstrou que os oito papéis gerenciais na esfera requerida são mais satisfatórios que na esfera efetiva (Tabela 15).

Para verificar a magnitude e a direção da associação entre os fatores de competência gerenciais (que estão em uma escala ordinal) e os papéis gerenciais efetivos, foi utilizada a correlação de Spearman. A Tabela 16 traz os resultados das correlações para os cruzamentos entre todos os papéis gerenciais efetivos, na visão dos respondentes.

Tabela 16

Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais efetivos

Correlação de Spearman	Inovador	Negociador	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	Facilitador
Inovador							
Negociador	,364*						
Produtor	,112	,446**					
Diretor	,398**	,546**	,468**				
Coordenador	,375*	,560**	,346*	,502**			
Monitor	,266	,261	,048	,312*	,358*		
Facilitador	,158	,259	,298	,282	,244	,494**	
Mentor	,359*	,033	,304*	,253	,406**	,254	,410**

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que, nos 28 testes efetuados, 16 p-valores são significativos (destacados em negrito) e os coeficientes de correlação são sempre positivos e de magnitude moderada, indicando correspondência de ordem direta entre os dados. Assim, pode-se dizer que uma avaliação mais otimista (valores mais altos) para determinado papel gerencial é sempre acompanhada por outra avaliação de mesma natureza para quaisquer dos outros sete papéis gerenciais.

A Tabela 17 apresenta os resultados da correlação entre os papéis gerenciais requeridos.

Tabela 17

Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais requeridos

Correlação de Spearman	Inovador	Negociador	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	Facilitador
Inovador							
Negociador	,898**						
Produtor	,694**	,686**					
Diretor	,747**	,707**	,774**				
Coordenador	,715**	,671**	,774**	,807**			
Monitor	,685**	,679**	,589**	,701**	,697**		
Facilitador	,772**	,821**	,611**	,648**	,671**	,794**	
Mentor	,650**	,634**	,608**	,601**	,698**	,685**	,838**

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados seguem o mesmo padrão da avaliação anterior, embora com magnitude mais forte entre os papéis. Portanto, pode-se dizer que respondentes que avaliam determinado papel gerencial tendem a fazer uma avaliação similar para todos os sete demais papéis gerenciais na situação requerida.

4.4 Papéis gerenciais atuais e requeridos pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros

A seguir são apresentadas e comparadas as variáveis relacionadas aos fatores sobre os tipos de papéis gerenciais, correspondentes à seção I do questionário. Para efeito de apresentação, as variáveis foram agrupadas em oito categorias, avaliadas de acordo com as três competências correspondentes, conforme crivo de correção apresentado na metodologia: a) inovador; b) negociador; c) produtor; d) diretor; e) coordenador; f) monitor; g) facilitador; h) mentor. As respostas às questões foram do tipo Likert de sete pontos, variando de “grau muito baixo” a “grau muito alto”. Assim, as variáveis que apresentaram escores acima de 4,50 indicam que o exercício do papel da competência foi classificado como nível de avaliação elevado; entre 3,50 e 4,49 (inclusivo) significam que o exercício do papel da competência foi classificado como nível mediano; e abaixo de 3,49 indicam que o exercício do papel da competência foi classificado como nível baixo. Para sintetizar as informações de cada fator, utilizou-se a média como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão. A percepção dos respondentes em relação aos papéis gerenciais atuais e aos requeridos na Cooperativa pode ser visualizada na Tabela 18.

Tabela 18

Percepção dos gestores sobre os papéis gerenciais efetivos e requeridos

Papéis gerenciais	Atuais		Requeridos		P-valor	Diferença (R-A)
	Média	D.P	Média	D.P		
1. Inovador	5,12	0,69	5,52	1,19	,007**	0,4
2. Negociador	<u>4,96</u>	0,55	<u>5,44</u>	1,02	,002**	<u>0,48</u>
3. Produtor	<u>5,43</u>	0,69	5,69	1,35	,014**	<u>0,26</u>
4. Diretor	5,14	0,79	<u>5,95</u>	0,97	,000**	<u>0,81</u>
5. Coordenador	5,21	0,58	5,77	1,26	,000**	<u>0,56</u>
6. Monitor	5,16	0,78	5,46	1,27	,026*	0,3
7. Facilitador	5,29	0,80	5,59	1,34	,015*	0,3
8. Mentor	5,22	0,69	5,65	1,30	,001**	0,43

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Wilcoxon*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados dos testes, no nível de confiança de 99% ou 95% indicam a existência de diferença significativa entre a avaliação dos papéis atuais e requeridos. A análise comparativa entre as médias dos papéis atuais e requeridos demonstrou média mais alta para os papéis requeridos. Portanto, na avaliação dos gestores, o desempenho atual dos oito papéis gerenciais está aquém do que é requerido pela Cooperativa.

Observa-se um padrão de avaliação com valores muito similares para todas as variáveis, com pouca variabilidade (desvio-padrão baixo). Os desvios-padrão mais elevados para os papéis requeridos indica mais dispersão na avaliação dos gestores. As demais estatísticas próximas ou acima de cinco sugerem autoavaliação positiva dos gestores.

Verifica-se que as avaliações para os oito papéis gerenciais, tanto efetivos como requeridos, correspondem à média maior que 4,5, evidenciando nível alto de avaliação. Todos os papéis foram considerados de elevada importância para o trabalho do gestor, predominando o papel de produtor no quanto ao trabalho atual realizado e ao papel de diretor para o requerido pela Cooperativa. A menor avaliação foi para o papel do negociador.

Outra forma de analisar esses resultados é mediante a construção de um gráfico do tipo radar, contendo como vértice os oito papéis descritos. Como valores quantitativos, trabalhou-se com as médias das respostas calculadas para os papéis

atuais e requeridos, de forma a evidenciar a distância entre os escores de cada papel gerencial, conforme apresentado na Figura 4.

