

COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA VISÃO SISTÊMICA

Daiane da Silva; Ivo Machado da Silva Junior; Juliana da Silva Oliveira; Katia Patrícia Mendonça

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E A GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA O NEGÓCIO

Amanda Roberta Coelho Maximiano Salame; Edivan Junior Meneguetti; Jonas Keiti Kondo; Miriam Vicente dos Santos; Mirian Tamires Feitosa

BOAS PRÁTICAS NA FAZENDA: A VISÃO DO PRODUTOR X A DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Jeroen de Best; Kialane Cristina de Almeida Pagno; Liegi Aline Lara de Meira; Marta Auer; Tanaane Ienk

Crédito

EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Aline Chicora; Denise Bruno Bruzamolin; Josias Ferreira Alves; Keziany Pereira Alves Soares; Laryssa Lygia Costa Almeida; Leticia de Oliveira Dib Baby; Suzana dos Santos

COMPORTAMENTO COMUNICATIVO E ATINGIMENTO DE METAS

Aline Carvalho Boniotti; Andressa Miranda Louro Mazzotti; Bruno Gasparetti Moreira; Bruno Luiz Ramos Guerrer; Mariana Gonçalves Amadeu

Saúde

COMO A LIDERANÇA PODE RESOLVER CONFLITOS

Anderson Razera; Jacqueline Krebsbach; Leticia Torquato; Mariana Reysel Schelela; Mari Terezinha M. Moraski Padilha

PROCESSO DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Felipe Berwig; Lucilaine F. Maciel; Mary Inês Maranhão; Valdirene Elias.

paraná ano 11 2016 COOPERATIVO

edição especial 13 técnico e científico



Parcerias



OCEPAR

Presidente
José Roberto Ricken

Diretores
Alfredo Lang
Alvaro Jabur
Dilvo Grolli
Frans Borg
Jacir Scalvi
Jaime Basso
Jorge Hashimoto
Luiz Lourenço
Luiz Roberto Baggio
Marino Delgado
Paulo Roberto Fernandes Faria
Renato João de Castro Greidanus
Ricardo Accioly Calderari
Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal
Titulares
José Rubens Rodrigues dos Santos
Tácio Octaviano Barduzzi Junior
Urbano Inácio Frey

Suplentes
Lindones Antonio Colferai
Popke Ferdinand Van Der Vinne
Sergio Ossamu Ioshii

Superintendente
Robson Leandro Mafioletti

SESCOOP/PR

Presidente
José Roberto Ricken

Conselho Administrativo
Titulares
Alfredo Lang
Luis Augusto Ribeiro
Luiz Roberto Baggio
Wellington Ferreira

Suplentes
Frans Borg
Karla Tadeu Duarte de Oliveira
Mauro José Vanz
Paulo Roberto Fernandes Faria

Conselho Fiscal
Titulares
James Fernando de Morais
Marcos Antonio Trintinalha
Roselia Gomes

Suplentes
Iara Dina Follador Thomaz
Katuscia Karine Langue Nied
Luciano Ferreira Lopes

Superintendente
Leonardo Boesche

ISAE

Presidente
Norman de Paula Arruda Filho

Vice-Presidente
Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação
Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa
Tania Mara Lopes

Coordenador MPGS
José Henrique de Faria

Centro de Pesquisa ISAE
Luciano Minghini
Maira Ruggi

Conselho Editorial

Sistema Ocepar: José Roberto Ricken, Robson Leandro Mafioletti, Leonardo Boesche, Nelson Costa, Gerson José Lauermann, Flavio Enir Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora).

ISAE: Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antônio Raimundo dos Santos (Coordenador), Luciano Minghini e Maira Ruggi.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicados com a prévia e expressa autorização dos mesmos. CTP e impressão: Impressoart Editora Gráfica Ltda – ME. Licitação – pregão: 01/2016.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR Telefone: 41 3200-1100.
Endereço eletrônico: biblioteca@sistemaocepar.coop.br
Página eletrônica: www.paranacooperativo.coop.br

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

Representar as sociedades cooperativas do Paraná, defender e fomentar o desenvolvimento do Cooperativismo são as ações que definem resumidamente a missão da Ocepar. As 220 cooperativas representadas pela Ocepar, congregando 1.247.042 cooperados e gerando mais de 2,6 milhões de postos de trabalho, participaram em 6.509 eventos de capacitação oferecidos pelo SESCOOP/PR em 2015, num total de 179.929 participações.

A eficácia do investimento proporcionado pela Ocepar, SESCOOP/PR e as próprias cooperativas paranaenses na capacitação das lideranças das cooperativas, seus dirigentes, colaboradores e cooperados em geral e na promoção social da família cooperativa é comprovada pelos resultados econômicos e sociais alcançados pelas cooperativas paranaenses. Através dos serviços prestados, as cooperativas aumentam a renda dos seus cooperados gerando o desenvolvimento sustentável, familiar e comunitário, tanto econômico quanto social.

A Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico é mantida pela Ocepar e pelo SESCOOP/PR com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do Cooperativismo através da divulgação e disseminação de artigos técnicos e científicos elaborados por cooperativistas, pesquisadores e estudiosos do Cooperativismo.

A 13ª Edição Especial é publicada com artigos de autoria de alunos de cursos de pós-graduação realizados em parceria do SESCOOP/PR com o Isae, trazendo trabalhos de colaboradores das cooperativas, Copagra: *“A comunicação como ferramenta para o desenvolvimento da visão sistêmica”* e *“Posicionamento estratégico e a geração de vantagem competitiva para o negócio”*; Frísia: *“Boas práticas na fazenda: a visão do produtor x a da assistência técnica”*; Sicredi Integração PR/SC: *Equipe de alta performance em uma cooperativa de crédito*; Sicredi Rio Paraná PR/SP: *“Comportamento comunicativo e atingimento de metas”* e Unimed Curitiba: *“Como a liderança pode resolver conflitos”* e *“Processo de captação e retenção de talentos”*.

Nossos agradecimentos cooperativistas a todos os envolvidos nesta Edição Especial.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO ISAE

E chegamos à 13ª edição da Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico, viabilizada pela parceria entre o ISAE e o Sistema OCEPAR-SESCOOP/PR. Em 2016, registramos onze anos de contribuição para o Cooperativismo na disseminação do conhecimento produzido pelos alunos.

Entre análises de estratégias e propostas para melhorias de processos, transformando trabalhos em artigos para publicação, ao longo desses anos 22 diferentes cooperativas aceitaram divulgar as pesquisas de seus profissionais, além de suas melhores práticas de gestão, dessa forma contribuindo com outras organizações por meio do compartilhamento de informações.

Esta edição conta com artigos de pós-graduações na área de pessoas, negócios e governança estratégica do agronegócio, todos orientados pelo professor e parceiro do ISAE Gianfranco Muncinelli.

Nosso objetivo é tornar a Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico fonte de consulta para troca de experiências, avaliação e busca das melhores práticas do mercado, atuando para o desenvolvimento do cooperativismo no Estado do Paraná.

Como agente na formação de lideranças responsáveis, o ISAE entende que atuar de forma colaborativa é uma das principais ferramentas do crescimento globalizado e sustentável. Por isso, investe no desenvolvimento de pessoas e organizações, evidenciando competências, potencializando talentos, trabalhando o profissional e o indivíduo e, principalmente, contribuindo para a melhoria contínua dos padrões de governança das Cooperativas do Estado do Paraná, acreditando que o principal ativo de uma organização é o saber.

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE

Agropecuário

- 1 A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA VISÃO SISTÊMICA
Daiane da Silva; Ivo Machado da Silva Junior; Juliana da Silva Oliveira; Katia Patrícia Mendonça **06**
- 2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E A GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA O NEGÓCIO
Amanda Roberta Coelho Maximiano Salame; Edivan Junior Meneguetti; Jonas Keiti Kondo; Miriam Vicente dos Santos; Mirian Tamires Feitosa..... **22**
- 3 BOAS PRÁTICAS NA FAZENDA: A VISÃO DO PRODUTOR X A DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA
Jeroen de Best; Kialane Cristina de Almeida Pagno; Liegi Aline Lara de Meira; Marta Auer; Tanaane lenk **39**

Crédito

- 4 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
Aline Chicora; Denise Bruno Bruzamolin; Josias Ferreira Alves; Keziany Pereira Alves Soares; Laryssa Lygia Costa Almeida; Leticia de Oliveira Dib Baby; Suzana dos Santos **50**
- 5 COMPORTAMENTO COMUNICATIVO E ATINGIMENTO DE METAS
Aline Carvalho Boniotti; Andressa Miranda Louro Mazzotti; Bruno Gasparetti Moreira; Bruno Luiz Ramos Guerrer; Mariana Gonçalves Amadeu **64**

Saúde

- 6 COMO A LIDERANÇA PODE RESOLVER CONFLITOS
Anderson Razera; Jacqueline Krebsbach; Leticia Torquato; Mariana Reysel Schelela; Mari Terezinha M. Moraski Padilha..... **82**
- 7 PROCESSO DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS
Felipe Berwig, Lucilaine F. Maciel; Mary Inês Maranhão; Valdirene Elias..... **98**

A comunicação como ferramenta para o desenvolvimento da visão sistêmica

● DAIANE DA SILVA¹

● JULIANA DA SILVA OLIVEIRA³

● IVO MACHADO DA SILVA JUNIOR²

● KATIA PATRÍCIA MENDONÇA⁴

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense - Copagra

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁵

Curso
Pós-graduação em Gestão de Negócios
ISAE – Sescop/PR

Resumo

Este trabalho faz uma análise da comunicação entre o departamento financeiro e as demais unidades de negócio da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense (Copagra), localizada em Nova Londrina, PR. Contextualiza a visão sistêmica, apresenta os tipos de estruturas organizacionais e as formas de relacionamento no trabalho, apontando a cultura e o clima organizacional como elementos que constituem a maneira de ser da organização, além de mencionar a importância do *endomarketing* para o desenvolvimento da visão sistêmica. O instrumento utilizado para análise foi um questionário aplicado com os colaboradores da área administrativa, de todas as unidades de negócio que compõem a cooperativa. Como resultado, verificou-se que o processo de comunicação interna pode ser utilizado como ferramenta para o desenvolvimento da visão sistêmica, no entanto essa área precisa ser melhor trabalhada pelos gestores da cooperativa, com a disseminação das metas e objetivos, para que todos possam desempenhar suas atividades de forma alinhada.

Palavras-chave: *visão sistêmica; endomarketing; organização; colaboradores.*

¹Administradora de empresas, Especialista em Controladoria, Gestão Financeira e Auditoria. Copagra. Av. Leonardo Spadini, 459. CEP 87970-000. E-mail: daiane@copagra.coop.br

²Contador. Copagra. Av. Leonardo Spadini, 459. CEP 87970-000. E-mail: ivo@copagra.coop.br

³Administradora de empresas. Copagra. Av. Leonardo Spadini, 459. CEP 87970-000. Nova Londrina – PR. E-mail: juliana.oliveira@copagra.coop.br

⁴Pedagoga, Especialista em Educação Especial: área da Deficiência Intelectual, Mental e Deficiência Múltipla e em Psicopedagogia Institucional e Clínica. Copagra – Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense. Av. Leonardo Spadini, 459. CEP 87970-000. Nova Londrina – PR. E-mail: katia@copagra.coop.br

⁵Engenheiro Eletricista pela UFSC, Especialista em Concepção e Análise de Dispositivos Eletromagnéticos pela UFSC, em Gestão Empresarial pela UFSC e em Telecomunicações pela PUCPR. M. Sc. em Engenharia Elétrica pela UTFPR, MBA em Gestão Comercial pela FGV. E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Communication as a tool for the development of a systemic view

● DAIANE DA SILVA

● JULIANA DA SILVA OLIVEIRA

● IVO MACHADO DA SILVA JUNIOR

● KATIA PATRÍCIA MENDONÇA

Cooperative
Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense - Copagra

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Business Management
ISAE – Sescop/PR

Abstract

This work makes an analysis of the communication between the finance department and the business units of Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense (Copagra), located in Nova Londrina, PR. It contextualizes the systemic view, presents the types of organizational structures and forms of relationships at work, pointing culture and organizational climate as elements of the way of being of the organization, and mention the importance of internal marketing for the development of systemic view. The instrument used for analysis was a questionnaire with employees of the administrative area of all business units that make up the cooperative. As a result, it was found out that the internal communication process can be used as a tool for the development of systemic view, however, this area needs to be further worked by the cooperative managers, from the spread of goals and objectives, so that everyone can play their activities aligned.

Keywords: *systemics; internal marketing; organization; employees.*

1. Introdução

O ambiente organizacional vem se transformando ao longo do tempo para se adequar às necessidades de mercado. No entanto, devido ao aumento da concorrência, o desafio de se manter competitivo requer planejamento para obter bons resultados.

Para promover um diferencial aos clientes, as organizações precisam estar primeiramente com todas as áreas alinhadas, atuando de forma integrada e com boa comunicação, a fim de fortalecer sua imagem no mercado e, ao mesmo, atender às expectativas de seus clientes.

Nesse aspecto, é necessário que sejam observados os diversos fatores que compõem uma organização, desde sua estrutura, o clima, a cultura organizacional e até as formas de comunicação interna, para que seja promovido o alinhamento entre as pessoas e os processos, bem como desenvolvida a visão sistêmica entre as áreas, de modo a potencializar a contribuição de cada unidade de negócio para o alcance de resultados da organização.

Pensar sistemicamente significa buscar entender a organização como um todo, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE, 1990, p. 21). Na visão sistêmica, é preciso compreender a complexidade da organização e transformá-la em dinâmica e eficiente na execução de suas estratégias de negócios.

O presente trabalho pretende determinar se a comunicação entre o departamento financeiro e as unidades de negócios está alinhada para a visão sistêmica. No primeiro capítulo, será tratada a importância do desenvolvimento da visão sistêmica. No segundo, serão identificados os tipos de estruturas, o clima e a cultura organizacional. E no terceiro capítulo serão analisados o *endomarketing* e a comunicação interna como ferramentas para auxiliar no desenvolvimento da visão sistêmica.

Para isso, realizou-se uma pesquisa com os colaboradores da cooperativa que possuem contato direto com o departamento financeiro.

A partir dessa pesquisa, foi possível identificar se a comunicação entre as áreas e o departamento financeiro está alinhada e propiciando o desenvolvimento da visão sistêmica.

2. Referencial teórico

2.1 Desenvolvimento da visão sistêmica

Os princípios da interpretação sistêmica, de acordo com Angeloni (2003), foram originados a partir de estudos realizados por um biólogo alemão chama-

do Ludwig von Bertalanffy, que, em 1937, criou a Teoria Geral dos Sistemas. Nessa perspectiva, são observados os elementos de um conjunto e o conjunto de elementos que formam um sistema com três propriedades:

- As propriedades ou o comportamento de cada elemento do conjunto afetam suas características como um todo, pois cada parte afeta o desempenho global.
- As propriedades e o comportamento de cada elemento e a forma como afetam o todo dependem das propriedades e do comportamento de pelo menos outro elemento do conjunto. Nesse ponto, nenhuma parte possui efeito independente sobre o todo.
- Todos os possíveis subgrupos de elementos do conjunto possuem as duas primeiras propriedades, ou seja, cada um tem um efeito não independente sobre o todo.

Donaires (2009, p. 17) define o conceito de sistemas como “um conjunto de elementos independentes em interação, com vistas a atingir um objetivo”.

A Teoria Geral dos Sistemas impactou todos os campos das ciências sociais, e a sua incorporação aos estudos organizacionais está relacionada à ideia de que, para formar um todo, é necessário que o conjunto de elementos esteja interligado (FERREIRA; CARDOSO; CORREIA, 2009).

A abordagem do conceito de visão sistêmica nas organizações decorreu de problemas na compreensão da realidade organizacional, a partir da observação de seus componentes separadamente. O ideal é que a organização seja olhada em sua totalidade, buscando-se identificar seus componentes e as formas como interagem, bem como os fatores que interferem em sua atuação, o contexto em que está inserida e os objetivos subjacentes das articulações (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

“A perspectiva sistêmica destaca a necessidade de que a organização seja administrada como um todo complexo, considerando-se que as propriedades do todo não estão presentes em nenhuma de suas partes quando tomadas isoladamente” (FERREIRA; CARDOSO; CORREIA, 2009, p. 116).

Segundo Almeida (2011), para o desenvolvimento da visão sistêmica, é necessário que ocorram mudanças na cultura organizacional, a partir de um estilo gerencial participativo e da criação de uma estrutura organizacional mais flexível.

2.2 Estrutura organizacional

Diante do dinamismo do cenário atual, a configuração da estrutura organizacional pode ser vista como um mecanismo para facilitar a realização econômica das metas e objetivos, o que permite que o trabalho operacional e cotidiano

possa se transformar em criativo e inovador, conduzindo a organização ao atendimento das exigências de uma economia altamente competitiva.

A estrutura organizacional é a maneira de representar as relações de trabalho entre os indivíduos que a integram, a partir da divisão do trabalho, normas e regulamentos, níveis de autoridade e responsabilidade. Nessa relação, a estrutura influencia o comportamento dos indivíduos, que, por sua vez, interagem com as características estruturais da organização e promovem acontecimentos dentro dela (ANGELONI, 2003).

Segundo Chiavenato (2009), a estrutura organizacional corresponde à maneira como as empresas estão organizadas e estruturadas para executar suas operações, à construção do seu sistema de comunicação e informação e à definição da cadeia de comando e controle. A estrutura organizacional é dividida em funcional, por projetos, matricial, divisional e orgânica.

A estrutura funcional é a forma estrutural baseada na especialização e na supervisão funcional, em que as linhas de comunicação são diretas, a autoridade é funcional dividida por especialista e as decisões são descentralizadas.

A estrutura por projetos requer uma estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de se adaptar às necessidades de cada projeto a ser desenvolvido e executado durante um determinado prazo de tempo. Como é uma estrutura temporária, todos os recursos são separados conforme o projeto e cada projeto tem um gerente com autoridade plena sobre ele.

A estrutura matricial é também denominada matriz ou organização em grade. A essência da matriz é combinar as duas formas de estruturas, a funcional com a de projetos, tratando-se, portanto, de uma estrutura mista. Com isso, o princípio da unidade de comando deixa de existir e se cria uma delicada balança de duplo poder que caracteriza a matriz. Cada departamento passa a ter uma dupla subordinação, seguindo as orientações dos gerentes funcionais e dos gerentes de projetos simultaneamente.

A estrutura divisional é comum em empresas de maior porte, trazendo como principal mecanismo a coordenação, seja por serviço/produto, localização geográfica ou tipo de cliente. É formada por um conjunto de unidades semiautônomas unidas por uma estrutura administrativa central que coordena as atividades das unidades. As unidades são chamadas de divisões e a administração, de sede ou escritório central, o qual estabelece padrões a serem atendidos e monitora os resultados obtidos pelas divisões.

Na estrutura orgânica, o foco da empresa está nas pessoas e no valor que elas geram para outras pessoas e, nesse aspecto, os relacionamentos são cruciais, assim como o estado de satisfação dos colaboradores. É uma busca

constante de melhores formas de relacionamento para alcançar os melhores objetivos.

2.3 Clima organizacional

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais e regulamentos internos, além de atitudes e comportamentos sociais que são encorajados ou sancionados por meio dos fatores sociais. Está ligado à moral e à satisfação das necessidades dos participantes, podendo ser satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como eles se sentem em relação à organização (CHIAVENATO, 2009).

O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos; assim, as dimensões do clima organizacional são: estrutura, responsabilidade, riscos, recompensas, apoio e conflito, provocando forte influência na motivação das pessoas e sobre o desempenho e a satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2009).

2.4 Cultura organizacional

A cultura organizacional representa a maneira tradicional e costumeira de se pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. Em outras palavras, ela representa as normas informais, e não escritas, que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada instituição tem a sua própria cultura corporativa (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Dias (2003, p. 57), “a cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois vai se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade, nunca termina”.

No ponto de vista de Schein (1982), a cultura organizacional é um modelo de pressupostos desenvolvidos por determinado grupo para garantir a sua adaptação aos fatores externos e a integração interna.

A cultura organizacional é um aspecto que merece destaque na Teoria Geral dos Sistemas. Toda organização cria sua própria cultura e seu próprio clima organizacional, refletindo tanto os valores incorporados pelo sistema formal, aqueles instituído oficialmente pelos mecanismos de poder burocrático, quanto sua reinterpretação pelo sistema informal, aquele surgido espontaneamente das relações sociais. A cultura exerce notável influência no comportamento dos membros, que são logo doutrinados a cumprir ritos e preservar valores (FERREIRA; CARDOSO; CORREIA, 2009).

Visualizar a cultura como uma forma de representação da realidade enfatiza a maneira pela qual as pessoas entendem a organização, e tal entendimento se origina do relacionamento delas durante o cotidiano do ambiente de trabalho ou mesmo da influência de agentes externos à organização (ANGELONI, 2003).

2.5 Endomarketing como ferramenta de integração entre a organização e os colaboradores

Para Cerqueira (1999), *endomarketing* consiste em um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação interna integrada, que permite a venda e a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa.

O *endomarketing* busca adaptar a estratégia aos elementos do *marketing* tradicional, estando ligado diretamente com a comunicação interna, aliando as técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos. Tais ações podem refletir no aumento da produtividade e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, gerando bons resultados para a organização.

Kotler (1998, p. 50) destaca que “as empresas mais inteligentes adotam a prática do *marketing* interno que leva em conta as diferentes necessidades do seu pessoal”.

O *endomarketing* é essencial para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e pode ser utilizado como ferramenta de gestão, unindo os interesses da organização aos dos colaboradores, ao mesmo tempo em que aproxima as áreas, facilitando a troca de conhecimentos e solidificando os relacionamentos com o público interno. Os canais de comunicação que favorecem essa troca de informações ou conhecimentos são: intranet, mural, comunicados, *e-mail*, *banners*, jornais internos, entre outros.

A principal finalidade do *endomarketing* é alinhar os colaboradores aos objetivos da organização, pois todos os integrantes precisam estar no mesmo ritmo para alcançar o sucesso. Nesse ponto, cabe destacar a importância do fortalecimento da visão sistêmica, quando é construída a percepção de que a integração entre as áreas é essencial para o desenvolvimento.

Para que haja interação entre os colaboradores e a organização por meio do *endomarketing*, há algumas atividades essenciais para a realização de seu processo, como comunicação, liderança e treinamento.

2.5.1 Comunicação na organização

Comunicação é uma palavra derivada do termo latino *communicare*, que significa partilhar, participar de algo, tornar comum. A comunicação é a ma-

neira com que as pessoas se relacionam. Por meio dela, há trocas de ideias, experiências e sentimentos (PRIBERAM DICIONÁRIO, 2016).

Segundo Brum (2005, p. 61), “a comunicação pode ser definida, também, como um fenômeno dinâmico que ocorre intencionalmente entre um indivíduo e outro com o objetivo de obter uma reação, estabelecendo, assim, a troca de sentimentos e ideias”.

A comunicação interna necessita da mesma atenção dispensada para o *marketing* externo, pois, quando o cliente interno entende o motivo da realização de suas tarefas, qual é a sua importância e onde elas irão impactar, poderá se sentir motivado a atingir os resultados esperados pela organização.

Para que a comunicação seja eficiente, é necessário que seja clara e objetiva; assim, o emissor precisa verificar se o receptor compreendeu a mensagem, pois, se for mal interpretada, poderá trazer sérios prejuízos para a organização e até mesmo para o colaborador.

2.5.2 Liderança

A liderança é a arte de comandar pessoas e ter habilidade para motivá-las e influenciá-las. O líder é a referência dentro da equipe, sendo aquele que é capaz de inspirar os outros para que possam evoluir como pessoas e como profissionais.

Liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderado. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo (MAXIMINIANO, 2004, p. 288-289).

De acordo com Robbins (2002, p. 314), “o líder deve ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização”.

Maxwell (2008, p. 18) afirma que “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar sucesso também”.

2.5.3 Treinamento

O treinamento é uma ferramenta muito importante nas organizações, pois,

além da redução de despesas e aumento da lucratividade, vai contribuir para o desenvolvimento do colaborador, tanto na vida profissional como pessoal.

Segundo Chiavenato (1998, p. 295), “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Muitas organizações não investem em treinamento, pois o percebem como despesas, mas se esquecem de que, para ter sucesso, precisam ter pessoas capacitadas para a execução do trabalho.

Os colaboradores devem perceber o treinamento como uma oportunidade de crescimento na organização, pois as empresas estão em busca de pessoas que se destacam e que tenham criatividade.

3. Metodologia

Para a realização da pesquisa, o instrumento utilizado para coletar os dados foi um questionário com 12 perguntas de múltipla escolha, aplicado aos colaboradores da área administrativa das unidades de negócios da Copagra.

A cooperativa foi fundada em 18 de novembro de 1962, por produtores rurais que buscavam melhores condições para a venda de seus produtos, bem como promover o desenvolvimento regional. Atualmente, a Copagra possui 5 autopostos, nos municípios de Nova Londrina, Marilena, Santa Cruz do Monte Castelo, Terra Rica e Querência do Norte; 9 lojas de insumos, localizadas em Nova Londrina, Marilena, Diamante do Norte, Loanda, Planaltina do Paraná, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí, Terra Rica e Querência do Norte; 1 indústria de amidos em Nova Londrina; 1 indústria de beneficiamento de arroz em Querência do Norte; e 2 unidades de recebimentos de grãos, localizadas em Santa Isabel do Ivaí e Querência do Norte.

Em uma análise geral, a cooperativa possui 307 funcionários e, destes, 86 trabalham na área administrativa. Desses 86 funcionários, 7 estão afastados ou em férias e, por isso, não responderam o questionário, que foi, então, aplicado para 79 funcionários e respondido por 60 deles, havendo um percentual de 75,94%.

Na coleta de dados, foram utilizadas informações provindas de fontes primárias, ou seja, que foram levantadas pela primeira vez pelo pesquisador, e de fontes secundárias, o que abrangiu a pesquisa em bibliografias relacionadas ao tema em estudo.

4. Apresentação dos resultados

A seguir, serão apresentados os gráficos originados do questionário aplicado aos colaboradores.

O Gráfico 1 demonstra que a área de negócio com o maior número de entrevistados foi a dos autopostos.

Gráfico 1 – Colaboradores da cooperativa que responderam o questionário



Observa-se no Gráfico 2 que os meios de comunicação interna da cooperativa foram considerados por 48% dos entrevistados como razoáveis e por 38% como bons.

O Gráfico 3 demonstra a integração e o compartilhamento de informações entre as unidades da cooperativa, cuja avaliação foi de 52% como razoável e 33% como bom.

