

ISAE – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

WALTER PERPÉTUO RIBAS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA – UM ESTUDO DE CASO DA FRÍSIA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

CURITIBA

2019

WALTER PERPÉTUO RIBAS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA – UM ESTUDO DE CASO DA FRÍSIA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE.

Orientador: Prof. Dr. Josué Alexandre Sander

CURITIBA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

R482g Ribas, Walter Perpétuo
Gestão por competência: um estudo de caso da Frisia
Cooperativa Agroindustrial/ Walter Perpétuo Ribas. -- Curitiba,
2019.
125 f.
Orientador: Josué Alexandre Sander.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e
Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu
do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE,
2019.

1. Desempenho. 2. Competências essenciais. 3.
Cooperativas de produtores. 4. Capacitação de empregados. I.
Sander, Josué Alexandre. II. Título.

CDU 658.114.7

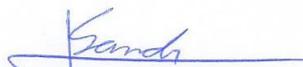
Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

TERMO DE APROVAÇÃO

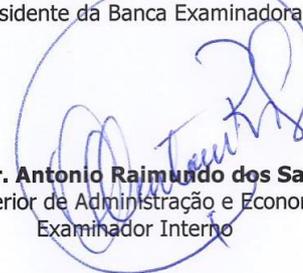
Walter Perpétuo Ribas

"Gestão por Competência – Um estudo de caso da Frísia Cooperativa Agroindustrial"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Josué Alexandre Sander
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Antonio Raimundo dos Santos
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Examinador Interno



Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Junior
Universidade Estadual de Ponta Grossa | UEPG
Examinador Externo

Curitiba, 14 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Ana Paula, pela compreensão e apoio nos momentos de ausência.

Aos meus filhos, Eduardo e Leonardo, pela alegria que irradiam, dando-me incentivo para enfrentar os desafios da vida.

Ao presidente da Frísia Cooperativa Agroindustrial, Renato João de Castro Greidanus, pela confiança que deposita nas minhas iniciativas profissionais e apoio no desenvolvimento das ações que gerencio.

Ao meu professor orientador, Dr. Josué Alexandre Sander, por compartilhar seu conhecimento com dedicação, paciência e aconselhamentos que foram de grande valia para a elaboração desta dissertação.

A todos os professores do Isae, que compartilharam seus saberes para a concretização desta dissertação.

Para José Iraci Ribas e Antonia Mazeika Ribas,
pais que, com sacrifícios pessoais, tornaram
possível a minha competência de viver e de
enfrentar os desafios da vida.

O profissional competente não propaga seu trabalho, as pessoas fazem isso por ele. Falar continuamente de seus feitos e resultados não é sinônimo de competência, e sim de insegurança. Quem sabe fazer apenas faz, os elogios e reconhecimento são consequências de um trabalho bem-feito e de qualidade.

Ednilson Emmanoel Cintra

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo validar, por meio das teorias da Gestão por Competência, as estratégias do modelo de desenvolvimento e ampliação das habilidades humanas, implantado na Frísia Cooperativa Agroindustrial, visando à redução das lacunas de competências, no processo de capacitação dos seus colaboradores. Na organização, foram aplicados os conceitos de Gestão por Competência, envolvendo a Gestão de Desempenho e a gestão de pessoas, buscando estabelecer o alinhamento da força de trabalho com as estratégias empresariais, que está sendo considerado como ação necessária para gerar o envolvimento e mobilização colaborativa dos recursos humanos contratados. Nesse processo, foi realizado o dimensionamento da habilidade e capacidade de desempenho dos funcionários alavancadas por técnicas e aquisição de conhecimentos direcionados para atender aos objetivos e metas da cooperativa, sob um enfoque avaliativo. A metodologia norteou-se pela pesquisa bibliográfica e documental, com objetivos quali-quantitativos e seguindo pelo método dedutivo. A coleta de dados foi obtida pelo estudo de caso, operacionalizado na Frísia Cooperativa Agroindustrial, que deu ensejo para os resultados que permitiram ao pesquisador descrever suas considerações finais. Concluiu-se que, pela Gestão por Competência, direcionada pela Gestão de Desempenho e gestão de pessoas, é possível estabelecer estratégias profícuas em organizações cooperativas que atuam em atividades agroindustriais diversificadas, na questão de monitorar, avaliar e preencher lacunas de competências dos funcionários, de forma que a colaboração e o compromisso deles contribuam para alavancar os negócios da organização.

Palavras-chave: Gestão por Competência, Ações Estratégicas, Capacitação e Desempenho.

ABSTRACT

This work aimed to analyse the concepts of management to strategic organization of the development model and expansion of skills and competences implemented in the Frísian Cooperative Agroindustry in the process of training of its employees. In this organization the concepts of Competence Management were applied, involving performance management and people management, seeking to establish the alignment of the workforce with the business strategies that is considered as a necessary action to generate the involvement and collaborative resource mobilization human resources. In this process the sizing of the ability and performance capacity of employees was carried out, leveraged by techniques and acquisition of knowledge directed to meet the goals and objectives of the organization, under an evaluative approach. The methodology was guided by the bibliographical research, with qualitative and quantitative objectives and following the deductive method. The data collection was obtained by the case study operationalized in the Frísian Cooperative Agroindustry that gave rise to the results that allowed the researcher to describe his final considerations. It was concluded that by Competence Management directed to performance management and people management, it is possible to establish profitable strategies in a large organization, in the matter of monitoring, evaluating and filling operating gaps, so that employee collaboration leverages the business of the organization.

Keywords: Competence Management, Strategic Actions, Training and Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Frísia Cooperativa Agroindustrial	30
Figura 2 – Distribuição de funcionários nos setores da Frísia	31
Figura 3 – Especificações do cargo	51
Figura 4 – Mapeamento do processo de recrutamento e seleção.....	55
Figura 5 – As três dimensões de competência de acordo com Duran	63
Figura 6 – Modelo de Gestão por Competência.....	72
Figura 7 – Mapeamento da competência técnica.....	73
Figura 8 – Mapeamento da competência do negócio.....	74
Figura 9 – Mapeamento da competência comportamental ou humana.....	74
Figura 10 – Processo de Gestão de Desempenho baseada nas competências	78
Figura 11 – Representações gráficas do desempenho para definir as necessidades do desenvolvimento	79
Figura 12 – Equilíbrio de competências	85
Figura 13 – Formas de avaliar o desempenho.....	90
Figura 14 – O papel do gestor para o alcance do desempenho pelo colaborador....	90
Figura 15 – Matriz Fifteen Box	99
Figura 16 – Cadeia de Valor e os 6Es do desempenho	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição e composição dos departamentos da Frísia	31
Quadro 2 - Distribuição de funcionários nos setores da Frísia.....	31
Quadro 3 – Pilares da educação corporativa da Frísia	39
Quadro 4 – Rotina de planejamento da Escola de Negócios da Frísia	39
Quadro 5 – Matriz <i>Swot</i> : potencialidades e fragilidades da Frísia 2009	40
Quadro 6 – Potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças da Frísia	43
Quadro 7 – Cursos de graduação e especialização in company.....	44
Quadro 8– Exemplo de ficha técnica de descrição de cargo	47
Quadro 9 – Cargos e funções	50
Quadro 10 – Definição de cargos pela análise de fatores	52
Quadro 11 – Ficha descritiva das funções do cargo de coordenador desenvolvimento júnior	56
Quadro 12 – Competências do profissional	60
Quadro 13 – Diferentes competências possíveis de serem desejadas nas organizações	64
Quadro 14 - Classificação das competências.....	65
Quadro 15– Competências técnicas exigidas	75
Quadro 16– Competência de negócios – Formação exigida pelo cargo	76
Quadro 17 – Competências comportamentais	76
Quadro 18 – Requisitos almejados em cada uma das dimensões de competência..	85
Quadro 19 – Critérios para evolução horizontal.....	94
Quadro 20 – Responsabilidade de alteração de cargos e salários.....	95
Quadro 21 – Análise da avaliação das competências baseadas em quatro avaliadores	96
Quadro 22 – Avaliação de Desempenho (lacunas)	98
Quadro 23 – Levantamento de necessidades	98
Quadro 24 – Elaboração do PDI baseado nos objetivos e ações necessárias	99
Quadro 25 – Dimensões das categorias básicas dos indicadores	103
Quadro 26 – Exemplo de PDI.....	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de funcionários.....	110
Gráfico 2 – Evolução do número de cooperados.....	111
Gráfico 3 – Evolução do faturamento da Frísia Cooperativa Agroindustrial	111
Gráfico 4 – Sobras líquidas do exercício	113
Gráfico 5 – Evolução do volume de leite produzido	114
Gráfico 6 – Evolução do volume de suínos produzidos.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de funcionários	110
Tabela 2 – Evolução do número de cooperados	111
Tabela 3 – Evolução do faturamento da Frísia Cooperativa Agroindustrial.....	112
Tabela 4 – Sobras líquidas do exercício	113
Tabela 5 – Evolução do volume de leite produzido	114
Tabela 6 – Evolução do volume de suínos produzidos	115