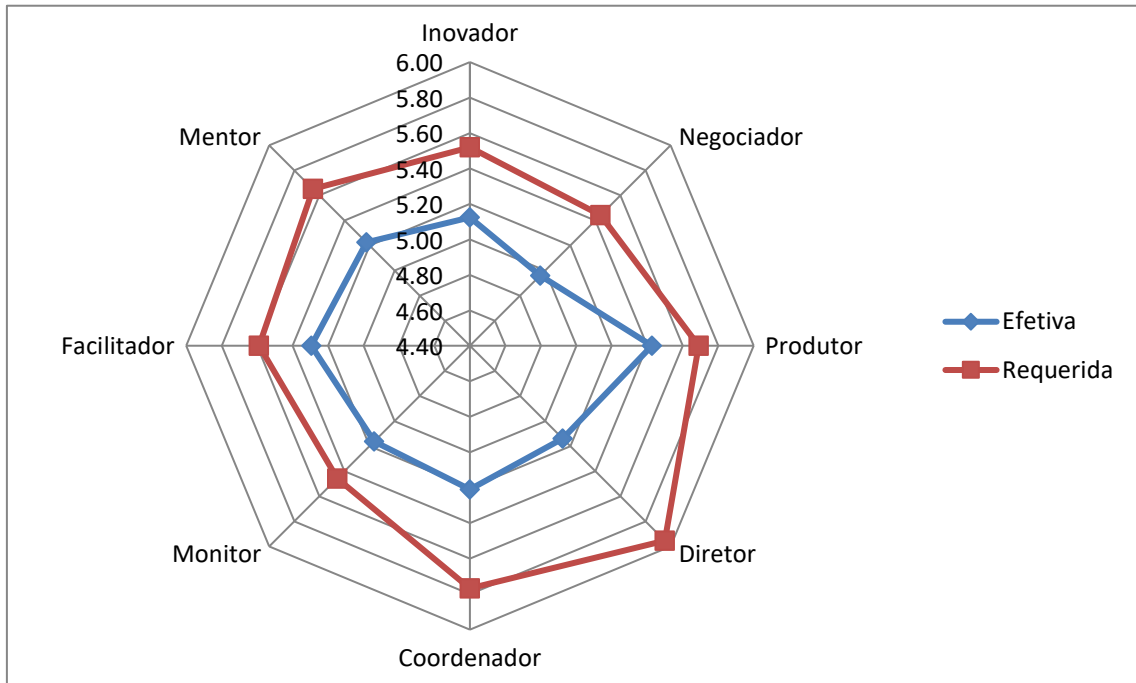


Figura 4
Papéis gerenciais atuais e requeridos.
Fonte: dados da pesquisa.

É possível inferir que, na percepção dos gestores, a diferença entre as médias referentes à avaliação dos papéis gerenciais atuais e requeridos se mantém praticamente constante. Todos os papéis requeridos obtiveram média elevada (maior que 4,5), embora as médias requeridas tenham ficado acima das atuais. Esses resultados revelam que nenhum papel é negligenciado e que os gestores da Cooperativa estão aptos a desempenharem os oito papéis e que têm a capacidade de mesclar e equilibrar os papéis no desenvolvimento do seu trabalho, na medida em que todas as médias foram superiores a 4,5. Pode-se também considerar que os gestores têm perfil mais homogêneo, na medida em que há pouca dispersão em relação às avaliações.

As maiores diferenças na avaliação entre o atual e o requerido referem-se aos papéis de diretor, coordenador e negociador. O papel de negociador teve a média mais baixa tanto para o atual (4,96) como para o requerido (5,44), indicando ser o de menor importância para a Cooperativa. Os papéis do diretor e do coordenador são

os mais requeridos pela Cooperativa, como menos avaliados em termos de desempenho atual. A menor diferença refere-se ao papel do produtor, com média elevada tanto para requerido (5,6) como para atual (5,43), indicando ser o papel no qual o desempenho atual está mais próximo do requerido pela Cooperativa.

4.5 Competências gerenciais atuais e requeridas pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros

A Tabela 19 mostra a média e o desvio-padrão para os resultados referentes às competências gerenciais efetivas e requeridas. Segue-se o mesmo padrão de apresentação do item anterior, discriminando-se as respectivas às três competências, agrupadas nos respectivos papéis e estes agrupados por modelos de gestão. As variáveis com escores acima de 4,50 significam que o exercício competência foi classificado como nível de avaliação elevado; entre 3,50 e 4,49 (inclusivo) indicam nível mediano; e abaixo de 3,49 representam nível baixo na avaliação da competência.

Tabela 19

Distribuição dos indicadores pertinentes aos tipos de competência gerencial efetiva e requerida

Modelo de gestão	Papéis	Competências / questão	Efetiva		Requerida		P-valor	Diferença (R-E)
			Média	DP	Média	DP		
Sistemas abertos E = 5,04 R = 5,48	Inovador	1. Convívio com a mudança	5,19	1,01	5,65	1,45	,039*	0,46
		2. Pensamento criativo	5,07	0,83	5,30	1,42	,214	0,23
		3. Gerenciamento da mudança	5,12	0,79	5,60	1,26	,015*	0,48
	Negociador	4. Construção e manutenção da base de poder	4,60	1,03	5,44	0,88	,000**	<u>0,84</u>
		5. Negociação de acordos e compromissos	5,40	0,76	5,60	1,38	,049*	0,2
		6. Apresentação de ideias	4,88	0,93	5,28	1,61	,054	0,4
Metas racionais E = 5,28 R = 5,82	Produtor	7. Trabalho produtivo	5,63	0,85	5,81	1,45	,130	0,18
		8. Fomento a um ambiente de trabalho produtivo	5,79	0,89	5,88	1,43	,323	<u>0,09</u>
		9. Administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes	4,86	0,94	5,37	1,59	,017*	0,51
	Diretor	10. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	4,72	1,24	5,35	1,43	,005**	0,63
		11. Estabelecimento de metas e objetivos	5,40	1,07	<u>6,49</u>	0,77	,000**	<u>1,09</u>
		12. Planejamento e organização	5,30	0,83	<u>6,02</u>	1,46	,000**	0,72
Processos internos E = 5,19 R = 5,61	Coordenador	13. Gerenciamento de projetos	5,07	0,83	5,84	1,23	,000**	0,77
		14. Planejamento do trabalho	5,40	0,73	5,88	1,43	,005**	0,48
		15. Gerenciamento multifuncional	5,16	0,81	5,58	1,45	,010**	0,42
	Monitor	16. Administração de informação por meio de pensamento crítico	5,12	1,12	5,37	1,36	,249	0,25
		17. Monitoramento do desempenho individual	5,09	1,00	5,40	1,56	,075	0,31
		18. Administração dos processos essenciais.	5,28	0,96	5,60	1,47	,032*	0,32
Relações humanas E = 5,26 R = 5,62	Facilitador	19. Construção de equipes	5,37	0,90	5,88	1,42	,004**	0,51
		20. Uso da tomada participativa de decisões	5,14	0,94	5,16	1,57	,632	0,02
		21. Administração de conflitos	5,37	0,95	5,72	1,42	,017*	0,35
	Mentor	22. Compreensão de si próprio e dos outros	5,09	0,97	5,53	1,37	,014*	0,44
		23. Comunicação eficaz	5,33	0,89	5,58	1,42	,123	0,25
		24. Desenvolvimento dos colaboradores	5,26	0,90	5,84	1,38	,003**	0,58