Gráfico 2 – Avaliação dos meios de comunicação interna

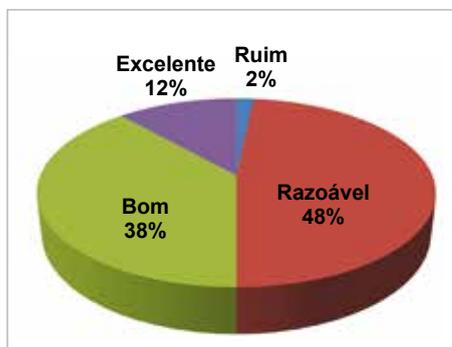
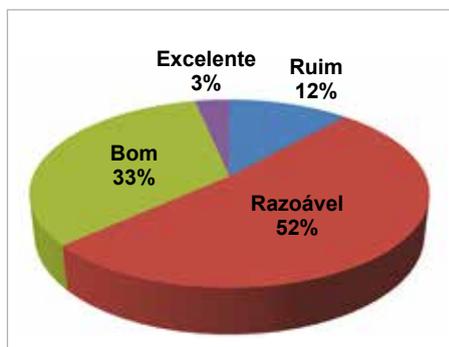


Gráfico 3 – Integração e compartilhamento de informações



No quesito avaliação da comunicação do departamento financeiro com as demais unidades da cooperativa, 51% dos entrevistados classificaram como bom, conforme apresentado no Gráfico 4.

De acordo com o Gráfico 5, o tempo de respostas das solicitações realizadas ao departamento financeiro foi considerado, por 59% dos entrevistados como bom.

Gráfico 4 – Avaliação da comunicação do departamento financeiro com as unidades

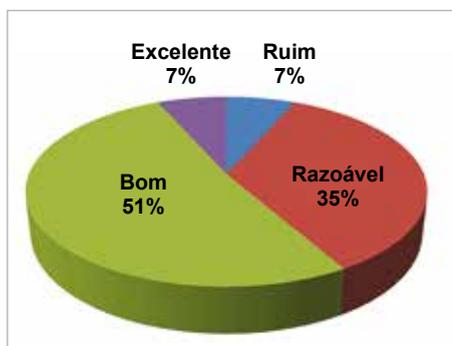
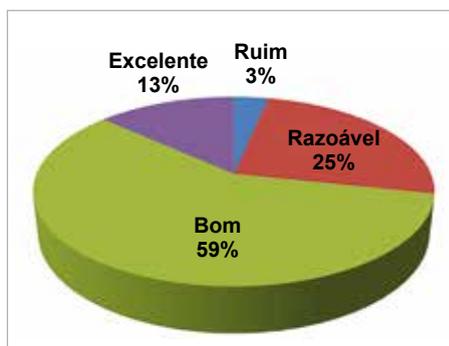


Gráfico 5 – Tempo de resposta do departamento financeiro às unidades



O Gráfico 6 traz a avaliação dos colaboradores em relação ao treinamento inicial recebido para o desenvolvimento de suas funções dentro da cooperativa, o qual foi considerado por 45% como razoável e por 32% como bom.

O Gráfico 7 apresenta o conhecimento que os colaboradores têm em relação às rotinas financeiras.

Gráfico 6 – Treinamento inicial

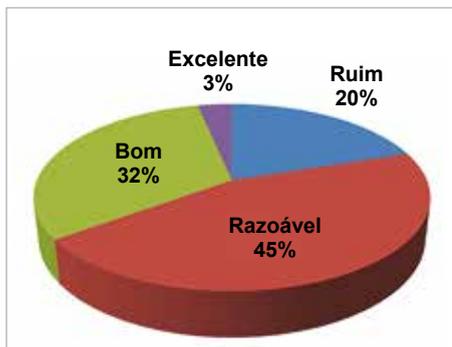
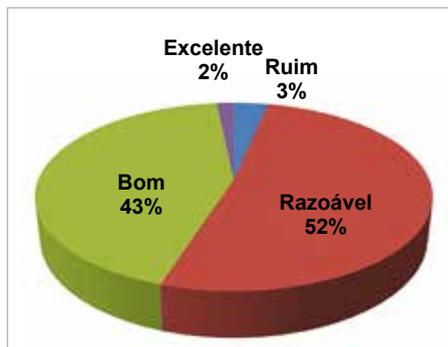


Gráfico 7 – Conhecimento das rotinas financeiras



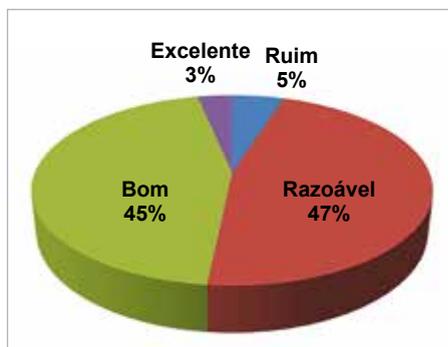
O Gráfico 8 demonstra a avaliação dos colaboradores em relação ao seu nível de conhecimentos sobre as informações que são lançadas no sistema.

O Gráfico 9 apresenta a avaliação dos colaboradores em relação ao nível de entendimento referente ao seu trabalho executado e o resultado da cooperativa.

Gráfico 8 – Nível de conhecimento sobre informações lançadas no sistema



Gráfico 9 – Visão Sistêmica



O Gráfico 10 apresenta a avaliação dos colaboradores em relação ao novo sistema de informação utilizado.

O Gráfico 11 traz a avaliação dos colaboradores em relação ao treinamento para a utilização do novo sistema.

O Gráfico 12 demonstra a avaliação dos colaboradores em relação à criação de um manual para padronização das rotinas financeiras.

Gráfico 10 – Avaliação do sistema CIGAM

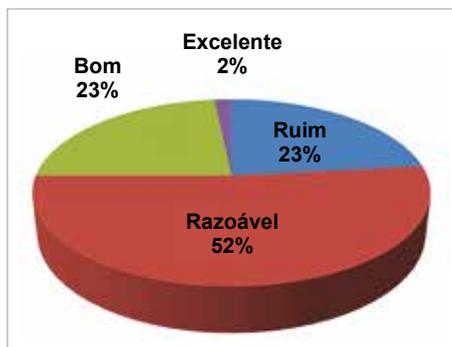


Gráfico 11 – Treinamento – Sistema CIGAM

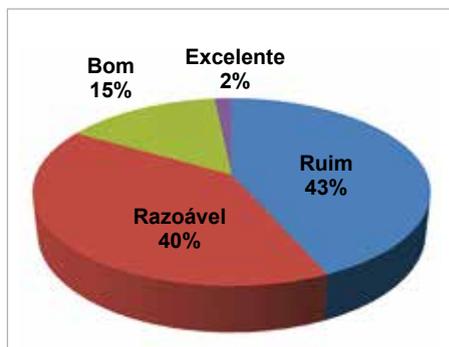
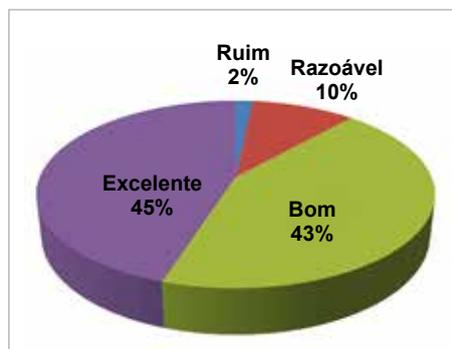


Gráfico 12 – Criação de um manual de procedimentos



5. Análise dos resultados

Com base na pesquisa realizada com os 60 funcionários das unidades de negócios da Copagra, é possível observar nos gráficos 2, 3 e 9, os quais se referem à comunicação entre todas as áreas da cooperativa, ao compartilhamento das informações e à visão sistêmica, que esses dados foram avaliados como razoáveis, o que demonstra que o processo de comunicação interna precisa ser melhor trabalhado pelos gestores da cooperativa.

Outro ponto que merece atenção é a falta de treinamento inicial ao colaborador, conforme apresentado no Gráfico 6. Já o treinamento para utilização do sistema CIGAM, apresentado no Gráfico 11, foi considerado ruim, o que se reflete na avaliação do sistema, demonstrada no Gráfico 10, pois, se o

funcionário não obteve um treinamento adequado, não saberá utilizá-lo nem conhecerá suas facilidades e qualidades.

O conhecimento dos entrevistados referente às rotinas financeiras, apresentado no Gráfico 7, foi avaliado como razoável. Nesse aspecto, devem ser implementadas ações que promovam o conhecimento técnico dos colaboradores. Por outro lado, o conhecimento das informações lançadas no sistema foi considerado bom, conforme demonstrado no Gráfico 8.

Já o quesito relacionamento com o departamento financeiro, no que se refere ao tempo de resposta e à comunicação com as unidades de negócio, foi avaliado como bom, de acordo com os gráficos 4 e 5.

O Gráfico 12 aponta que 45% dos entrevistados consideram excelente a criação de um manual de procedimentos internos e 43% a consideram boa. Esses dados demonstram que os colaboradores necessitam de um manual para orientá-los durante a realização de suas tarefas, com o intuito de padronizar, esclarecer todas as rotinas financeiras e melhorar o desempenho das atividades.

6. Recomendações

Conforme cenário apresentado, no qual a comunicação interna não foi considerada eficaz, ficou evidenciada a necessidade de se potencializar o uso dessa ferramenta como instrumento de alinhamento entre as pessoas e a organização, de modo a fortalecer a busca pelo desenvolvimento da visão sistêmica entre todas as unidades de negócios da cooperativa.

Ressalta-se que é necessário intensificar os treinamentos fornecidos aos colaboradores, tanto no ingresso de sua função quanto para os que já desenvolvem suas atividades há algum tempo, principalmente no que se refere à utilização do sistema.

Recomenda-se a criação de um manual de procedimentos internos, idealizado inicialmente para as rotinas financeiras, mas que poderá ser implantado nos demais departamentos, com o intuito de eliminar os retrabalhos e promover a padronização em busca de melhores resultados.

7. Conclusão

Diante dos estudos realizados – desenvolvimento da visão sistêmica, estrutura organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, *endomarketing* como ferramenta de integração entre a organização e os colaboradores,

comunicação na organização, treinamento e liderança –, fica claro que existem diversas formas para se trabalhar e conseguir atingir uma comunicação clara e objetiva entre a organização e seus colaboradores, sendo essa comunicação uma ferramenta para o desenvolvimento da visão sistêmica.

Com a realização da pesquisa, verificou-se que há várias situações na organização que precisam de uma atenção especial, o que demonstra que o processo de comunicação interna precisa ser melhor trabalhado pelos gestores da cooperativa.

As recomendações propostas neste trabalho indicam um caminho a ser seguido em busca de melhorias para a organização.

Conclui-se que a comunicação é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da visão sistêmica, pois, embora o departamento financeiro possua uma boa comunicação com as demais áreas, a integração e o compartilhamento das informações encontram-se em nível deficitário, em consequência da falta de visão sistêmica, o que impossibilita a compreensão sobre a importância do trabalho executado pelos colaboradores para os resultados da cooperativa. Desse modo, determina-se que a comunicação entre o departamento financeiro e as unidades de negócios não está alinhada para a visão sistêmica.

Referências

ALMEIDA, M. S; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRUM, A. M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.

DONAIRES, O. S. Teoria geral de sistemas II. In: MARTINELLI, D. P. et al. **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FERREIRA, V.C.P; CARDOSO, A.S.R; CORRÊA, C.J; FRANÇA, C. F; **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

PRIBERAM DICIONÁRIO. **Comunicação**. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/comunica%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 10 maio 2016.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best-Seller, 1990.

Posicionamento estratégico e a geração de vantagem competitiva para o negócio

● AMANDA ROBERTA COELHO
MAXIMIANO SALAME¹
● EDIVAN JUNIOR MENEGUETTI²

● JONAS KEITI KONDO³
● MIRIAM VICENTE DOS SANTOS⁴
● MIRIAN TAMIRES FEITOSA⁵

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense - Copagra

Orientador
Gianfranco Muncinelli

Curso
Pós-graduação em Gestão de Negócios
ISAE – Sescoop/PR

Resumo

Este artigo tem por objetivo descrever qual o posicionamento atual da Copagra – Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense, apontar as vantagens competitivas e fazer o relacionamento entre estas e aquele. Mostrará que as ferramentas e estratégias adotadas impactaram diretamente na gestão e nos resultados dos negócios, por estarem diretamente ligadas às escolhas das estratégias competitivas, à integração e combinação de recursos e capacidade da organização em relação à atratividade do mercado. Os resultados encontrados apontam que as competências organizacionais se desenvolvem por um plano previamente definido que ao longo do tempo se estabelece a partir dos recursos e características do negócio consolidando o Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: cenário competitivo; planejamento estratégico; posicionamento estratégico; diferencial; vantagem competitiva.

¹Contadora pela UNESPAR. E-mail: amanda@copagra.coop.br

²Administrador de Empresas pela UNESPAR-FAFIPA, Especialista em Gestão Ambiental Auditoria e Perícia pela IMEC – Martinus; especialista em Gestão de Pessoas pela FG. E-mail: gerente.operacoes@copagra.coop.br

³Advogado graduado pela I.T.E., atual UniToledo, Curso de Mestrado em Direito Civil pela PUCSP, MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores pela FGV-Isae, Programa de Formação de Conselheiros Cooperativos. E-mail: kondo@copagra.coop.br

⁴Administradora pela UNESPAR-FAFIPA, Pedagoga pela UNINTER, Especialista em Recursos Humanos pela CESPRI, Especialista em Desenvolvimento Humano de Gestores pela FGV. E-mail: miriam@copagra.coop.br

⁵Contadora pela UNESPAR. E-mail: tamires@copagra.coop.br

Strategic positioning and generation of competitive advantage for business

● AMANDA ROBERTA COELHO
MAXIMIANO SALAME
● EDIVAN JUNIOR MENEGUETTI

● JONAS KEITI KONDO
● MIRIAM VICENTE DOS SANTOS
● MIRIAN TAMIRES FEITOSA

Cooperative
Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense - Copagra

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Business Management
ISAE – SESCOOP/PR

Abstract

This article aims to describe the current position of Copagra - Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense, point out the competitive advantages and make the relationship between this and that. It shows that the tools and strategies adopted impacted directly in management and business results, because they are directly linked to the choices of competitive strategies, integration and combination of resources and the organization's capacity in relation to attractiveness of the market. The results show that organizational skills are developed by a plan previously defined over time from the resources and characteristics of the business, consolidating the strategic planning.

Keywords: *competitive scenario; strategic planning; strategic positioning; differential; competitive advantage.*

1. Introdução

O cenário competitivo atual tem demandado das organizações uma alta capacidade de se reposicionar nos setores onde atuam, criando diferenciação para o negócio, de forma que possam atender as necessidades dos seus clientes e obter resultados satisfatórios.

As ferramentas de análise e gestão encontradas na literatura pertinente permitem que as organizações possam planejar, estruturar e executar atividades que contribuem para obtenção de sucesso diante de tais necessidades. Em sua obra, Porter (1990) fala sobre a obtenção de vantagem competitiva sustentada através do posicionamento da organização considerando a estratégia genérica. Utilizando os conceitos de análise desenvolvidos por Porter, Certo e Peter (1993) explicam quanto à utilização da ferramenta de análise do ambiente competitivo. Hamel e Prahalad (1995) discorrem sobre a importância da renovação das estratégias sob a ótica de construção dos mercados do futuro.

Este trabalho tem como objetivo descrever como o posicionamento da organização dentro do seu setor pode criar uma vantagem competitiva para os negócios.

No primeiro capítulo identifica-se o cenário competitivo atual, apresentam-se as informações sobre Posicionamento Estratégico, Estratégias Competitivas Genéricas e faz-se uma relação entre os dois assuntos. Para complementar a análise, verifica-se a relação entre as Estratégias Organizacionais e as Competências Essenciais e como as Competências Essenciais podem gerar diferencial para o cliente. No segundo capítulo apresentam-se as informações referentes ao negócio estudado, sua evolução e resultados alcançados. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada na execução da pesquisa. No quarto e quinto capítulos são feitas as análises das informações e resultados obtidos. No sexto capítulo são apresentadas sugestões a serem implementadas.

2. Referencial teórico

A competitividade atual tem demandado das organizações maior flexibilidade e velocidade nas respostas às necessidades do mercado e na percepção das necessidades futuras. Para supri-las, as empresas necessitam construir modelos de gestão capazes de sustentar um desenvolvimento organizacional adequado de vantagens competitivas e para a conquista de novos mercados de produtos e serviços.

Evidentemente, qualquer empresa que se comporte mais como passageiro

do que como motorista na estrada do futuro descobrirá que seus valores e habilidades se tornarão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mutação. Essa discrepância entre a velocidade de mudança do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional. Normalmente, a transformação organizacional inclui *downsizing* (técnica que visa eliminar processos não importantes na tomada de decisão), redução de despesas administrativas, *empowerment* (empoderamento), redesenho de processos e racionalização do portfólio. Embora importantes, essas iniciativas não conseguem recuperar a posição de liderança de uma empresa no setor nem garantir que ela a detenha no futuro. Quando um problema de competitividade (crescimento estagnado, declínio de margens de lucro e redução de fatia de mercado) é finalmente inevitável, a maioria dos executivos lança mão de um corte e começa um trabalho brutal de reestruturação. A meta é eliminar as camadas de gordura da corporação e os negócios com desempenho insatisfatório e aumentar a produtividade. Igualar-se aos concorrentes é necessário, mas não transforma ninguém em líder. Não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez porque, por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma, uma empresa precisa ser capaz de ser diferente, pois perde seus futuros negócios quando melhora sua eficiência sem mudar sua essência (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

2.1 Posicionamento estratégico

Segundo Porter (1990), uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que sua estrutura seja desfavorável e a rentabilidade média do seu setor seja, portanto, modesta. A base fundamental do desempenho acima da média, a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação a seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode possuir: baixo custo e diferenciação.

O problema da competitividade enfrentado atualmente por tantas empresas não é um problema de competição estrangeira, mas de competição “não tradicional”. Os verdadeiros competitivos são retardatários *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos. Normalmente, as empresas desafiantes inventam soluções mais eficientes para o problema dos clientes. As novas soluções não surgem porque as

organizações desafiantes são incrementalmente mais eficientes do que as líderes, mas porque são substancialmente menos ortodoxas. Elas descobrem soluções novas porque estão dispostas a enxergar muito além das soluções antigas. O desafio da transformação organizacional atualmente enfrentado por tantas empresas é, em muitos casos, resultado direto de sua incapacidade de reinventar seus setores e regenerar as estratégias específicas da empresa (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

2.2 Estratégias competitivas genéricas

Uma das questões centrais da estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro do seu setor. O posicionamento determina se a rentabilidade dela está abaixo ou acima da média do segmento. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem em custos e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura da empresa. Ela resulta da habilidade que uma empresa tem em lidar com as cinco forças de Porter, apresentadas mais adiante, melhor do que as concorrentes (PORTER, 1990):

- Liderança em custo: na liderança em custo, a empresa parte para se tornar o produtor de baixo custo em seu setor. A amplitude dela normalmente é importante para sua vantagem de custo.

- Diferenciação: nesse tipo de estratégia, a empresa procura ser a única em seu setor, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas por seus clientes. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos clientes no seu setor consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades, e é recompensada por sua singularidade com um preço-prêmio.

- Enfoque: essa estratégia é baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro do setor de atuação da organização. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos no setor e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros.

A análise SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos da organização, assim como apontar as oportunidades e ameaças às quais está exposta. A análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O ambiente interno se refere às forças e fraquezas da própria organização e o ambiente externo, às questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. A matriz permite uma visualização externa e interna da organização, possibilitando ao gestor maximizar suas atividades de forma a tirar proveito das oportunidades e, ao mesmo tempo, proteger-se das ameaças que possam surgir (KOTLER, 1995).

A análise do ambiente competitivo, conhecida como “as cinco forças de Porter”, consiste em uma análise que determina a atratividade do mercado e fundamenta o Planejamento Estratégico: rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e ameaça de produtos substitutos. Essa análise realça os pontos fortes e fracos de um mercado/setor, inspirando o posicionamento organizacional mais adequado ante as mudanças e tendências que ele possa apresentar (ameaças e oportunidades), fortalecendo a estratégia competitiva (CERTO; PETER, 1993).

Ao avaliar as cinco forças, é importante que a empresa tenha assertividade para delimitar a sua área de ação, ou seja, definir o ambiente em que atua. Segundo Ferreira (2009, p. 119), “sendo um sistema aberto, a organização possui limites ou fronteiras, que delimitam seu espaço interno em relação ao ambiente, bem como definem sua esfera de ação e seu grau de abertura, de receptividade em relação ao meio ambiente”.

2.3 Posicionamento estratégico e vantagem competitiva

Uma empresa que deseja obter uma vantagem competitiva deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Dois tipos básicos de vantagem competitiva, liderança em custos e diferenciação, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los necessitam de três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinado a uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico em que ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança em custos e diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto a estratégia de enfoque visa a uma vantagem em custo (enfoque no custo) ou a uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em um segmento estreito (PORTER, 1990).

Para fazer frente às transformações no ambiente empresarial e à necessidade de implementação das estratégias, são comuns as tentativas de encontrar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentável, o desenvolvimento organizacional. Nessa conjuntura, a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, tendo como pressuposto que o domínio de certas competências, aquelas raras, valiosas,

difíceis de serem desenvolvidas, confere à organização um desempenho superior que o dos seus concorrentes (CARBONE et al, 2009).

A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes, pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar o próprio mapa. A meta não é simplesmente fazer o *benchmarking* dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente sobre quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las. Abrir caminho é muito mais recompensador do que seguir os outros. Não se pode chegar primeiro ao futuro deixando outra empresa abrir o caminho.

Está implícita aqui uma visão estratégica diferente da que prevalece em muitas empresas. Essa visão de estratégia reconhece que uma companhia precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Tal visão estratégica reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes, pois o desafio é penetrar na nuvem da incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã. Essa visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista – é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros. Nessa visão de estratégia, as empresas não competem dentro das fronteiras dos setores existentes, mas para criar a estrutura dos setores futuros; ela reconhece que a competição pela liderança das competências essenciais precede a competição pela liderança de produtos. A competição pela previsão de futuro do setor ocorre essencialmente pelo posicionamento da empresa como líder intelectual, em termos de influência no direcionamento e transformação do setor (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Ainda, segundo Hamel e Prahalad (1995), normalmente a criação e projeção dos cenários começam com o cenário atual e, em seguida, projetam no futuro o que pode acontecer. A luta pela previsão do futuro do setor frequentemente começa com um possível cenário futuro e, em seguida, retorna para definir o que precisa acontecer para que esse futuro se transforme em realidade. A fim de competir com sucesso no futuro, uma empresa precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades. Isso exige que a alta gerência considere a empresa como um portfólio de competências essenciais, e não como um portfólio de unidades de negócios independentes.

2.4 Competências essenciais e a geração de diferencial para o cliente

Para administrar o estoque de competências específicas de uma empresa, a alta gerência precisa ser capaz de desmembrar essas competências em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos. Para ser considerada uma competência específica da organização, uma habilidade precisa passar em três testes, segundo Hamel e Prahalad (1995):

- Valor percebido pelo cliente: uma competência precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente.
- Diferenciação entre concorrentes: para ser qualificada como uma competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única.
- Capacidade de expansão: quando constitui a base de entrada em novos mercados de produtos.

Uma competência essencial é de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fonte de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator criativo de sucesso será uma competência essencial.

A necessidade de pensar diferente sobre a estratégia não pode ser afastada da necessidade de pensar diferente sobre as organizações. Mobilizar os funcionários de todos os níveis em torno de uma intenção estratégica, alavancar recursos para além das fronteiras da organização, encontrar e explorar oportunidades, reempregar competências essenciais, surpreender constantemente os clientes, explorar o novo espaço competitivo – tudo isso requer novas formas de pensar sobre a organização.

3. Metodologia

Para a elaboração deste trabalho, foram levantadas informações da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense (Copagra), situada no extremo noroeste do Paraná e sediada na cidade de Nova Londrina. A Copagra é uma cooperativa do ramo agroindustrial e é composta por uma rede de 9 unidades de assistência técnica e vendas de insumos, 1 indústria de beneficiamento de arroz, 1 indústria de amido de mandioca, 1 unidade de recebimento de grãos, 5 autopostos e 1 unidade de armazenamento e distribuição de defensivos. Foram relacionadas medidas adotadas pela cooperativa ao longo dos últimos cinco

anos. As informações levantadas fazem parte do Planejamento Estratégico, bem como a metodologia de elaboração, histórico de mudanças estruturais importantes e as decisões estratégicas que indicam o direcionamento da cooperativa na construção de um novo posicionamento em sua área de ação. Foram levantados dados gerenciais que serviram de base para a demonstração dos resultados alcançados, informações referentes ao contexto de desenvolvimento organizacional e social. As informações estão organizadas cronologicamente, observando-se a integração em os fatos e dados.

O referencial teórico foi desenvolvido com base na cronologia dos fatos, buscando relacionar o desenvolvimento da cooperativa, as ações implementadas e as ferramentas gerenciais com a teoria. É a descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos de campo ou laboratório utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, o universo da pesquisa, critérios para seleção da amostra, instrumentos de coleta, métodos de tratamento dos dados, etc.

4. Apresentação dos resultados

A Copagra deu início ao seu processo de reposicionamento a partir de 2011, quando iniciou sua reestruturação financeira, tendo, na ocasião, decidido pela desmobilização de um ativo que não estava rentabilizando o negócio e que, por sua vez, demandava um alto capital de giro para sua operacionalização, comprometendo, assim, o ciclo financeiro no negócio e sacrificando as demais linhas. O resultado dessa decisão foi o saneamento financeiro da cooperativa, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Índices gerenciais

Taxa Média de Juros		Nº de Instituições Financeiras		Redução do Passivo a Curto Prazo	
2011	2015	2011	2015	2011	2015
20,82%	11,35%	21	8	93%	71%

Fonte: Copagra.

Em 2013, teve início a reestruturação da estratégia da cooperativa, por meio de construção do Planejamento Estratégico para um horizonte de cinco anos (2014-2018), em que foram definidas as suas diretrizes estratégicas, contemplando aprovação de investimentos, *funding*, gestão e parcerias; consolidados os objetivos estratégicos por área de negócios; elaborados a definição e o escopo dos negócios; identificados os fatores-chave de sucesso, bem

como as capacitações-chave e as questões críticas; definidas as estratégias funcionais para cada negócio; e elaborado o orçamento estratégico projetado para 2014 a 2018. O processo de construção do Planejamento Estratégico se deu a partir da definição da Visão da Missão e dos Valores da Cooperativa. No desenvolvimento do Planejamento estratégico a cooperativa realizou uma Análise de atratividade para os negócios em que atuava e também para negócios apontados como de interesse de seus cooperados identificados através de pesquisa de satisfação.

MISSÃO

“Agregar valor ao cooperado, por meio de soluções sustentáveis no agro-negócio.”

- Nosso foco e prioridade é nosso cooperado. Agregamos valor econômico e geramos resultados muito maiores do que cada cooperado poderia alcançar individualmente, no verdadeiro espírito do cooperativismo. E, como consequência, proporcionamos o desenvolvimento social e cultural de nossos cooperados.