LISTA DE SIGLAS

AG	Colaborador Avaliado
CAC	Comitê de Avaliação de Competências
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CCLPL	Cooperativa Central de Laticínios do Paraná
CDC	Coeficiente de Desempenho do Colaborador
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CPL	Central de Processamento de Leite
D	Desenvolvido
DP	Desenvolvido Parcialmente
FGV	Fundação Getúlio Vargas
<i>GAP</i>	Palavra inglesa traduzida como “lacuna”
Isae	Instituto Superior de Administração e Economia
MT	Ministério do Trabalho
MAP	Média Aritmética Ponderada
PD	Precisa Desenvolver
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
S	Supera
SECs	Sistemas de Educação Corporativa
Sescoop/PR	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná
Sesmt	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SP	Supera Parcial
<i>Swot</i>	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weakness</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças).
UP	Universidade Positivo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 METODOLOGIA	19
2.1 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	19
2.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	20
2.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO ESTRUTURAL DA FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	27
3.1 FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	27
3.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELA FRÍSIA PARA SEU DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL	32
4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL E A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	36
4.1 NOÇÕES GERAIS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	36
4.1.1 Educação corporativa na Frísia Cooperativa Agroindustrial	38
4.2 DESCRIÇÃO E DEFINIÇÃO DE CARGOS.....	46
4.2.1 Descrição e definição de cargos na Frísia Cooperativa Agroindustrial	53
4.3 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	57
4.3.1 Dimensões da competência	61
4.3.2 Gestão por Competência na Frísia.....	71
4.4 GESTÃO DE DESEMPENHO	77
4.5 <i>FEEDBACK</i> – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SOB A TEORIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	83
4.5.1 Avaliação da competência.....	83
4.5.2 <i>Feedback</i> – Um sistema de avaliação.....	87
4.5.3 <i>Feedback</i> : avaliação de desempenho dos funcionários alinhada diretamente à Gestão por Competência pela Frísia	91
4.6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)	100
4.6.1 Plano de Desenvolvimento Individual na Frísia	106
5 APRECIÇÃO DOS RESULTADOS	109
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS	120

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado exige mão de obra qualificada e as organizações necessitam estar em constante transformação para atender às demandas dos consumidores, cada vez mais exigentes. Tal constatação fez com que os administradores percebessem a importância do capital humano das organizações, ampliando treinamentos e programas de capacitação com o objetivo de os funcionários direcionarem suas atividades laborais para o ápice de suas competências, buscando a excelência daquilo que podem oferecer à organização.

Essa dinâmica do mercado gera mudanças extraordinárias sob vários enfoques: econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, demográficas, ecológicas, entre outras, que sensibilizam sobremaneira os negócios: novas competências estão surgindo e surgirão nos próximos anos, que atualmente não são mapeadas pelas organizações.

Não sendo possível reverter ou estacionar esse processo de mudanças e transformações, as organizações de hoje e do futuro precisam se tornar disruptivas nos seus negócios, em consonância com essa situação. Numa reflexão sobre como fazer isso, a força motriz que está por trás dessa nova forma de gerenciar os negócios é a capacidade humana de adaptação e conexão rápida às novas tecnologias disponíveis.

Nessa perspectiva, observa-se a necessidade de capacitar os funcionários não apenas treinando-os para serem profissionais qualificados, mas engajá-los para trabalharem visando atingir às metas e objetivos da organização, adquirindo conhecimentos essenciais para revestir-se de três atributos: o conhecimento, as habilidades e as atitudes comportamentais.

Com base nesses pressupostos, norteia-se o problema do presente estudo pela problemática: quais ações estratégicas de gestão podem ser adotadas em uma cooperativa agroindustrial para qualificar a mão de obra, visando reduzir lacunas de competências?

A resposta a esse questionamento requereu um estudo para entender como se processa o mapeamento e o desenvolvimento de competências humanas, de forma que os colaboradores atuem em consonância às aspirações, metas e objetivos da organização. Considerando ser esse o modelo de aspiração da Frísia Cooperativa Agroindustrial – empresa selecionada para o estudo de caso –, o presente trabalho

de pesquisa orientou-se pelo objetivo geral: validar, mediante estudo das teorias de Gestão por Competência, a implantação das ações estratégicas para especializar a mão de obra da Frísia Cooperativa Agroindustrial.

Para a consecução desse objetivo, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- Descrever as principais características da definição de cargos, Gestão por Competência, plano de desenvolvimento individual, Gestão de Desempenho, avaliação e *feedback*, estabelecendo conexões com o modelo implantado na Frísia Cooperativa Agroindustrial.
- Identificar os principais elementos que compõem o modelo de Gestão por Competência, direcionados para a gestão de pessoas, avaliando a prática da Frísia Cooperativa Agroindustrial em cada um desses elementos.
- Apresentar o modelo de educação corporativa adotado na Frísia Cooperativa Agroindustrial, por meio dos resultados obtidos a partir da implantação da Gestão por Competência.

A pretensão do trabalho foi expor que o consenso da administração de organizações que estão em busca de inovação, desempenho e progressão de suas atividades está em entender que a gestão de pessoas não se restringe a recrutar, selecionar, remunerar e executar planos de cargos e salários, mas também em expandir essas atribuições para capacitar os funcionários a serem engajados para atingir as metas e objetivos das organizações. Estudos realizados por gestores de treinamento e desenvolvimento e consultores, entre eles Chiavenato (2014), Huczok e Leme (2012), Boterf (2003), Fernandes (2013), Dutra (2017), revelam que a gestão de pessoas significa incluir na prática dos Recursos Humanos (RH) ações como criar valores, compartilhar responsabilidades e capacitar o funcionário para melhoria de seu desempenho e desenvolvimento de competências.

A pesquisa bibliográfica foi o primeiro passo metodológico, desenvolvendo-se o estudo pela pesquisa quali-quantitativa, seguindo pelo método dedutivo, que direcionou a coleta de dados pela técnica do estudo de caso.

Sob essas orientações metodológicas, desenvolveu-se o presente estudo de caso, que ficou estruturado em seis segmentos, sendo o primeiro a presente introdução. No segundo segmento foi exposta a metodologia descrevendo o caminho

metodológico, expondo as técnicas e métodos utilizados, bem como o delineamento e delimitação da pesquisa.

O terceiro segmento corresponde à apresentação da empresa escolhida para o estudo, detalhando o processo gradativo do seu crescimento empresarial, desde o início dos trabalhos dos imigrantes holandeses até a próspera cooperativa de hoje: a Frísia Cooperativa Agroindustrial.

O quarto segmento versa sobre a Educação Corporativa detalhando os aspectos conceituais e *modus operandi* de sua atuação no meio empresarial estabelecendo noções do processo de descrição e definição de cargos, da Gestão Por Competência, da Gestão de Desempenho, da avaliação e feedback e por fim o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Descrevem-se neste segmento as ações práticas da implantação da Gestão de Competências na Frísia Cooperativa estabelecendo-se um comparativo da teoria com a prática, validando as estratégias da cooperativa com a teoria. Assim abordou-se a metodologia empregada, buscando validar as ações estratégicas da Frísia Cooperativa Agroindustrial para implementar a Gestão por Competência, mediante a pesquisa bibliográfica que serve de base para a educação corporativa. Inicia-se com a descrição de cargos na moderna conjuntura empresarial, seguindo os conceitos de gestão e expondo pontos cruciais do sistema de Gestão por Competência, que incluem a Gestão de Desempenho em consonância com os objetivos e metas estabelecidos pela organização e a gestão de pessoas, com avaliação formulada por *feedback* e comentários sobre o plano de desenvolvimento individual.