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Wilcoxon; – Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas; – Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados dos testes, no nível de confiança de 99% ou 95%, revelam a existência de diferença significativa na avaliação da maioria (16) das competências atuais e requeridas, excetuando-se as competências 2, 6, 7, 8, 16, 17, 20 e 23. A análise comparativa entre as médias dessas 16 competências atuais e as requeridas demonstrou média mais alta para as competências requeridas. Portanto, na avaliação dos gestores, o desempenho atual, nessas competências, está aquém do que é requerido pela Cooperativa.

Por outro lado, verificou-se que há adequação no desempenho, ou seja, não existe diferença significativa entre a competência atual e a requerida para as competências 2. pensamento criativo; 6. apresentação de ideias; 7. trabalho produtivo; 8. fomento a um ambiente de trabalho produtivo (apresenta a menor diferença entre efetiva e requerida); 16. administração de informação por meio de pensamento crítico; 17. monitoramento do desempenho individual; 20. uso da tomada participativa de decisões; e 23. comunicação eficaz.

A avaliação global mostra que todas as questões, tanto de competência atual como requerida, tendem a uma avaliação positiva e satisfatória, pois os escores concentram valores de 4,50 a 6,0. Observa-se baixa variabilidade das respostas, uma vez que o desvio-padrão é baixo. Todas as competências foram consideradas de elevada importância para os gestores.

Em relação às competências gerenciais requeridas pela cooperativa aos seus gestores, o estabelecimento de metas e objetivos foi para a competência tida como a mais requerida pela Cooperativa, com média de 6,49, próximo da pontuação máxima de sete. Essa competência obteve a maior diferença entre a efetiva e a requerida (1,09). A competência planejamento e organização recebeu média 6,02, também considerada alta em relação à escala de sete pontos, sendo muito requerida pela cooperativa aos seus gestores. Ambas as competências referem-se ao modelo metas racionais, no papel do diretor.

Segundo Quinn *et al.* (2012), essas competências contemplam a fundamentação para executar os planejamentos, as revisões, as gratificações e os empenhos de

melhoramentos e em projetar trabalhos e alocar as tarefas para que a unidade de trabalho possa alcançar suas metas de maneira efetiva, para dar suporte para a missão e visão organizacional. Ainda de acordo com Quinn *et al.* (2012), o papel do diretor caracteriza-se por ser um deflagrador decisivo; sua missão é planejar e delimitar metas, e ao definir problemas deverá selecionar alternativas para sua solução. Também se envolve com a definição de papéis do corpo gerencial e gera novas políticas para a organização.

Em relação às competências efetivas, relacionadas à atuação no dia a dia, os gestores destacaram: fomento a um ambiente de trabalho produtivo (5,79) e a o trabalho produtivo (5,63). Ambas as competências referem-se ao gerenciamento, execução e busca de resultados, ou seja, fazer as coisas. As duas competências enfatizadas pelos gestores como mais efetivos em suas rotinas estão ligadas ao papel de produtor, que também faz parte do modelo gerencial de metas racionais. De acordo com Quinn *et al.* (2012), o produtor é orientado para as tarefas, focando-se no seu trabalho com motivação e ímpeto pessoal. Sua característica é a de realizar tarefas com elevada produtividade pessoal, e ao trabalhar com uma equipe utiliza a motivação para aumentar a produção e atingir as metas estabelecidas.

Ressaltaram também, tanto como competências efetivas quanto requeridas, a competência construção de equipes, ligada ao papel de facilitador e ao modelo das relações humanas (média efetiva 5,88 e requerida 5,37). A competência planejamento do trabalho, ligada ao papel de coordenador e ao modelo de processos internos, apresentou 5,40 para efetiva e 5,88 para requerida e atual. A competência construção de equipes contempla a cooperação do gestor com os membros e as metas de sua equipe (Boyatzis, Stubbs & Taylor, 2002; Siegel & Sorensen, 1999). Já a competência planejamento do trabalho permite que os gestores trabalhem em direção a resultados significativos, encontrando maneiras de coordenar suas atividades (Quinn *et al.*, 2012).

No modelo de sistemas abertos, prevaleceram tanto no âmbito requerido quanto no atual a competência convívio com a mudança, ligada ao papel de inovador, apresentando 5,65 como requerida e 5,19 como atual e efetiva, e a competência

negociação de acordos e compromissos, ligada ao papel de negociador, com 5,60 como requerida e 5,40 como atual e efetiva.

De acordo com Quinn *et al.* (2012), conviver e adaptar-se às mudanças são competências necessárias para atingir alvos e objetivos, como melhorar a eficiência, melhorar a eficiência de custos, competir por dinheiro e recursos ou melhorar os serviços ao cliente. Ainda na visão dos mesmos autores, a competência negociação de acordos e compromissos permite que mesmo os gestores que temem negociar podem se tornar mais eficazes como negociadores. Negociadores de sucesso sabem que tentar usar o poder para forçar as pessoas a um acordo raramente resulta em resultados positivos e pode danificar seriamente os relacionamentos em longo prazo. Essa competência tem como premissa que uma dimensão preliminar importante para a negociação eficiente é o diálogo, um processo de resolver as coisas por meio do compartilhamento ponderado de pontos de vista.