- A Cooperativa desenvolve, produz e comercializa produtos e serviços, com tecnologia e qualidade superior, em toda a cadeia do agronegócio, potencializando as atividades dos cooperados, a vocação de sua área de atuação e o desenvolvimento econômico da região.

- Uma cooperativa forte é aquela em que os cooperados e a cooperativa são fortes. Assim, para alcançar esse equilíbrio, é fundamental promover o fortalecimento constante da Cooperativa, e assegurar sua sustentabilidade.

VISÃO

“Ser referência em gestão cooperativista”

- Nosso grande desafio é fazer parte da elite das cooperativas paranaenses, estando entre as dez mais rentáveis do estado. Trabalharemos incansavelmente para isso.

- Em todas as nossas atividades utilizaremos as melhores tecnologias de produção e gestão empresarial, servindo de inspiração e modelo para outras empresas e cooperativas.

VALORES

- Respalamos sempre nossas ações pela ética empresarial

Atuamos sempre de maneira íntegra, honesta e transparente em todas as nossas relações e atividades. Praticamos a justiça em proveito das partes e

cumprimos todas as obrigações empresariais de nossa Cooperativa.

- Norteamos nossas decisões nos princípios da sustentabilidade

Assumimos a responsabilidade econômico, social e ambiental proveniente de nossa atuação, preservando nossos interesses atuais e futuros, visando o permanente desenvolvimento de nossa Cooperativa.

- Honramos integralmente os compromissos assumidos

Cumprimos todas as decisões tomadas com os cooperados, clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade, construindo parcerias duradouras que geram confiança e credibilidade de nossa Cooperativa.

- Somos leais e comprometidos com nossa Cooperativa.

Nos momentos mais difíceis é que crescemos. A “garra” é nossa marca. Buscamos sempre o bem da Cooperativa e de todos os cooperados. Preservamos o patrimônio, a marca e a imagem de nossa Cooperativa.

Norteada pela sua missão e, após realizar as Análises de Atratividade e de Ambiente, a cooperativa desenvolveu uma metodologia própria para definir os negócios-chave, aos quais daria prioridade na hora de investir, uma vez que os recursos disponíveis para tal não eram suficientes para fazer frente a todas as demandas. Os negócios prioritários foram definidos a partir das necessidades do cooperado e considerando aspectos de desempenho econômico e financeiro, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Parâmetro por critério de negócios

ATIVIDADES	> Retorno/ rentabilidade	Caixa + Mensal	> Número de Cooperados	< Pay Back ¹	Recursos Compatíveis com a Região	> Faturamento	META	Classificação
	2	3	4	5	6	7	TOTAL	
INSUMOS	30	4	40	24	27	20	121	Negócio Core
AMIDO	10	28	12	24	30	20	100	Negócio Core
GRÃOS	10	4	4	30	12	16	46	Negócio Core
INDÚSTRIA DE ARROZ	20	28	4	3	30	6	88	Negócio Core
RECEBIMENTO LEITE	-	-	16	-	30	-	46	Negócio Core
PISCICULTURA	-	-	-	-	-	-	-	Negócio Core
AUTOPOSTOS	10	40	40	3	24	16	130	Complementar
SUPERMERCADO	15	40	40	6	27	4	126	Complementar

Fonte: Copagra (2016b).

Para dar condições de implementação e execução do Planejamento Estratégico, a cooperativa desenvolveu uma nova estrutura organizacional, na qual optou pelo Modelo Divisional, agrupando as áreas de negócios e dando a elas autonomia e direcionamento por meio dos objetivos estratégicos estabelecidos. A nova estrutura permitiu uma visualização da cadeia de valores interna dos negócios, conforme Figura 1.

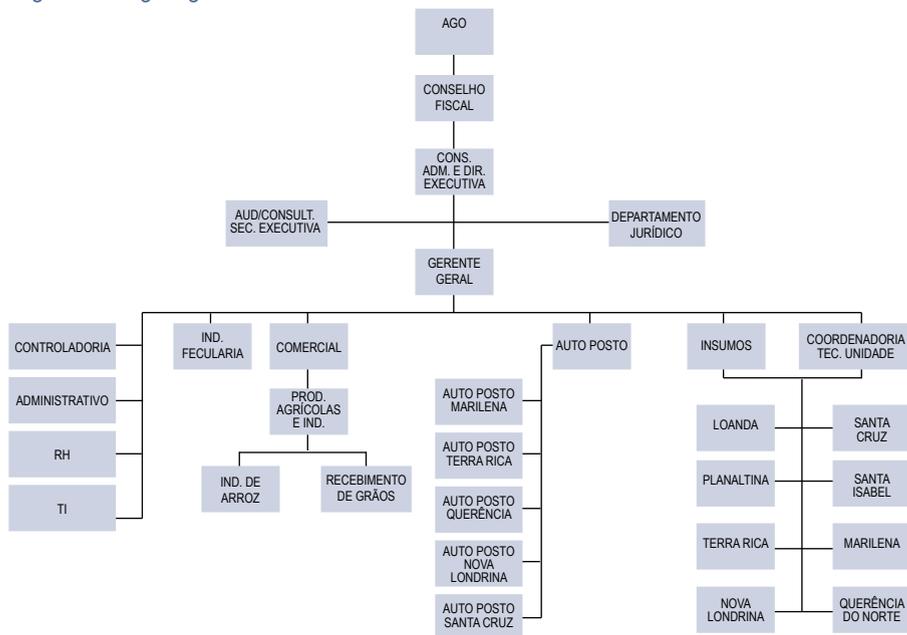
Figura 1 – Modelo Divisional



Fonte: Copagra.

A estrutura funcional foi redesenhada para aumentar a velocidade e a qualidade do processo decisório e para que a comunicação pudesse se tornar mais limpa e clara.

Figura 2 – Organograma



Fonte: Planejamento estratégico da Cooperativa – Copagra, 2013.

Foi implantado um processo de desenvolvimento da gestão, por meio de programas de desenvolvimento de gestores, pós-graduações (ISAE e FGV em parceria com o Sescop/ PR), treinamentos e cursos, governança corporativa e quadro social, conforme Tabela 3.

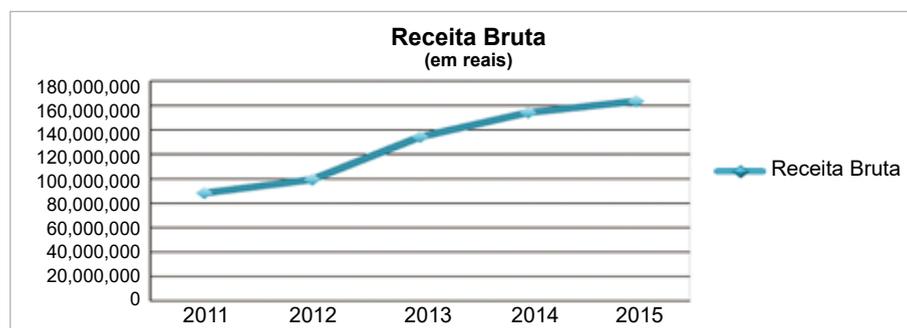
Tabela 3 – Treinamentos

Treinamentos	Nº Participantes	Carga Horária	Valor	Realização
Desenvolvimento Gerencial	20	72 horas	R\$ 15.840,00	Sescop/Copagra
Desenvolvimento de Equipe	23	40 horas	R\$ 8.800,00	Sescop/Copagra
Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores	7	432 horas	R\$ -	Sescop/FGV
Pós-Graduação em Gestão de Negócios	31	432 horas	R\$ 425.000,00	Sescop/ISAE
Programa de Certificação de Conselheiros Cooperativos	18	80 horas	R\$ 120.000,00	Sescop/ISAE

Fonte: Copagra.

No período de 2011 até 2015, a cooperativa evoluiu, conquistando um crescimento no faturamento geral, reflexo do aumento das vendas e da conquista de novos clientes, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Demonstrativo da receita bruta



Fonte: Copagra.

O negócio Amido, que faz parte da Divisão de Produtos Agroindustriais, teve um aumento de faturamento e a indústria recebeu investimentos para dobrar a capacidade de processamento de raiz, conforme Gráfico 2.

O negócio Autopostos teve aumento do faturamento e com reflexo positivo nas margens, conforme Gráfico 3.

Gráfico 2 – Demonstrativo do resultado operacional – Indústria de Amidos



Fonte: Copagra.

Gráfico 3 – Demonstrativo do resultado operacional – Autopostos



Fonte: Copagra.

O negócio Arroz, da Divisão de Produtos Agroindustriais, ampliou o mercado e o faturamento, porém com perdas significativas das margens, conforme Gráfico 4.

O negócio Insumos, da Divisão de Insumos, teve um aumento de faturamento, tendo sido prejudicado nos dois últimos exercícios pela crise econômica, devido a questões localizadas de problemas com algumas culturas, conforme Gráfico 5.

Gráfico 4 – Demonstrativo do resultado operacional – Indústria de Arroz



Fonte: Copagra.

Gráfico 5 – Demonstrativo do resultado operacional – Insumos



Fonte: Copagra.

5. Análise dos resultados

A partir de sua reestruturação, a cooperativa constituiu uma nova base financeira para sua atuação, conquistando uma significativa redução na taxa de juros e no endividamento de curto prazo e um acesso menos dispendioso aos recursos financeiros, por conta da melhoria da qualidade e da redução da quantidade das instituições financeiras com as quais atuava. Porém, há de se retratar que a taxa média de juros, mesmo com a considerável redução, ainda será um grande desafio para a cooperativa.

Reconstruída a base de trabalho, a construção do Planejamento Estratégico, a utilização das ferramentas de Análise SWOT e Análise de Competitividade contribuíram exponencialmente para a decisão de priorizar negócios, podendo, assim, direcionar os recursos disponíveis para fomentar as atividades que poderiam dar melhor retorno e atender às demandas do quadro social.

O Modelo Divisional adotado contribuiu para mudanças organizacionais importantes e impulsionou a transformação da cultura organizacional.

O faturamento da cooperativa teve crescimento anual contínuo, reforçando que as Análises de Competitividade e de Atratividade indicaram corretamente os negócios a serem priorizados. Os números também apontam que o resultado operacional obtido pelos negócios, na sua maioria, foi muito baixo e, até mesmo, negativo em alguns exercícios, demonstrando baixo desempenho operacional. Alguns negócios sofreram forte impacto do ambiente externo devido à crise econômica e problemas climáticos. Mesmo a Copagra tendo investido na capacitação de pessoas, governança corporativa e formação de gestores e criado uma nova estrutura organizacional e funcional, o desempenho da cooperativa não tem sido satisfatório em algumas áreas de negócio. Dessa forma, as competências essenciais necessárias para alavancar os negócios – seja diferenciando a cooperativa na melhoria dos processos, no domínio das operações e no ajuste da estrutura custos – não têm sido alcançadas, apontando a existência de um gap de competências.

6. Recomendações

A partir dos estudos e análises realizados, recomenda-se que a cooperativa revise anualmente o Planejamento Estratégico, mantendo o horizonte de tempo de cinco anos, reavaliando o ano findado e projetando mais um ano no escopo do Plano Estratégico. A atualização da Análise SWOT pode propiciar a cooperativas ajustes importantes e um reposicionamento adequado, haja

vista que o ambiente de negócios em constante mutação demanda verificações periódicas.

Sugere-se também a realização de um estudo aprofundado da competência-chave da cooperativa e a identificação das competências individuais disponíveis e das necessárias. Assim, este estudo contribuirá para a elaboração de um plano de gestão que considere as competências como uma forma de alavancar os negócios, permitirá que elas sejam exploradas e que o conhecimento construído possa ser gerenciado e maximizado, criando um diferencial e propiciando vantagens competitivas.

Outra sugestão recomendada é que a cooperativa reavalie as estratégias competitivas genéricas de cada negócio, o que indicará se a condução das atividades está adequada, proporcionando diagnósticos importantes que direcionaram as ações que impactaram na melhoria do desempenho e na conquista de resultados satisfatórios.

7. Conclusão

É preciso maior flexibilidade e velocidade nas respostas às necessidades do mercado e na percepção das necessidades futuras deste. Para suprir tais necessidades de transformação organizacional, as empresas necessitam constituir modelos de gestão capazes de sustentar um desenvolvimento organizacional adequado de vantagens competitivas e para a conquista de novos mercados de produtos e serviços.

A Copagra passou por processos importantes de reestruturação do seu modelo de gestão, trazendo novos conceitos e ferramentas para apoiar o processo de transformação e reposicionamento dos negócios.

As ferramentas e estratégias adotadas impactaram na gestão e nos resultados dos negócios. O crescimento do faturamento foi notável, mas este não veio acompanhado de um excelente desempenho operacional, fato que foi agravado pela crise econômica.

Por serem mudanças que necessitam de interação das pessoas com a estrutura e com o sistema organizacional, entende-se que elas devam estar alinhadas com a mudança ou com o processo em si e que a concepção do sistema deve ser coletiva, ou seja, envolver todas as pessoas interessadas no processo. O envolvimento é importante porque as alterações no sistema de gestão implicam revisões e critérios para movimentação, portanto alterações nos padrões culturais e políticos da organização.

Tendo em vista o exposto anteriormente, conclui-se que o modelo estra-

tégico adotado permite que a cooperativa tenha uma visão clara quanto aos caminhos para o seu posicionamento estratégico adequado no futuro desejado e, da mesma forma, permite uma avaliação fundamentada do caminho percorrido e das vantagens competitivas identificadas e conquistadas, traçando um paralelo com seus objetivos, metas, diretrizes, missão e valores. Diante disso, a reavaliação periódica do Plano Estratégico e dos resultados, bem como a inserção de novas ferramentas de análise e gestão contribuirão para um posicionamento estratégico adequado e para a geração de vantagens competitivas e o crescimento sustentado dos negócios.

Referências

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COPAGRA. **Relatórios gerenciais da Copagra | 2011 a 2015**.

_____. **Planejamento estratégico da Copagra 2013**.

_____. **Relatórios gerenciais Copagra RH 2015**.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

Boas práticas na fazenda: a visão do produtor x a da assistência técnica

● JEROEN DE BEST¹

● KIALANE CRISTINA DE ALMEIDA PAGNO²

● LIEGI ALINE LARA DE MEIRA³

● MARTA AUER⁴

● TANAANE IENK⁵

Cooperativa
Frisia Cooperativa Agroindustrial

Orientador
Gianfranco Muncinelli

Curso
Pós-graduação em Governança Estratégica do Agronegócio
ISAE – Sescoop/PR

Resumo

No ano de 2014, o Brasil ficou no *ranking* mundial como o quinto maior produtor de leite, com volume de 35,17 bilhões de litros, perdendo somente para União Europeia, Índia, Estados Unidos e China. Visando à melhoria constante da qualidade do leite, o Programa de Boas Práticas na Fazenda (BPF) se apresenta como ferramenta útil para se atingir melhores resultados na produção leiteira. Entre os resultados destacados, estão a melhor gestão das propriedades, capacitação de pessoal, preservação do meio ambiente, manejo e bem-estar dos rebanhos, cuidados com equipamentos e insumos, registro de informações e melhoria da qualidade do leite produzido. A aplicação desse programa valoriza a atividade leiteira e contribui para a segurança e a qualidade dos alimentos, requisitos indispensáveis para atender às justas exigências de consumidores de todo o mundo. O objetivo do presente trabalho é correlacionar a visão do produtor face à assistência técnica com relação ao BPF com a sua não implantação nas propriedades com produção acima de 2.500 litros de leite/dia, totalizando 46 produtores. Por meio de aplicação de um questionário, foi buscado demonstrar qual é a real visão do produtor e da assistência técnica dentro desse cenário. Dessa forma, concluiu-se que 100% dos produtores avaliados conhecem o BPF. Destes, 40% consideram a implantação do programa algo difícil e os outros 60%, simples. Quanto à assistência técnica, 100% dos profissionais consultados afirmam que a grande dificuldade de implantação do BPF está na falta de conhecimento sobre ele. Os produtores de leite, como produtores primários da cadeia de abastecimento, devem ter a oportunidade de agregar valor ao seu produto pela adoção de métodos de produção que satisfaçam as demandas da indústria de processamento e dos consumidores.

Palavras-chave: qualidade; procedimento; higiene; organização.

¹Zootecnista pela UEM, Especialista em Pecuária Leiteira pela ReHagro – Centro Universitário Newton Paiva e MBA em Gestão e Desenvolvimento de Negócios pelo ISAE/FGV. E-mail: jeroen@frisia.coop.br

²Médica Veterinária pela Udesc e M.Sc. em Ciências Veterinárias pela UFPR. E-mail: kialane.pagno@frisia.coop.br

³Administradora de Empresas pela Faculdades Santa Amélia – Secal. E-mail: liegi@frisia.coop.br

⁴Bacharel em Direito pela UEPG, Especialista em Direito Constitucional Aplicado pela Faculdade de Direito Professor Damásio de Jesus e Licenciada em História pela UEPG. E-mail: marta_auer@hotmail.com.

⁵Zootecnista pela UEPG, Médica Veterinária pelo Cescage. E-mail: tanaane.ienk@frisia.coop.br

Best Practice in Farm Program (BPF): the producer's x the technical assistance's vision

● JEROEN DE BEST

● KIALANE CRISTINA DE ALMEIDA PAGNO

● LIEGI ALINE LARA DE MEIRA

● MARTA AUER

● TANAANE IENK

Cooperative
Frísia Cooperativa Agroindustrial

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Agribusiness Strategic Governance
ISAE – Sescop/PR

Abstract

In 2014 Brazil shows up as the 5th largest milk producer in the world ranking, with a volume of 35.17 billion liters, second only to the European Union, India, the United States and China. Aiming to constantly improve the milk quality, the Best Practice in Farm Program (BPF) is presented as a useful tool to achieve better results in milk production. Among the outstanding results are the better management of properties, personnel training, environmental protection, management and welfare of livestock, care of equipment and supplies, data logging and improving the quality of the produced milk. Implementation of this program enhances the dairy farming and contributes to the safety and quality of food, essential requirements to meet the just demands of consumers around the world. The objective of this study is to correlate the producer's vision in face of technical assistance related to Best Practice in Farm Program and to its non-implementation in properties with production above 2500 liters of milk/day, totaling 46 producers. Through application of a questionnaire, it was sought to demonstrate the real vision of the producer and technical assistance in this scenario. It was concluded that 100% of the assessed producers know the BPF. Of these, 40% consider the implementation of Best Practice in Farm Program difficult and the other 60% think its simple deployment. Regarding technical assistance, 100% of those surveyed professionals say that the great difficulty of Best Practice in Farm Program deployment is the lack of knowledge of the program. Dairy farmers, as primary producers in the supply chain, should have the opportunity to add value to their product by adopting production methods that meet the demands of the processing industry and consumers.

Keywords: *quality; procedure; hygiene; organization.*

1. Introdução

Atualmente, o Brasil figura no *ranking* mundial como o quinto maior produtor de leite, com volume de 35,17 bilhões de litros, perdendo somente para a União Europeia, Índia, Estados Unidos e China (USDA, 2014).

A região Sul, pela primeira vez na série de dados, foi a área com maior produção no país. Em 2014, foi responsável por 34,7% da produção nacional, enquanto a região Sudeste produziu 34,6% do total. O Paraná encontra-se em terceiro lugar no *ranking* nacional de produção leiteira com 3.930.428 mil litros, ficando atrás de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. A mesorregião de Ponta Grossa apresenta destaque no cenário nacional, onde a região de Castro é a que possui maior produtividade por vaca (IBGE, 2014).

No Brasil, desde o ano de 1996, foi instaurado o Plano Nacional de Qualidade do Leite, que visa instituir medidas de incentivo à produção de leite com alta qualidade. O plano promove a melhoria da qualidade do produto e garante a segurança alimentar da população, assim como agrega valor aos produtos lácteos e competitividade em outros mercados. No ano de 2011, o Ministério da Agricultura criou a Instrução Normativa nº 62, a qual visa fixar os requisitos mínimos que devem ser observados para a produção, identidade e qualidade do leite (BRASIL, 2016).

O leite é um alimento rico e completo, pois contém nutrientes como proteínas, carboidratos, gorduras, vitaminas e sais minerais. Segundo a Instrução Normativa nº 62, entende-se por leite o produto oriundo da ordenha completa e ininterrupta, em condições de higiene, de vacas sadias, bem alimentadas e descansadas. Os principais fatores que determinam a qualidade do leite são: a nutrição dos animais, fator racial, sanidade e higiene dos processos (TRONCO, 2013).

Atualmente, a qualidade do leite é um dos temas mais discutidos dentro do cenário nacional de produção leiteira. A indústria leiteira mundial atravessou um período de intensas transformações em sua estrutura, podendo-se identificar uma diferenciação do pagamento ao produtor e o aumento nas exigências de qualidade do leite, assim como maior preocupação dos consumidores com relação à segurança alimentar (PALES et al, 2005). Nesse novo cenário, os produtores precisam se adequar de forma a manter a atividade como uma operação rentável e eficaz.

Do ponto de vista tecnológico, a qualidade da matéria-prima é um dos maiores entraves ao desenvolvimento e consolidação da indústria de laticínios no Brasil. Devido à sua grande importância e ao seu impacto na indústria, é

importante realizar o acompanhamento das propriedades leiteiras, levando em consideração os parâmetros, conforme a legislação em vigor (NERO et al, 2009).

Visando à melhoria constante da qualidade do leite, o Programa de Boas Práticas na Fazenda (BPF) vem se apresentando como uma ferramenta útil para se atingir resultados. Entre os aspectos destacados no BPF, sua implantação reflete na melhor gestão das propriedades, capacitação de pessoal, preservação do meio ambiente, manejo e bem-estar dos rebanhos, cuidados com equipamentos e insumos, registro de informações e melhoria da qualidade do leite produzido. A aplicação do programa valoriza a atividade leiteira e contribui para a segurança e a qualidade dos alimentos, requisitos indispensáveis para atender às justas exigências de consumidores de todo o mundo (NESTLÉ, 2016).

O objetivo geral do presente trabalho é correlacionar a visão do produtor face à assistência técnica com relação ao BPF com a sua não implantação nas propriedades com produção acima de 2.500 litros de leite/dia.

Os objetivos específicos são verificar a visão do produtor e a da assistência técnica com relação ao BPF e apontar as vantagens do programa e as possíveis causas da não implantação do BPF nas propriedades, tentando identificar quais as maiores dificuldades de sua implantação e possibilitar análises que resultem em medidas a serem adotadas para que os obstáculos sejam superados e haja a implantação do BPF nas propriedades, independentemente do volume de leite produzido.

2. Metodologia

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos foi a aplicação de um questionário, conforme Figura 1, a dez produtores sem BPF no período de fevereiro de 2016, com produção acima de 2.500 litros, localizados em Carambeí, no Paraná. Por meio das perguntas do questionário, buscou-se demonstrar qual é a real visão do produtor dentro desse cenário. A região conta com 46 produtores com esse perfil de produção, porém 30 não possuem BPF.

Figura 1 – Modelo de questionário aplicado aos produtores

Nome: _____

PC: _____

Conhece o Programa Boas Práticas na Fazenda?
() Sim () Não

Em caso de conhecer, em que meio obteve informações:
() mídia () indústria () assistência técnica
() cooperativa () outros produtores () outros

A implantação da BPF, na sua visão, é algo simples?
() Sim () Não

O programa é uma ferramenta prática no dia a dia?
() Sim () Não

Dentro da sua propriedade, hoje, poderia implantar o BPF?
() Sim () Não
Por quê? _____

O programa já tem três anos na cooperativa, com uma porcentagem pequena de produtores que aderiu a ele. Em sua opinião porque isso ocorre?

3. Resultado e discussão

As boas práticas agropecuárias aplicadas à pecuária de leite tratam da implementação de procedimentos considerados adequados em todas as etapas de sua produção nas propriedades rurais.

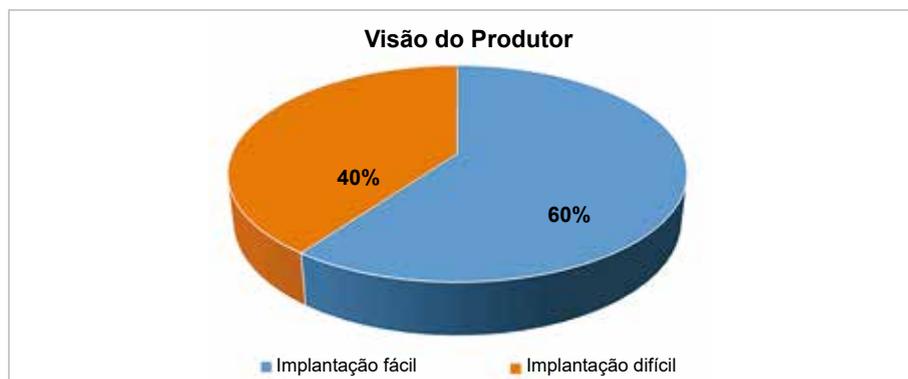
Essas práticas devem assegurar que o leite e os seus derivados sejam seguros e adequados para o uso a que se destinam e também que a empresa rural permanecerá viável, sob as perspectivas econômica, social e ambiental.

Portanto, os produtores de leite são parte integrante de uma ampla cadeia alimentar e de processamento, e todos os elos da cadeia – produtores de leite, fornecedores de insumos, transportadores, indústrias processadoras de leite e de alimentos, distribuidores, varejistas e consumidores – devem ser parte de um sistema de gestão integrado de garantia da segurança e qualidade.

Os produtores de leite podem fazer sua parte, garantindo que as boas práticas sejam implementadas nas propriedades.

Na pesquisa realizada com os dez produtores sem BPF, 100% o conhece e acha que ele se torna uma ferramenta prática no dia a dia. Porém, 40% dos produtores considera a implantação do BPF algo difícil. Os outros 60%, que consideram sua implantação simples, condicionam o sistema a fatores como boa mão de obra, instalações e infraestrutura das propriedades adequadas, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Visão do produtor em relação à praticidade de implantação do BPF



Diante da exposição de que o programa já é trabalhado há três anos na cooperativa, com uma porcentagem pequena de produtores que aderiu a ele, e do questionamento sobre a opinião dos produtores face a isso, as respostas seguiram o mesmo caminho. Eles expõem a falta de estrutura dentro de sua

propriedade, o tempo que o BPF demanda dentro da rotina e a dificuldade de alterarem sua rotina.

Muitos produtores herdaram a atividade dos pais e outros não trabalham diretamente nela, mas dependem de mão de obra contratada para as atividades diárias dentro da propriedade; assim, mudar a rotina, a cultura criada dentro do sistema, é algo que demanda tempo e é apontado pela maioria como grande dificultador.

Porém, apenas 20% dos produtores acham as regras do BPF desnecessárias, o que reforça que o programa atingiu um primeiro objetivo: demonstrar que é necessário que as propriedades se adequem, sigam padrões, alterem ou ajustem rotinas para se tornarem eficientes e para que possam gerar resultados.