O quinto segmento apresenta as aferições numéricas registradas por meio de gráficos e tabelas que facilitaram interpretar a interferência das estratégias usadas pela Frísia Cooperativa Agroindustrial para sua decisão em acrescentar às suas atividades a industrialização dos produtos *in natura*. Comprova-se nesses resultados que tal decisão definiu-se como um resultado positivo, que alavancou os negócios da cooperativa, e não deu margem para uma empreitada funesta.

Conclui-se o trabalho no sexto segmento, em que há as considerações finais do pesquisador, que, além da exposição da resposta à problemática encontrada no estudo e como ocorreu o alcance do objetivo proposto, discorre sobre as observações a respeito da perspectiva do que as organizações esperam, cada vez mais, do seu quadro funcional na questão do desempenho satisfatório na execução de suas atividades.

2 METODOLOGIA

Neste segmento, são descritas as ferramentas utilizadas no presente estudo para qualificá-lo como científico e com as quais foi possível seguir uma metodologia adequada à caracterização do tema, que iniciou com o referencial metodológico e seguiu pela validação de um estudo de caso definido na Frísia Cooperativa Agroindustrial, junto à teoria que versa sobre Gestão por Competência, direcionada à gestão de pessoas e Gestão de Desempenho.

2.1 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Toda pesquisa direcionada à construção de um trabalho científico deve perseguir um caminho metodológico que torne possível atingir os objetivos propostos na elaboração do projeto e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de eficácia e confiabilidade de informação. Sob essa percepção, este estudo pretende adentrar a área da gestão empresarial, essencialmente no que tange à Gestão por Competência, direcionada para a gestão de pessoas e Gestão de Desempenho.

Para dar cientificidade ao estudo, foi necessário construir um objeto de pesquisa, ou seja, selecionar uma fração da realidade a partir do referencial teórico escolhido. Esse objeto foi a gestão empresarial identificada pelo balizamento da capacidade e do comportamento dos recursos humanos, da ampliação e afirmação de conhecimentos e das transformações e trocas de experiências.

Destaca-se que foi fundamental o tema ser vinculado a uma área de conhecimento com a qual o pesquisador já tinha alguma intimidade, bastando ampliar esse conhecimento com leitura específica e atrelada à carreira de administrador.

Assim, no segmento metodológico, foram apresentadas todas as determinações técnicas e metodológicas aplicadas na pesquisa e no desenvolvimento do tema, que forneceram bases para a análise e apresentação dos resultados.

2.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Inicia-se o traçar do encaminhamento metodológico com a exposição das técnicas envolvidas no estudo, buscadas na literatura de administração empresarial, direcionada à área de gestão de recursos humanos, essencialmente aquela que se envolve no processo de modernização no atendimento à capacitação e avaliação do potencial dos funcionários empenhados em executar suas tarefas conforme os objetivos e metas da organização. A estratégia de adotar a teoria da Gestão por Competência conduz o processo a gerir a Gestão de Desempenho das pessoas, avaliação e *feedback*.

Assim, o estudo iniciou-se pela pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2008), é um passo inicial essencial para o pesquisador encontrar em material já comprovado e consolidado uma abordagem profunda sobre o tema e com diferentes pontos de vista, dando condições para o pesquisador entender o aspecto científico do tema e, ao mesmo tempo, orientar-se na busca de respostas para as dúvidas que possam surgir no desenrolar do trabalho.

Gil (2008) orienta que a vantagem da pesquisa bibliográfica é a apreensão de uma gama de fenômenos pertinentes ao tema para encontrar respostas ao questionamento sem precisar recorrer diretamente ao local onde acontece o problema.

Por exemplo, no caso de investigar sobre procedimentos empresariais em grandes organizações, o pesquisador não precisa, para conhecer o assunto, ir de empresa em empresa para conhecer os procedimentos. Os fatos são trazidos pela literatura pesquisada.

A pesquisa documental, por sua vez, assemelha-se à bibliográfica, diferenciando-se pelas fontes, que no caso desta pesquisa são provenientes de relatórios de procedimentos adotados na política da Frísia Cooperativa Agroindustrial.

Em relação à aproximação com a problemática levantada durante o estudo, foi utilizada a pesquisa quali-quantitativa, significando que foram verificadas *nuances* qualitativas durante o processo, sem deixar de quantificar os resultados em forma de gráficos.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), pela pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas, não requerendo métodos e técnicas estatísticas, tendo o ambiente natural como fonte direta para a coleta de

dados e sendo o pesquisador o instrumento-chave. Em relação à pesquisa quantitativa, as referidas autoras consideram que se faz necessária sempre que algo da pesquisa possa ser quantificável e traduzido em técnicas estatísticas.

Considerando que Fonseca (2002) descreve a pesquisa qualitativa como aquela em que se pode trabalhar com a subjetividade, a intensidade e a profundidade do fato, no presente estudo permitirá aos objetivos a que se pretende atingir melhor compreender a complexidade de fatores que envolvem a gestão empresarial bem-sucedida.

Segundo Godoy (1995), nesse tipo de pesquisa, as questões amplas do tema permitem definir questões mais específicas conforme se avança no estudo, facilitando a compreensão dos fatores que interferem na gestão empresarial reconhecida por um olhar pessoal, na medida em que se verificam os processos da gestão empresarial enfocados no estudo.

Por outro lado, a pesquisa quantitativa é descrita por Fonseca (2002) como aquela que permite ao pesquisador quantificar dados ou fatos, apresentando respostas numéricas e, assim, dando melhores condições de visualizar o foco do problema levantado.

O levantamento de dados ocorreu em determinado intervalo de tempo, dando condições de demonstrar os resultados da pesquisa e melhor entender o fenômeno pesquisado. No caso em estudo, o pesquisador, adicionando a pesquisa quantitativa em seus estudos, demonstrou como as estratégias da Gestão por Competência pode interferir na condução dos negócios.

Para o estudo em questão, foi levantado como problemática: quais ações estratégicas de gestão podem ser adotadas em uma cooperativa agroindustrial para reduzir lacunas de competências? Assim, buscou-se coletar os dados por meio da observação sistemática, que, segundo Martins (2004), é constituída de planejamento e se realiza sob condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos.

Assim, durante todo o estudo, o autor deste trabalho pesquisou e atuou na gestão de pessoas articulada por competência, procurando aplicar uma nova abordagem teórica que culminasse na ampliação da compreensão acerca da gestão de pessoas em uma organização de atividades diversificadas: a Frísia Cooperativa Agroindustrial.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados pela pesquisa qualitativa permitiram estabelecer como técnica o estudo de caso, visto que foi visada somente uma organização, e segundo Gil (2008) o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um objeto ou população, de maneira que se promova o amplo e detalhado conhecimento sobre esse objeto ou população.

Quanto aos objetivos do estudo, foi a pesquisa explicativa que o norteou, pois, segundo Gil (2008), mediante ela centralizaram-se os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno em estudo, e também é por ela que é possível aprofundar o conhecimento da realidade, porque há condições de explicar a razão e o porquê das coisas.

Considerando-se que a pesquisa deve seguir um método científico para basear suas análises e interpretações, o presente estudo foi direcionado pelo método dedutivo, que, na opinião de Gil (2008), explica o conteúdo das premissas e, mediante uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, parte da análise do geral para o particular, chegando a uma conclusão embasada na construção lógica, que parte de duas premissas para obter uma terceira, decorrente das duas primeiras. Assim, ao colocar em questão quais seriam os conceitos de gestão necessários para que a gestão de pessoas fosse profícua em relação à cooperação dos funcionários para a organização, coloca-se em questão o gerenciamento dos recursos humanos no passado e a gestão de pessoas para o presente e o futuro.

Em relação ao método de investigação, a pesquisa pauta-se pelo estudo de caso, que, de acordo com Campomar (1991), é o mais próximo para o pesquisador criar precisão, objetividade e principalmente gerar *insights* exploratórios.

Lüdke e André (1986) explicam que o estudo de caso permite ao pesquisador valer-se de pressupostos teóricos e, ao mesmo tempo, de novos elementos que possam surgir no decorrer da pesquisa. Permite, também, interpretar os fenômenos considerando o contexto em que eles ocorrem e, assim, evidenciar pontos de vista importantes para a exposição do tema.

