

Gestão por competências: um estudo de caso em uma cooperativa de agricultores

Competence management: a case study in a farmers' cooperative

Resumo

O presente estudo buscou identificar a percepção dos colaboradores da Cooperativa Alfa Ltda. com relação às competências individuais relacionadas com a Gestão por Competências. Para isso, utilizou-se como instrumento de coleta um questionário composto por 28 questões fechadas e 2 abertas sendo aplicado em uma amostra de 22 colaboradores da organização. Com os resultados obtidos foi possível constatar que todas as competências individuais investigadas apresentaram percentuais satisfatórios, onde nenhuma foi identificada com déficit, o que pode ser considerado um fator positivo. Deste modo, concluiu-se que a Cooperativa busca desenvolver seus colaboradores fazendo com que eles cresçam junto com a organização. Porém, poderão ser criadas novas estratégias a fim de desenvolver outras competências individuais e, assim, identificar novamente qual é a situação atual.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Competências; Gestão por Competências.

Abstract

This study aims to identify the perception of employees at Cooperative Alfa Ltda. relative to individual skills on issues related to Competency Management. For this, we used as a tool for collecting a questionnaire consisting of 28 multiple-choice questions and two open being applied to a sample of 22 employees of the organization. With the results obtained it was found that all individual skills investigated showed satisfactory percentage, where none was identified as deficit, which can be considered a positive factor. Thus, it was concluded that the Cooperative seeks to develop its employees causing them to grow along with the organization. However, new strategies can be created to develop other individual skills and thus identify again what is the current situation.

Keywords: Human Resource Management; Competences; Competences Management.

Fernanda Rossato¹, Lisandra Taschetto Murini², Flaviani Souto Bolzan Medeiros³, Patrícia Schrippe⁴ e Andreas Dittmar Weise⁵

¹ Bacharel em Administração; Centro Universitário Franciscano; Rua Santa Cruz, nº 257, Bairro Centro; Santa Maria, Brasil - pschrippe@gmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção, Centro Universitário Franciscano, Santa Maria, Brasil

^{3,4} Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção; Universidade Federal de Santa Maria; Santa Maria, Brasil

⁵ Professor Permanente do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção; Universidade Federal de Santa Maria; Santa Maria, Brasil

1. Introdução

As mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças motrizes de resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as empresas. Por isso, a importância da administração nas empresas, na utilização e implantação de seus processos, nos seus objetivos organizacionais, no planejamento, controle, análise de resultados para o desenvolvimento das organizações.

Contudo, a mudança tornou-se parte da sociedade atual e parte de suas expressões organizadas como a empresa. Entretanto, mais importante que o reconhecimento da inafastabilidade da mudança, é o reconhecimento de que ocorre em velocidade muito superior que em qualquer outra época da história. Esta velocidade desfigura o formato da empresa. Exige que hoje se faça tudo mais rápido para se acompanhar as transformações ambientais.

No que diz respeito à administração, na área de Gestão de Pessoas, percebe-se que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres e rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos. A vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo rápida e eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e na oferta de novos produtos e serviços inovadores.

Hoje, o capital intelectual é tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação, sucesso e sustentabilidade. Passa a ser uma área estratégica e inspiradora, na qual somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho consiste em identificar a percepção dos colaboradores da Cooperativa Alfa Ltda. com relação às competências individuais relacionadas com a Gestão por Competências sendo desenvolvida para cada uma das 14 competências, a saber: (1) Criatividade; (2) Empreendedorismo; (3) Visão sistêmica; (4) Negociação; (5) Organização e Planejamento; (6) Foco em Resultado; (7) Foco em Cliente; (8) Cultura da Qualidade; (9) Liderança; (10) Tomada de Decisão; (11) Comunicação; (12) Trabalho em Equipe; (13) Relacionamento Interpessoal; e (14) Flexibilidade.

O presente estudo foi realizado em uma Cooperativa localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como foco o tema Gestão por Competências por ser um assunto que possui extrema importância. Deste modo, acredita-se que o mesmo contribuirá para um melhor entendimento e funcionamento da referida Cooperativa e, assim, auxiliará na identificação das competências existentes.