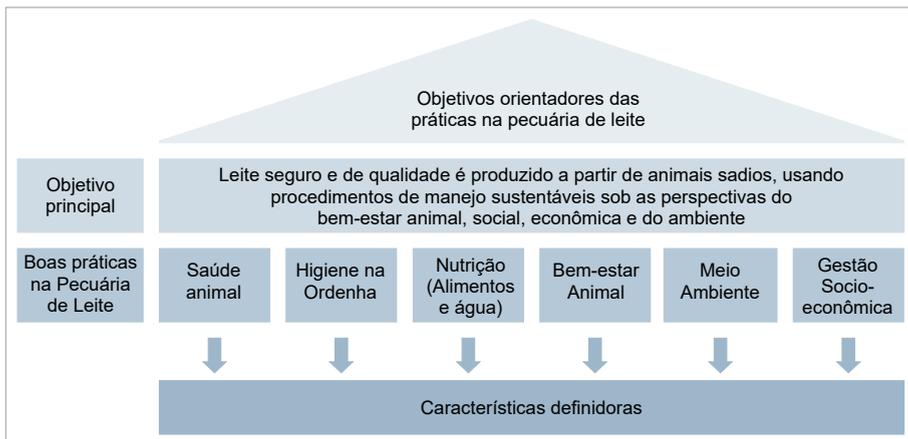
Isso fica muito claro quando se constata que 80% dos produtores consultados implantaria o BPF em sua propriedade, pelo incentivo financeiro que a indústria oferece, pela qualidade e melhoria na gestão e pelo cuidado com os animais.

3.1 A visão da assistência técnica sobre o BPF

O BPF assegura que o leite seja produzido por animais saudáveis, de forma sustentável e responsável em relação aos requisitos de bem-estar animal e às perspectivas econômica, social e ambiental. Portanto, a implementação das boas práticas na pecuária de leite é uma forma eficaz de gerenciar os riscos para as empresas rurais no curto e no longo prazo (SCALCO; SOUZA, 2006).

O BPF possui objetivos orientadores das práticas na pecuária de leite bem definidos, conforme podemos observar no diagrama da Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma do Programa de Boas Práticas na Fazenda



Fonte: FAO; IDF, 2013.

São necessários a conscientização e o incentivo aos produtores para que adotem proativamente práticas de prevenção, em vez de esperarem para agir depois dos problemas já instaurados.

Esse é o trabalho da assistência técnica junto aos produtores. O corpo técnico entrevistado conta com sete pessoas, as quais responderam o mesmo questionário dos produtores.

Dos profissionais consultados, 100% afirma que a grande dificuldade de implantação do BPF está na falta de informação. Todos os produtores já ouviram falar do programa, demonstram familiaridade com ele, porém, muitas vezes, em certos quesitos, impõem uma postura de resistência face às informações e adequações sugeridas.

Todos os profissionais destacaram que os produtores têm “medo” de implantar o BPF. Isso se associa com facilidade à questão da mudança de rotina, ao se enfrentar algo desconhecido de início, pois se choca, muitas vezes, com velhos hábitos, e mudar nem sempre é algo fácil.

Outros itens apontados como dificultadores da implantação do programa são o custo, em alguns casos muito elevado devido ao alto investimento necessário para mudar, reformar ou até construir novas estruturas e investir em plantel e pessoas, e o conhecimento acerca do programa, o que demonstra a necessidade de se trabalhar ainda mais para esclarecer todas as dúvidas dos produtores, além de combater a resistência nata de alguns.

3.2 A visão do produtor x a da assistência técnica sobre o BPF

É possível perceber que os pontos de vista dos produtores e da assistência técnica coincidem em alguns aspectos referentes à implantação do BPF, a começar pela qualidade do leite, já que o produtor possui conhecimento de que seu produto deve provir de uma origem que transmita segurança e qualidade. Ambos reconhecem que o programa citado é um suporte para que tais exigências sejam cumpridas.

Mesmo grande parte dos produtores (cerca de 80% dos que foram consultados via questionário) estando ciente do quão importante se faz a implementação e a utilização do BPF em suas propriedades, ainda têm o medo de mudar. É natural do ser humano ser resistente a mudanças, pois sair de sua zona de conforto nem sempre é fácil devido a uma série de incertezas que isso acarreta.

Conforme a pesquisa, ainda, essa insegurança também é perceptível na visão dos colaboradores da assistência técnica. Há uma resistência por parte dos produtores, que se sentem desconfortáveis para mudar algo que sempre foi de determinada maneira, de se alterar rotina e de reavaliar custos.

Tanto na visão de produtores e técnicos, faz-se necessária a implementação do BPF, porém isso envolve uma série de fatores, incluindo a questão cultural. A assistência encontra certa dificuldade em fazer os produtores compreenderem que, mesmo que em algumas propriedades sejam requeridas adaptações, elas serão benéficas e o resultado acrescentará na qualidade e produção do leite.

O programa atingiu a maioria dos *stakeholders* desse processo e é perceptível que as duas principais partes – produtor e assistência técnica – chegaram ao que se pode chamar de “acordo”, de que a implementação do BPF é de suma importância para buscar o melhoramento no campo e atender às exigências das indústrias.

Com a aplicação dos questionários, foi possível concluir que 100% dos produtores avaliados conhecem o BPF. Destes, 40% consideram sua implantação algo difícil e os outros 60%, simples.

Quanto à assistência técnica, 100% dos profissionais consultados afirmam que a grande dificuldade de implantação do BPF está na falta de informação.

3.3 As vantagens para produtores e assistência técnica com a implantação do BPF

As vantagens para os produtores são inúmeras, sendo a principal e mais atrativa a econômica. Essa vantagem não se resume apenas à bonificação pelo volume produzido, mas também em economia na forma de medicamentos, produtos de limpeza de equipamento e manutenção, pois tudo é anotado e não se corre o risco de ocorrerem aplicações em excesso. Outro benefício econômico é que a chance de o produtor ter descontos por inibidores também diminui muito, pois animais medicados são identificados de duas formas diferentes, o que facilita aos ordenhadores a identificação de animais tratados, podendo ser separado o leite desses animais.

Outras vantagens para o produtor é o controle maior de diversos itens, entre eles a manutenção de equipamento, trocas de partes que têm vida útil definida pelo fabricante, organização de rotinas de limpeza de equipamentos e instalações, identificação de animais doentes e em tratamento, adequado calendário sanitário, anotações diversas no diário da propriedade, controle da qualidade da água e adequado destino de embalagens e resíduos dos animais.

As vantagens citadas acima vão proporcionar indiretamente ao rebanho uma melhor condição de produzir leite com maior qualidade e quantidade, o que é novamente um atrativo financeiro interessante para o produtor, que fará melhor gestão do seu rebanho e dos seus colaboradores.

A assistência técnica, em conjunto com a indústria de processamento de leite, tem como principal benefício a produção de matéria-prima nobre e de alta qualidade para seus produtos. Essa qualidade é essencial quando se trata de produção de itens de alto valor agregado, pois interfere diretamente no rendimento, qualidade e período de validade.

Outro benefício é a diminuição do descarte, pela indústria, de leite contaminado por inibidores, água e outros, com conseqüente maior segurança alimentar. Em caso de descarte, há prejuízo duplo, já que se perde o leite do produtor e a destinação desse leite contaminado é também bastante onerosa. Além disso, a indústria, juntamente com a cooperativa, consegue maior controle dos animais dentro da propriedade, pois existe a exigência da entrega dos exames sanitários anuais e rebanho cadastrado e atualizado.

Outra grande vantagem do BPF é o ganho para o meio ambiente e a mão de obra. Nesse programa, toda geração de dejetos animais e esgoto das instalações deve receber o destino correto e, nesse caso, é utilizado como adubação orgânica das lavouras da região. Existe ainda a coleta de resíduos da indústria farmacêutica, indústria de agroquímicos e reciclagem de vários tipos de materiais. A mão de obra precisa estar devidamente registrada e possuir condições dignas de exercer as suas funções. Todas essas conquistas do programa BPF tornam as propriedades muito mais sustentáveis.

4. Conclusão

Os sistemas de produção de leite em todo o mundo precisam ser capazes de combinar a rentabilidade com a responsabilidade de proteger a saúde humana, o bem-estar animal e o meio ambiente. Os produtores de leite, como produtores primários da cadeia de abastecimento, devem também ter a oportunidade de agregar valor ao seu produto pela adoção de métodos de produção que satisfaçam as demandas da indústria de processamento e dos consumidores.

São reais e tangíveis os benefícios que o BPF traz para a cadeia produtiva: tanto para produtores como para a assistência técnica, sem falar na indústria e consumidor final. Para o produtor, o principal e mais atrativo é o benefício econômico, bem como a melhora de toda a gestão da propriedade, animais, equipamentos, sustentabilidade, etc.

Toda mudança gera certo desconforto e/ou receio. Na atual situação econômica do país, pode-se constatar, por meio da pesquisa realizada, que há uma grande preocupação com o custo que gira em torno da implantação do BPF. Em alguns casos, esse custo é muito elevado devido ao alto investimento necessário para mudar, reformar ou até mesmo construir novas estruturas e investir em plantel e pessoas.

Faz-se necessário, então, um trabalho mais específico com esses produtores, no que diz respeito à saúde econômica de sua atividade, por meio de fomento, financiamentos e abertura de crédito para que haja a possibilidade de investimento na atividade.

Porém, como se considera haver uma resistência cultural constatada pela assistência técnica, deve também ser reforçada a disseminação de conhecimento acerca do programa, buscando sanar todas as dúvidas do produtor, reduzir incertezas e dar suporte e apoio na implantação, o que pode vir a combater a resistência nata de alguns com relação ao novo, diferente.

Referências

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 62**, de 29 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=consultarLegislacaoFederal>>. Acesso em: 2 fev. 2016.

FAO; IDF. **Guia de boas práticas na pecuária de leite**: produção e saúde animal – diretrizes. 2013. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-ba0027o.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2014. **Estatística da produção pecuária**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201401_publ_completa.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2016.

NERO, L. A. et al. Qualidade microbiológica do leite determinada por características de produção. **Ciência Tecnológica Alimentos**, Campinas, v. 29, n. 2, p. 386-390, 2009.

NESTLÉ. **Mantemos relacionamentos saudáveis**. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/site/anestle/acoes_relacionamento/fornecedores_parceiros.aspx>. Acesso em: 5 maio 2016.

PALES, A. P. et al. A importância da contagem de células somáticas e contagem bacteriana total para a melhoria da qualidade do leite no Brasil. **Revista Eletrônica Faculdade Montes Belos**, São Luís de Montes Belos, v. 1, n. 2, p. 162-173, 2005.

SCALCO, A. R.; SOUZA, R. C. Qualidade na cadeia de produção de leite: diagnóstico e proposição de melhorias. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 368-377, 2006.

TRONCO, V. M. **Manual para inspeção da qualidade do leite**. 5. ed. Santa Maria: UFSM, 2013.

USDA. United States Department of Agriculture. **Agricultural act of 2014: highlights and implications**. 2014. Disponível em: <www.ers.usda.gov/agricultural-act-of-2014-highlights-and-implications.aspx>. Acesso em: 2 fev. 2016.

Equipe de alta performance em uma cooperativa de crédito

- ALINE CHICORA¹
- DENISE BRUNO BRUZAMOLIN²
- JOSIAS FERREIRA ALVES³
- KEZIANY PEREIRA ALVES SOARES⁴
- LARYSSA LYGIA COSTA ALMEIDA⁵
- LETICIA DE OLIVEIRA DIB BABY⁶
- SUZANA DOS SANTOS⁷

Cooperativa
Cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Integração –
Sicredi Integração PR/SC

Orientador
Gianfranco Muncinelli

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
ISAE – Sescop/PR

Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar uma equipe de alta *performance* em três agências de uma cooperativa de crédito localizadas na Região Metropolitana de Curitiba. A pesquisa é classificada como documental, pois são avaliados indicadores, metas de resultados, quantidade de colaboradores, relação de cargos, volume de associados e características dos municípios, tais como quantidade de habitantes e *share* de mercado. Os instrumentos de coleta de dados utilizados para obtenção dos resultados são indicadores internos de cada agência, que formam as equipes das agências A, B e C. Com base nas informações coletadas, é possível identificar uma equipe de alta *performance* em três agências de uma cooperativa de crédito localizadas na Região Metropolitana de Curitiba. Esse tipo de equipe destaca-se nas organizações, pois apresenta características diferenciais, como flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos. Embora esses aspectos sejam necessários em qualquer equipe, somente as de alta *performance* conseguem atingi-los de maneira satisfatória na obtenção da maioria dos resultados organizacionais. Devido à competitividade do mercado atual, a formação de equipes de alta *performance* ganha destaque no cenário empresarial. São identificados e apontados os indicadores das agências avaliadas, os resultados atingidos e as metas de associados, de crédito contratado e de solução por associados, que são a base de trabalho para o ano nessas agências. As equipes de cada agência apresentam algumas características distintas. Os resultados identificados evidenciam que a equipe da agência C possui a maioria das características de alta *performance*. Dessa forma, pode-se afirmar que os resultados que esta equipe apresenta, perante a organização, demonstram o alto grau de envolvimento entre os membros da empresa, com destaque para a agência C.

Palavras-chave: alta performance; equipe; competências.

¹Contadora pela PUCPR, E-mail: aline_chicora@yahoo.com.br

²Graduada em Serviço Social pela PUCPR, E-mail: dbruzamolin@outlook.com

³Administrador – Habilitação em Administração Rural pela Fael, Especialista em Gestão Estratégica de Cooperativas pela FAE e MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV, E-mail: ferreira.alves.josias@gmail.com

⁴Administradora de Empresas pelo CBES, MBA Executivo em Psicologia das Organizações pela OPET.

E-mail: kezajajolie@hotmail.com

⁵Administradora de Empresas pela Fanorpi, MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional pela UniCEUB.

E-mail: laryssa_costa@sicredi.com.br

⁶Administradora de Empresas pela Universidade Positivo, Pós Graduada em "Gestão da Psicologia Organizacional" pela FAE Business School, E-mail: leticia.dib@hotmail.com

⁷Administradora de Empresas pela Uniguapuá, MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FESP, E-mail:

suzana_dossantos@sicredi.com.br

High performance team in a credit cooperative

- ALINE CHICORA
- DENISE BRUNO BRUZAMOLIN
- JOSIAS FERREIRA ALVES
- KEZIANY PEREIRA ALVES SOARES
- LARYSSA LYGIA COSTA ALMEIDA
- LETICIA DE OLIVEIRA DIB BABY
- SUZANA DOS SANTOS

Cooperative
Cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Integração –
Sicredi Integração PR/SC

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Staff Management
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

This article aims to identify a high performance team in three branches of a credit union located in the Metropolitan Region of Curitiba. The research is classified as a documentary which evaluates result targets, indicators, number of employees, relative positions, characteristics of municipalities, such as number of inhabitants, market share, volume associated. The data collection instrument used to obtain the results are internal indicators of each agency, forming teams of agencies A, B and C. Based on the information collected it is possible to identify a high performance team in three branches of a cooperative credit located in the metropolitan region of Curitiba. High performance teams are highlighted in organizations since they have differential characteristics such as flexibility, high productivity, organizational knowledge and joint efforts. Although these aspects are necessary in any team, only the high performance can achieve them satisfactorily in getting the most organizational results. Due to business competitiveness the formation of high performance teams is highlighted in the business scenario. There will be identified and appointed the indicators of the agencies to be evaluated, the results achieved, associated targets, credit contracted and solution for associates, which are the basis of work for the year in these agencies. The teams of each agency have some distinct characteristics. The identified results show that the C agency team has the most high-performance features. Thus, one can say that the results that this team has for the organization, demonstrate the high degree of involvement among members of the company, highlighting the agency.

Keywords: *high performance; team; skills.*

1. Introdução

As equipes de trabalho estão se tornando uma importante ferramenta no contexto organizacional. Implantar e desenvolver equipes de alta *performance* deve ser acompanhado e avaliado constantemente por um profissional capaz de elevar as competências da equipe; assim sendo, o líder é fundamental para criar equipes de alta *performance*.

Atualmente, as empresas demandam conhecimentos diferenciados para o atingimento dos resultados desejados, o que leva à formação de equipes compostas por pessoas que se complementam nos diferentes espaços organizacionais. Por isso, o trabalho em equipe pode ser uma alternativa para as empresas suprirem suas necessidades e atingirem seus resultados.

O presente estudo tem uma estruturação teórica desenvolvida inicialmente com base no entendimento do tema, por meio de literaturas especializadas existentes. A organização do trabalho em estruturas baseadas em equipes é uma realidade do ambiente laboral moderno, em que as equipes apresentam vantagens para as organizações e para todas as pessoas envolvidas, uma vez que o trabalho em equipe possibilita o alcance de melhores resultados.

Além disso, ele é de extrema importância para as organizações, pois por meio desse modelo é possível chegar mais rapidamente aos resultados esperados, tanto é que Maxwell (2007, p. 18) cita que “nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe”.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar equipes de alta *performance* em três agências de uma cooperativa de crédito localizadas na Região Metropolitana de Curitiba. Partindo desse pressuposto, tem ainda como objetivos específicos definir o que é uma equipe de alta *performance*, descrever as características principais de cada agência, analisar indicadores de resultados e correlacionar os conceitos de equipe de alta *performance* com as características principais de cada agência.

2. Referencial teórico

2.1 Equipe de alta performance

Segundo Munk (1999, p. 43), as equipes trazem vantagens tanto às organizações quanto às pessoas envolvidas:

Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras

interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro das estruturas organizacionais. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

Uma equipe de alta *performance* não surge da noite para o dia, requer um trabalho contínuo, porém precisa também proporcionar prazer e satisfação a todos os envolvidos, e o líder precisa coordenar isso, informando aos membros da equipe de que essa realização depende mais do interesse coletivo.

Tomelin (2001) conceitua equipe, enfatizando que alguns elementos são comuns e não há como se falar em equipes se não estiverem presentes: pessoas, objetivos comuns e atuação conjunta, ou seja, os membros de uma verdadeira equipe partilham entre si um objetivo comum, uma visão em comum.

Para Donnellon (2006, p. 7) as vantagens de trabalhar com equipes são:

- a) Melhor desempenho, a partir de uma base mais ampla de conhecimentos e experiência;
- b) Maior criatividade, uma perspectiva mais aberta e maior eficiência na abordagem aos problemas;
- c) A disposição para reagir às mudanças e assumir riscos;
- d) A responsabilidade partilhada, em relação às tarefas, e o compromisso comum, em relação aos objetivos;
- e) A delegação mais eficiente das diversas tarefas;
- f) Um ambiente mais estimulante e motivador para todos os membros da equipe. Com um maior número de pessoas é possível aumentar o desempenho da equipe, pois cada integrante traz consigo conhecimento e experiência que não somente agilizam o processo como também contribuem com ideias e soluções criativas na resolução de problemas (SILVA et al, 2016).

Santiago (2008) define algumas características que expressam as competências de equipes:

- a) Conhecimentos que favorecem a expressão da competência: administração de conflitos, comunicação, confiança, cultura organizacional, *feedback*, gestão do conhecimento, personalidade, tipos psicológicos, comportamento humano, poder e trabalho em equipe.

b) Habilidades que favorecem a expressão da competência: capacidade de conviver com as diferenças, capacidade de identificar os comportamentos do grupo, escutar e perceber o implícito.

c) Atitudes que favorecem a expressão da competência: autoconfiança, cooperação, conciliação, cortesia, dinamismo, disponibilidade, disciplina, empatia, entusiasmo, ética, flexibilidade, humildade, iniciativa, justiça, objetividade, persistência, proatividade, resiliência, respeito, responsabilidade, segurança, sensibilidade, transparência e tolerância.

Em uma equipe eficiente, todos sabem exatamente quais são suas metas, objetivos e o que o time deve alcançar. Cada membro da equipe sugere ideias sobre como as metas e objetivos podem ser atingidos mais facilmente, o que faz com que os colaboradores sintam-se parte da organização.

Seguindo nessa linha de comportamento, é preciso existir abertura na equipe, permitindo que todos sejam sempre muito diretos uns com os outros. Os erros devem ser discutidos abertamente e vistos como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, nunca como punição aos que erraram.

Morgan (1996) nos explica que desenvolver equipes também significa desenvolver organizações, que precisam trabalhar a fim de criar o clima adequado para que as equipes floresçam. Em outras palavras, criar o clima adequado para que a equipe possa trabalhar em seu potencial máximo.

Dyer, Dyer Junior e Dyer (2011, p. 23) conceitua equipe de alta *performance* como:

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

Donnellon (2006, p. 92-97, apud SILVA et al, 2016), apresenta algumas variáveis para avaliar o desempenho da equipe: “a) Utilize medidas de desempenho adequadas; b) Fatores de avaliação do desempenho; c) Selecione os métodos de avaliação; d) Revise o desempenho individual dos integrantes da equipe; e) Recompense sua equipe”.

Outro aspecto relevante em uma equipe de alto desempenho é a liderança.

Liderar, segundo Gramigna (2007), é a capacidade para estimular esforços de um grupo a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

Em times de alta *performance*, há discussões regulares sobre os valores, princípios e comportamentos que orientam as decisões da equipe. O líder deve estimular valores como honestidade, transparência e responsabilidade. Toda empresa deve possuir um chefe ou líder bem definido.

Para Drucker (1997), o treinamento e desenvolvimento das equipes devem ser sistemáticos e envolvem quatro elementos: indução e socialização (acelerar o aprendizado cultural e transmitir a mensagem de que a empresa realmente se importa com o funcionário e está fazendo o possível para assegurar o seu sucesso na organização), trabalho conjunto (embora a empresa tenha alguns membros brilhantes que queiram trabalhar sozinhos, ela deverá mostrar a eles que o trabalho em equipe certamente é o meio mais eficaz e produtivo de efetuar o trabalho), *feedback* e instrução em tempo real (o *feedback* e a instrução oferecidos às pessoas devem ser criteriosos, proveitosos e em tempo real) e acompanhamento responsável (é um acompanhamento sistemático e está relacionado com o *feedback* recebido).

As equipes altamente eficazes ou de alto desempenho são compostas por grupos de indivíduos comprometidos, que confiam uns nos outros, têm um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho, são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe, certificam-se de que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo e que seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Robbins e Decenzo (2004) ressaltam ainda a importância de uma estrutura formal para uma equipe de alto desempenho. Internamente, a equipe deverá ter uma infraestrutura sólida, incluindo treinamento adequado e um sistema de avaliação compreensível com o qual os integrantes da equipe possam checar seus desempenhos em geral. A infraestrutura deve apoiar os membros e reforçar os comportamentos que levam a altos níveis de desempenho. A administração deve proporcionar à equipe os recursos necessários para a realização do trabalho.

Para Parker (1994), as equipes que não funcionam bem não são simplesmente o inverso das equipes de alto desempenho. Uma equipe pode ter alto desempenho em algumas dimensões e não estar se concentrando em outras áreas ou tarefas que estejam críticas na organização. Apesar de haver uma

atmosfera informal, comunicação aberta, e os membros ouvirem uns aos outros com atenção, a equipe ainda será ineficaz se não tiver missão e metas bem definidas.

2.2 Características principais de cada agência

Entre os diversos tipos de sociedades cooperativas estão as de crédito. Criadas para oferecer soluções financeiras de acordo com as necessidades dos cooperados, elas são um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social. Isso porque utilizam seus ativos para financiar os próprios associados, mantendo os recursos nas comunidades onde eles foram gerados.

A cooperativa de crédito a que se refere o estudo conta com 14 agências, porém 3 serão objeto de estudo desta pesquisa, sendo definidas como A, B e C.

Agência A: a equipe é formada por 9 colaboradores, sendo 5 mulheres e 4 homens, distribuídos nos cargos de gerente, gerente administrativo financeiro, gerente de negócios, assistente de atendimento, caixa e tesoureiro, e 99% da equipe atua na agência há mais de quatro anos. Não apresenta índice de rotatividade. O resultado financeiro da agência em 2015 foi de R\$ 326.212,63, além de 1.403 associados e 7% de participação no mercado financeiro. A cidade apresenta uma população de 17.300 habitantes e há quatro agências bancárias no município. A Tabela 1 mostra alguns indicadores, segundo o IBGE.

Tabela 1 – Indicadores agência A

Em População	
1.265	Cooperados pessoas físicas na(s) UA(s) no município
17.300	Estimativa de população em 2014 (IBGE)
15.891	Habitantes no município (Censo 2010)
11.190	PIA – 15 anos a 69 anos (Censo 2010)
11,3%	Participação no município

Em Empresas do Comércio e Serviços	
138	Cooperados pessoas jurídicas no município
393	Empresas do comércio e serviços
35,1%	Participação nos municípios da área de responsabilidade

Fonte: IBGE, 2016.

Agência B: a equipe é formada por 8 colaboradores, sendo 6 mulheres e 2 homens, distribuídos nos cargos de gerente, gerente administrativo financeiro, gerente de negócios, assistente de atendimento, caixa e tesoureiro, e 20% da equipe atua na agência há mais de quatro anos. Apresenta alto índice de rotati-

vidade. O resultado financeiro da agência em 2015 foi de R\$ 377.104,66, além de 1.133 associados e 12% de participação no mercado financeiro. A cidade apresenta uma população de 12.200 habitantes e há quatro agências bancárias no município. A tabela 2 apresenta alguns outros indicadores, segundo o IBGE.

Tabela 2 – Indicadores agência B

Em População	
1.022	Cooperados pessoas físicas na(s) UA(s) no município
12.200	Estimativa de população em 2014 (IBGE)
11.300	Habitantes no município (Censo 2010)
8.200	PIA – 15 anos a 69 anos (Censo 2010)
12,5%	Participação no município

Em Empresas do Comércio e Serviços	
111	Cooperados pessoas jurídicas no município
458	Empresas do comércio e serviços
24,2%	Participação nos municípios da área de responsabilidade (PEA)

Fonte: IBGE, 2016.

Agência C: a equipe é formada por 12 colaboradores, sendo 10 mulheres e 2 homens, distribuídos nos cargos de gerente, gerente administrativo financeiro, gerente de negócios, assistente de atendimento, caixa e tesoureiro, e 80% da equipe atua na agência há mais de quatro anos. Não apresenta índice de rotatividade. O resultado financeiro da agência em 2015 foi de R\$ 1.089.703,58, além de 2.224 associados e 21% de participação no mercado financeiro. A cidade apresenta uma população de 18.257 habitantes e há três agências bancárias no município. A tabela 3 mostra alguns outros indicadores, segundo o IBGE.