Na presente pesquisa, o estudo de caso focou a Frísia Cooperativa Agroindustrial, que permitiu ao pesquisador explorar uma ferramenta de gestão que possa alinhar a estratégia das diversas unidades de negócios da cooperativa com a avaliação de desempenho por objetivos individuais do cargo ou função a ser desempenhado pelos seus funcionários. Validando as ações das empresas com o referencial teórico obtido na literatura especializada em gestão empresarial, foi

possível compreender ações que podem contribuir para que decisões sejam tomadas, no sentido de adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas que atue antecipando as demandas, como recrutamento e seleção baseado em competências e treinamento e desenvolvimento por meio de projeto consistente para direcionamento dos recursos financeiros, alinhado com os objetivos estratégicos das unidades de negócios.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o método utilizado foi o descritivo exploratório, descritivo porque a intenção do pesquisador era conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à gestão empresarial. De acordo com Triviños (2009, p. 120), “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Optando-se pelo método exploratório, buscou-se descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado, aumentando o conhecimento do pesquisador sobre os fatos e permitindo a formulação mais precisa de problemas, a criação de novas hipóteses e a realização de novas pesquisas mais estruturadas.

Segundo Lakatos e Marconi (2000), os estudos exploratórios geralmente são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Este trabalho foi conduzido de forma a esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que pudessem ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas.

Dessa forma, mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também é útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas.

No delineamento da pesquisa, pontuaram-se as variáveis a serem perseguidas no marco teórico, que no caso foram as seguintes: Gestão de Competência, Gestão de Desempenho, *Feedback* e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). À medida que essas variáveis foram sendo delineadas, a investigação assumiu o “caráter de um sistema coordenado e coerente de conceitos e proposições” (GIL, 2008, p. 49).

De tal forma que o trabalho adquiriu o caráter científico necessário para situar a problemática como norte do estudo, a dimensão ampla do delineamento da pesquisa confrontou a visão teórica do problema com os dados da realidade verificada na

organização pesquisada. Essa amplitude da pesquisa direcionou para o estabelecimento das categorias analíticas que se concentraram em:

1. Caracterização dos sistemas empresariais que optam pela Gestão por Competência no presente mercado de negócios.
2. Indicadores das necessidades de modernização verificadas pela gestão de competência individual e gestão de pessoas.
3. Adoção do *feedback* como sistema de avaliação da competência individual.
4. Percepção da eficiência e eficácia do Plano de Desenvolvimento Individual.
5. Conhecimento das perspectivas futuras dos recursos humanos.
6. Etapas de construção de ações estratégicas pela Gestão por Competência implantada em cooperativa de atividades diversificadas, tendo como exemplo a Frisia Cooperativa Agroindustrial.

A caracterização do sistema de gestão escolhido pelas organizações como forma de gerenciamento de negócios foi constituída a partir de literatura referente à administração, que exhibe as mudanças ocorridas nas últimas décadas no mundo empresarial. A operacionalização dessa categoria efetivou-se pelo estudo que constata as diferenças das atuais estruturas organizacionais em relação ao passado.

Os indicadores das necessidades de modernização foram obtidos pelos enunciados teóricos que situam, para alavancar os negócios, a importância de as organizações transformarem seus funcionários em colaboradores.

A eficácia do sistema de Gestão por Competência percebida pela adoção do *feedback* como sistema avaliativo foi verificada pelos enunciados teóricos que o incorporam como ação estratégica empresarial e sua operacionalização pelo estudo de caso empreendido pela presente pesquisa.

Visualizando-se as necessidades empresariais no setor de Recursos Humanos, apreenderam-se programas direcionados para a construção do PDI. Da mesma forma, buscou-se conhecer as estratégias empresariais necessárias para a previsão futura do setor de Recursos Humanos, o qual, reconhecidamente, está passando por profundas transformações.

As etapas para construção de ações estratégicas adequadas a uma organização de grande porte foram constituídas e operacionalizadas a partir das diretrizes, assim como os critérios para trilhar o caminho que conduz à ampliação da capacidade e do desempenho dos funcionários.

A respeito dessas categorias analíticas, firmaram-se por dois pressupostos:

1. A implementação da Gestão por Competência em organização de atividades diversificadas contribui significativamente para a gestão de pessoas atrelar-se às mudanças que ocorrem no mundo empresarial e, ao mesmo tempo, adaptar-se às novas formulações da atuação laboral.
2. Os desafios para os gestores das organizações de atividades diversificadas são ultrapassados quando transformam o setor de Recursos Humanos em um componente estratégico da gestão empresarial.

O atendimento desses pressupostos retratou as preocupações essencialmente lógicas e teóricas do objeto da pesquisa, tendo o trabalho realizado ocupando-se da validação dos fatos produzidos na Frísia Cooperativa Agroindustrial com a teoria verificada pelas estratégias estabelecidas para determinação das operações que foram realizadas durante o estudo.

O levantamento de dados feito pela técnica de estudo de caso ocorreu pela exploração do sistema de trabalho operacional e administrativo da Frísia Cooperativa Agroindustrial, por meio da participação direta do pesquisador, que realizou todos os procedimentos conforme literatura devidamente adequada às necessidades da cooperativa.

Dessa forma, a pesquisa se concentrou na literatura de estudiosos da administração empresarial, e os conhecimentos teóricos adquiridos sobre o tema gestão foram aplicados na operacionalidade da organização em estudo. Destaca-se que houve o cuidado de verificar que, apesar de uma ou outra obra literária ser editada em data não tão recente, os temas que delas foram extraídos estão inteiramente em consonância com a atual realidade empresarial.

Durante a implementação das estratégias na Frísia Cooperativa Agroindustrial foi sendo colocado em prática um plano de ampliação dos negócios, concomitantemente com a capacitação para adequar as habilidades e competências dos funcionários com o objetivo de atender às necessidades da cooperativa, essencialmente nos seus projetos de ampliar o negócio.

Nessa atuação, foram coletados dados mediante avaliação das tarefas realizadas em equipe, porém com foco na avaliação individual para ser estabelecido a cada funcionário um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), tornando, assim, possíveis as discussões dos resultados observados.

2.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A população da pesquisa se concentrou em cooperativas com diversificação de atividades que atuam no mercado brasileiro, tendo como amostra a Frísia Cooperativa Agroindustrial, localizada no município de Carambeí, no estado do Paraná. Todas as teorias foram apreciadas sob o contexto do sistema de Gestão por Competência.

3 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO ESTRUTURAL DA FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Neste segmento, apresenta-se a trajetória histórica da Frísia Cooperativa Agroindustrial, desde os procedimentos rudimentares que deram início à exploração agropecuária com sistemas adotados na Holanda e que foram trazidos para o Brasil, na pretensão de desenvolver um negócio até então não explorado em terras brasileiras, até chegar ao ponto de industrialização de produtos *in natura* produzidos pelos seus cooperados.

Em seguida, discorre-se sobre as ações estratégicas que a Frísia Cooperativa Agroindustrial adotou para o seu desenvolvimento empresarial.

3.1 FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

A Frísia Cooperativa Agroindustrial atua nas seguintes atividades: agrícola, pecuária leiteira, suínos, rações, sementes e industrialização dos produtos *in natura* produzidos na cooperativa, com sua sede localizada na região dos Campos Gerais, no município de Carambeí, no Paraná.

Conforme descrito na revista Uma História de Inovações e Alianças (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015), que se dedicou a narrar a história da referida cooperativa, sua origem data de 1911, com a imigração do povo holandês para terras brasileiras, que permitiu às famílias holandesas morar e produzir no Brasil, de tal forma que no ano de 1925 foi criada a primeira cooperativa de produção do Paraná, que comercializava leite, manteiga e queijo para Ponta Grossa, Castro, Curitiba e São Paulo.

Essa cooperativa denominou-se Sociedade Cooperativa Hollandeza de Laticínios e, no ano de 1941, foi fundada a Cooperativa de Laticínios Batavo (homenagem à região da Batávia, no sul da Holanda – famosa por sua tradição agrícola). Destaca-se que a marca Batavo já havia se consolidado desde 1928 e que foi, ano a ano, crescendo economicamente, atraindo a partir de 1943 novos imigrantes, que expandiram o quadro social da cooperativa e iniciaram um processo de cultura mecanizada e aprimoramento genético na atividade pecuária. Importados diretamente da Holanda, chegaram os primeiros gados puros da raça holandesa, da região da Frísia, que fica ao norte da Holanda, formando um plantel bovino de

aprimoramento genético que tornou a atividade pecuária referência em produtividade de qualidade.