Em quarto lugar, os respondentes pontuaram a competência administração dos processos essenciais tanto no âmbito requerido (5,60) quanto no âmbito atual e efetivo (5,28). Essa competência está ligada ao papel de monitor e ao modelo de processos internos. Para Quinn *et al.* (2012), a estrutura formal encontrada na maioria dos organogramas em geral é apenas uma representação moderadamente precisa de como as coisas realmente funcionam. Os gestores efetivos precisam entender não somente as funções e responsabilidades oficiais na organização, mas também as redes informais que podem ajudar (ou impedir) a realização das tarefas.

Por último, relacionado ao modelo de relações humanas, os respondentes afirmaram que a competência mais requerida pela cooperativa é o desenvolvimento dos colaboradores (5,84). E a que eles atuam com mais efetividade é a competência comunicação eficaz (5,33). Ambas as competências estão ligadas ao papel de mentor.

De acordo com Quinn *et al.* (2012), o desenvolvimento do colaborador concentra a atenção do gestor menos no que aconteceu no passado e mais no que estão trabalhando para alcançar no futuro. O gestor deve incentivar e dar aos funcionários a oportunidade de apresentar preocupações, mas também fazer com que assumam responsabilidades pelos problemas ou questões que surgirem. Em vez de ver isso

como objetivos conflitantes, enfatizar a meta de desenvolvimento do colaborador ajuda a transcender esse paradoxo. A competência comunicação eficaz implica a habilidade de compreender e transmitir informações e conhecimentos relativos ao exercício profissional (Fleury & Fleury, 2008).

Portanto, os gestores da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros entendem a importância dos papéis e das competências no desenvolvimento do seu trabalho, embora o desempenho atual esteja um pouco abaixo do requerido. Os resultados confirmam que existe uma diferença, ou seja, na visão dos gestores, há uma leve disparidade entre o que está sendo efetivamente realizado por parte deles e o que a Cooperativa espera que seja exercido. Os papéis que se destacaram são os de diretor e o de produtor. No papel do diretor há a maior discrepância, indicando a necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento e organização, definição de objetivos e metas e relativas ao desenvolvimento e comunicação da visão (Quinn *et al.*, 2012). O papel do produtor indica que as competências relacionadas ao ambiente de trabalho e produtividade e ao gerenciamento do tempo apresentam-se de forma adequada. Esses dois papéis compõem o modelo de gestão de metas racionais que aparece nas entrevistas como foco de atenção da Cooperativa, na visão de seus executivos. Entretanto, o modelo de relações humanas, que é o mais citado nas entrevistas com os executivos, não aparece em relevo na percepção dos gestores (Quinn *et al.*, 2012).

Concluiu-se que as médias mais altas se referem ao modelo de metas racionais, tanto na avaliação em relação às competências efetivas como as requeridas. Segue-se o modelo de relações humanas (5,26 e 5,62), próximo do modelo de processos internos (5,19 e 5,61). O modelo de gestão com menos expressão é o de sistemas abertos. Conforme Quinn *et al.* (2012), as metas principais do modelo de metas racionais são melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade. Consistentes com as suposições do modelo de meta racional, as competências relacionadas a esse modelo concentram-se em fornecer instruções claras como meio de alcançar resultados produtivos e lucrativos. Refletindo o foco externo desse quadrante, competir é a ação imperativa e as atividades principais são voltadas para o esclarecimento da meta, análise racional e tomada de ação. Ações como planejamento, organização, direção e controle, relacionadas ao modelo de metas

racionais, são, tradicionalmente, consideradas funções essenciais da administração e compõem o núcleo de uma abordagem, dinâmica e interativa, para uma gestão mais eficaz (Lima, Aragão & Guimarães, 2016).

Pesquisa realizada por Fernandes (2012) também identificou que as respostas sobre o que seria ideal para o modelo proposto por Quinn *et al.* (2012) foram superiores em relação ao que é efetivamente exercido pelos gestores. Apesar das diferenças entre a atuação ideal e a real, os respondentes desta pesquisa informaram que, apesar das dificuldades, expressam vontade de querer desenvolver-se para desempenhar o trabalho da melhor forma. O modelo mostrou-se satisfatório, identificando o perfil dos gestores e o que precisa ser desenvolvido.

Também na pesquisa de Silva (2009) chegou-se à conclusão de que o modelo se mostra eficaz também no ramo de comércio varejista. O resultado diferenciado para alguns papéis está diretamente ligado à natureza das funções gerenciais no comércio varejista e para pequenas e médias empresas.

Portanto, pode-se concluir que, no entendimento dos gestores que compõem a amostra deste estudo, as 24 competências apresentadas pelo modelo de gestão de Quinn *et al.* (2012) foram requeridas pela cooperativa e efetivamente observadas por seus gestores em grau elevado. Prevalece o modelo de metas racionais, o que é confirmado, em parte, pelas entrevistas com os executivos, uma vez que eles deram mais destaque ao modelo de relações humanas.

Convém ressaltar que outras pesquisas, como a de Prata (2008), Silva (2009) e Fernandes (2012), corroboram os resultados obtidos nesta pesquisa com os gestores da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. Ambas as pesquisas apresentam suas competências muito similares ao perfil eficaz proposto por Quinn *et al.* (2012). A avaliação positiva dos gestores encontra-se em ambas as pesquisas. E os indicadores mais altos e baixos são semelhantes.

5 Conclusão

Este estudo teve como objetivo identificar os papéis e competências gerenciais que são mobilizados diante dos diferentes modelos de gestão na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. O referencial teórico abordou o cenário das competências individuais, organizacionais e gerenciais, finalizando com o modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2012), o qual foi usado para a pesquisa empírica.