Tabela 3 – Indicadores agência C

Em População	
2.064	Cooperados pessoas físicas na(s) UA(s) no município
18.257	Estimativa de população em 2014 (IBGE)
17.089	Habitantes no município (Censo 2010)
12.089	PIA – 15 anos a 69 anos (Censo 2010)
17,1%	Participação no município

Em Empresas do Comércio e Serviços	
160	Cooperados pessoas jurídicas no município
296	Empresas do comércio e serviços
54,1%	Participação nos municípios da área de responsabilidade

Fonte: IBGE, 2016.

3. Metodologia

Define-se como pesquisa o procedimento racional e sistemático de responder aos problemas propostos (GIL, 2002). A primeira etapa deste estudo foi orientada por uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista o entendimento do problema proposto. Os dados apresentados foram coletados por meio de diferentes procedimentos, como a observação no contexto das agências de análise e a verificação em dados secundários, constituídos por documentação da cooperativa. Posteriormente à coleta de indicadores, foi feita a análise dos números considerando os critérios teóricos e reais.

Ainda, foram identificados os números das agências a serem avaliadas, os resultados, as metas de associados, de crédito e de solução por associados, que são a base de trabalho para o ano nessas agências.

As equipes de cada agência apresentam algumas características distintas: a agência A desenvolveu uma equipe experiente, porém mais cautelosa; a agência C apresenta uma equipe experiente, porém arrojada, que desenvolve os colaboradores; e a agência B conta com uma equipe em formação, na qual 80% dos colaboradores possuem menos de um ano de atuação, sendo ainda inexperientes, inclusive o gerente-geral.

A cooperativa objeto deste estudo atua no ramo de cooperativa de crédito, apresenta porte médio, disponibilizando produtos e serviços de natureza bancária, e está localizada da região sudeste do Paraná ao planalto norte de Santa Catarina, com agências nas seguintes cidades: São João do Triunfo, São Mateus do Sul, Canoinhas, Campo Largo, Balsa Nova, Lapa (sendo duas nesse município), Rio Negro, Araucária, Contenda, Quitandinha, Pinhais, São José dos Pinhais e Paranaguá.

O organograma das agências da cooperativa está distribuído da seguinte forma: atendimento comercial (gerente de agência, gerente de negócios pessoa física e pessoa jurídica, assistente de negócios pessoa física e jurídica) e área administrativa (gerente administrativo financeiro, assistente de atendimento, assistente administrativo, auxiliar administrativo, tesoureiro e caixa).

Seguindo na contextualização dos fatores e indicadores das agências da cooperativa de crédito objeto deste estudo, as três agências apresentam características internas muito parecidas, incluindo as referentes aos municípios onde estão localizadas, as quais já foram apontadas no referencial teórico. O que se destaca são as diferenças nos resultados finais, em que cada agência atinge resultados diferentes em todos os aspectos.

4. Apresentação dos resultados

As equipes de alta *performance* destacam-se nas organizações, pois apresentam características diferenciais como: flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos.

Com base nos dados individuais de cada agência objeto deste estudo, e seguindo o foco da cooperativa, a seguir é apresentado o quadro de metas planejadas e realizadas das três agências acompanhadas:

Gráfico 1 – Indicadores dos resultados de cada agência: resultado é a sobra líquida da agência

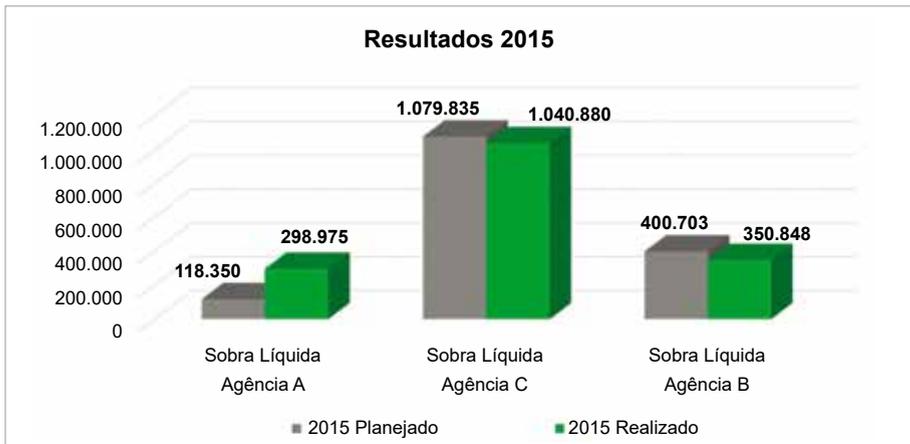


Gráfico 2 – Índice de Solução por Associado (ISA): a média de produtos e serviços contratados por associado

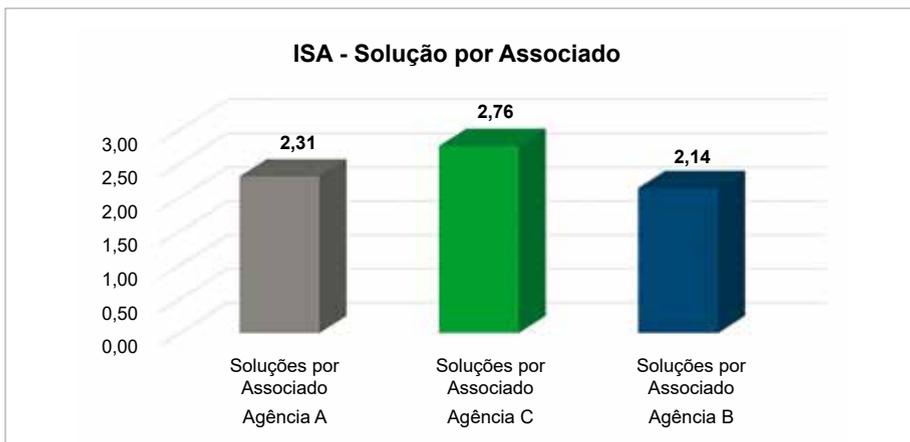


Gráfico 3 – Operações de crédito, todas as modalidades, liberadas em conta-corrente dos cooperados

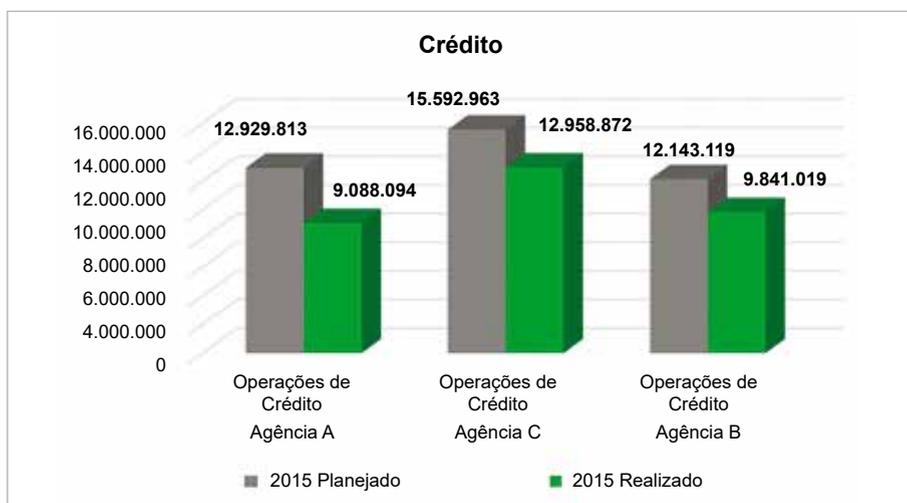
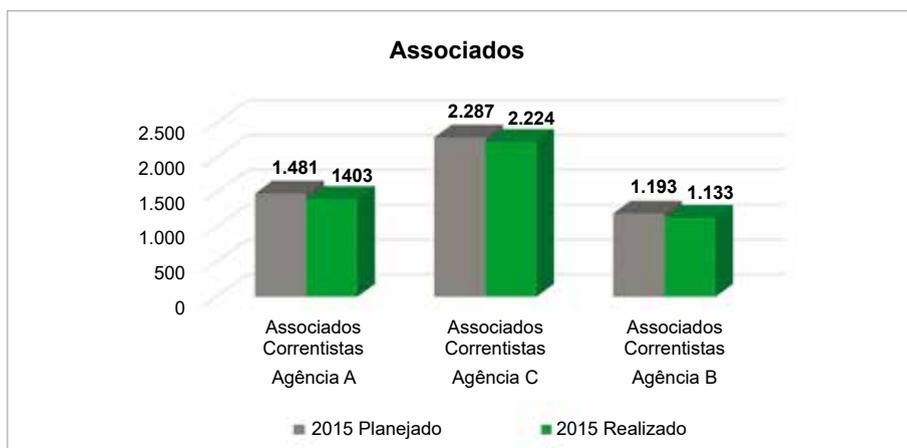


Gráfico 4 – Associados: número total de cooperados na agência



5. Análise dos resultados

Com base nos dados anteriores, pode-se observar que, embora as agências apresentem características semelhantes, a agência A está estruturando seu resultado anual e superou a meta planejada; a agência C apresenta resultado anual elevado, porém sem atingir os resultados planejados; e a agência de B,

devido à grande rotatividade e à equipe inexperiente, não atingiu o resultado planejado.

Quando se trata do resultado do ISA, a meta de cada agência é de quatro produtos por associados. Esse índice de todas as agências ainda está abaixo do esperado, conforme pode-se observar no Gráfico 2.

Com relação às operações de crédito, devido à retração do mercado pela crise econômica financeira atual, o sistema passou a ser mais criterioso nas análises de liberações e aprovações de crédito. Com isso, justifica-se a dificuldade no atingimento da meta planejada. Porém, os resultados são tratados como um grande desafio às equipes, visto que, com esse cenário, surgem novas oportunidades de negócio. Cada equipe necessita estar alinhada com a estratégia da cooperativa para, assim, atingir as metas propostas.

Os resultados de associados de cada agência também não foram atingidos. Essa meta é desafiadora e exige da equipe um empenho muito maior, pois demanda uma formação mais experiente com o cargo atuante, buscando no mercado novos associados e, ainda, mantendo os associados já cooperados.

6. Recomendações

O líder da empresa/organização deve ter um papel que permita o crescimento e o desenvolvimento da equipe de trabalho, que multiplique a essência de força de vontade para a solução de conflitos, de momentos de crise, de cooperação, de repasse de conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para que essas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização.

Após o estudo e análise dos indicadores, percebe-se que os colaboradores, quando estimulados pelo líder, passam a atuar com maior foco e objetividade para a eficiência de seus processos. Isso se dá porque cada um já possui os seus pontos positivos e pontos a melhorar e, sendo assim, a visão sobre o seu aspecto pessoal e profissional fica mais clara e determinada perante toda a equipe.

Com base nos elementos analisados, recomenda-se que haja comprometimento dos gestores no desenvolvimento da equipe e que a cooperativa continue a investir em treinamentos para formar equipes de alta *performance*, sempre definindo algumas competências que colaboram para melhorar o desempenho da equipe.

7. Conclusão

Conclui-se que equipe de alta *performance* é aquela que demonstra elevada competência e destacado grau de comprometimento. As equipes das agências A, B e C são equipes alinhadas, que têm em comum transparência, valores, visão, objetivos e engajamento. Observou-se, nas considerações apresentadas pelos autores que fundamentaram este estudo, que a formação e gestão de equipes de alto desempenho são fundamentais no contexto atual de competitividade. Os trabalhos em equipe são altamente valorizados e a busca de resultados coletivos e integrados representa fatores essenciais em muitas atividades empresariais.

Para obter resultados em equipes de alta *performance* ou desempenho, seria essencial a compreensão por parte de todos da missão da empresa, uma boa formação de grupo e se considerar a escolha dos componentes e sua integração.

O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance a alta *performance*. Se os resultados não forem sempre avaliados, a equipe não saberá em que estágio está, nem as medidas para melhorar seu desempenho. Portanto, as organizações precisam adotar um modelo de equipes com foco em desempenho e determinar um líder capaz de orientá-las rumo à alta *performance*, alcançando, por meio desses recursos maior produtividade e lucratividade.

Tendo em vista o exposto, conclui-se que é possível identificar equipes de alta *performance* em uma agência de uma cooperativa de crédito localizada na Região Metropolitana de Curitiba, por meio da definição do que é uma equipe de alta *performance*, do atingimento das metas propostas e da análise dos indicadores dos resultados obtidos, com base nas características de cada agência.

Além disso, o reconhecimento e o apreço são fatores essenciais para valorizar o trabalho de cada integrante na equipe, motivando e atendendo às suas necessidades e comemorando e parabenizando cada meta alcançada.

Referências

DONNELLON, A. **Liderança de equipes**: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança – soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRUCKER, P. F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

DYER, W. G.; DYER JUNIOR, W. G.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (team building)**: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 5 maio 2016.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNK, L. **A efetiva formação de equipes de trabalho**: uma abordagem à luz das mudanças organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos Universidade Estadual de Londrina. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

PARKER, G. M. **A nova estratégia competitiva**: team players & team work – a equipe e seus integrantes. São Paulo: Pioneira, 1994.

ROBBINS, S.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTIAGO, A. C. Q. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS, 2008.

SILVA, A. S. et al. **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>>. Acesso em 5 maio 2016.

TOMELIN, L. **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho**: um estudo de caso. 2001. Dissertação (Mestrado) – Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. **Equipes zapp!**: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Comportamento comunicativo e atingimento de metas

● ALINE CARVALHO BONIOTTI¹

● ANDRESSA MIRANDA LOURO MAZZOTTI²

● BRUNO GASPARETTI MOREIRA³

● BRUNO LUIZ RAMOS GUERRER⁴

● MARIANA GONÇALVES AMADEU⁵

Cooperativa
Sicredi Rio Paraná PR/SP

Orientador
Gianfranco Muncinelli

Curso
Pós-graduação em Gestão de Negócios
ISAE – Sescoop/PR

Resumo

Ao analisar o ambiente das instituições financeiras cooperativas, é possível detectar algumas informações de extrema relevância, comprovando o poder da comunicação no cumprimento de metas por parte das unidades de atendimento. Por meio dos indicadores e de pesquisas realizadas com os colaboradores, nota-se uma total ligação do modelo de comunicação assertiva, principalmente do gerente para com sua equipe, com o atingimento de metas propostas, inclusive com resultados ainda melhores do que o esperado. Esse panorama ainda impactou diretamente nos melhores indicadores da cooperativa em relação à provisão de crédito. Essas entrevistas e análises foram realizadas com colaboradores de três unidades de atendimento da Sicredi Rio Paraná PR/SP. Em comum, essas unidades têm características semelhantes de cumprir as metas estabelecidas. Dessa maneira, fica evidente que um direcionamento da área de gestão de pessoas da cooperativa em busca de colaboradores, e principalmente gestores, que possuem como característica uma comunicação assertiva faz-se necessário para auxiliar a instituição no atingimento de metas por parte das unidades de atendimento.

Palavras-chave: assertividade; comportamento comunicativo.

¹ Contadora pela Unespar/Fafipa, Especialista em Controladoria, Gestão Financeira e Auditoria Unespar/Fafipa. Sicredi Rio Paraná PR/SP. Av. Antonio Ormeneze, 1009. CEP 87970-000. Nova Londrina-PR. E-mail: aline_boniotti@sicredi.com.br

² Administradora de Empresas pela Unespar/Fafipa. Sicredi Rio Paraná PR/SP. Av. Antonio Ormeneze, 1009. CEP 87970-000. Nova Londrina-PR. E-mail: Andressa_mazzotti@sicredi.com.br

³ Matemático pela Unespar/Fafipa, Especialista em Controladoria, Gestão Financeira e Auditoria Unespar/Fafipa. Sicredi Rio Paraná PR/SP. Av. Antonio Ormeneze, 1009. CEP 87970-000. Nova Londrina-PR. E-mail: bruno_gasparetti@sicredi.com.br

⁴ Jornalista pela PUCPR, Especialista em Comunicação e Marketing pela Universidade Positivo. Sicredi Rio Paraná PR/SP. Av. Antonio Ormeneze, 1009. CEP 87970-000. Nova Londrina-PR. E-mail: bruno_guerrer@sicredi.com.br

⁵ Administradora de Empresas pela Unespar/Fafipa. Sicredi Rio Paraná PR/SP. Av. Antonio Ormeneze, 1009. CEP 87970-000. Nova Londrina-PR. E-mail: mariana_amadeu@sicredi.com.br

Communicative behavior and goals achievement

● ALINE CARVALHO BONIOTTI

● ANDRESSA MIRANDA LOURO MAZZOTTI

● BRUNO GASPARETTI MOREIRA

● BRUNO LUIZ RAMOS GUERRER

● MARIANA GONCALVES AMADEU

Cooperative
Sicredi Rio Paraná PR/SP

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate in Business Administration
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

When analyzing the environment of cooperative financial institutions it is possible to detect some very relevant information, proving the power of communication to meet goals by the bank agencies. Through the indicators and surveys of employees, there is a complete connection of assertive communication model, especially manager towards his team, with the achievement of the proposed goals, with even better results than expected. This scenario also influenced directly on the best indicators of the cooperative regarding the provision of credit. These interviews and analyzes were performed with collaborators from three bank agencies the Sicredi Rio Paraná PR/SP. In common, these agencies have similar characteristics to meet the targets. Thus, it is clear that the cooperative personnel management area in search of employees, especially managers, takes as direction the choice of persons who have a characteristically assertive communication which is necessary to assist the institution in achieving goals by the bank agencies.

Keywords: *communication; assertiveness; communicative behavior.*

1. Introdução

Segundo Chiavenato (2006), os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Pode-se dizer que as organizações são sistemas de atividades coordenadas por mais de duas pessoas que cooperam entre si e só existem quando há indivíduos capazes de se comunicarem, que estão dispostos a contribuir com a ação conjunta e a fim de alcançarem um objetivo em comum.

Ao se analisar o papel das instituições financeiras cooperativas atualmente, observa-se que elas tentam encontrar um ponto de equilíbrio entre atender às necessidades dos associados e gerar os resultados esperados pela sua diretoria. Nesse panorama, faz-se cada vez mais necessário que as equipes que trabalham diretamente com os associados, as unidades de atendimento, cumpram as metas estabelecidas pela diretoria e, assim, contribuam para equalizar essa situação.

Esta pesquisa analisará um universo de unidades de atendimento que cumprem suas metas e fará uma relação com os comportamentos comunicativos identificados nos colaboradores de cada unidade. Aproveitando essas informações, também será analisado como esses comportamentos de comunicação afetam na maneira como as unidades lidam com as provisões de crédito.

Portanto, este trabalho tem por objetivo geral identificar entre os tipos passivo, agressivo, assertivo ou passivo agressivo de comunicação qual predomina em um grupo de unidades que superaram o resultado planejado para ano de 2015.

Os objetivos específicos são definir comunicação e seus tipos nas organizações, identificar três unidades que atingiram suas metas no ano de 2015, estabelecer o tipo de comunicação predominante dentre as unidades analisadas e correlacionar o tipo de comunicação predominante com o cumprimento de metas.

2. Referencial teórico

2.1 A comunicação humana

A comunicação humana tem um profundo sentido na vida das pessoas, pois é por meio dela que se estabelecem relações interpessoais e grupais. Ela pode ser entendida como uma atividade caracterizada pela transmissão

e recepção de informações, possibilitando às pessoas compartilharem experiências, conhecimentos e habilidades.

A ação de comunicar é a resposta a um estímulo. Se o estímulo é ignorado, não há comunicação. O ato de tornar comum não se limita às coisas externas do indivíduo, mas também a ele próprio, suas ideias e vontades. Inclui procedimentos por meio dos quais uma mente pode afetar outra mente, não apenas de forma falada e escrita, mas por meio de símbolos, sons, semblante, toque, olfato, paladar e visão.

A comunicação ocorre quando os conceitos e informações emitidos pelo emissor são recebidos pelo receptor. Não se trata de um ato isolado, sem nexos, pois o sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo.

A eficácia de qualquer comunicação está associada a algumas características, entre elas simplicidade, clareza, brevidade, precisão, objetividade, coerência, efetividade, impacto e motivação da interação social entre os indivíduos.

Duarte (2003) afirma que, para algo ser comum a um grupo de pessoas e para que haja comunhão a fim de se tornar um pensamento comum, os envolvidos precisam estar em relação. Isso leva à necessidade de uma base comum de troca, ou uma zona de encontro de percepções dos emissores e receptores. Para Stoner (1995), só há um processo de comunicação quando, de alguma forma, o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, ou seja, quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem. O processo de comunicação sinaliza um comportamento instrumental e uma atividade simbólica resultante da interação entre indivíduos.

2.2 Comunicação organizacional

Organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. O sentido de organização se baseia na maneira como as pessoas se inter-relacionam na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos, com vista a uma mesma finalidade.

Segundo Hall (1984, p. 23) organização é:

[...] uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

Bartoli (1991, p. 18) conceitua organização como uma ação de organizar (distribuição formal de responsabilidades-organograma) e conjunto organizado que representa a empresa em sua totalidade.

[...] finalidade existente e conhecida por todos os membros do grupo; distribuição de regras e tarefas a serem realizadas; divisão da autoridade e poder formal; duração indeterminada (missão permanente) ou claramente explicitada em função de um determinado objetivo; sistema de comunicação e coordenação; critérios de avaliação e controle dos resultados.

Pode-se dizer que organizações são sistemas de atividades coordenadas por mais de duas pessoas que cooperam entre si e só existem quando há indivíduos capazes de se comunicarem, que estão dispostas a contribuir com ação conjunta e a fim de alcançarem um objetivo em comum.

A comunicação eficiente é de grande importância para a sobrevivência das organizações. Sem uma boa comunicação, a produtividade das equipes de trabalho fica seriamente prejudicada.

A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal-entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa (MARTINIANO, 2007, p. 156).

Chiavenato (2004) afirma que a boa comunicação é um poderoso método para melhorar a eficácia dos benefícios oferecidos pela empresa. A eficácia na comunicação traz benefícios como a retenção e a agregação de capital humano, pois as pessoas não valorizam aquilo que não conhecem. Para que os benefícios surtam o efeito esperado, relatórios e outros meios de comunicação interna devem ser utilizados. Chiavenato (2005) também aponta a comunicação aberta como característica essencial das equipes bem-sucedidas.

Comunicar-se bem é característica necessária a todos que ocupam cargos gerenciais. As organizações que reconhecem a comunicação como algo competitivo constroem sua imagem institucional e credibilidade, estreitando um relacionamento ético e de responsabilidade social. Chiavenato (2005) aponta a comunicação como prioridade estratégica para a empresa.

A comunicação deve ser utilizada para estimular, motivar e melhorar a imagem da empresa, mas sua prioridade nas organizações é solucionar pro-

blemas, gerar e facilitar a compreensão entre pessoas com diferentes pontos de vista, pois muitas não sabem se comunicar com eficiência. Comunicar-se bem é muito mais que saber falar desembaraçadamente, mas prevê também que o indivíduo seja um bom ouvinte. Segundo Chanlat e Bédard (1993), os conflitos nas organizações acontecem porque as pessoas não possuem o hábito de ouvir, assim o conflito surge não pelo que foi dito, mas pelo que o receptor entendeu.

Gil (1994) adota o modelo de comunicação de Schramm e Berlo, no qual a comunicação é formada pelas seguintes partes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor, sendo:

- Emissor: pessoa que deseja comunicar
- Codificador: mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem.
- Mensagem: expressão formal da ideia que o emissor deseja comunicar.
- Canal: meio pelo qual a mensagem é transmitida.
- Decodificador: mecanismo de decifração da mensagem.
- Receptor: pessoa que recebe a mensagem.

Segundo Gil (1994), o modelo de Schramm e Berlo fica mais completo quando se acrescentam outros elementos, como significado (ideia, conceito que o emissor deseja transmitir), compreensão (entendimento da mensagem pelo receptor) e retroalimentação (a informação do receptor ao emissor, indicando a recepção da mensagem).

Tanto no emissor como no receptor existem alguns fatores capazes de aumentar ou prejudicar a fidelidade da comunicação: habilidades comunicativas para traduzir as suas intenções comunicativas. O emissor tem de utilizar capacidades codificadoras que lhe permitam, por exemplo, dispor as palavras de forma a expressar ideias com clareza, usar corretamente as regras gramaticais, pronunciar claramente, conseguir utilizar os vários canais à sua disposição e organizar o pensamento e as ideias claramente.

Para Gil (1994), existem fatores que podem interferir na boa comunicação e levar a fontes de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade da comunicação, seja ela sonora, visual ou escrita. São ruídos que partem do emissor ou receptor. Isso acontece, sobretudo, quando emissor e receptor não compartilham algum conhecimento prévio necessário para o entendimento da mensagem.

Deve-se escolher o canal mais apropriado para cada tipo de mensagem. Há conteúdos que são mais bem transmitidos de forma oral, outros que não são bem-aceitos pelo telefone, outros ainda que são mais facilmente compreendidos se transmitidos pela escrita.

A promoção da comunicação por meio da veiculação ágil e eficaz de informações busca construir uma base de confiança e credibilidade que permita o fortalecimento do relacionamento entre a empresa e os empregados, alinhando-os às diretrizes e estratégias empresariais (CUNHA, 2000). No entanto, as informações precisam fluir com clareza e transparência dentro das empresas. Pessoas bem informadas, conscientes do processo do qual participam, produzem mais, criam menos problemas e permanecem motivadas. Além disso, o processo de comunicação deve garantir que as informações cheguem até seus destinatários sem perder o conteúdo, pois um pequeno desvio de informação pode acarretar prejuízos imensos, de dinheiro e tempo. A comunicação é o caminho certo para a compreensão da empresa no seu contexto interno e externo, provocando uma harmonia no conjunto, gerando uma sinergia positiva em todos os setores e proporcionando uma satisfação no contexto.

2.3 Comportamentos comunicacionais

Torres e Neiva (2011) enfatizam a compreensão da comunicação e o comportamento do emissor, relatando que o homem, ao comunicar-se com os outros, precisa influenciá-los utilizando meios que se ajustem aos seus propósitos, desejando influenciar o próprio meio, o seu próprio desenvolvimento e o comportamento dos outros. É necessário realizar previsões de como as outras pessoas se comportarão, desenvolvendo, assim, expectativas a respeito dos outros e de si mesmo.

Segundo Gillen (2001), existem quatro tipos de comportamentos, para os quais ele descreve as vantagens e desvantagens, conforme os dois quadros a seguir.