A partir de 1944, a Cooperativa de Laticínios Batavo passou a denominar-se Cooperativa Mista Batavo em razão da expansão de tipos de mercadorias comercializadas. Ainda nessa mesma década, iniciou-se uma nova atividade, a suinocultura foi incorporada, e a partir de 1947 houve a introdução de novas máquinas, vindas da Holanda, que ainda não existiam no Brasil (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

Em 1954, a Cooperativa Mista Batavo uniu-se à Cooperativa Castrolanda, da região de Castro, e fundaram a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, conhecida pela sigla CCLPL. Por decisão estratégica de mercado, a Cooperativa Mista Batavo dividiu suas atividades: na primeira divisão, a CCLPL passou a comercializar no varejo os produtos industrializados, focando na industrialização dos produtos agropecuários, e na segunda divisão a Cooperativa Mista Batavo focou a produção agropecuária, buscando comercialização, aquisição de insumos e assistência técnica adequada para o seu quadro social (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

No decorrer dos anos, outras cooperativas como a Capal, formadas em outros locais da região dos Campos Gerais, foram incorporando-se à CCLPL, conhecidas no mercado como Grupo ABC.

No ano de 1997, a CCLPL firmou acordo comercial com a Parmalat S.A. Indústria de Alimentos, transformando-se na Indústria de Alimentos Batávia, a qual ficou detentora da marca Batavo. No ano 2000, esse acordo foi dividido, dando origem a duas empresas: o Frigorífico Batávia e a Batávia Laticínios. Em 2001, a Perdigão S.A. adquiriu ações do Frigorífico Batávia e, em 2007, assumiu o controle total da Batávia S.A., e assim a marca Batavo passou a ser de domínio da BR Foods (BRF), empresa formada pela fusão da Perdigão S.A. e da Sadia S.A. (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

No ano de 2011, a Cooperativa Batavo retornou à industrialização, inaugurando a Central de Processamento de Leite Frísia e, no ano de 2012, por meio de uma estratégia comercial, a Cooperativa Batavo, a Cooperativa Castrolanda e a Cooperativa Capal iniciaram uma parceria de intercooperação¹, visando operarem em

¹Intercooperação é um princípio do cooperativismo que é basicamente a cooperação entre cooperativas sem necessidade de fundar uma cooperativa central (KONZEN; OLIVEIRA, 2015).

conjunto suas unidades industriais de leite e derivados (produtos lácteos) com a marca Colônia Holandesa. Essa parceria consolidou novos projetos na área de trigo, com a marca Herança Holandesa e de suínos com a marca Alegria.

No ano de 2014, a empresa francesa Lactalis, adquiriu da BRF as marcas Batavo e Elegê. Em agosto de 2015, foi decidido pelos cooperados trocar a denominação social da Batavo Cooperativa Agroindustrial para Frísia Cooperativa Agroindustrial (Frísia em homenagem ao nome da província no norte da Holanda), desvinculando-se do antigo nome Batavo (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

A história, os ideais dos pioneiros e a essência do cooperativismo, foram a herança deixada pelas primeiras famílias holandesas, visando um trabalho conjunto para obter o desenvolvimento dos negócios. Neste desenvolvimento passou-se e a trabalhar com marcas independentes, porém priorizando a matéria-prima produzida por seus associados.

No ano de 2017, as cooperativas Frísia, Castrolanda e Capal lançaram a marca institucional Unium (fusão da palavra “união” em “um”)², para representar os projetos em que as cooperativas atuam em parceria.

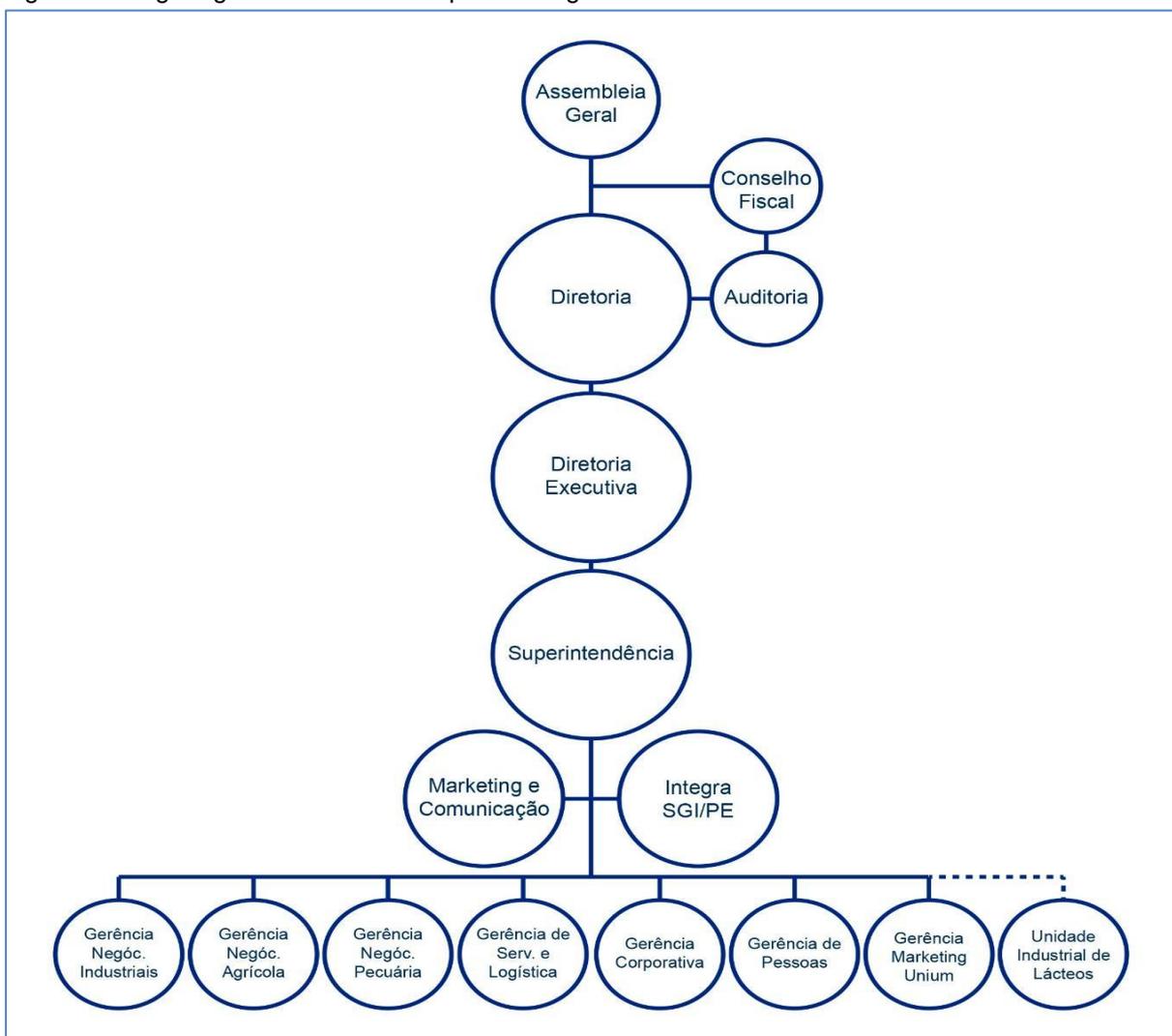
No momento, conforme Relatório Anual de Prestação de Contas (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2017a), a Frísia é detentora de uma produção dinâmica e moderna, com um quadro de mais de mil funcionários e mais de 800 associados, que atuam em planta industrial automatizada com tecnologia e maquinários de última geração, processando mais de um milhão de litros de leite por dia, mais os derivados.

O reconhecimento dessa produção dinâmica e moderna pode ser comprovado pelos certificados de qualidade de que a cooperativa é detentora: como exemplo, a ISO 22000 concedido pela a Smeta 4-Pillar Certified, grupo de auditoria ética. No ano de 2017, recebeu o Certificado da Unidade Gestora Operacional PAS-Indústria, pertencente ao Instituto Senai de Tecnologia em Alimentos e Refrigeração, nas linhas de produção do leite concentrado a granel, leite cru pré-beneficiado a granel, creme de leite pasteurizado a granel, leite condensado e leite UHT.

²De acordo com registro do Relatório Gerencial (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2017c), Unium é a nova marca que assina a industrialização de lácteos, grãos e proteína animal da intercooperação. Os três segmentos originam os produtos das marcas Alegria, Colaso, Colônia Holandesa, Herança Holandesa e Naturalle.