Nesse sentido, essa pesquisa visa mostrar a realidade da Cooperativa, pois os competidores esforçam-se o tempo todo para o aperfeiçoamento de suas atuais "forças"

ou para a criação de novas, que lhes possibilitem, não somente a sustentação de posições já alcançadas, como também a conquista de novos espaços mercadológicos, e a consequente superação dos seus principais concorrentes.

O presente artigo foi estruturado em cinco capítulos, a saber: logo após a introdução, aborda-se no capítulo dois o referencial teórico incluindo discussões a cerca da gestão por competências e também a questão das competências individuais e organizacionais. No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração do estudo com suas respectivas classificações. Em seguida, no capítulo quatro consta a análise discussão dos resultados desmembrados em perfil dos colaboradores pesquisados e a percepção dos mesmos em relação à temática gestão por competências. Por fim, no quinto e último capítulo, seguem as considerações finais acompanhadas de sugestões para novos estudos visando contribuir ainda mais ao tema.

2. Referencial teórico

2.1. Gestão por competências

O conceito de competências foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as empresas (DUTRA, 2008). Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico às empresas e valor social as pessoas (FLEURY; FLEURY, 2008).

Dessa forma, a gestão das competências é um fator crítico nas organizações (ZANGISKI et al, 2013). Em termos de conceito, a Gestão por Competências consiste nos serviços baseados nos conhecimentos automatizados, a fim de tirar o máximo proveito do know-how de uma empresa (COLUCCI et al., 2011). Portanto, os profissionais que cujos comportamentos são avaliados e valorizados por processos transparentes de um programa de Gestão de Competências, quando solicitados a participar de situações balizadas em auxiliadas por premissas sustentáveis estarão aptos para exercer de melhor maneira suas funções (MUNCK et al., 2011).

Nesse sentido, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) apresentam ainda como sendo o conceito de competência gerencial a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir ou superar desempenhos configurados nas atribuições, processo esse que consolida apenas em situação de trabalho. Gramigna (2007) comenta que o domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado. A área de Gestão de Pessoas possui um papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas trabalham na identificação e alocação de talentos, capa-

citação corporativa, entre outros, podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional.

Pode-se ainda sistematizar os conceitos em vários níveis de competências existentes em uma organização.

valores e rotinas organizacionais, assim como, geração de valor para os clientes, fonte de vantagem competitiva, dificuldade de ser copiada por concorrentes, como alguns dos propósitos da Gestão por Competências

Quadro 1: Níveis de competências organizacionais.

Competências	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury (2008, p. 34).

Conforme Fleury e Fleury (2008) expõem no Quadro 1 cada um dos níveis de competências organizacionais.

Deste modo, a evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, pois as competências estão associadas tanto à atividade da organização, quanto a de suas áreas ou funções.

A Gestão por Competências é um processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização, através de suas competências técnicas e comportamentos (LEME, 2005). Gestão por Competências trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas. E é através das informações dessas geradas é que está o grande diferencial nas decisões e questões relativas ao capital intelectual da empresa. Com a globalização a exigência está voltada para os resultados e, nesse processo, as pessoas estão em alta, uma vez que a riqueza das organizações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes (GRAMIGNA, 2007).

De acordo com Leme (2005) serão elencados alguns dos resultados da Gestão por Competências que qualquer empresa, hoje, busca: a) maior produtividade; b) assertividade; c) ambiente participativo e motivacional; d) comprometimento dos colaboradores; e) tornar as gerências e equipes mais fortalecidas; f) ter foco em resultados; g) ter mais competitividade; e h) um diferencial de mercado.

Deste modo, as empresas apontam a combinação e integração de habilidades, recursos, atividades, processos,

(HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

A partir desse contexto, as competências organizacionais são fontes de vantagem competitiva sustentável e que dentro delas encontram-se as competências individuais que são difíceis de imitar. Assim sendo, estudam-se as competências individuais para garantir a vantagem competitiva organizacional por meio das pessoas.

2.2. Competências individuais e organizacionais

As competências individuais e as competências organizacionais buscam estabelecer algumas formas para competir através da excelência operacional, inovação em produtos e orientação para clientes. Pois, na organização cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, naturalmente a deverá atender a um conjunto específico de exigências aos colaboradores (DUTRA, 2008).

Competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 219).