Quadro 1 – Os quatro tipos de comportamentos

Tipo de Comportamento	Expressão corporal	Ações
<p>Passivo Ansioso por evitar o confronto, mesmo à custa de si próprio. Espera que as pessoas compreendam o que ele deseja. Muito preocupado com a opinião dos outros a seu respeito.</p>	<p>Mínimo contato visual. Quieto, voz hesitante. Fala confusa. Atitude defensiva, postura encolhida. Mexe as mãos, inquieto.</p>	<p>Culpa-se de tudo. Odeia o assunto, evita a abordagem direta. Justificação excessiva, solicita aprovação. Cede facilmente. Gera simpatia, faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas.</p>

Tipo de Comportamento	Expressão corporal	Ações
<p>Agressivo Ansioso por vencer, mesmo à custa de outros. Mais preocupado com os próprios desejos do que com os dos outros.</p>	<p>Máximo contato visual. Voz alta, seco. Postura evasiva. Aperta os dedos e aponta.</p>	<p>Imediatamente joga a culpa nos outros. Critica as pessoas, e não seu comportamento. Interrompe com frequência. Autoritário. Usa de sarcasmo e críticas para ganhar as questões. Solicitações parecem ordens. “Engrossa” facilmente a situação.</p>
<p>Passivo/Agressivo Apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar as situações sem correr riscos de confronto. Comportamento frequentemente encontrado em pessoas que querem se firmar sem terem poder para tanto.</p>	<p>Mínimo contato visual, mas olha para frente mais que para o chão. Suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como “não posso acreditar no que estou ouvindo”. Postura fechada.</p>	<p>Dá respostas indiretas. Faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante. Faz “acerto de contas” indiretamente.</p>
<p>Assertivo Ansioso por defender seus direitos, mas, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.</p>	<p>Contato visual suficiente para dar a entender que ele está sendo sincero. Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com suas palavras.</p>	<p>Ouve bastante, procura entender. Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos, soluções. Aceita declarar ou explicar suas intenções. Vai direto ao ponto, sem ser áspero. Insiste na busca de seu objetivo.</p>

Fonte: GILLEN, 2001, p. 14-15.

Quadro 2 – Prós e contras dos quatro tipos de comportamentos

Tipo	Vantagens	Inconvenientes	Indicado	Contraindicado
Passivo	Evita o confronto.	Você não é levado a sério. Seu ponto de vista é ignorado. Você alcança muito menos do que seu potencial permite. Sofre de estresse gerado por você mesmo. Sua autoestima está abalada. As pessoas não o respeitam.	Quando os custos do confronto pesarem bem mais que os possíveis benefícios. Quando estiver sob ameaça de violência física.	Quando o resultado for importante.
Agressivo	Você consegue uma vitória apertada.	A longo prazo, você tende a perder. Seu comportamento irrita e aborrece as pessoas. As pessoas o evitam. As pessoas relaxam no atendimento às suas solicitações porque não tomarão qualquer iniciativa própria.	Em tempos de crise, quando precisar que as pessoas atuem sem hesitação.	Praticamente em todas as outras circunstâncias.
Passivo/Agressivo	Você tem a impressão de que conseguiu algo, mas...	... não conseguiu nada. As pessoas não gostam de você, não confiam em você e não o respeitam.	Nunca.	Sempre.
Assertivo	Você alcança os resultados almejados. As pessoas gostam de você e o respeitam. Sua autoconfiança e autoestima são fortalecidas. Você fica menos estressado.	Nenhuma.	Sempre, exceto...	... quando a hora for errada, quando o resultado não valer a pena.

Fonte: GILLEN, 2001, p. 17-18.

2.4 Comunicação assertiva

A comunicação assertiva remete-se ao comunicar-se de forma clara, objetiva, transparente, honesta, é a comunicação de fácil compreensão, que traz várias vantagens ao seu emissor, como credibilidade, autoconfiança, respeito, ajuda na resolução de conflitos.

Para Martins (2005), a comunicação assertiva é quando se consegue expressar os sentimentos, pensamentos, sem a vontade de agredir o outro, trazendo a sensação de leveza e satisfação, é uma comunicação criativa, transparente, por meio da qual as pessoas expressam suas necessidades, seus pensamentos e sentimentos de forma direta, sem violar os mesmos direitos dos outros, podendo atingir os objetivos profissionais e pessoais por meio de uma postura ética.

A comunicação assertiva atua na resolução imediata de muitos problemas, minimizando constrangimentos futuros. Uma pessoa assertiva tem desenvoltura e flexibilidade, sabe dizer sim e não quando preciso, consegue mover-se entre comportamentos construtivos, ora influenciando seu interlocutor, ora aceitando ser influenciada (MARTINS, 2005).

2.5 Feedback e sua importância

O *feedback* é uma importante ferramenta nas organizações, sendo utilizado pelos gestores para se obter uma equipe de alta *performance*.

Para Franco (2008), tem-se percebido a grande importância no processo de *feedback*. As empresas têm notado que um dos seus componentes fundamentais para entender as necessidades de seus funcionários, clientes e fornecedores é ouvi-los a respeito do que a empresa está proporcionando para eles, sendo que ela pode criar processos específicos para atender a essa demanda, por meio de reuniões formais, informais, com todos os tipos de empregados, a fim de ajustar possíveis falhas de comunicação ou barreiras para que haja um ajustamento de comunicação ou processos. O *feedback* é um grande aliado no processo de avaliação do colaborador, pois não se consegue obter uma avaliação de desempenho eficaz se não houver um *feedback* adequado.

Saber dar e receber *feedback* é um fator de inteligência emocional, pois, para se ter um retorno eficaz, é necessário obter competências emocionais fundamentais, como saber ouvir, ter empatia e paciência, etc. (PAULA, 2005).

3. Metodologia

No referencial teórico deste trabalho, por meio de pesquisa bibliográfica, priorizou-se a abordagem da comunicação humana nas organizações, com-

parando-se os tipos de comportamentos comunicacionais e analisando-se as vantagens e desvantagens, com ênfase no comportamento assertivo.

A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Rio Paraná (Sicredi Rio Paraná PR/SP), com sede na cidade de Nova Londrina, no estado do Paraná. A Sicredi Rio Paraná PR/SP foi fundada no ano de 1988 por pessoas ligadas a uma cooperativa de produção da região, a Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense (Copagra). Dessa maneira, seus associados basicamente eram também associados da Copagra, à qual, inicialmente, associava-se apenas público rural. Afilhou-se ao sistema Sicredi em 1996 e, em 2007, passou a ser cooperativa de livre admissão.

Atualmente, a cooperativa possui em sua área de atuação 17 municípios no estado do Paraná, dos quais 15 possuem unidades de atendimento, e mais 18 municípios no estado de São Paulo, com unidades de atendimento em 4 deles e previsão de inauguração em mais 2 municípios ainda no primeiro semestre de 2016.

A gestão da cooperativa é formada pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, além de decisões que são tomadas por meio de assembleias ordinárias e extraordinárias.

Conforme dados de 2015, a cooperativa possui em seu quadro social 28.456 associados, emprega 163 colaboradores e administra aproximadamente 140 milhões de reais em recursos. Fechou o ano com o resultado de 6.225 milhões de reais, superando em 17% o planejado.

Após análise dos resultados de 2015 da cooperativa e de suas dezenove unidades de atendimento, foram selecionadas como objeto de estudo desta pesquisa três unidades que serão representadas pelas letras: X, Y e Z. Essas unidades se destacam com relação às demais, principalmente pela superação do resultado contábil (em reais) planejadas a cada uma delas e ainda por terem os menores percentuais de provisão de risco com relação ao resultado operacional gerado por elas próprias, conforme demonstra o quadro a seguir. Nestas unidades de atendimento, buscou-se verificar a predominância do tipo de comportamento comunicativo, entre os tipos passivo, agressivo, assertivo e passivo agressivo.

Quadro 3 – Dados das unidades objetos de análise

Unidade	Superação do resultado contábil planejado em %	Provisão de risco frente o resultado operacional
X	90%	-38%
Y	51%	-0,2%
Z	36%	25%
Cooperativa	17%	60%

Fonte: Dados da Cooperativa

A coleta de dados se dará por meio da aplicação de um questionário (presente no Anexo A) que visa identificar o tipo de comportamento comunicativo predominante em um indivíduo. O questionário solicita ao entrevistado que atribua um valor de zero a cinco para vinte situações relacionadas aos quatro tipos de comportamento, não sendo informado ao entrevistado a qual tipo de comportamento cada questão se refere.

Em cada uma das três unidades selecionadas serão aplicados os questionários para quatro colaboradores: o gerente da unidade e o coordenador administrativo financeiro, que exercem cargo de gestão, e dois gerentes de negócios.

O envio e o recebimento dos questionários ocorrerão por troca de e-mails individuais com os entrevistados e o dados obtidos serão transformados em percentuais e gráficos com a utilização do software Microsoft Excel 2013 para facilitar a análise e interpretação dos resultados.

4. Apresentação dos resultados

Com a aplicação do questionário e a demonstração dos resultados em gráficos, é possível comparar os tipos de comportamentos comunicativos em cada uma das unidades de atendimento objetos de análise.

Conforme demonstrado nos gráficos 1 e 2, na unidade X, foi predominante o comportamento assertivo em todos os colaboradores entrevistados. Analisando-se a unidade como um todo, o comportamento agressivo foi o menos relevante.

Gráfico 1 – Comportamento por colaborador unidade X

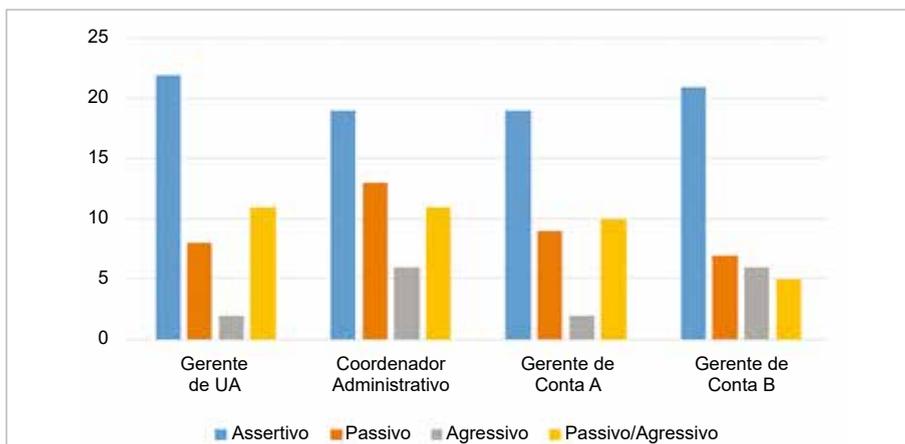
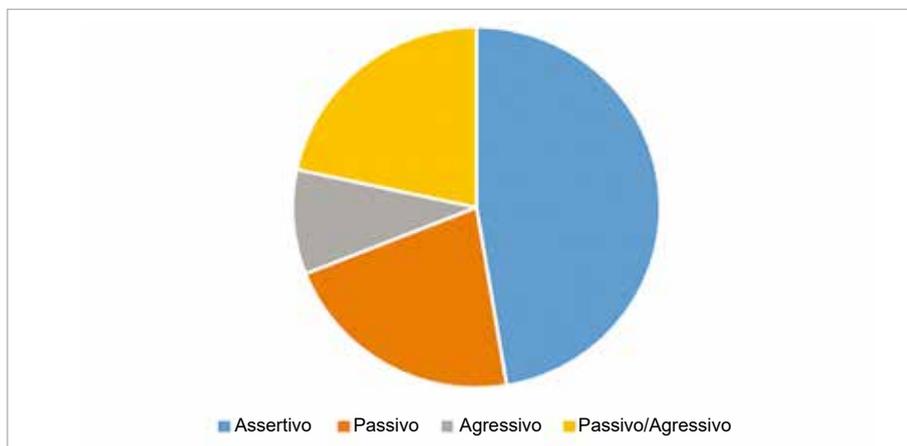


Gráfico 2 – Comportamento geral unidade X



Na unidade Y, também foi destaque o comportamento assertivo, porém com menor representatividade que nas outras unidades, como observado no Gráfico 3. Quando analisada a unidade, percebe-se um equilíbrio nos demais comportamentos.

Gráfico 3 – Comportamento por colaborador unidade Y

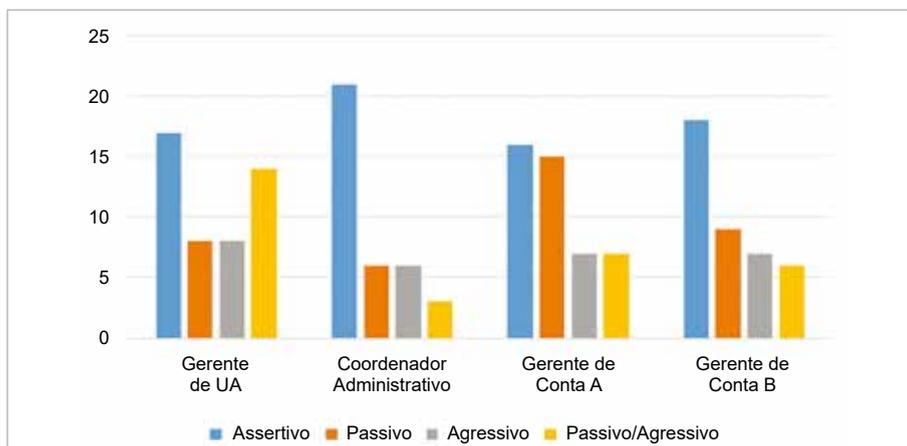
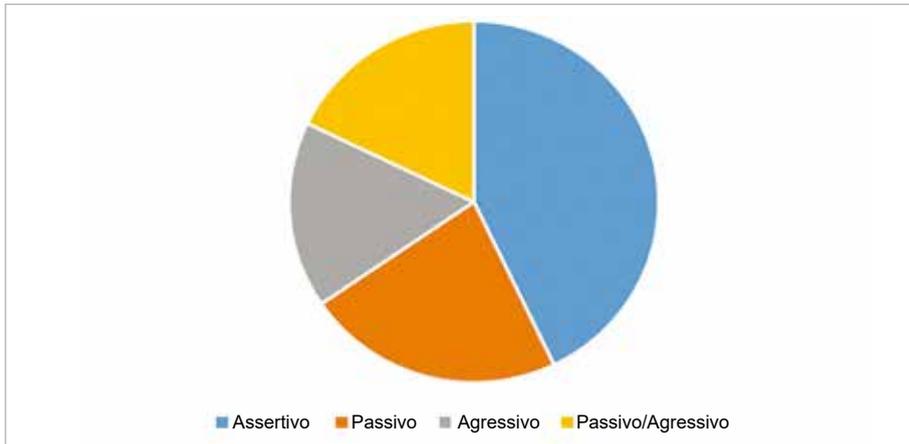


Gráfico 4 – Comportamento geral unidade Y



Os gráficos 5 e 6 mostram que a unidade Z teve a maior predominância de comunicação assertiva e o menor índice de comunicação agressiva entre as unidades analisadas. E, ainda, em dois colaboradores foi identificada a ausência do comportamento agressivo.

Gráfico 5 – Comportamento por colaborador unidade Z

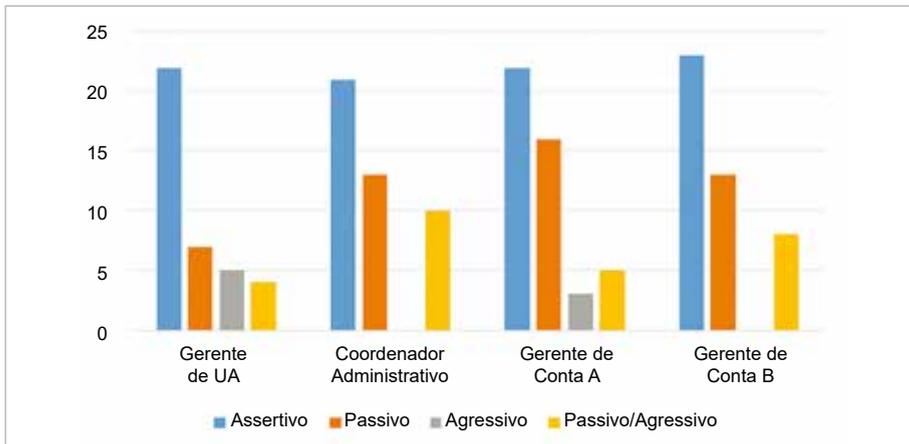
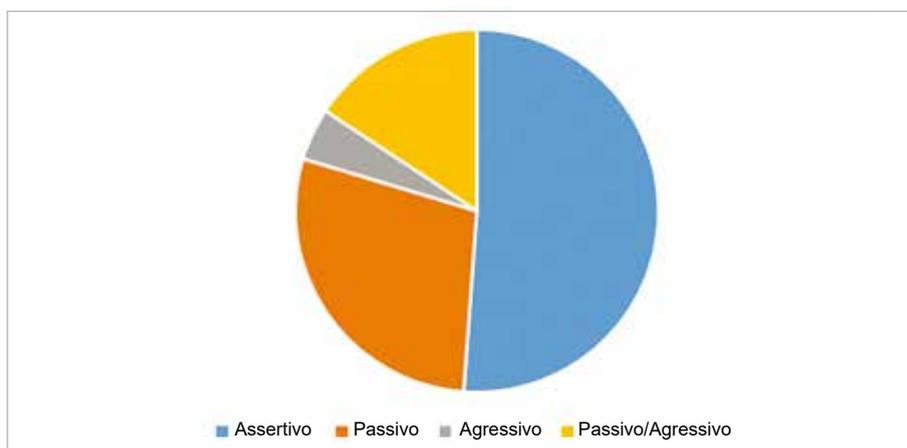


Gráfico 6 – Comportamento geral unidade Z



5. Análise dos resultados

Com bases nos gráficos e nas análises feitas nas unidades de atendimento pesquisadas, ficou notória a predominância da assertividade como modelo de comunicação entre os colaboradores delas e, ao mesmo tempo, pouco uso do modelo de comunicação agressiva.

É interessante notar que o modelo de comunicação predominante, no caso a assertiva, é o mesmo tanto na área administrativa como na área negocial, que são setores em que geralmente os colaboradores possuem características e perfis completamente diferentes.

Outro ponto a se destacar após essas análises é a sinergia entre as duas áreas dentro das unidades de atendimento. Isso faz com que essas unidades se destaquem tanto no cumprimento de metas na área negocial como atendendo às demandas e exigências da área administrativa.

Essa proximidade entre as áreas, com a predominância do comportamento de comunicação assertiva, facilita o andamento dos processos, além, é claro, de contribuir com o bom ambiente de trabalho.

6. Recomendações

Com base na análise dos resultados desse caso específico, recomenda-se à Sicredi Rio Paraná PR/SP, por meio da área de Gestão de Pessoas, atuar na formação e no desenvolvimento dos gestores das unidades em busca do comportamento assertivo. Dessa forma, os gestores contribuirão com o desen-

volvimento de suas equipes, facilitando o atingimento dos resultados planejados, o que, conseqüentemente, contribuirá para os resultados da cooperativa.

Percebe-se que a Sicredi Rio Paraná PR/SP atua no desenvolvimento de seus colaboradores, principalmente dos que ocupam cargo de gestão, tendo em vista a predominância do comportamento assertivo nas unidades objetos deste estudo. Sugere-se que sejam analisadas as demais unidades de atendimento, buscando aprimorar e desenvolver equipes ou setores de baixo nível de assertividade.

7. Conclusão

A comunicação nas organizações é uma das formas mais eficazes de a corporação sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual. Essa ferramenta estabelece um relacionamento entre a cooperativa e os colaboradores, permitindo que eles acompanhem as suas principais ações e verifiquem o impacto de suas tarefas no alcance de resultados traçados. A falta de uma comunicação mais direta e clara é a maior causa de conflitos entre pessoas em uma empresa e, conseqüentemente, do não cumprimento de seus objetivos e metas.

Conclui-se que, nas unidades que se destacaram nos resultados em 2015, o comportamento assertivo é predominante, as equipes são mais motivadas, demonstram melhor clima organizacional, realizam maior volume de negócios e alcançam melhores resultados.

Pessoas assertivas, como conceituado no decorrer do trabalho, firmam-se com maior clareza, segurança, comunicam-se melhor e, conseqüentemente, diferenciam-se no momento de uma negociação. E essas são características essenciais de profissionais nesse mercado atual, em que o volume de informação é grande e as atribuições aumentam a cada dia, necessitando que os gestores tenham essa habilidade para melhor *performance*, resultados e boa gestão de equipe, bem como sucesso pessoal e profissional.

Referências

- BARTOLI, A. **Comunicación y organización**. Barcelona: Paidós, 1991.
- CHANLAT, A; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- _____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- _____. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CUNHA, A. R. M. **Políticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUARTE, E. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, M. I. V. (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.
- FRANCO, J. O. **Recursos humanos no tempo**. Curitiba: Iesde, 2008.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GILLEN, T. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- MARTINIANO, R. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2007.
- MARTINS, V. **Seja assertivo: como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PAULA, M. **O sucesso é inevitável: coaching e carreira**. São Paulo: Futura, 2005.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TORRES, C. V.; NEIVA, E. R. **Psicologia social: principais temas e vertentes**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

ANEXO 1

Questionário – o quanto você é assertivo?

Instrução nº 1

De uma nota a você mesmo, de 0 a 5, para cada resposta, em que 0 = nunca ou muito diferente de mim e 5 = sempre ou exatamente como eu. Marque sua nota no retângulo correspondente (em cinza).

	A	B	C	D
1. Quando enfrento alguém sobre determinado problema sinto-me bastante constrangido.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Permaneço calmo e confiante ao defrontar-me com sarcasmo, escárnio ou críticas ofensivas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Perco a calma facilmente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Procuo resolver os problemas diretamente, sem culpar ou julgar os outros.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Acho certo pedir o que desejo ou expor meus sentimentos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Sinto-me à vontade quanto ao grau de contato visual que estabeleço com outras pessoas e creio que elas também sentem o mesmo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Sinto-me facilmente constrangido pelo ridículo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. É mais importante obter o que desejo do que conquistar a simpatia das pessoas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Prefiro mil vezes quando as pessoas adivinham meus desejos do que ter de dizer-lhes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Confio em minha habilidade de resolver satisfatoriamente a maioria das situações de trabalho que envolvem confronto com outras pessoas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. Elevarei o tom de voz ou usarei de olhares ofensivos ou sarcasmo para conseguir o que desejo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. Usarei de sarcasmo ou piadas para afirmar meu ponto de vista.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13. Paciência não é meu forte.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14. Conquistar a simpatia das pessoas é o mais importante para mim ainda que algumas vezes precise, para isso, "comprar" sua colaboração.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15. Detesto confrontos e farei tudo o que estiver ao meu alcance para evitá-los.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16. Realmente não gosto de confrontos. Usarei, então, de outros meios para manifestar meus sentimentos, tais como observações "cortantes" ou manifestando impaciência.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17. Posso ser muito direto com as pessoas, mas elas conseguem perceber o que penso a seu respeito só de olharem para mim.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18. É fácil, para mim, agredir ou apontar o dedo indicador para as outras pessoas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19. Manifesto impaciência em relação aos outros através de expressão corporal, preferencialmente à comunicação verbal.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
20. Se for solicitado a fazer algo que não queira, ainda assim atenderei ao pedido, mas, propositalmente, não o farei tão bem quanto poderia.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fonte: GILLEN, 2001, p. 12-13.

Instrução nº 2

Some as notas em cada coluna.

Quanto mais alto o total, mais você será propenso a manifestar o seguinte comportamento:

Coluna A = Passivo

Coluna B = Agressivo

Coluna C = Assertivo

Coluna D = Passivo/Agressivo

Como a liderança pode resolver conflitos

● ANDERSON RAZERA¹

● JACQUELINE KREBSBACH²

● LETICIA TORQUATO³

● MARIANA REYSEL SCHELELA⁴

● MARI TEREZINHA M. MORASKI PADILHA⁵

Cooperativa
Unimed Curitiba

Orientador
Gianfranco Muncinelli

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
ISAE – SESCOOP/PR

Resumo

O objetivo do presente trabalho é identificar se a liderança pode resolver conflitos envolvendo liderados, considerando os aspectos gerais, os principais tipos de liderança, suas definições e os relevantes motivos de conflitos, bem como a condução para a solução destes. Analisando-se os fundamentos teóricos referentes ao tema citado, são apresentados os objetivos propostos da averiguação, bem como a metodologia utilizada para definição do questionário a ser aplicado. Para o levantamento dos dados, aplicou-se o modelo de pesquisa qualitativa, que permitiu mensurar o grau de insatisfação dos liderados, possibilitando atuar na causa raiz do problema. Por fim, a análise dos resultados sugere que a capacitação da liderança é fundamental no processo de solução de conflitos da equipe.

Palavras-chave: liderança; organização; conflitos.

¹ Administrador de Empresas pela Spei e pós-graduação em Gestão de Projetos pela PUCPR. Unimed Curitiba. Avenida Afonso Penna, 297. CEP 82530-280. Curitiba/PR. E-mail: anderson.razera@unimedcuritiba.com.br.

² Assistente Social pela PUCPR e pós-graduação em Administração Hospitalar pela FAE e em Políticas Sociais pela UNB. Unimed Curitiba. Avenida Afonso Penna, 297. CEP 82530-280. E-mail: jacqueline@unimedcuritiba.com.br.

³ Mercadóloga pela Facinter. Unimed Curitiba. Avenida Afonso Penna, 297. CEP 82530-280. E-mail: leticia.torquato@unimedcuritiba.com.br.

⁴ Gestora de Negócios pela Facinter. Unimed Curitiba. Avenida Afonso Penna, 297. CEP 82530-280. E-mail: mariana.schelela@unimedcuritiba.com.br.

⁵ Gestora Comercial pela Opet. Unimed Curitiba. Avenida Afonso Penna, 297. CEP 82530-280. E-mail: mari@unimedcuritiba.com.br.

How leadership can resolve conflicts

● ANDERSON RAZERA
● JACQUELINE KREBSBACH
● LETICIA TORQUATO

● MARIANA REYSEL SCHELELA
● MARI TEREZINHA M. MORASKI PADILHA

Cooperative
Unimed Curitiba

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate in Strategic People Management
ISAE – SESCOOP/PR

Abstract

This study aims to identify effectiveness of leadership in conflict resolution involving the led staff, considering the general aspects, the main types of leadership, their definitions and the relevant reasons of conflicts, as well as how to solve them. Analyzing the theoretical foundations related to the theme mentioned, we present the proposed objectives of the investigation, besides the methodology used to define the questionnaire to be applied. Qualitative data analysis was applied, which allowed measuring the dissatisfaction degree of the people led, enabling to act at the root cause of the problem. Finally, the analysis of the results suggests that the training of leadership is fundamental in the process of conflict resolution on the team.

Keywords: *leadership; organization; conflicts.*

1. Introdução

Atualmente, as organizações se preocupam com os fatores externos, como concorrência, mercado e atendimento personalizado. Nesse sentido, há uma grande necessidade de proporcionar aos seus colaboradores um ambiente saudável de trabalho, agregar benefícios e mostrar a importância deles junto à cooperativa. Com essa finalidade surgem novos discursos sobre liderança em ambientes de trabalho onde ocorre conflito.

Os líderes devem possuir a capacidade de motivar sua equipe, a fim de proporcionar não somente os resultados, mas também alcançar objetivos positivos para seus liderados. Com esse viés, o líder deve ser exemplo junto a seus liderados, não apenas dando ordens ou cobrando resultados, mas possuir a habilidade de se relacionar e se comprometer com eles, assumir responsabilidades e dividir os méritos, manter a postura para evitar conflitos e ter sensibilidade para aproveitar o melhor de cada liderado.