No momento, a Frísia Cooperativa Agroindustrial atua em diversos setores produtivos, distribuídos em vários municípios da região dos Campos Gerais, como produção e moinho de trigo, beneficiamento de sementes, distribuição de silos e armazéns, unidades produtoras de leitões, com área de atuação também no estado do Tocantins, exigindo uma distribuição de departamentos, conforme se visualiza na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Organograma da Frísia Cooperativa Agroindustrial



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017, p. 1)

Repara-se no organograma da Frísia que, devido à decisão de industrialização, foi necessário “departamentalizar” as atividades, cada uma gerenciada individualmente, evitando sobrecarga de responsabilidade aos gestores e oportunizando melhor monitoramento e coordenação das funções inerentes ao setor. Os setores requeridos por esses departamentos estão distribuídos conforme Quadro 1.

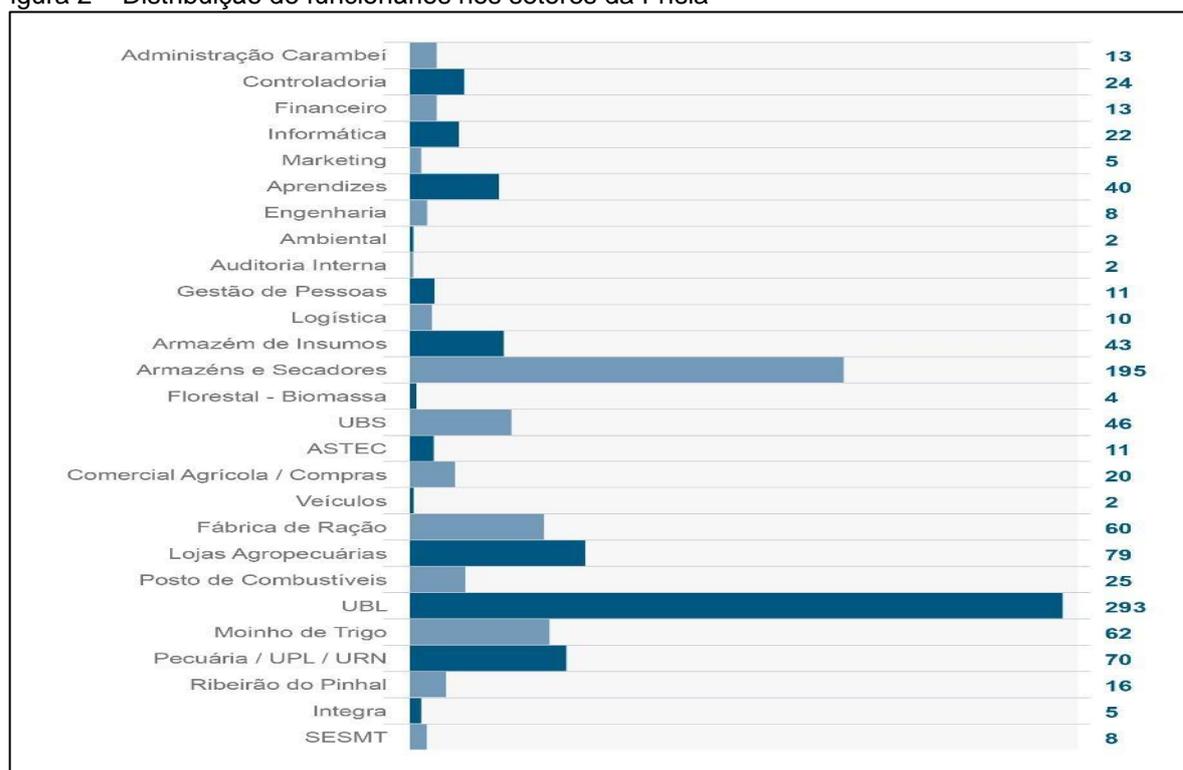
Quadro 1 – Distribuição e composição dos departamentos da Frísia

DEPARTAMENTO	COMPOSIÇÃO	N.º FUNC.
Assembleia Geral	cooperados	
Conselho Fiscal	Membros escolhidos por cooperados	7
Diretoria	Membros eleitos por cooperados	7
Auditoria	Interna: funcionários e externa: serviço terceirizado	2
Diretoria Executiva	Três membros já alocados na Diretoria: diretor residente, diretor vice-presidente e diretor secretário	3
Superintendência	funcionário contratado em regime CLT responsável pela condução de demais setores	1
Marketing, Comunicação e Unium	tor de apoio da Superintendência	5
Integra SGI/PE	tor de apoio da Superintendência	5
Gerência de Negócios Industriais	composta dos setores de Engenharia, Armazéns e Secadores, UBS, Fábrica de Ração, Moinho de Trigo, Sesmt	379
Gerência de Negócios Agrícola	Ambiental, Florestal-Biomassa, Astec, Comercial Agrícola/Compras, Ribeirão do Pinhal	53
Gerência de Negócios Pecuária	pecuária / UPL/ URN	70
Gerência de Serviços e Logística	Lojas Agropecuárias, Postos Combustíveis, Logística, Armazéns de Insumos	157
Gerência Corporativa	Administração Carambeí, Controladoria, Financeiro, Informática, Veículos	75
Gerência de Pessoas	Gestão de Pessoas, Aprendizes	51
Unidade Industrial Látceos	UBL	293

Fonte: Adaptado de Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017c, p.10)

Na Figura 2, verifica-se a distribuição de funcionários entre os setores.

Figura 2 – Distribuição de funcionários nos setores da Frísia



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017c, p.11)

Todos os setores seguem a filosofia da Frísia Cooperativa Agroindustrial, que é “Nenhum de nós é tão bom quanto todos nós juntos”, e a visão de “ser referência no cooperativismo com excelência e sustentabilidade”, tendo como missão “disponibilizar produtos e serviços de excelência, de forma a gerar resultado sustentável a cooperados, colaboradores e parceiros”.

Para seus funcionários, a Frísia Cooperativa Agroindustrial determina como valores o acróstico:

1. **F**idelidade
2. **R**esponsabilidade
3. **I**ntercooperação
4. **S**ustentabilidade
5. **I**ntegridade
6. **A**titude

Para atingir esses propósitos, a Frísia usa como ação estratégica valorizar o potencial humano, exigir comprometimento dos colaboradores para, de forma integrada, profissional e capacitada, dedicarem-se e contribuírem com os índices positivos da cooperativa.

3.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELA FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL PARA SEU DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Conforme registrado na revista Uma História de Inovações e Alianças (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015), no ano de 1997, quando ocorreu a venda da marca Batavo para a Parmalat, fez parte da negociação o acordo entre os acionistas de que as cooperativas singulares que compunham a CCLPL (Frísia, Castrolanda e Capal) não poderiam industrializar os produtos *in natura* nas atividades de laticínios e carnes, durante os próximos dez anos, então se criou uma sociedade anônima entre a CCLPL e a Parmalat, denominada Batávia S.A. (que era formada inicialmente pela CCLPL e Parmalat e, posteriormente, desdobrada em duas S.A.s: a Batávia Laticínios S.A., composta de CCLPL e Parmalat e a Batávia Frigorífico S.A., composta de CCLPL e Perdigão), ambas detentoras da marca expressão Batavo, tanto para os derivados lácteos quanto para os derivados de carne.

Em 2007, a marca Batavo foi incorporada à Perdigão, atualmente grupo BRF, que em 2015 vendeu a marca Batavo para a Lactalis, multinacional francesa do ramo de laticínios (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

No ano de 2008, sob a presidência do Sr. Renato João de Castro Greidanus, e no momento em que a Frísia desvinculou-se da CCLPL, houve um consenso de aproveitar a autonomia vivenciada no momento, para novos investimentos em relação ao retorno à industrialização de produtos de procedência *in natura* dos cooperados (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

Com a desvinculação acionária da Batávia S.A. em 2007, a Frísia ganhou autonomia para retomar a industrialização dos produtos derivados de proteína animal e leite. Em 2009, foi elaborado um planejamento, o qual analisou todos os pontos fortes e fracos para que a iniciativa tivesse sucesso, sem riscos para a lucratividade da cooperativa.