Dessa maneira, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008)

contemplam ainda que competência organizacional é mais que um simples somatório das competências de indivíduos ou equipe. Pois, no processo de integração entre pessoas e grupos, acontece sinergia e potencialização de recursos, capacidades e qualificações, na qual resulta na competência coletiva, o que conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico.

Gramignia (2007) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, assim como estimular aos colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Fleury e Fleury (2008) contemplam dois desafios para colocar as empresas em termos de desenvolvimento de um modelo de Gestão por Competências:

a) Alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das empresas; e

b) Desenvolver nos colaboradores competências que não apenas agreguem valor à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo. Deste modo, não ancorar simplesmente a formação, o desenvolvimento de competências na versão hard da gestão estratégica de recursos humanos, mas desenvolver modelos mais flexíveis, com espaço para o desenvolvimento do ser humano.

Nesse sentido, pretende-se alinhar o raciocínio de que não é possível se dissociar o tema competência organizacional do assunto pessoas, ou seja, das competências individuais. No Quadro 2, Leme (2005) elenca as 14 competências individuais que possuem grande relevância no âmbito organizacional.

O alinhamento entre competências organizacionais e competências individuais é de suma importância, pois tem como propósito o desenvolvimento de estratégias de negócios e de Gestão de Pessoas. Tanto as organizações como as pessoas possuem e desenvolvem suas competências, dentro de um processo dinâmico de trocas.

3. Metodologia

O presente estudo pode ser classificado quanto à natureza como qualitativo e quantitativo. De acordo com Martins (2010), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso, necessita de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo e dos fatos, ou seja, o pesquisador participa, compreende e interpreta.

Já na pesquisa quantitativa, conforme Marconi e Lakatos (2012) são focados em termos de grandeza ou quantidade do fator presente em uma situação. Os caracteres possuem valores numéricos, isto é, expressos em números.

No que tange aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, visto que expõe características de determinada população ou fenômeno estabelecendo relação entre as variáveis (VERGARA, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como bibliográfico sendo desenvolvido por meio de um estudo de caso. A respeito do plano de coleta dos dados, o instrumento utilizado foi um questionário elaborado pelos autores, composto por 28 questões fechadas e 2 questões abertas sendo aplicado em uma amostra de 22 de uma população de 57 colaboradores da Cooperativa.

Após a coleta dos dados na Cooperativa Alfa Ltda., nome fictício adotado visando preservar a identidade da mesma, os mesmos foram tabulados com o auxílio do software Sphinx Léxica® versão 5 para a análise dos resultados, sendo posteriormente analisados de forma

qualitativa.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Perfil dos colaboradores pesquisados

Na Tabela 1, em relação ao gênero, identificou-se que os colaboradores estão distribuídos de maneira equitativa, ou seja, sendo 54,6% masculino e 45,5% feminino.

A respeito da idade dos colaboradores, observa-se que a maioria (54,6%) estão na faixa etária de 26 a 35 anos; outros 31,8% encontram-se entre 18 a 25 anos; e somente 13,6% possuem acima de 36 anos.

Percebe-se, na Tabela 1, sobre o tempo de atuação que os colaboradores possuem junto a cooperativa que, 45,5% estão de 2 a 3 anos na organização; seguido daqueles que estão há menos de 1 ano (40,9%); enquanto que 9,1% atuam de 1 a 2 anos; e somente 4,6% possuem mais de 3 anos como colaborador na cooperativa.

No que tange ao departamento de atuação dos colaboradores entrevistados, 59,1% trabalham no departamento administrativo; outros 31,8% trabalham no departamento de produção; e apenas 9,1% no departamento financeiro da cooperativa. Salienta-se que a pesquisa foi aplicada apenas nos colaboradores que ocupavam cargos de gerências, departamentos administrativos, financeiros e de produção.

4.2. Percepção dos colaboradores em relação à temática gestão por competências

As questões do tópico atual, oferecem um escala likert de 5 graduações: (1) Não percebo; (2) Pouco percebo; (3) Indiferente; (4) Percebo em parte; e (5) Percebo totalmente.