Contudo, é de vital importância para as cooperativas terem líderes focados no fator humano, evitando, assim, perdê-los para a concorrência, investindo no bem-estar no local de trabalho.

Neste estudo, serão apresentados os conceitos de liderança, utilizando-se pesquisa em campo de caráter de identificação, os quais evidenciarão os motivos de conflitos, bem como pesquisas bibliográficas, a fim de mostrar a importância do líder para a obtenção do sucesso da cooperativa, formação dos liderados e coibição das situações de conflitos.

O presente trabalho tem por objetivo identificar se a liderança pode resolver conflitos dos liderados em um setor da cooperativa Unimed Curitiba.

2. Referencial teórico

2.1 Liderança

De central importância para a liderança eficaz é o poder ou habilidade de influenciar outras pessoas. Nas organizações, isso muitas vezes significa fazer com que as tarefas sejam realizadas ou atingir as próprias metas, apesar da resistência dos outros (BATEMAN; SNELL, 1998).

Assim, há uma necessidade de se obter líderes, e não chefes, pois aqueles acompanham a equipe e participam diretamente do desenvolvimento das atividades. De acordo com Bateman e Snell (1998), por meio da influência, o líder consegue fazer com que seus liderados atinjam os objetivos da cooperativa, mantendo a ordem e solucionando problemas em conjunto. Dessa forma, no momento em que o líder consegue conscientizar sobre a importância de suas atividades, os liderados trabalham comprometidos e com orgulho de dar contribuições significativas ao objetivo comum.

2.2 Liderança para o bom clima organizacional

O princípio básico de um líder é manter seus liderados satisfeitos e motivados, inspirando confiança em seguir as orientações para desenvolver suas atividades de forma participativa. Uma vez que o líder esteja presente, isso facilita o entendimento dele para resolver os conflitos existentes na equipe de forma justa e coerente.

Percebe-se que a motivação da liderança está correlacionada à valorização das necessidades humanas no trabalho, identificando fatores que levam as pessoas a tomarem determinadas atitudes. Assim, levando isso em conta, os líderes terão a possibilidade de conseguir maior efetividade na interação com os liderados, gerando, conseqüentemente, um bom clima de trabalho e satisfação para a organização (GUIMARÃES, 2001).

2.2.1 Estilo motivacional do líder

De acordo com Maximiano (2007), há vários tipos de liderança voltados para a motivação que focam a recompensa que o líder oferece aos seus liderados. O autor explica, ainda, como as recompensas influenciam na motivação dos liderados, de acordo com o tipo de liderança:

- Liderança carismática – Incentiva os liderados por meio de recompensas de conteúdo moral relacionado à emoção, estabelecendo valores e padrões de forma que eles se sintam satisfeitos e superem qualquer eventual conflito.
- Liderança transacional – Voltado à recompensa material, tais como salário, promoções e prêmios, faz com que os liderados trabalhem para o atingimento de metas, ou seja, trata-se de uma troca racional, sem emoções.
- Poder especialista – No qual o líder obtém os conhecimentos e, por isso, é respeitado e seguido.
- Poder de referência – Em que o líder comanda e tem seus seguidores como admiradores, pois desejam ser iguais a ele.

Neste aspecto entende-se que a liderança está focada em analisar o desempenho do liderado, podendo assim conceder méritos por competências.

2.3 Características de liderança

Segundo Bateman e Snell (1998), a abordagem mais antiga de liderança entendia que cada pessoa já nascia líder, por isso tentava determinar os traços pessoais de cada indivíduo para identificar as características das personalidades que o tornavam um líder de sucesso. Entretanto, verifica-se que o indivíduo não necessariamente nasce líder, pois pode adquirir características e personalidade com o passar do tempo.

2.4 Conceito de liderança

De acordo com Chiavenato (1999), as teorias de liderança são classificadas em:

- Traços de personalidade – Distinguem um líder das outras pessoas, permitem identificar futuros líderes e a eficácia de liderança.
- Estilos de liderança – Estudam o comportamento dos líderes para liderar.
- Situacionais de liderança – Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente, ou seja, o líder deve se ajustar à adversidade.

Esses conceitos permitem identificar se a liderança possui habilidades técnicas necessárias para o cargo, desenvolvendo sabedoria para agir com um grupo de pessoas na execução das atividades.

Na visão de Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986, p. 32), os estilos que se destacam são os da “[...] direção, do treinamento, do apoio e delegação”. Porém, o que se percebe é que cada estilo tem seu devido valor dentro de sua área de atuação, como por exemplo, numa atividade militar, em que as pessoas precisam de uma liderança mais firme (MARQUES, 2010).

No Quadro 1 a seguir, são mencionados alguns estilos de liderança:

Quadro 1 – Estilos de liderança

Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimuladas e assistidas pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprévisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas, para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é apenas para oferecer material variado ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações, desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, ficam totalmente a cargo do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros, quando perguntado.

Fonte: Drucker (apud MARQUES, 2010).

2.5 Líderes autocráticos x democráticos

Os estilos de liderança que podem ser encontrados em uma cooperativa variam de acordo com a necessidade dela. Assim, há condições de conduzir os liderados de forma que se sintam motivados para melhorar o desempenho e/ou afinar-se junto à equipe.

De acordo com Bergamini (2005), os líderes podem ser vistos de duas formas:

- **Autocráticos** – São aqueles que centralizam a autoridade e o seu nível de conhecimento não é levado aos seus liderados.
- **Democráticos** – Delegam autoridade, incentivam a participação e passam confiança aos seus seguidores, obtendo, assim, um melhor desempenho nos processos de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 264), com líderes democráticos, os liderados participam do processo decisório motivados pelo gestor, já o líder autocrático “determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo”. Diante desse contexto, a liderança autocrática é centralizadora nas decisões e providências a serem tomadas, à medida que for necessário, podendo haver casos de insubordinação.

Segundo Maximiano (2007), a autocracia e a democracia são lideranças que existem desde a Antiguidade.

2.6 Características que auxiliam os líderes nos conflitos

Matos e Santos (2016, p. 126) explicam que, na cooperativa,

De acordo com Irion (1997, p. 47), “os valores são permanentes e os princípios, ao interpretar os valores, podem ser adaptados às circunstâncias relativas ao local e ao tempo em que é posta em prática a doutrina cooperativista”. A existência de valores básicos do cooperativismo permite que a sociedade cooperativa construa pilares essenciais, que visam promover melhorias nas pessoas cooperadas, refletindo positivamente nas suas atividades e ações desenvolvidas na organização, proporcionando benefícios à sociedade como um todo.

Dessa forma, levando-se em conta os objetivos da cooperativa na qual foi realizado o estudo, ressalta-se a importância de sua missão, visão e valores, mencionados a seguir:

- **Missão:** Acreditamos que cuidar da saúde faz a vida valer a pena.
- **Visão:** Ser referência em atenção à saúde, promovendo a satisfação de todas as pessoas envolvidas.
- **Valores:** Cooperativa médica focada no ser humano com: atenção às pessoas, prática da empatia, contribuição para ambiente ético e transparente, atitude inovadora, incentivo e promoção à saúde.

De acordo com Silva (2016), algumas características auxiliam os líderes a administrar melhor os conflitos:

- **Humildade:** aceitar os erros e saber ouvir. O líder deve buscar as soluções em conjunto com a sua equipe.
- **Visão:** observar, perceber além da situação apresentada, aperfeiçoar os resultados por meio de visões futuras; o obstáculo é uma oportunidade.
- **Intuição:** o líder deve utilizá-la para direcionar sua equipe, pois muitas vezes faltam dados concretos para se chegar à solução. Com essa ação, deve-se obter visão ampla do negócio.
- **Energia:** o líder deve se manter firme e enfrentar os desafios com seus liderados, motivando-os.
- **Convicção:** ele acredita no potencial de seus liderados e os leva a superarem as dificuldades até atingir o objetivo.
- **Aprendizado:** o líder deve aprender e adquirir conhecimento com o dia a dia, superando e estimulando os liderados.

2.7 Conflitos organizacionais

De acordo com Rahim (2002), o gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos que os envolvem, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto da criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas. Quando classificados de forma negativa, os conflitos geram a necessidade de ação direta por parte dos líderes, com o objetivo de identificar a causa raiz e permitindo a tomada de medidas corretivas, visando o resultado esperado.

Segundo Robert Bacal (2004), conflitos que ocorrem em organizações, não necessariamente tem que ser destrutivos, contudo, um gerenciamento eficaz deste processo requer que todas as partes envolvidas conheçam a natureza do conflito dentro do ambiente organizacional. É possível identificar cenários, onde os conflitos podem apresentar pontos positivos, permitindo ao líder extrair aprendizados para desenvolvimento dos liderados.

2.8 Teorias de conflito

O conflito pode ocorrer devido a percepções diferentes dos envolvidos, podendo em ambas as situações serem considerados adequados, desde que apresentem pontos positivos. Estes devem fomentar um ambiente de mudança, permitindo a criação de métodos para erradicação dos conflitos.

Robbins (2002) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Desta forma, cabe ao líder identificar os aspectos para avaliar as duas visões do processo de conflito, segundo Bacal (2004), a boa e a ruim.

2.9 Tipos de conflitos

Segundo diversos autores, os conflitos podem ser classificados de três formas: de tarefa, de relacionamento e de processo.

O conflito relacionado à tarefa refere-se ao conteúdo do trabalho e às metas que o envolvem. O conflito de relacionamento aborda situações complexas, as quais se dão por diferentes motivos, quanto a metas pessoais, ao relacionamento de uma pessoa com o outro indivíduo e às metas deste outro. Já o conflito de processo refere-se à forma como o trabalho é executado.

Nesse aspecto, segundo Ferreira (2016, p. 5), “os processos de conflitos que envolvem desempenho [...] da equipe são originários da distribuição de tarefas, podendo, posteriormente, evoluir para um caso mais amplo entre os membros das organizações”.

3. Metodologia

O desenvolvimento de uma pesquisa exige métodos para que se possa chegar a uma determinada resposta aos problemas identificados. Gil (1991, p. 19) diz que:

Como toda atividade racional e sistemática, a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas. De modo geral o planejamento envolve a formulação do problema, a especificação de seus objetivos, a construção de hipótese, operacionalização dos conceitos.

Para a realização deste estudo, foi elaborado um questionário para um estudo de caso exploratório na cooperativa. Focou-se em um departamento selecionado aleatoriamente, utilizando-se o critério de pesquisa por amostragem para aplicação do questionário. A respeito do estudo de caso, Gil (1999, p. 72) define como “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

O processo de construção do questionário se deu pela definição dos ob-

jetivos e informações que auxiliariam no desenvolvimento do estudo, após a coleta de dados efetuada por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas, aplicado em uma população de 38 liderados. Esses dados foram tabulados e os resultados obtidos foram cruzados com o referencial teórico a respeito do tema.

3.1 Instrumento de coleta de dados

A técnica de coleta de dados foi um questionário estruturado por 10 questões, o qual foi elaborado pelos autores e entregue a 38 liderados de um departamento, que possui 2 líderes, sem a obrigatoriedade de responderem. Dessa forma, 26 liderados responderam a pesquisa, atingindo-se, assim, um percentual de 68,42% de retorno.

As informações levantadas em primeira escala buscaram identificar quem eram os indivíduos da população, por meio de questionamentos sobre gênero, idade e há quanto tempo a pessoa estava inserida na organização. Também foram levantadas as percepções sobre os aspectos de relacionamento, dimensão social, recursos disponíveis e acesso às informações.

O questionário apresentado no Quadro 2 foi elaborado em dezembro de 2015, utilizando como base o livro “Como se Tornar um Líder Servidor”, de James C. Hunter, e a análise dos resultados foi concluída em março de 2016.

Quadro 2 – Questionário aplicado

1. Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades da equipe.
2. Estimula os outros a atingirem os objetivos e a manterem o padrão.
3. Deixa claro para os colaboradores o que espera deles no trabalho.
4. Treina e aconselha os colaboradores para garantir que os objetivos sejam alcançados.
5. Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem padrões determinados.
6. Dá crédito a quem merece.
7. As pessoas se sentem confiantes em segui-lo.
8. Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo.
9. Fixa objetivos elevados para si mesmo, para os colaboradores e para a organização.
10. É um líder justo e coerente e lidera pelo exemplo.

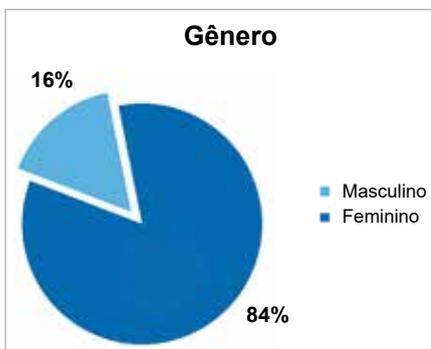
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

4. Apresentação dos resultados

4.1 Composição dos liderados pesquisados

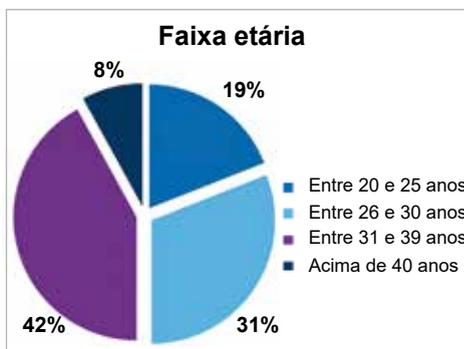
Na composição do grupo pesquisado, a variável gênero indica uma predominância do segmento feminino (84%) em detrimento do masculino.

Gráfico 1 – Levantamento de gênero



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Gráfico 2 – Levantamento de faixa etária

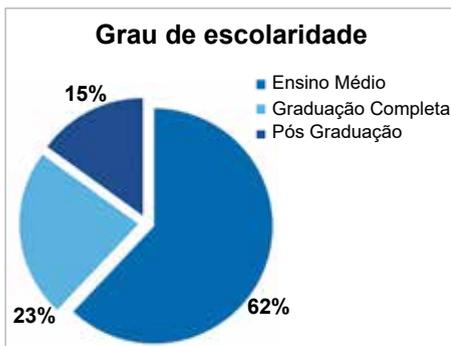


Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Foram entrevistados liderados com idade entre 20 a 40, sendo que a maioria está na faixa de 31 a 39 anos. Somente 8% se encontram na faixa etária acima de 40 anos.

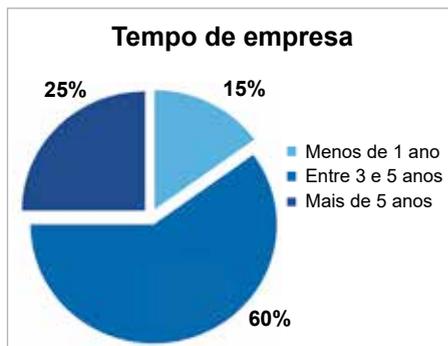
Pelo exposto, 23% dos liderados entrevistados possuem graduação completa e 15% são pós-graduados.

Gráfico 3 – Levantamento de escolaridade



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Gráfico 4 – Levantamento de tempo de empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na mensuração do tempo de empresa, constatou-se que a maioria do quadro de liderados possui entre 3 a 5 anos (60%) e acima de 5 anos de empresa (25%).

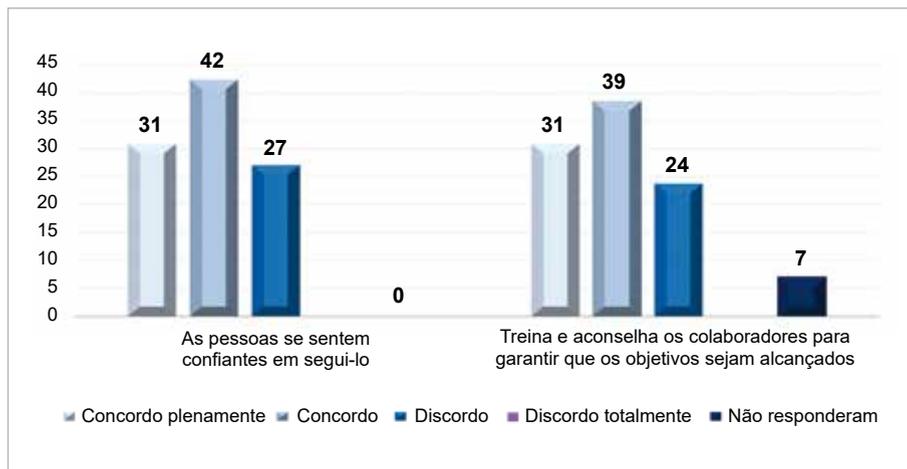
4.2 Visão das dificuldades evidenciadas pelos liderados

No aspecto geral da pesquisa aplicada, algumas situações preponderantes para a análise dos resultados ficaram evidenciadas. Os resultados obtidos do

questionário aplicado foram lançados em planilha eletrônica e tabulados em gráficos, que se transformaram em dados quantitativos e que servem de base para a análise e as proposições deste trabalho.

Os liderados entrevistados ressaltaram em sua maioria, os itens *Concordo Plenamente* e *Concordo*. Para o primeiro item 31% nas duas afirmativas e para o segundo item 42% e 39%, respectivamente. Porém, na segunda afirmativa, 7% dos entrevistados não responderam o questionário. Neste aspecto pode haver um desvio-padrão pelo número de liderados abaixo de 1 ano de empresa (15%).

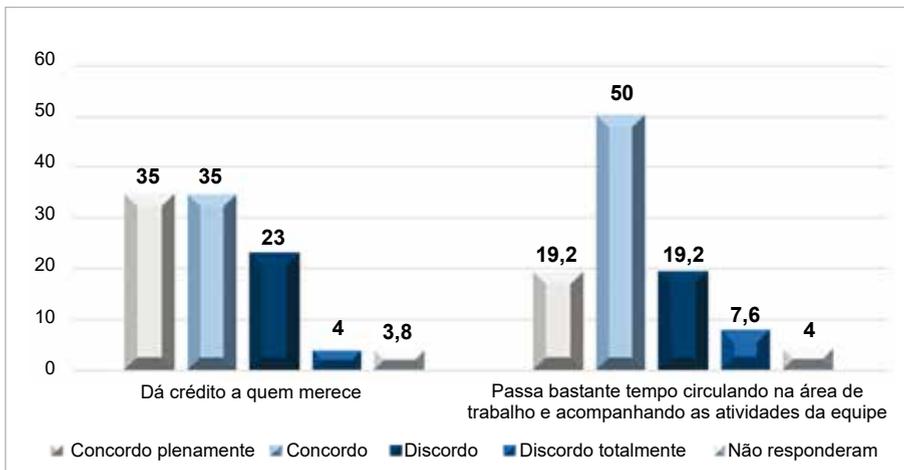
Gráfico 5 – Afirmativas 7 e 4



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na tabulação da afirmativa 6 (*Dá crédito a quem merece*), identificou-se que tanto a avaliação *Concordo Plenamente* como *Concordo* apresentaram resultado de 35%, totalizando 70%. Sendo assim, restaram 23% que discordam e 4% que discordam totalmente, totalizando 27%. Por fim 3,8% não responderam. Quanto à afirmativa 1 (*Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades da equipe*), as avaliações *Concordo Plenamente* e *Concordo* tiveram, somadas, um resultado de 69,2%. Já as avaliações *Discordo* e *Discordo Totalmente* apresentaram um resultado de 19,2% e 7,6%, respectivamente, totalizando 26,8%. Para essa afirmativa, pode ser realizada uma leitura relevante, por não possuir necessidade de acompanhamento, o que pode estar atrelado à faixa etária (Gráfico 2).

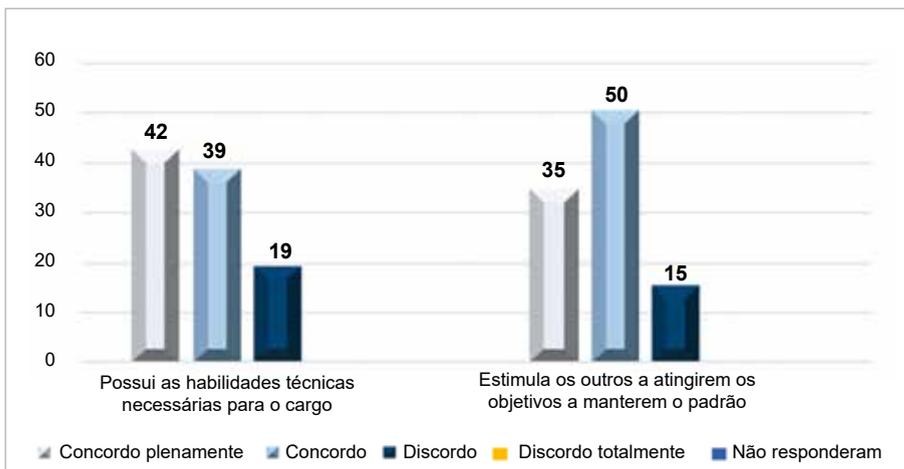
Gráfico 6 – Afirmativas 6 e 1



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Quanto às afirmativas 2 e 8, para a avaliação Concordo Plenamente houve um índice alto, de 42% para a primeira e 35% para a segunda. Para a avaliação Concordo, os índices de 39% e 50% são relevantes para o estudo, levando em consideração o tempo de empresa (Gráfico 4). Se unificadas as avaliações Concordo Plenamente e Concordo, há um resultado positivo de 81% para a primeira afirmativa e 85% para a segunda. Sendo assim, é necessário identificar a discordância, que totaliza 34% nas duas afirmativas.

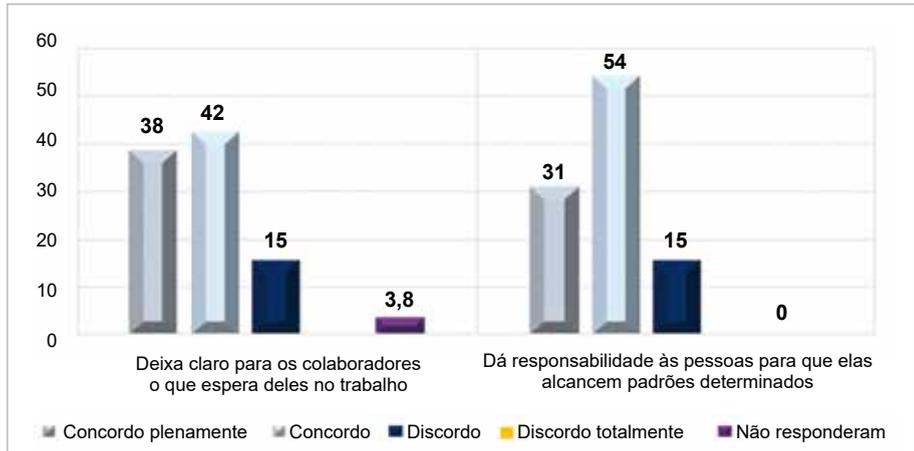
Gráfico 7 – Afirmativas 8 e 2



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Nas afirmativas 3 e 5, houve um nível de satisfação relevante, pois na 3, somando-se as avaliações Concordo Plenamente e Concordo, o índice foi de 80%. Para a afirmativa 5, somando-se as mesmas avaliações, o índice foi de 85%. A discordância quanto às duas afirmativas foi de 15%.

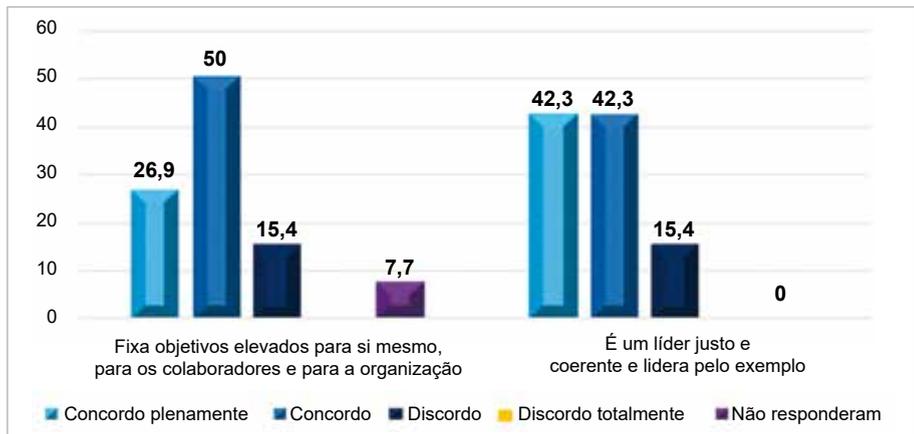
Gráfico 8 – Afirmativas 3 e 5



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Quanto às afirmativas 9 e 10, o nível de satisfação dos liderados na avaliação Concordo foi de 50% para a primeira e de 42,3% para a segunda. Como a pesquisa era espontânea, na primeira afirmativa, 7,7% dos entrevistados não responderam.

Gráfico 9 – Afirmativas 9 e 10



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

5. Análise dos resultados

5.1 Gráfico 5

No questionamento, faz-se necessário que os liderados se inspirem no líder e que assim aprimorem ainda mais a confiança. Fica claro que no ambiente da organização os líderes são capazes de influenciar as habilidades fundamentais para um efetivo resultado da cooperativa, sendo líderes presentes, participativos em todos os processos, acompanhando os liderados de maior necessidade e extraindo o melhor deles. Segundo Drucker (1996), a única definição para líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadores. Outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não há líderes.

5.2 Gráfico 6

O verdadeiro líder precisa identificar o talento de cada um da equipe, pois, conhecendo as competências, pode dar destaque às atividades e trabalhar esses talentos, desenvolvendo, além da equipe, outros líderes. A característica mais importante no que tange ao ambiente de trabalho é a presença do líder monitorando e auxiliando os colaboradores, para que observe o comportamento dos seus liderados. Bergamini (2005) afirma que a liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.

5.3 Gráfico 7

O líder, no domínio da função que exerce, deve ter treinamentos e cursos para aperfeiçoar seu conhecimento, sendo maleável nas suas imposições para, assim, formar uma equipe com resultados. Para uma equipe motivada, o líder deve valorizar cada liderado, sendo criativo e autêntico e deve entender os diferentes valores e estilos de vida de cada um.

Com isso, conseguirá extrair a melhor forma de estimular seus liderados. Diniz (apud CARDOSO, RAMOS; D'INNOCENZO, 2016) afirma que a liderança é a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser seu limite.

5.4 Gráfico 8

Até a década de 80, a gestão de carreira era tida como responsabilidade exclusiva da empresa. A globalização trouxe mudanças que causaram grande impacto nos processos. Atualmente, estabelecer e manter uma comunicação clara com a equipe é uma das habilidades mais admiradas em uma organização. Saber ouvir e saber perguntar são requisitos básicos para uma boa comunicação.