Para atingir o objetivo proposto, foi realizado estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo nessa cooperativa, que há quatro anos adotou a governança corporativa e vem investindo em treinamento e desenvolvimento do seu corpo gerencial. Os dados qualitativos foram coletados por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com os três diretores executivos da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. Os dados quantitativos foram coletados a partir de questionário de competências gerenciais, elaborado por Quinn *et al.* (2012), aplicado aos 44 gestores da Cooperativa. A escala é constituída por 24 assertivas, avaliadas em escala Likert de sete pontos, em relação aos papéis e às competências efetivas e às requeridas pela Cooperativa. Os papéis gerenciais referem-se aos perfis de inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor. As competências ligadas a esses papéis caracterizam os modelos de gestão sistemas abertos, metas racionais, processos internos e relações humanas.

Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial. Os dados quantitativos foram analisados por meio de técnicas estatísticas univariada e multivariada. Obteve-se o retorno dos 44 questionários válidos, caracterizando-se, portanto, uma pesquisa censitária.

Em relação ao objetivo específico - caracterizar os modelos de gestão da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros -, apurou-se o predomínio dos modelos de relações humanas e o de metas racionais, na percepção dos três executivos entrevistados. O foco nas pessoas, no planejamento e no controle dos resultados prevalece nas falas dos entrevistados. No discurso dos diretores, há mais atenção às questões de relacionamento no trabalho, ligada aos resultados empresariais. Em sua gestão, a diretoria executiva dessa cooperativa prioriza a motivação e satisfação

dos colaboradores para alcançar suas metas e maiores resultados, por meio de um trabalho produtivo.

A caracterização dos papéis gerenciais atuais e os requeridos pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, na percepção dos 44 gestores, confirma tais percepções. Abstraiu-se que a maior parte desses respondentes é do sexo masculino, com idade entre 31 e 35 anos, casados, graduação completa, tempo de trabalho na organização entre 10 e 15 anos e supervisionam seis a 10 colaboradores. A metade dos entrevistados exerce o cargo de gerente e os demais, cargos de supervisão e de agentes de atendimento.

Os resultados dos questionários indicam que, embora os gestores tenham avaliado positivamente os papéis gerenciais, há uma diferença entre os valores atribuídos aos papéis atuais e os requeridos, identificando-se que eles não conseguem alcançar, na sua plenitude, o que lhes é requerido pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. O papel mais requerido pela Cooperativa aos seus gestores é o de diretor; e o papel atual, efetivo no dia a dia dos gestores, é o de produtor. Ambos são ligados ao modelo de metas racionais, confirmando, em parte, a fala dos executivos. Há, entretanto, uma divergência, uma vez que os executivos ressaltaram o modelo de relações humanas de maneira mais enfática. Já os gestores percebem que seus papéis atuais e requeridos estão menos ligados a esse modelo de relações humanas, prevalecendo o modelo de metas racionais.

Assim, o perfil identificado para os gestores da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros foi considerado eficaz, o que demonstra que os gestores estão aptos a desempenharem, de forma competente, os papéis gerenciais, considerando um equilíbrio entre eles. Destaca-se o menor desempenho no papel de negociador, tanto no âmbito requerido quanto no atual e efetivo, sem, no entanto, representar prejuízo ao desempenho global de suas funções, diante das médias satisfatórias apresentadas na pesquisa.

Em relação ao terceiro e último objetivo específico - caracterizar as competências gerenciais atuais e as requeridas pela Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros -, na percepção de seus gestores, verificou-se que as competências mais requeridas são

o estabelecimento de metas e objetivos e o planejamento e organização, ambas ligadas ao papel de diretor e ao modelo de metas racionais. As competências atuais mais efetivas são fomento a um ambiente de trabalho produtivo e trabalho produtivo, ambas ligadas ao papel de produtor e também ao modelo de metas racionais. Essa percepção dos gestores corrobora a avaliação dos papéis gerenciais e está, em parte, em conformidade com a visão dos executivos no respeitante ao modelo de metas racionais.

Apesar de a percepção sobre o desempenho (papéis e competências) atual e efetivo dos gestores estar aquém do requerido pela Cooperativa, os resultados acima da média na avaliação revelam que, ainda que provavelmente haja dificuldades, o desempenho gerencial é adequado. A diferença entre o desempenho atual e o requerido sinaliza os *gaps* para treinamento e desenvolvimento gerencial, aspecto que poderá ser norteador para o planejamento de processos de gestão de pessoas da Cooperativa.

A comparação entre os resultados qualitativos e quantitativos foi positiva, uma vez que foi possível confirmar, em parte, com as falas das entrevistas, muito daquilo que os números evidenciaram. Por outro lado, os dados qualitativos trouxeram aspectos que vão além dos números, indicando alguma contradição nos resultados. Se a fala dos executivos ressalta o modelo de relações humanas, o que não é confirmando pela pesquisa quantitativa, há indícios de que seria necessário aprofundar e buscar mais explicações. A partir das entrevistas e diante do que se propõe a pesquisa qualitativa, foi possível observar o contexto vivenciado pelos diretores executivos, bem como alguns de seus anseios e desafios em relação ao cenário financeiro atual e o perfil que almejam de seus gestores. Pode-se levantar a hipótese de que os executivos, cientes da ideologia cooperativista e de seu foco humanista, tendam a trazer tais aspectos em seu discurso, lado a lado com o foco nos resultados, característico da ideologia capitalista e do modelo de metas racionais. Tais aspectos poderão ser objeto de pesquisas futuras. Pode-se concluir que a triangulação de métodos quantitativos e qualitativos permitiu, portanto, aprofundar questões e confirmar os dados encontrados, agregando valor aos resultados da pesquisa.

Além dos ganhos obtidos com a triangulação, esta pesquisa demonstrou também que as funções dos gestores extrapolam as relativas ao processo gerencial tradicional das organizações, haja vista os comentários recorrentes e com respaldo nos autores usados na discussão do trabalho de que muito da experiência e das competências desses profissionais vem dos desafios vivenciados no exercício do cargo e não apenas da formação e desenvolvimento técnico-acadêmico.

Concluiu-se que o resultado da presente pesquisa, a partir da percepção dos executivos e gestores da Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros, encontra consonância com o perfil eficaz dos líderes organizacionais, proposto pelo modelo de Quinn *et al.* (2012). Este trabalho atingiu o seu objetivo, visto que, com o estudo de caso, foi possível analisar em profundidade, corroborar as publicações sobre o tema e generalizar, confirmando o modelo de competências gerenciais.