O resultado do estudo com os 22 colaboradores da Cooperativa em relação às 14 competências individuais de maior relevância. Assim sendo, observou-se que

Quadro 2: Competências individuais com relevância no âmbito organizacional

Competências individuais	Descrição
Criatividade	É conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para solucionar situações de impasse.
Empreendedorismo	é visualizar e colocar em prática soluções e oportunidades de ação visando à competitividade da empresa por meio de seus produtos e serviços, ou de ações referentes ao ambiente de trabalho e equipe.
Visão sistêmica	é ter uma visão do processo ou da empresa como um todo, a interdependência das áreas ou dos subsistemas, visualizando os impactos de uma ação.
Negociação	É conduzir o entendimento entre partes interessadas em um objetivo, promovendo um canal adequado de comunicação entre as partes, de forma equilibrada, ouvindo e escutando efetivamente, com o objetivo de chegar a um acordo comum e que seja interessante para a organização.
Organização e planejamento	Ordenar e planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução ou implementação de tarefas ou ações com a finalidade de facilitar e atingir os objetivos propostos pela empresa.
Foco em resultado	É estar comprometido com os objetivos da organização, tomando as providências necessárias para que sejam cumpridos no prazo e com as características planejadas.
Foco em cliente	É ter a compreensão de que o cliente é uma das razões do existir da organização, tomando ações para que seja atendido de forma a promover a aproximação entre cliente e empresa, propiciando sua fidelização.
Cultura da qualidade	Zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais.
Liderança	É saber conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de colaboradores, de equipes, do ambiente e da empresa.
Tomada de decisão	Refere à tomada de decisão é a ação de identificar e escolher a alternativa mais adequada para a solução de um problema dentro do período ideal da decisão, analisando riscos e oportunidades.
Comunicação	Para que ocorra comunicação deve-se estabelecer e utilizar meios para transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais, presenciais ou por meio impresso ou eletrônico, de forma clara e objetiva, garantindo o entendimento entre as partes e facilitando a disseminação e a compreensão de objetivos.
Trabalho em equipe	É trabalhar com os demais membros da equipe, tendo atitudes de colaboração para que todos alcancem os objetivos organizacionais, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.
Relacionamento interpessoal	É interagir com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.
Flexibilidade	É uma forma de se adaptar às mudanças e às necessidades emergentes. É também, reavaliar postura mediante situações e fatos. Rever opiniões/conceitos mediante argumentações convincentes que ocorrem no ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado Leme (2005).

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores da cooperativa

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	12	54,6%
Feminino	10	45,5%
Total	22	100%
Idade	Frequência	Percentual
18 a 25 anos	7	31,8%
26 a 35 anos	12	54,6%
Acima de 36 anos	3	13,6%
Total	22	100%
Tempo de atuação	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	9	40,9%
De 1 a 2 anos	2	9,1%
De 2 a 3 anos	10	45,5%
Mais de 3 anos	1	4,6%
Total	22	100%
Departamento de atuação	Frequência	Percentual
Departamento administrativo	13	59,1%
Departamento financeiro	2	9,1%
Departamento de produção	7	31,8%
Total	22	100%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

quanto à competência criatividade nas soluções e para melhorar o processo os colaboradores avaliaram que quanto à questão de ter soluções criativas para os problemas 40,9% percebem totalmente, 36,4% percebem em parte, 18,2% pouco percebe e apenas 4,6% é indiferente em relação essa questão. E para quem apresenta alternativas criativas para melhorar os processos são 59,1% percebe em parte, 27,3% percebe totalmente e 13,6% que são indiferentes.

A respeito da atualização sobre o mercado e a implantação de soluções no ambiente de trabalho ligadas a competência de empreendedorismo verificou-se que, 50,0% dos colaboradores procuram manter-se atualizado sobre os assuntos com os quais a cooperativa lida, percebendo totalmente; 40,9% percebem em parte e 9,1% são indiferentes. Bem como, 40,9% percebem em parte a relação de promover implantação de soluções que contribuam para melhoria ou mudanças importantes no ambiente de trabalho; 31,8% percebem totalmente; 18,2% são indiferentes e 9,1% pouco percebem essa competência.

Sobre a percepção do impacto de uma ação nas diversas áreas e o conhecimento das áreas da cooperativa quanto à visão sistêmica ficou latente que a maioria dos colaboradores percebe totalmente o impacto de uma ação a ser realizada em sua área, em outras áreas e da empresa apresentando 68,2% dos resultados da pesquisa; e 31,8% percebem em parte.