Sendo assim, estabelecer uma boa comunicação e deixar claros os objetivos da organização aos seus liderados fará com que os resultados e metas sejam

alcançados. Weiss (1995) ainda relata como pontos positivos para os líderes um melhor relacionamento e a identificação com seus grupos de trabalho. Entre os aspectos abordados, estão empatia, ouvir, demonstrar interesse, demonstrar respeito e comunicar-se com franqueza.

5.5 Gráfico 9

Nesse gráfico, houve um índice considerável de concordância quando se questionou sobre o relacionamento da liderança, bem como sua delegação, pois acredita-se que afeta diretamente a motivação dos liderados, sendo necessários, então, o compartilhamento de valores e comportamentos comuns aos liderados e à cooperativa. De acordo com Araújo (2011, p. 121), “existem vários tipos de líderes devido aos tipos de organizações a que eles se reportam, porém independente de como é sua organização um líder deve ter facilidade em lidar com pessoas e trabalhar em grupos”.

6. Recomendações

A definição de conflito caracteriza-se quando há desentendimento entre as partes interessadas. Grande parte desses conflitos se dá pela “invasão” do espaço alheio. Dessa forma, foram mapeadas situações de conflitos e, por meio destas, foi conhecida a insatisfação dos liderados, fator que permitiu a realização da busca de soluções aplicáveis, como identificar a necessidade de cursos e treinamentos visando ao aprimoramento das lideranças. O líder deve ter percepção para estabelecer um clima saudável entre a equipe, proporcionando uma visão positiva na cooperativa.

7. Conclusão

O presente trabalho mostra a importância da valorização das pessoas, com modelos de lideranças, e foca o melhor caminho para a obtenção de resultados por meio da realização dos objetivos propostos para cada liderado. Com a pesquisa realizada, foram mapeados os principais motivos de conflitos na organização, os quais permitem conhecer a causa raiz da insatisfação dos liderados. Dessa forma, a solução aplicável nesse cenário é a realização de treinamentos aos líderes, visando ao aprimoramento.

Conclui-se que o líder pode resolver conflitos quando acompanha a equipe, vivenciando as dificuldades presentes no dia a dia e identificando talentos para delegar as atividades de acordo com a habilidade de cada liderado. Assim, o líder viabiliza satisfação, motivação, comprometimento, ocasionando a resolução de conflitos no departamento. O líder presente e participativo em todos os processos reduz tensões e fomenta um ambiente de mudança, proporcionando maturidade à equipe.

Referências

ARAÚJO, J. M. C. **Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais**. dez. 2011. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/515/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_APNOR_Vers%C3%A3o_Final.pdf>. Acesso em: 18 maio 2016.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. **Liderança coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro – líder no contexto hospitalar**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/v45n3a26.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2016.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FERREIRA, H. M. G. **Conflito interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf>. Acesso em: 18 maio 2016.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. **RAE-Revista de Administração e Economia, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001**.

HUNTER, JAMES. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. São Paulo: Sextante, 2006, 144 p.

MARQUES, M. D. **Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização**. 2010. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao2.shtml>>. Acesso em: 15 mar 2016.

MATTOS, S. A.; SANTOS, J. Z. V. **Participação, comprometimento e satisfação dos associados: uma análise da Cooperativa Mista Vista Gaúcha – COOPERVISTA**. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Silvana%20Mattos.pdf>. Acesso em: 18 maio 2016.

MAXIMIANO, C. A. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WEISS, D. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1995.

Processo de captação e retenção de talentos

● FELIPE BERWIG¹
● LUCILAINE F. MACIEL²

● MARY INÊS MARANHO³
● VALDIRENE ELIAS⁴

Cooperativa
Unimed Curitiba

Orientador
Gianfranco Muncinelli

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
ISAE - SESCOOPPR

Resumo

A incessante busca pela qualidade nos processos e a alta competitividade têm levado as empresas a reavaliarem sua forma de gerir o processo de gestão de pessoas. Com um olhar mais estratégico, as organizações estão percebendo a necessidade de avaliar todos os impactos que podem influenciar no processo de captação e retenção de talentos. Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo identificar o grau de concordância quanto ao entendimento dos colaboradores em relação às mudanças que ocorreram no processo de captação e retenção de talentos no Setor de Cadastro da cooperativa X. A amostra escolhida foi de 30% dos colaboradores do setor, para os quais foi aplicado um questionário composto por dez questões. Para tanto, foi utilizada metodologia quantitativa para obtenção do índice de entendimento, comprometimento e expectativa dos colaboradores perante as mudanças apresentadas pela cooperativa. A partir deste trabalho, foi possível concluir que o processo de captação e retenção de talentos exige a adesão dos setores envolvidos e que, somente dessa forma, os resultados serão atingidos na sua totalidade, atendendo às expectativas dos colaboradores, bem como às da cooperativa.

Palavras-chave: organização; captação de talentos; gestão de pessoas; alta competitividade.

¹Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade Opet. Unimed Curitiba. Avenida Affonso Penna, 297. 82530-280 Curitiba/PR. E-mail: felipeberwig@gmail.com

²Administradora de Empresas pela Faculdade Padre João Bagozzi. Unimed Curitiba. Avenida Affonso Penna, 297. 82530-280 Curitiba/PR. E-mail: lfnani@hotmail.com

³Administradora de Empresas com habilitação em Gestão Comercial e Marketing pela Esic. Unimed Curitiba. Avenida Affonso Penna, 297. 82530-280 Curitiba/PR. E-mail: ines.maranho@yahoo.com.br

⁴Graduada em Comunicação Social pelas Faculdades Integradas do Brasil. Unimed Curitiba. Avenida Affonso Penna, 297. 82530-280 Curitiba/PR. E-mail: valdireneefs@gmail.com

Process of attracting and retaining talents

● FELIPE BERWIG

● LUCILAINE F. MACIEL

● MARY INÊS MARANHO

● VALDIRENE ELIAS

Cooperative
Unimed Curitiba

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate in Strategic People Management
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The relentless pursuit of quality processing and high competitiveness, has led organizations to re-evaluate their way of directing the personnel management process. Such organizations are now realizing the need to assess anything that may influence or have an impact on the uptake and retention process. In the following scenario researchers have aimed to identify the degree of understanding from the employee's in relation to the change that have occurred in the process of attracting and retaining talents in the Register Sector of the Cooperative X. In an experiment involving 30% of the sector's employees, a questionnaire with ten questions was used to test their knowledge on quantitative methodology, and obtain the level of understanding, commitment and expectations of the employees in face of the changes presented by the cooperative. From this study we can draw the conclusion that the process of attracting and retaining talent, requires an adherence from the sectors involved, as this is the only way results will be achieved in meeting the expectations of both the employees and the cooperative.

Keywords: *organization; attracting talent; personnel management; high competitiveness.*

1. Introdução

A área de Recursos Humanos passou por várias modificações ao longo dos últimos anos. Por um bom tempo, foi vista como um departamento responsável por selecionar, contratar e demitir funcionários e o foco era totalmente operacional, sendo considerado um recurso organizacional.

Atualmente, passou a ser um setor estratégico da organização e trabalha em parceria com as áreas requisitantes, para obtenção de um processo seletivo assertivo tanto para a empresa quanto para o candidato, pois o capital humano passou a ser o maior patrimônio da organização.

Segundo Almeida (2009), qualquer estratégia de captação e seleção deve prestigiar primeiramente o capital humano da organização. Assim, essa atividade vai além dos processos de admissão e busca identificar dentro da organização pessoas com perfil para assumirem novos cargos, desafios, projetos, comissões e equipes de trabalho.

Nesse novo contexto, o processo de seleção e captação passou a ter uma importância muito grande, exigindo dos recrutadores uma assertividade maior na escolha do candidato, pois encontrar profissionais que atendam às expectativas da empresa e que se enquadrem no perfil da vaga tornou-se um grande desafio que as organizações enfrentam todos os dias.

As decisões de contratação de pessoal são estratégicas, pois em função delas, a companhia disporá ou não de competências profissionais necessárias para a consecução dos seus objetivos. Dessa maneira, é de se esperar que as decisões de contratação sejam bem fundamentadas para melhor se analisar a sua conveniência (ALMEIDA, 2009).

Seguindo a tendência de mercado, o presente trabalho tem como objetivo geral descrever quais as mudanças que ocorreram no processo de captação e retenção de talentos, no Setor de Cadastro da cooperativa X e os ganhos obtidos com o novo modelo.

Como objetivos específicos, destacam-se:

- Descrever o cenário atual do mercado de gestão de pessoas.
- Investigar como otimizar o processo de seleção e captação de talentos.
- Analisar as vantagens da seleção por competência.

2. Referencial teórico

2.1 Mudanças nas organizações

A Gestão de Pessoas é uma área que tem passado por várias mudanças nos últimos anos. Com o avanço tecnológico e a busca pela qualidade e produtividade, foi constatado que as pessoas representam o grande diferencial das empresas, pois elas entendem do negócio, produzem, vendem, tomam

decisões importantes e dirigem as atividades da empresa. Nesse sentido, os colaboradores não são vistos apenas como um recurso organizacional, e sim como pessoas ativas, provocadoras de decisões, criadoras de inovações e agregadoras de valor dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Diante dessas mudanças, o perfil do profissional também mudou. Hoje, as organizações buscam colaboradores multifuncionais, que se adaptem rapidamente a novos ambientes, que possuam uma visão sistêmica do negócio e que consigam trabalhar em equipe. Tais mudanças contribuem para alinhar estratégia, processos e expectativas da organização com práticas de gestão e papéis de gestores e colaboradores.

Segundo Almeida (2009), os modelos de gestão de negócios estão, na sua maioria, voltados para resultados, competências e desempenho. O direcionamento estratégico da organização, isto é, sua visão, missão, valores e estratégias define as competências organizacionais necessárias. A partir destas, definem-se as competências profissionais, faz-se um diagnóstico das competências existentes na organização e as necessárias, identificam-se os *gaps* de competências e planejam-se ações de RH, incluindo as de captação e seleção.

2.2 Tendências atuais no processo de captação e seleção de talentos

O processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, porém o grande desafio atual é a condução da contratação, pois a falta de critérios pode dificultar a seleção. Recrutar e selecionar os melhores são atividades complexas, o que exigiu das organizações se adaptarem às novas tendências. A globalização e reformas estruturais fizeram com que as empresas focassem seus esforços em atender às exigências dos clientes.

Nesse sentido, o processo de captação e seleção de talentos tornou-se essencial dentro das organizações, tendo em vista que a principal vantagem competitiva decorre das pessoas que trabalham nelas.

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que produz significado e rumo aos objetivos do negócio.

Ainda, as organizações dependem cada vez mais das habilidades e competência dos indivíduos e, dessa maneira, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante das organizações (CHIAVENATO, 2009).

Dessa forma, selecionar funcionários certos é importante, porém com a consciência de que não dá para acertar sempre, pois o ser humano é muito complexo e encontrar talentos não é fácil. Além disso, acredita-se ser um grande desafio para os selecionadores traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado.

2.3 Captação e seleção de talentos

Hoje, o processo vai além da contratação de um novo funcionário, porque, por meio dele, é possível selecionar uma pessoa certa para ocupar uma determinada função – segundo Almeida (2004), escolher a pessoa que se identifica com a cultura da organização e que pode agregar valor a ela.

De acordo com Chiavenato (2014), atualmente as empresas estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar seu capital humano. E a melhor maneira de se fazer é focar a seleção nas competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.

Na tabela 1, a seguir, é possível visualizar o comparativo entre o modelo tradicional e o contemporâneo na captação e seleção de talentos.

Tabela 1 – Comparação entre a maneira tradicional e a contemporânea de captar e selecionar pessoas

Paradigma Tradicional	Paradigma Contemporâneo
Recrutamento e seleção Captação e seleção de talentos	Captação e seleção de talentos
Reativo	Proativo
Escolher a pessoa certa para o lugar certo	Escolher a pessoa que se identifica com a cultura da organização e que pode agregar valor a ela
Visão voltada para o presente	Visão voltada para o presente e o futuro
Seleção como fim em si mesmo	Compromisso com o desempenho do cargo
Atitude conservadora	Criatividade e inovação
Captação e seleção condicionadas à existência de vagas	Captação e seleção contínua de talentos
Captação e seleção voltadas para a admissão	Captação e seleção voltadas para a admissão, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferência e todas as formas de aproveitamento interno de talentos
Valorização do conhecimento e da experiência	Valorização também do comportamento e atitude no trabalho
Atividade centralizada na área do RH	Atividade descentralizada, realizada em parceria: RH e clientes internos (gerentes e equipes de trabalho)
Utilização de provas e testes	Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulação, além da utilização de testes e provas

Fonte: Almeida, 2004.

O novo modelo proporciona a definição clara dos papéis, assim o alinhamento de expectativas e o resultado das avaliações ajudam no desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro da equipe.

2.4 Otimização no processo de seleção

As empresas estão investindo cada vez mais na melhoria dos processos de seleção de pessoas, deixando-os mais estruturados e transparentes, pois falhas nas contratações podem gerar um custo alto para qualquer organização, assim como uma imagem negativa da empresa por parte dos candidatos, alta rotatividade, custos com desligamento e desmotivação da equipe.

Para tentar minimizar esses efeitos, Almeida (2009) aborda algumas ações para otimizar a prática de captação e seleção de talentos:

- Planejamento – Mantendo o alinhamento com as unidades de negócio, antecipando as demandas e prospectando talentos que possam atender às necessidades futuras.

- Estágio 1 | Atração – Estudos e pesquisas de mercado para conhecer melhor onde se localizam os candidatos em potencial, como procuram emprego e que tipo de proposta os atrai. Melhorar a imagem da organização, tornando o *site* corporativo mais atrativo e funcional.

- Estágio 2 | Triagem – Pré-qualificar os candidatos, analisar as qualificações deles antes de serem chamados. Pode ser feito por meio de questionários e testes padronizados realizados *on-line* ou por contatos face a face com técnicos de RH. Trabalhar por amostragem, identificando os candidatos qualificados, e selecionar amostra para a próxima etapa.

- Estágio 3 | Avaliação das qualificações – Combinar diferentes técnicas de seleção: quanto maior o número de medidas sobre o desempenho do candidato, melhor a capacidade de prever seu desempenho futuro. Dar uma tarefa antes da entrevista, por exemplo: gerente de loja (solicitar que visite as instalações da loja e faça um relatório com comentários e sugestões). Utilizar entrevistas estruturadas, apoiadas em competências e *performance*.

- Estágio 4 | Decisão Final – Dar um projeto relacionado ao trabalho: solicitar um projeto que permita avaliar sua capacidade e habilidade de analisar problemas e propor soluções. Se possível, contratar por um período de tempo, pois a melhor forma de avaliar o desempenho de uma pessoa é vê-la trabalhando em tempo real. O período de experiência pode servir também para ter uma validação do processo de seleção.

2.5 Modelo de seleção por competências

Atualmente nas organizações a seleção por competência está sendo op-tada como a principal e a melhor maneira de realizar a captação de talentos.

A seleção por competência tem como benefício a objetividade e o foco que outras metodologias de seleção não oferecem.

Nessa metodologia de captação, primeiramente é realizado um mapeamento do perfil da vaga, para que sejam definidas quais competências serão necessárias para a execução de tal função, sendo assim, definindo um “perfil de competências”. Esse mapeamento é realizado passo a passo para obter um perfil consistente, atualizado e detalhado, chegando às competências imprescindíveis para o cargo.

Para identificar essas competências nos candidatos, é necessário que sejam empregados alguns métodos de seleção, como os citados por Rabaglio (2007).

- **Edital:** no momento da abertura da vaga, no edital são informadas algumas competências necessárias, já efetuando uma triagem dos candidatos. Exemplo: ter conhecimento em Excel, ter ensino superior completo em Administração.

- **Avaliação de conhecimento geral:** tem como objetivo analisar o grau de cultura do candidato. Podendo ser avaliada a escrita com um teste dissertativo sobre algum tema, um teste de matemática do nível do cargo e outros testes que se adéquam às diferentes situações existentes.

- **Avaliação de conhecimento específica:** tem como objetivo analisar conhecimentos profissionais do candidato relativos à área do cargo. Como exemplos, essas avaliações podem ser um teste de Excel avançado, conhecimentos em engenharia, conhecimentos sobre finanças, conhecimentos sobre leis, conhecimentos sobre RH. Essas avaliações irão variar de acordo com o cargo pretendido.

- **Técnicas vivenciais:** são aquelas que exigem que o candidato participe delas intensamente. Como se tratam de atividades que envolvem atuação em uma determinada situação profissional, os resultados podem ser muito mais visíveis, porém essas técnicas devem ser aplicadas sempre por profissionais qualificados, e podem ser:

- **Provas situacionais** – relacionadas às tarefas do cargo. Exemplo: dirigir uma carreta, formatar um computador.

- **Dinâmicas em grupo** – atividades em grupo com foco em competências, com situações previamente estruturadas, para observar a interação e participação dos candidatos. É uma técnica muito utilizada porque permite observar problemas de comportamento, relacionamento, integração e liderança.

- **Entrevista:** é o item mais importante para o processo de captação por competências. Deve ser conduzida por um profissional experiente, que seja capaz de identificar fatores de ordem individual que possam atrapalhar o profissional no momento de exercer sua função. A entrevista comportamental é personalizada, na qual as perguntas são mais elaboradas e específicas, com verbos de ação no passado, investigando comportamentos anteriores em situações particulares da função.

- Testes psicológicos: são instrumentos dotados de padronização que servirão de impulso inicial para determinado comportamento a ser analisado. Objetivam tentar antever o comportamento do ser humano com base no teste.

- Avaliação de saúde: deve ser acompanhada por exames clínicos específicos de acordo com a legislação trabalhista e a política de cada organização. Após essa avaliação, o médico concederá o atestado admissional de estar apto para exercer a função.

Rabaglio (2007) também enumera algumas vantagens da seleção por competências:

- Proporciona uma seleção com mais foco, mais objetividade e por um processo sistemático.

- Permite mais facilidade para prever o desempenho futuro.

- Viabiliza maior garantia de uma contratação de sucesso.

- Propicia boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada.

- Diminui o *turnover* e melhora a produtividade.

- Evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes.

- Diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores.

- Facilita para que o candidato não minta, pois deve citar um fato que realmente ocorreu.

- Fornece dados concretos sobre o desempenho do candidato, facilitando o *feedback* para ele.

- Fortalece a parceria entre área requisitante e área de seleção.

- Dá à área de seleção maior credibilidade junto aos seus clientes requisitantes.

- Proporciona que a área de seleção faça um *marketing* positivo da empresa junto aos candidatos, passando uma imagem de profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano.

2.6 Cooperativismo

As cooperativas são organizações abertas à participação de todos, independentemente do sexo, raça ou classe social. Elas possuem algumas características que as diferenciam do sistema societário comum.

A cooperativa X possui como visão ser referência no atendimento à saúde, promovendo a satisfação de todas as pessoas envolvidas, tem como missão acreditar que cuidar da saúde faz a vida valer a pena e seus valores estão

focados no ser humano, na atenção as pessoas, na prática da empatia e na contribuição para um ambiente ético e transparente, com uma atitude inovadora.

A definição legal de cooperativa pode ser consultada na Lei nº 5.764/1971. Conforme o art. 3º: “Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (BRASIL, 2016).

As sociedades cooperativistas possuem características próprias, como as destacadas a seguir, de acordo com a Lei nº 5.764/1971:

- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços.
- Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade.
- Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral.
- Neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social.
- Prestação de assistência aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa (BRASIL, 2016).

3. Metodologia

De acordo com Gil (2006), a metodologia deve ser apresentada de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa e requer a apresentação de informações acerca de alguns aspectos como: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise de dados.

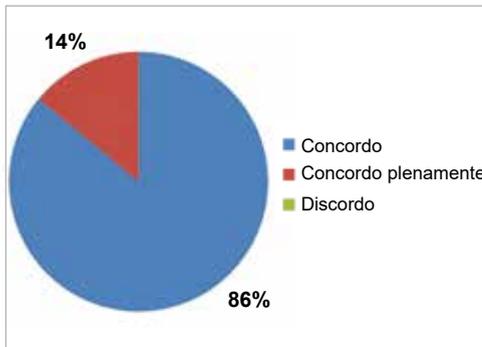
A pesquisa foi realizada na cooperativa X, no Setor de Cadastro, por meio de questionário. A estrutura do questionário foi fundamentada para avaliar o nível de entendimento e comprometimento dos colaboradores com as mudanças ocorridas na cooperativa.

Foram selecionadas dez perguntas fechadas com ênfase em gestão por competência, utilizando grau de concordância (concordo, concordo parcialmente e discordo). Responderam ao questionário 19 colaboradores, ou seja, aproximadamente 30% do total de profissionais do Setor de Cadastro. O atual momento da cooperativa exige que cada colaborador entenda o seu papel dentro da organização e desenvolva cada vez mais as competências pertinentes ao cargo ocupado, competências essas que, segundo Dutra (2001), são o conjunto de contribuições ou entregas do profissional para a organização, resultante da mobilização do repertório individual de qualificações (seu papel) – conhecimentos, habilidades, experiências – em determinado contexto, considerando as diretrizes estratégicas e competências da empresa.

4. Apresentação dos resultados

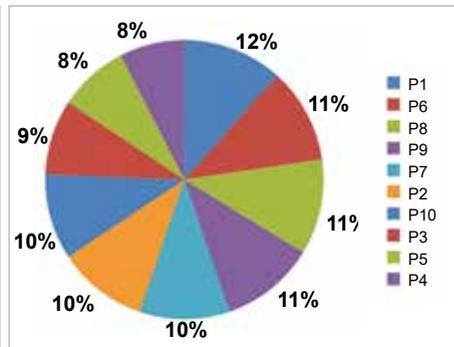
De acordo com a pesquisa realizada com 30% (20 questionários) dos colaboradores do Setor de Cadastro da cooperativa, 86% concordam com o proposto pelo novo modelo de gestão por competência.

Gráfico 1 – Grau de concordância com o novo modelo de gestão por competência



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

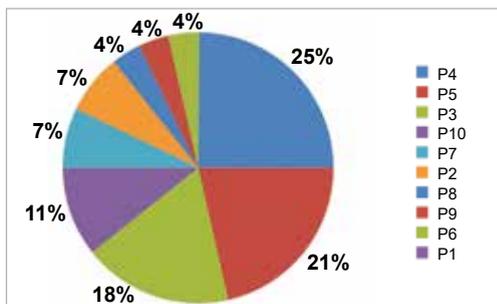
Gráfico 2 – Grau de concordância com relação a algumas das perguntas feitas



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Das perguntas respondidas, 12% concordam que a estratégia, visão e missão são claras, 11% entendem que podem se desenvolver profissionalmente por meio do novo modelo e acreditam que a ferramenta *feedback* é uma oportunidade de avaliar seu desenvolvimento, bem como compreendem a importância do seu papel para o processo e o setor. De modo geral, 10% concordam que podem contribuir com os objetivos propostos pela cooperativa X e estão engajados nas ações, grupo de trabalho e projetos.

Gráfico 3 – Grau de concordância em relação à sua capacidade de descrever as competências pelas quais serão avaliados e às expectativas que sua liderança terá em relação ao seu desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Do total de respondentes, 25% concordam parcialmente em relação à sua capacidade de descrever as competências pelas quais serão avaliados e 21%, em relação às expectativas que sua liderança terá em relação ao seu desempenho.

5. Análise dos resultados

Analisando-se o resultado gerado pela pesquisa, pode-se concluir que o novo modelo de gestão está cumprindo o proposto e que os colaboradores então engajados com as novas mudanças apresentadas.

Dessa forma, o colaborador deixa o papel de passivo e passa para o ativo, participando ativamente do seu desenvolvimento profissional e agregando à cooperativa a geração de resultados esperados.

Porém, conforme o Gráfico 3, o entendimento em relação às seis competências apresentadas e às expectativas que os líderes terão em relação aos seus subordinados ainda não são claros, pois a maioria dos entrevistados tem dificuldade em saber no que está sendo avaliado, o que pode prejudicar o alinhamento das suas expectativas com as da cooperativa, prejudicando, assim, os resultados esperados para as partes.

6. Recomendações

Para que a cooperativa X atinja o proposto em relação à gestão por Competência no Setor de Cadastro em sua totalidade, é necessário avaliar os resultados obtidos nas questões do Gráfico 3, quanto à dificuldade de entendimento dos colaboradores em relação às competências, bem como à forma que serão avaliados.

Assim, recomendam-se algumas formas de melhorar o resultado obtido:

- *E-mails marketing*: reforçando semanalmente uma das competências, usando linguagem explicativa com aplicabilidade nas funções desempenhadas.
- Intranet do setor: divulgar comunicações direcionadas onde o colaborador possa pesquisar em caso de dúvidas e/ou esclarecimentos diários.
- *Feedback*: explicar a escala e pontuação da avaliação e relacionar cada competência correlacionando-as com as ações que podem ser desempenhadas.

7. Conclusão

Conclui-se, com este trabalho, que o processo de captação e retenção de talentos pode gerar resultados satisfatórios para os envolvidos, a cooperativa e os colaboradores, desde que sejam implementados uma avaliação e um acompanhamento eficaz em relação ao objetivo proposto e se faça uso de ferramentas de comunicação eficazes para fixar as competências e validar o

entendimento dos colaboradores, bem como alinhar as expectativas entre as partes.

É de extrema importância que os setores engajados, Supervisão, Líderes e RH, estejam alinhados e sensíveis às necessidades dos colaboradores, pois somente com essa parceria os resultados serão atingidos em sua totalidade, otimizando, dessa forma, o processo de captação e seleção de talentos e evitando falhas nas contratações, custos com desligamento e desmotivação da equipe.

A seleção por competência está sendo a melhor opção na maneira de realizar a captação de talentos, pois oferece a objetividade e o foco que as demais metodologias não dispõem.

Referências

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Captação e seleção de talento: com foco em competências.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 5 maio 2016.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2001/2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência.** São Paulo: Educator, 2007.

Apêndice 1

Questionário apresentado aos colaboradores do Setor de Cadastro

A estratégia, visão e missão da cooperativa são definidas claramente?

De modo geral, entendo o que devo fazer para colaborar com os objetivos da cooperativa?

Entendo a gestão por competências apresentada pela cooperativa?

Posso descrever as competências pelas quais serei avaliado no Setor de Cadastro?

Compreendo as expectativas que minha liderança terá em relação ao meu desempenho?

Acredito que poderei me desenvolver profissionalmente a partir desse novo modelo de gestão por competências?

Dentro do novo modelo de gestão, a cooperativa irá identificar e incentivar meu desenvolvimento profissional e pessoal?

Entendo que sou importante e fundamental no processo?

O *feedback* será uma oportunidade de me avaliar na execução das minhas atividades no Setor de Cadastro?

Estou engajado com as ações da cooperativa, com o grupo de trabalho e projetos?



SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 • Curitiba • Paraná • Brasil
Fone: 55 41 3200 1100 • Fax: 55 41 3200 1199
ocepar@sistemaocepar.coop.br • www.paranacooperativo.coop.br