Como limitação, deve-se mencionar o número de respondentes que, embora tenha sido um estudo censitário nessa cooperativa, não permitiu análises multivariadas mais profundas. Sugere-se, para pesquisas futuras, ampliar a quantidade de participantes, abrangendo outras cooperativas do estado e, até mesmo, outras organizações de outras regiões, considerando que os perfis gerenciais podem ser diferentes em cada região e interferir no perfil dos gestores envolvidos e, conseqüentemente, nas demandas de gestão. Além disso, caberia também a realização de pesquisa semelhante com outros gestores envolvidos em processos de gestão diferentes dos aqui explorados, além da utilização de outras metodologias de pesquisa e até mesmo de outros modelos teóricos, para verificar possíveis semelhanças nos resultados.

Sugere-se pesquisa que vise comparar o perfil gerencial em cooperativas de crédito e em bancos, buscando identificar se a ideologia cooperativista e a capitalista impactam esse perfil. Ainda como sugestão indica-se aprofundamento a respeito do processo de gestão de competências gerenciais desses profissionais, levando-se em consideração a complexidade de seu papel e sua importância para o planejamento e estratégias eficazes para o mercado competitivo financeiro.

Portanto, esta dissertação, longe de encerrar as discussões, contribuiu para o conhecimento científico ao confirmar o modelo proposto sobre competências gerenciais efetivas e requeridas, bem como para as organizações, ao permitir mapear essas competências e identificar as dificuldades, limitações e desafios do cargo de gestor de maneira a permitir uma gestão mais eficaz, com melhores resultados para os profissionais, para as organizações e para melhor qualidade dos serviços entregues à sociedade em geral.

Referências

- Altman, E. I., Caouette, J. B., & Narayanan, P. I. (2000). *Gestão do risco de crédito*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Assaf Neto, A. (2001). *Mercado financeiro*. (4. ed.), São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Becker, B. Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, Strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bitencourt, C.C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Retrived from: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?.1>.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002 Dec.). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. Oshkosh, *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 150-163.
- Boog, G. (1995). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books.
- Brandão, H.P., Andrade, J. E. B, Freitas, I. A., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. Brasília, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171-182.
- Brito, M. J. M. (2004). *A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte*. Tese (Doutorado

em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas e Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Bruce, C. (1996). *On competence*. (Discussion list). Retrived from: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html> 1996.

Carbone, P. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.

Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo (169 f)..

Carvalho, F. J. C., Souza, F. E. P., Sicsu, J.; Paula, L. F. R., & Studart, R. (2000). *Economia monetária e financeira: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Davis, L. (2000). *The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership*. Dissertation (Master of Education) - Brisbane.

Durand, T. (1998, June). Forms of incompetence. *Anais do International Conference on Competence – Based Management*, 4. Oslo: Norwegian School of Management.

Dutra, J. S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S., Fleury, M. T. L., & Ruas, R. (2010). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2001). *Gestão de pessoas com base em competências: gestão por competências*. São Paulo: Gente, 23-40.

Dutra, J. S. (2004). *Competências*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S., & Silva, J. (1998). Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Foz do Iguaçu.

Fernandes, A. C. B. C. (2012). *Competências gerenciais de enfermeiros de uma instituição hospitalar de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: FNH.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Curitiba, RAC, ed. especial (pp.183-196).

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (3. ed.), Rio de Janeiro: Atlas.

Fortuna, E. (1999). *Mercado financeiro*. (13. ed.), Rio de Janeiro: Qualitymark.

Freitas, D. B. (2007). *Papéis e competências do líder: um estudo em organização multinacional francesa*. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hipólito, J. A., & Reis, G. G. (2002). A avaliação como instrumento de gestão. In: M. T. L. Fleury (Coordenadora). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Hirata, H. (1997). Competências e divisão social do trabalho no contexto de novos paradigmas produtivos. *Anais do 3º Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Le Boterf, G. (1994). *De La Competence*. Paris: Les Editions d' Organization.

- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Legg, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: McMillan.
- Leite, M. T. S. (2009). Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no estado do Ceará. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração de Empresas*. São Paulo: ENANPAD, 2009.
- Lima, R. J. C., Aragão, S., & Guimarães, E. H. R. (2016 maio-jun.). Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. *Revista de Gestão e Projetos – Gep.*, 7(2).
- Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (1987) *Statistical Analysis with missing data*. New York: John Wiley and Song.
- Luz, T. R. (2001). *Telemar – Minas: competências que marcam a diferença*. 307 f. Tese (Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais CEPEAD, Belo Horizonte).
- Luz, T. R., & Vieira, A. (2005). Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. *Organização & Sociedade*, 12(33), 93-108.
- Magalhães, M. N., & Lima, A. C. P. (2009). *Noções de probabilidade e estatística*. (7. ed.) São Paulo: Edusp.
- Magalhães, S., & Rocha, M. (1997 janeiro). Desenvolvimento de competências: o futuro agora. São Paulo, *Revista de Treinamento e Desenvolvimento*, 12-14.
- McClelland, D. C. (1973 Jan.). Testing for competence rather than intelligence. [s.l.]. *American Psychologist*, 1-14.

- Meinen, E. (2002). Cooperativismo e crédito: raízes, evolução e particularidades. *In:* E., Meinen, J. N., Domingues, J. N., & J. A. S., Domingues. *Cooperativas de crédito no Direito brasileiro*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2010). (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (29. ed.), Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mirvis, P. H. (1985). *Work in the 20th century: America's trends and tracts, visions and values, economic and human developments* (rev. ed.). Cambridge, MA: Rudi Press.
- Moscovici, F. (1994). *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Pages, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008 abr.-jun.). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. Curitiba, *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), p. 339-368, abr/jun. 2008.
- Parry, S. (1996 Jul). *The quest for competencies*. *Training*, 48-56.
- Perrenoud, P. (2000). *Construindo competências*. *Revista Nova Escola*, 19 – 31.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Picarelli, V. Gestão por competências. (2002). *In:* G., Boog, M., & Boog, M. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, (v. 1).
- Picchiai, D. (2003). *Competências gerenciais: caso de um hospital público*. Fundação do Desenvolvimento Administrativo, São Paulo.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the Corporation*. Harvard Business Review, v.68, p. 39, jun. 1990.
- Prata, S. C. F. (2008). *Competências gerenciais: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira*. Belo Horizonte: FNH.
- Quinn, R. F. S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2012). *Competências gerenciais: a abordagem dos valores concorrentes na gestão*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Quinn, R., F. S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. St. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações* (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3. ed.). São Paulo: Atlas (334 p).
- Rocha Neto, I. (2003). *Gestão estratégica de conhecimentos e competências: administrando incertezas e inovações*. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa.
- Rosa, J. R.T. (2014). *Competências demandadas x competências desenvolvidas: um estudo de caso técnico em eletrotécnica no Centecon*. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Cultural Pedro Leopoldo, MG.
- Ruas, R. (2000 maio/jun). A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *READ*, 6(3).
- Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L.H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Brookman.