Assim como, 45,5% conhecem totalmente todas as áreas da empresa, para compreender as necessidades dos clientes internos e externos; 40,9% percebem em parte; 9,1% são indiferentes e 4,6% pouco percebe. Visão sistêmica é a capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro da organização (GRAMIGNA, 2007).

Referente à competência de negociação que está vinculada a questão de defender os interesses da organização e de certificar-se da compreensão da proposta constatou-se que 50,0% percebem em parte que apresentam argumentações convincentes para defender os interesses da organização; 40,9% percebem totalmente e somente 9,1% pouco percebe. Como também, 59,1% se certificam que a pessoa com quem está negociando compreendeu corretamente sua proposta; 36,4% percebem em parte e 4,6% são indiferentes. Portanto, os resultados em maioria são positivos, assim, mostra que a empresa busca desde a contratação já mapear as competências de seus colaboradores para chegar-se a estes resultados.

Na sequência, nota-se à percepção de organização e localização de documentos, juntamente com o planejamento do tempo de forma eficaz no que diz respeito a competência organização e planejamento. Deste modo, verifica-se que 45,5% percebem totalmente que mantêm o local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos ou documentos; 40,9% percebem em parte;

9,1% são indiferentes e 4,6% pouco percebem. E com relação se é planejado e priorizado a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz chegou-se a conclusão que 59,1% percebem totalmente; 36,4% percebem em parte e 4,6% é indiferente.

Logo após, é analisado o foco em resultados, ou seja, como é a percepção dos colaboradores quanto a metas e tarefas cumpridas, bem como tarefas e atividades no prazo. Onde, nota-se que 63,6% percebem totalmente que são providenciadas as ações necessárias para que as metas e as tarefas sejam cumpridas, tendo postura ativa, evitando a não realização; 31,8% percebem em parte e 4,6% são indiferentes nesta questão. Quanto à realização das tarefas e atividades dentro dos prazos estabelecidos 54,6% percebem totalmente e 45,5% percebem em parte.

A próxima competência analisada é a foco em cliente quanto ao atendimento personalizado e a solução rápida aos clientes. Sendo assim, no que tange a realização do atendimento personalizado ao cliente para que se sinta exclusivo os colaboradores responderam que 45,5% percebem totalmente; 36,4% percebem em parte e 18,2% são indiferentes. E em relação de solucionar de forma rápida os problemas do cliente chegou-se aos seguintes dados: 63,6% percebem totalmente; 27,3% percebem em parte e 9,1% responderam que são indiferentes.

Pelo estudo, no que tange a competência cultura da qualidade que, refere-se a executar ações e processos conforme a normas e procedimentos da empresa e procurando zelar pela qualidade dos processos identificou-se que executar ações e processos de acordo com as normas e procedimentos da Cooperativa apresentou uma alta porcentagem, pois 72,7% dos colaboradores percebem totalmente; 22,7% percebem em parte e 4,6% são indiferentes. E 77,3% percebem totalmente que procuram zelar pela qualidade dos processos e buscam melhorias contínuas em prol dos objetivos organizacionais e 22,7% percebem em parte.

Pode-se observar que a competência referente à cultura está presente na Cooperativa. Sendo assim, Gramigna (2007, p. 68), conceitua cultura da qualidade como “postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas das clientes internos e externos”.

Em seguida, destaca-se a competência da liderança onde transmito energia e motivação para a equipe e desenvolvo a equipe na empresa pela análise dos dados nota-se que 45,5% dos colaboradores percebem totalmente que transmitam energia e motivação para a equipe superar obstáculos e dificuldades para atingir os objetivos; 36,4% percebem em parte; 13,6% são indiferentes e 4,6% pouco percebem. E promover o desenvolvimento da equipe por meio sugestões para capacitação e feedback a análise mostrou que 54,6% percebem em parte; 18,2% percebem totalmente e são indiferentes; e ainda 9,1% pouco percebem.

Quanto à competência tomada de decisão analisando os riscos e as oportunidades e sendo seguro e firme foi

ponderado que 59,1% percebem totalmente que são analisados os riscos e as oportunidades de todas as alternativas possíveis para a tomada de decisão; 27,3% percebem em parte; 9,1% são indiferentes e 4,6% pouco percebem. Bem como, 63,6% se identificam como seguros e firmes na decisão tomada, promovendo um clima de confiança; 27,3% percebem em parte e 4,6% são indiferentes e pouco percebe a tomada de decisão em suas atitudes.