Nesse planejamento, a primeira preocupação que surgiu foi em relação à razão social, que em 2009 ainda era Batavo Cooperativa Agroindustrial, daí a decisão de criar uma marca desvinculada dessa razão social e buscar alternativas para o negócio Leite e Suínos. Assim, foram efetuados estudos de aquisição de marcas já existentes no mercado e foram contratadas consultorias para eleger uma nova marca que remetesse aos pioneiros holandeses e que vinculasse o retorno à industrialização dos produtos puros de origem, produzidos pelos cooperados (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

Em 2010, foi tomada a decisão pelo retorno à industrialização do leite, sendo realizada uma pesquisa entre cooperados e funcionários para sugerirem o nome da marca para os produtos a serem produzidos exclusivamente pela Central de Processamento de Leite (CPL), que estava em construção e pertencia exclusivamente à Batavo Cooperativa Agroindustrial (atual Frísia Cooperativa Agroindustrial). Todo esse processo ocorreu no período de 2008 a 2010, ainda que a cooperativa só tivesse mudado a razão social para Frísia Cooperativa Agroindustrial no ano de 2015 (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

O resultado das sugestões culminou na escolha de nominar a marca dos produtos a serem industrializados pela CPL de produtos Frísia, nome que remete a uma província no norte da Holanda e faz menção às famílias dos imigrantes que chegaram à região dos Campos Gerais e em Carambeí, na década de 1940.

No ano de 2011, antes do início da operação da CPL, e para evitarem a concorrência entre si, as cooperativas Castrolanda e Batavo Agroindustrial, estrategicamente, optaram por um novo modelo de negócio. Em vez de criarem uma nova cooperativa central para industrializarem seus produtos, formaram uma aliança estratégica para industrializar e comercializar em conjunto os produtos processados pela CPL da Batavo e Castrolanda, que passaram a ser denominados Colônia Holandesa (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2015).

Tal decisão decorreu da opção dos gestores administrativos pelo sistema da intercooperação, que, de acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (BRASIL, 2015), é o passo-chave para as cooperativas organizarem-se e contribuírem entre si com o objetivo de melhores resultados para os associados.

Grande (2005) indica que a intercooperação, como reunião de um grupo de cooperativas, tem sido uma tendência favorável para o cooperativismo contemporâneo, sendo relevante como ação estratégica para trabalharem em conjunto por meio das estruturas locais e regionais, sem que haja interferência nas relações entre associados/colaboradores e cooperativa. Ou seja, as cooperativas unem-se para fortalecer sua capacidade de atuação no mercado, potencializando as competências e habilidades de cada uma com o objetivo de aumentar as oportunidades e ganhos, de forma que todos os cooperados sejam atendidos eficazmente em suas necessidades, porém sem haver interferência no sistema de atuação das cooperativas, com cada uma mantendo seu próprio *modus operandi* administrativo.

Posteriormente, o processo de intercooperação evoluiu da área de laticínios para a de suínos e trigo. Dessa forma, desvinculou-se a razão social das marcas industrializadas pela Frísia Cooperativa Agroindustrial, sendo encontrados produtos industrializados pela Frísia e Castrolanda com diferentes denominações: leite e derivados: Colônia Holandesa, Colaso e Naturalle; trigo: Herança Holandesa; suínos e derivados: Alegria – esses produtos ficam abaixo da Unium, que é a nova marca que assina a industrialização de lácteos, grãos e proteína animal resultantes da intercooperação. Somente as produções de semente de soja e rações são produtos produzidos exclusivamente da Frísia e que, por questão estratégica de mercado, levam a marca e expressão Batavo, no seu rótulo.

Destaca-se que a intercooperação foi uma outra forma de atuar no mercado, sem a necessidade de criar uma nova cooperativa central, reduzindo custos, sendo

avaliada pelos gestores da Frísia como um modelo de gestão de cooperativa inovadora, pois por meio das alianças estratégicas com outras cooperativas houve compartilhamento do ônus e do bônus, e dessa forma conseguiu-se diluir os riscos e repartir o êxito.

Além disso, seguindo a linha de raciocínio de Konzen e Oliveira (2015), de que a intercooperação é um princípio que promove credibilidade, segurança e confiabilidade entre as cooperativas para realmente ocorrerem ações de cooperação que têm como principais motivos a complementaridade de objetivos e a melhor utilização das capacidades produtivas, com vistas à melhoria dos resultados positivos do negócio empreendido por cada cooperativa, os gestores da Frísia Cooperativa Agroindustrial perceberam que fazer parte da intercooperação facilita o acesso a novos mercados, além do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Essa reflexão foi a origem da ideia de a Frísia Cooperativa Agroindustrial industrializar os produtos *in natura* de seus cooperados. No planejamento dessa ideia, foram observados os prós e contras, ocorrendo com maior destaque a necessidade de mão de obra capacitada e competente para dar suporte positivo aos novos empreendimentos.

Considerando que possuíam um quadro funcional suficiente para o novo empreendimento, mas que precisava exercer uma competência direcionada para aquilo que a cooperativa necessitaria na nova empreitada, surgiu entre os gestores administrativos a ideia de proporcionar formação acadêmica especializada e técnica suficiente para favorecer uma cultura interna capaz de incentivar práticas que conduzissem a decisão de novo empreendimento a um negócio sustentável, capaz de sobreviver e se constituir em um fator de diferenciação no mercado das cooperativas.

Dessa forma, passou-se a projetar um programa de educação corporativa para os funcionários da Frísia Cooperativa Agroindustrial, planejado sob as estratégias da Gestão por Competência e direcionado para a Gestão de Pessoas e a Gestão por Desempenho.

4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL E A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

4.1 NOÇÕES GERAIS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa tem se apresentado para o meio empresarial como uma estratégia que possibilita aprimorar continuamente a postura, as habilidades e as competências dos colaboradores de uma empresa, independentemente do ramo, podendo-se incluir as cooperativas.

Com características próprias, que a diferenciam de um processo de aprendizagem formal, a educação corporativa é entendida como um modelo educacional que capacita profissionais para que sejam produtivos no mais alto alcance de desempenho, para atingir os objetivos da organização (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

Na versão de Palmeira (2012), a educação corporativa tornou-se para as organizações uma estratégia empresarial para manter a sobrevivência (ou a manutenção do seu orçamento) e para ganhar mais espaço (e verbas) na organização, provando que de centro de custos poderia se tornar centro impulsionador de resultados da empresa. O autor esclarece, ainda, que ao proporcionar educação e treinamento aos funcionários a empresa pode gerar custos, contudo o retorno positivo os transforma em investimento.

Ou seja, entende-se a educação corporativa como uma estratégia empresarial que visa resultados positivos nos diversos setores da organização, até mesmo a empreendimentos inovadores.

Os objetivos da educação corporativa, segundo Braga (2005), são proporcionar aos aprendizes aprender a aprender; saber comunicar-se e colaborar com seus pares; obter raciocínio criativo tendo iniciativa para resolver problemas; adquirir conhecimentos tecnológicos e de negócios globais; aprender a ser líder; e autogerenciar sua carreira.

No mesmo sentido, Malheiros (2012, p. 99) afirma que a educação corporativa é uma das inovações da educação no século XXI, sendo sustentada por quatro pilares: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser”. Estes pilares são explicados pelos autores como uma nova forma de qualificar os recursos humanos da empresa.

O autor também explica que, sob esses pilares, acontece a mudança de paradigma na questão de qualificar o profissional, observando-se:

Mudança da noção de qualificação pela noção de competência: se no passado, a ideia de qualificação se atrelava ao conjunto de conhecimentos e habilidades que uma pessoa possui, fruto de suas experiências de vida e de seu processo educacional (formal e informal), no futuro não bastará possuir um vasto cabedal de conhecimentos e habilidades a partir do momento em que se valorizará a entrega. Em outras palavras, valerá mais ser capaz de executar algo do que possuir os requisitos necessários para tal execução (MALHEIROS, 2012, p. 99).

Outro pilar da educação corporativa mencionado pelo autor é o aprender a ser, que significa o ser humano “estar preparado para a autonomia intelectual, construir uma visão crítica da vida e aprender a agir em diferentes circunstâncias (MALHEIROS, 2012, p. 101).

A respeito desses paradigmas, entende-se que, pela educação corporativa, a aprendizagem dispensada às pessoas não se limita tão somente ao desenvolvimento intelectual, mas a um desenvolvimento holístico, pois deve envolver elementos emocionais, mentais, espirituais e físicos do indivíduo, ou seja, o contexto geral da capacidade do homem. É nesse sentido que se pode afirmar que,

os sistemas de educação corporativa (SECs) têm desempenhado um papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências empresariais (EBOLI et al., 2014, p. 14).