- Ruas, R. L. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In: M. T. L., Fleury & M. M., & Oliveira Jr. (Orgs). Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Sant' Anna, A. S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte (366 f.).
- Sarsur, A. M. (2007). *Gestão por competências: a percepção de ganho social para o trabalhador*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo (262 f.).
- Shardong, A. (2002). *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. Porto Alegre: Rigel.
- Siegel, G., & Sorensen, J. E. (1999). *Counting more, counting less transformations in the management accounting profession, the 1999 practice analysis of management accounting*. Institute of Management Accountants, Montvale.
- Silva, F. (2009). *Competências gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Novos Horizontes. Belo Horizonte (116 f.).
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In: C., Mabey & P. Iles (orgs). Managing learning*. London: Routledge (p. 57-69).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spink, P. (1997). Empregabilidade: comentários a partir do ensaio de Helena Hirata. *In: A., A., Casali, I., Rios, & J. E., Teixeira (Orgs.). Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: PUC, (p. 51-57).

Steffen, I. (1999). *Modelos e competência profissional*. (s. I: mimeo).

Stewart, R. (1998). *Choices of the manager*. Londres: McGraw – Hill.

Taylor, F. W. (1996). *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas.

Tilles, S. (1997). Como avaliar a estratégia das empresas. Rio de Janeiro: COPEAD/UFRJ (Mimeo). *Harvard Business Review*, 3(1),.42-80.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P., & Heneault, E. R. R. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Apêndices

Apêndice A – Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa

Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

Linha de Pesquisa: Desafios em Gestão de pessoas

Coordenação: Vera L. Cançado

Descrição: esta pesquisa visa a identificar e analisar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na gestão de pessoas frente à aceleração da globalização. Para tal, abordam-se os diversos temas de gestão de pessoas sob diferentes perspectivas teóricas. Com foco na perspectiva da objetividade (paradigma positivistas ou funcionalistas), pesquisa-se a gestão de pessoas (ou de recursos humanos - GRH) como: – função empresarial, com temas ligados a: a) funções operacionais, como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas, etc.; b) temas ligados à gestão estratégica de pessoas; c) temas mais recentes, como competências, capital humano, etc.; – função gerencial, com temas relacionados a motivação, liderança, comunicação, qualidade de vida, mudança organizacional, etc. Na perspectiva do paradigma interpretativista, abordam-se temas como a subjetividade no trabalho, identidade, sofrimento e prazer no trabalho e poder nas organizações. O tema mudança organizacional é destacado a partir de discussões sobre a racionalidade/irracionalidade, complexidade e paradoxos do processo de transformação nas organizações. Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, serão realizados diversos estudos de caso e *surveys*, frutos de dissertações de mestrado. Como metodologia, adota-se a triangulação de dados quantitativos e qualitativos, bem como a de dados secundários e primários. Os resultados esperados são: desenvolvimento de modelos de diagnóstico, modelos de gestão de pessoas; metodologias para intervenção para mudança organizacional.

Situação: em andamento; natureza: pesquisa.

Alunos envolvidos: / Mestrado profissional: (20).

Integrantes: Vera Lúcia Cançado Lima - Coordenador / Márcio Campos - Integrante / Deusina Maria Lopes Ladeira - Integrante / Tânia Oliveira Macedo - Integrante / Jorge Nagen - Integrante / Leonidas Alfredo Fagundes - Integrante / Paulo Trajano Coutinho - Integrante / Tatiana Domingues Pereira - Integrante / Zélio Cosme Damasceno - Integrante / Betânia Tanure - Integrante / Patrícia dos Santos Genelhu - Integrante / Leonardo Espí Cavalcante - Integrante / Ana Carolina de Jesus Gonçalves - Integrante / Fábio de Oliveira Horta - Integrante / Cláudia Márcia Sá Martins - Integrante / Júlio Henrique Machado Máximo - Integrante / Fabiana Sader Cabral Fonseca - Integrante / Emerson Freitas Mello - Integrante / Maria José da Cunha - Integrante / Anderson de Souza Sant'Anna - Integrante / João Bosco de Castro Araújo - Integrante / Elizabeth de Lacerda Fonseca - Integrante / Helena Teixeira Magalhães Soares - Integrante.

Número de produções C, T & A: 51 / Número de orientações: 17

Baptista & Cançado, 2014; Chaves, 2012; Quirino, 2008; Rosa, 2014; Cançado, Sarsur e Sant'Anna, 2005; Sant' Anna, Vasconcelos, Moraes e Cançado, 2007; Sant' Anna, Nunes, Sarsur e Cançado, 2017; Sant' Anna, Sarsur, Nunes e Cançado, 2013; Ferreira, Cançado e Lima, 2015; Sena e Cançado, 2016; Cançado, 2010.

Apêndice B - Autorização para realização do estudo

Pedro Leopoldo, 30 de maio de 2017.

Cooperativa XXXXXX.

Solicitamos autorização para realização, nessa conceituada empresa, da pesquisa empírica referente à dissertação da mestrandia Gabriela Mendes Ferreira, aluna no Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL), cujo título é “Competências gerenciais: estudo em uma cooperativa de crédito”, orientada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado.