Em continuidade, apresenta-se a competência referente comunicação, o colaborador é claro e objetivo ao expor as ideias e ao redigir textos e-mails com clareza, observou-se que os colaboradores são claros e objetivos ao expor as ideias, usando uma linguagem simples, mesmo em assuntos técnicos, sendo possível a compreensão por todos encontrou-se que 54,6% percebem totalmente; 40,9% percebem em parte e apenas 4,6% são indiferentes. Sendo que, 63,6% percebem em parte que redijam textos, e-mails e comentários com clareza; 31,8% percebem totalmente e 4,6% responderam indiferentes quanto a essa competência.

No que se refere à competência trabalho em equipe envolvendo a resolução de problemas e no compartilhamento dos conhecimentos explicitou-se que 50,0% percebem em parte que auxiliam os colegas de trabalho na resolução de problemas; 40,9% percebem totalmente e somente 9,1% são indiferentes.

Como também, 77,3% percebem totalmente que ocorre o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos com a equipe e 22,7% percebem em parte. O trabalho em equipe, no entendimento de Gramigna (2007) é a capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços e obtendo resultados por meio da cooperação mútua de todos no processo.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal em tratar as pessoas sem distinção e respeitar à opinião dos outros se verificou que a maioria (90,9%) percebe totalmente que as pessoas são tratadas sem distinção, independente do nível hierárquico; e apenas 9,1% percebem em parte. Em relação ao respeito à opinião dos outros e em ser cortês com os colegas de trabalho analisou que 81,8% percebem totalmente e 18,2% percebem em parte essa questão de relacionamento interpessoal.

Gramigna (2007) comenta que o relacionamento interpessoal contribui para um bom clima de trabalho e que é responsabilidade de todos. As atitudes e os comportamentos que adotamos na empresa fazem a diferença quando tratamos da questão de se relacionar com as pessoas. Respeito, sensibilidade, educação e ética são componentes desse processo.

Levanta-se também a competência da flexibilidade quanto em aceitar opiniões e sugestões de mudanças e postura flexível para as mudanças. Nesse item visualiza-se que os colaboradores percebem totalmente 77,3% de sua capacidade de serem flexíveis, aceitando as opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para a melhoria de produtos, serviços e processos; 13,6%

percebem em parte e 4,6% se dizem indiferentes e que pouco percebem.

Com assim, também 77,3% percebem totalmente que possuem postura flexível para as mudanças necessárias e 22,7% percebem em partes. A flexibilidade é uma competência muito importante, pois adaptar-se às mudanças e às necessidades emergentes são essenciais no mercado de trabalho (LEME, 2005).

essencial para uma cooperativa, pois deve-se sempre bem atender a seus associados; (4) todos têm espaço e liberdade para criar novas estratégias, melhorando assim o ambiente de trabalho e a produtividade; (5) outra questão apontada foi que a Cooperativa faz com que todos se sintam confiantes no que estão realizando em suas atividades, assim, todos os dias é uma grande aprendizagem, pois possui-se um relacionamento in-

Tabela 2 – Competências individuais

Competências individuais	Frequência	Percentual
Criatividade	8	36,4%
Empreendedorismo	16	72,7%
Visão Sistêmica	11	50,0%
Negociação	17	77,3%
Organização e Planejamento	14	63,6%
Foco em Resultado	15	68,2%
Foco em Cliente	14	63,6%
Cultura da Qualidade	11	50,0%
Liderança	8	36,4%
Tomada de Decisão	8	36,4%
Comunicação	8	36,4%
Trabalho em Equipe	18	81,8%
Relacionamento Interpessoal	12	54,6%
Flexibilidade	10	45,5%
Total	22	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Na Tabela 2 estão expostas as 14 competências individuais que os colaboradores percebem que a Cooperativa trabalha.

Na Tabela 2 foram questionadas quais as competências os colaboradores percebiam que a cooperativa estava trabalhando onde se obteve como respostas os seguintes resultados: criatividade 36,4%; empreendedorismo 72,7%; visão sistêmica 50,0%; negociação 77,3%; organização e planejamento 63,6%; foco em resultado 68,2%; foco em cliente 63,6%; cultura da qualidade 50,0%; liderança 36,4%; tomada de decisão 36,4%; comunicação 36,4%; trabalho em equipe 81,8%; relacionamento interpessoal 54,6% e flexibilidade 45,5%.

Com relação à questão aberta indagou-se na opinião de cada colaborador se são incentivados a desenvolver suas competências individuais na Cooperativa e obtiveram-se algumas respostas como: 60% responderam que sim tendo como justificativas das respostas positivas foram: (1) a Cooperativa incentiva os colaboradores a realizar as atividades todos em equipe, pois é um time; (2) todos possuem em cada setor, seja qual for o departamento, ou de produção, ou administrativo a oportunidade de se desenvolver; (3) a comunicação é uma competência

terpessoal muito bom.

Diante dos resultados obtidos, pode-se dizer que embora a Cooperativa não tenha até o momento informações formais referente às competências individuais, mesmo assim busca todos em suas atividades diárias desenvolver nas pessoas mais capacidades, habilidades e atitudes para a realização dos processos dentro da organização.

5. Conclusão

Os processos dentro das organizações dependem sempre de novas ferramentas, e que por sua vez sejam práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis tornando possível assim às empresas instrumentar o departamento de Gestão de Recursos Humanos a fim de desenvolver as pessoas na organização.

Sendo assim, com a realização desse estudo nos três departamentos da Cooperativa -administrativo, financeiro e o de produção - inicialmente, foi identificado o perfil dos colaboradores com relação às competências abordadas a fim de criar vínculo com as competências

individuais.

Em relação ao perfil, o estudo aponta que 54,6% dos colaboradores são do gênero masculino e 45,5% são do gênero feminino, onde a maioria estão na faixa etária de 26 a 35 anos. Como também identificou-se que boa parte do quadro de colaboradores está na Cooperativa de 2 a 3 anos, fato que justifica considerando que faz pouco tempo que a mesma se instalou na cidade. Portanto, a Cooperativa se apresenta como uma empresa nova no município e com colaboradores jovens, buscando o crescimento da empresa em conjunto com todos os envolvidos.

A presente pesquisa relacionou ainda às competências individuais que apresentam maior relevância, na qual se verificou que a Cooperativa possui a maioria das competências como sendo percebidas totalmente ou percebidas em parte. Deste modo, concluiu-se que a Cooperativa busca desenvolver as pessoas, assim elas crescem junto com a organização.

Quanto ao analisar as competências individuais que possuem déficit, não foi identificada nenhuma competência com esse problema, o que pode ser considerado um fator positivo, porém poderão ser criadas novas estratégias a fim de desenvolver outras competências individuais e, assim, identificar novamente qual é a situação atual.

Por fim, foi sugerido melhorias na estrutura organizacional da Cooperativa, tais como: a criação do organograma por departamentos deixando claras as áreas da filial, além de mostrar através da pesquisa que é possível criar o sistema de remuneração por competências, pois a Cooperativa desenvolve as competências individuais. também criar estratégias com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de novos processos dentro da cooperativa é os objetivos que se buscam na empresa.

Como sugestões para estudos futuros recomenda-se: (1) identificar as competências individuais dos colaboradores para cada cargo; (2) realizar a remuneração justa através da Gestão por Competências; (3) contratar pessoas com competências essenciais para o desenvolvimento da atividade com ligação a necessidade. Assim, a cooperativa contará com colaboradores com perfil traçados através das competências individuais.

A partir da identificação e desenho das competências é possível criar sistemas para avaliar a entrega dos colaboradores; apoiar a elaboração de planos de desenvolvimento individuais ou coletivos; nortear os planos de carreira e sucessão; definir a estrutura de remuneração fixa; e, por fim, fornecer subsídios para o processo de recrutamento e seleção.

Referências

COLUCCI, S.; TINELLI, E.; SCIASCIO, E. Automating competence management through non-standard reasoning. *Engineering Applications of Artificial*

Intelligence, v. 24, n. 8, p. 1368-1384, 2011.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Rosilda Baron. *Metodologia científica*. Curitiba: Juruá, 2010.

MUNCK, L.; SOUZA; R. B.; ZAGUI, C. *A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade*. *Pretexto*, v. 12, n. 4, p 55-79, out./dez. 2011.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P; COSTA, S. E. G. *Organizational competence building and development: Contributions to operations management*. *Production Economics*, v. 144, n. 1, p. 76-89, jul. 2013.