Os dados coletados serão analisados para fins acadêmicos, resguardando-se o necessário sigilo ético. Solicitamos a autorização para utilização do nome da empresa em publicações acadêmicas - dissertação, artigos em periódicos, em congressos e afins.

Desde já, agradecemos a colaboração e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Gabriela Mendes Ferreira
Mestranda MPA/FPL

Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado
Orientadora

De acordo:

Nome:

Cargo:

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa sobre competências gerenciais

Eu, _____, aceito livremente participar como entrevistado na pesquisa sobre o perfil dos gestores e as competências gerenciais na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, da mestrandia Gabriela Mendes Ferreira, orientada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado. O objetivo é identificar papéis e competências gerenciais que são mobilizados diante dos diferentes modelos de gestão na Cooperativa de Crédito Dois Pinheiros. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do entrevistado, sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente de que se tiver qualquer reclamação posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo. Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Belo Horizonte, ____ de _____ de _____

Assinatura de Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora

Mestranda: Gabriela Mendes Ferreira - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(gabrielamendesferreira01@gmail.com)

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(vera.cancado@fpl.edu.br)

Apêndice D – Roteiro de entrevista

Nome:

Cargo:

Tempo no cargo:

Tempo na empresa:

- 1) Quais os objetivos principais da gestão dessa cooperativa?
- 2) Quais as principais crenças e valores?
- 3) Quais são os principais critérios de eficácia dessa gestão?
- 4) Numa ordem de importância de 1 a 4, em que 1 é menos importante e 4 mais importante, enumere:

Objetivos

	Maximização dos lucros
	Eficiência do fluxo de trabalho
	Envolvimento e comprometimento da equipe
	Inovação e gerenciamento da mudança

Crenças

	Direção clara – resultados produtivos
	Rotinas e as decisões com base em regras, estruturas e tradições. Estabilidade.
	Participação, resolução de conflitos. Construção de consenso.
	Adaptação e inovação contínuas. Melhores resultados.

Crítérios de eficácia

	Direção clara – resultados produtivos
	Rotinas e as decisões com base em regras, estruturas e tradições. Estabilidade.
	Participação, resolução de conflitos. Construção de consenso.
	Adaptação e inovação contínuas. Melhores resultados.

- 5) O modelo de gestão desta cooperativa está focado mais em controle ou flexibilidade?
- 6) O modelo de gestão desta cooperativa está focado mais no ambiente interno ou externo?

Obrigada!

Apêndice E - Questionário Competências Gerenciais

Caro colaborador,

O presente questionário tem como finalidade mapear as competências gerenciais dos gestores desta cooperativa. Trata-se de uma pesquisa para o trabalho de conclusão do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo - MPA/FPL.

Esclareço que não haverá identificação do entrevistado, garantindo confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que opiniões e ideias possam ser utilizadas contra você. Esclareço também que em qualquer fase da pesquisa você pode se recusar a participar ou retirar-se, sem que isso me traga alguma penalização.

Você concordou com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que teve o objetivo de informar e esclarecer sobre a pesquisa e a sua participação?

Sim Não

Sua participação é muito valiosa!

Muito obrigada!

Aluna: Gabriela Mendes Ferreira
Mestranda MPA/FPL
gabriellamendesferreira01@gmail.com

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado
Professora Titular MPA/FPL
E-mail: vera.cancado@fpl.edu.br

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar após cada frase o número que melhor corresponda à sua realidade, de acordo com a escala abaixo, sendo 1 = grau muito baixo e 7 = grau muito alto:

1	2	3	4	5	6	7
Muito baixo						Muito alto

Descrição das competências gerenciais	O quanto eu tenho essa competência atualmente	O quanto eu uso essa competência no meu trabalho
1. Convívio com a mudança		
2. Pensamento criativo		
3. Gerenciamento da mudança		
4. Construção e manutenção da base de poder		
5. Negociação de acordos e compromissos		
6. Apresentação de ideias		
7. Trabalho produtivo		
8. Fomento a um ambiente de trabalho produtivo		
9. Administração do tempo e do estresse/ equilíbrio de demandas concorrentes		
10. Desenvolvimento e comunicação de uma visão		
11. Estabelecimento de metas e objetivos		
12. Planejamento e organização		
13. Gerenciamento de projetos		
14. Planejamento do trabalho		
15. Gerenciamento multifuncional		
16. Administração de informação por meio de pensamento crítico		
17. Monitoramento do desempenho individual		
18. Administração dos processos essenciais		
19. Construção de equipes		
20. Uso da tomada participativa de decisões		
21. Administração de conflitos		
22. Compreensão de si próprio e dos outros		
23. Comunicação eficaz		
24. Desenvolvimento dos colaboradores		

Esta parte deve ser preenchida **marcando com um X** a opção que corresponde à sua resposta.

1. sexo

Feminino

Masculino

2. Idade

até 20 anos

36 – 40 anos

56 – 60 anos

21 – 25 anos

41 – 45 anos

mais de 60 anos

26 – 30 anos

46 – 50 anos

31 – 35 anos

51 – 55 anos

3. Escolaridade

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 2º grau/Técnico incompleto | <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1º grau completo | <input type="checkbox"/> 2º grau/Técnico completo | <input type="checkbox"/> Superior completo |

4. Estado civil

- | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solteiro (a) | <input type="checkbox"/> Casado (a) | <input type="checkbox"/> Viúvo (a) |
| <input type="checkbox"/> Separado (a)/Divorciado (a) | | <input type="checkbox"/> Outros |

5. Tempo de trabalho na empresa

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 01 anos | <input type="checkbox"/> de 1,1 até 03 anos | <input type="checkbox"/> de 3,1 até 05 anos |
| <input type="checkbox"/> de 5,1 até 07 anos | <input type="checkbox"/> de 7,1 até 9 anos | <input type="checkbox"/> de 9,1 até 11 anos |
| <input type="checkbox"/> de 11,1 até 13 anos | <input type="checkbox"/> de 13,1 até 15 anos | <input type="checkbox"/> de 15,1 a 17 anos |

6. Setor de trabalho

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Diretoria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Supervisão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Gerência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sinta-se à vontade para comentar outros aspectos que não foram abordados no questionário e que você considera importante.