Na educação corporativa, há dificuldade em certificar os cursos ministrados, considerando que a emissão de diplomas somente pode ser fornecida por instituições acadêmicas credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC). Assim, as organizações preocupadas com a certificação realizam parcerias com institutos acadêmicos e profissionalizantes para que haja condições de validar a certificação dos cursos, bem como para formatá-los de acordo com a necessidade da organização (KURTZ, 2012).

4.1.1 Educação corporativa na Frísia Cooperativa Agroindustrial

No caso da Frísia Cooperativa Agroindustrial quando optou pela educação corporativa, os gestores administrativos buscaram fazer parcerias com entidades educacionais e técnicas para a oferta dos cursos e treinamentos necessários, que foram selecionados mediante planejamento embasado nos pontos fortes e fracos da cooperativa, pela matriz *Swot* que identifica potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças. Dessa forma, a ampliação de formação acadêmica e de especialização e os treinamentos técnicos ocorreram em institutos devidamente credenciados pelo MEC e/ou outros órgãos institucionais.

Ressalta-se que os gestores tiveram como base para implementar a educação corporativa que os cursos representariam aquisição de conhecimentos teóricos ou técnicas, ensejando que a aprendizagem implique mudança representada pelo crescimento pessoal e o desenvolvimento profissional (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2016c).

Assim, para a implementação, foram estabelecidos critérios e regras para capacitar os colaboradores, de forma que eles passassem a atuar diante das mudanças, alinhados à estratégia da cooperativa, bem como constituir instrumentos para medir o nível de contribuição e a qualificação profissional e identificar ações para o desenvolvimento dos colaboradores para atingir os objetivos da cooperativa (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2016c).

De acordo com a decisão dos gestores, a implementação da educação corporativa significou uma política da cooperativa para aplicar um processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas compatível com a realização da Avaliação das Competências do Negócio, Avaliação das Competências Técnicas, Avaliação das Competências de Formação e Avaliação de Indicadores por Objetivos de Processos (FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2016c).

A estratégia dessa política sustentou-se em dois pilares (Escola de Líderes e Nano Academias), que foram determinados mediante a estrutura da Frísia Cooperativa Agroindustrial exposta no Quadro 1 e Figura 2. A respeito dessa estrutura de atendimento à demanda de desenvolvimento e formação nos cursos ofertados é que aborda o Quadro 3.

Quadro 3 – Pilares da educação corporativa da Frísia

PILAR 1 = ESCOLA DE LÍDERES	
Classificação de gestão	Cursos (com temas-base)
Gestão Inicial	Lideranças de Equipes
Gestão Intermediária	Supervisão e Coordenação
Gestão Avançada	Gerência e Superintendência
PILAR 2 = NANO ACADEMIAS (demandas atendidas nos níveis: individual, equipe e organizacional)*	
Operacional, Administrativo, Analista/Técnico, Líder de equipe, Supervisão/Coordenação, Gerência de Unidade, Superintendência.	Contabilidade Avançada, Contabilidade Básica, Cooperativismo, Direito Aplicado, Finanças, Gestão de Pessoas, Gestão da Inovação, Gestão da Produção Industrial (leite, trigo, sementes, ração), Gestão de Projetos, Logística, Meio Ambiente, Qualidade Industrial (BPF, PPHO e outros programas de qualidade), Saúde e Segurança no Trabalho (NRs), Sistema de Informação, Suprimentos, Varejo.
*Os temas abordados nas Nano Academias atenderão a todos os setores e Unidades de Negócios com assuntos em comuns, em que as necessidades de participação dos colaboradores partirão do resultado do Plano de Desenvolvimento Individual ³ realizado pelos gestores.	

Fonte: Adaptado de Frísia Cooperativa Agroindustrial (2016c, p. 2).

Para dar consistência na formulação e eficácia na execução da Escola de Negócios da Frísia, os gestores estabeleceram uma rotina de planejamento que se repete anualmente, denominada Rotina de Planejamento, a qual auxilia na formulação dos cursos e na definição de quem seriam os frequentadores, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Rotina de planejamento da Escola de Negócios da Frísia

Período	Outubro/Novembro
Coordenação	Escola de Negócios da Frísia Cooperativa Agroindustrial
Participação	Gerentes, Coordenadores e Gerente de Gestão de Pessoas
Abordagem	Planejamento Estratégico da Unidade de Negócio Resultados da Avaliação de Desempenho Objetivos estratégicos definidos para os cargos Resultados do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) Relatórios das auditorias do Sistema de Gestão Integrado (SGI) em relação às legislações, perigos e riscos, APPCC e não conformidades
Atividades	Análise de tendências sociais, políticas, econômicas, agronegócio que interferem nos negócios em que a Frísia atua Estudo do Planejamento Estratégico da Unidade de Negócio Definição e validação das estratégias educacionais para o alcance das metas e indicadores do próximo ciclo
Acompanhamento	Plano Estratégico revisado e atualizado indicando as estratégias e metas que devem ser priorizadas pela Escola de Negócios para o próximo ciclo

Fonte: Adaptado de Frísia Cooperativa Agroindustrial (2016c, p. 4).

³ PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, que será explicado com detalhes adiante.

Quanto às perspectivas até aqui expostas, a partir de 2009, para dar sustentação à escolha dos cursos ofertados, houve estudos para investigar os pontos fortes e fracos da Frísia Cooperativa Agroindustrial resultando na elaboração da Matriz *Swot*, identificada no Quadro 5.

Quadro 5 – Matriz *Swot*: potencialidades e fragilidades da Frísia - 2009

	POTENCIALIDADES (STRENGTHS)	FRAGILIDADES (WEAKNESSES)
E M P R E S A	Comprometimento – cooperados e funcionários Fidelização dos cooperados <i>Know-how</i> no agronegócio Credibilidade Referência no mercado Localização estratégica Verticalização da produção dos cooperados Qualidade total presente na empresa Alianças estratégicas Domínio da cadeia produtiva Estabilidade financeira Custo operacional compatível com os negócios	comunicação interna resistência a mudanças plano sucessório de executivos em cargos-chave alta concentração em <i>commodities</i> imitação de expansão em área física na região e atuação alta de visão sistêmica dos processos internos ausência de um setor de <i>marketing</i> ausência de um plano de gerenciamento de resíduos sólidos alta de um plano logístico alta de mão de obra qualificada
	OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
M E R C A D O E S P E C I A L I Z A D O	Mercado pedindo produtos de qualidade Setor de alimentos favorável aos negócios Tecnificação do quadro social – cooperados Empresa é referência no mercado – reconhecimento Capacidade de suprir mercado com produtos especiais Mercado energético derivado da agricultura Liberdade para crescimento em outras regiões Parcerias estratégicas com interesses comuns	políticas governamentais riscos ambientais problemas climáticos agressividade dos concorrentes e novos entrantes alta concentração de negócios em poucos <i>layers</i> alta de política agrícola alto custo Brasil/infraestrutura políticas fiscais dos estados subsídios dos mercados internacionais baixa disponibilidade de mão de obra qualificada

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2009, p. 8).

Mediante a análise dessa matriz, houve a percepção dos gestores, tanto nas fragilidades quanto nas ameaças, de que era a falta de mão de obra qualificada e especializada o ponto de maior risco para a organização não atingir seus objetivos e metas. Então, a decisão foi implantar o programa de estratégias de qualificação dos funcionários estabelecendo como objetivo, em um primeiro momento, a elevação do nível de capacitação dos colaboradores por meio de formação superior.

No segundo momento, especializar os funcionários nas áreas de atuação da cooperativa, para que se formasse um quadro funcional capacitado e habilitado a solucionar os problemas internos e externos que viriam da decisão de industrializar seus produtos, além de saberem aproveitar as novas oportunidades resultantes da ampliação dos negócios.

Atenta-se que esses dois passos foram resultado de muitas reflexões e estudos da situação da cooperativa, ou seja, os dois primeiros passos foram consequência de um estudo formando as suas diretrizes ao longo do tempo. Nesse ínterim, também houve atenção aos treinamentos para aperfeiçoamento técnico.

Com o objetivo de ampliar a capacitação dos profissionais, houve no setor de Recursos Humanos uma mobilização para os profissionais sentirem-se motivados a ampliar seu conhecimento, tanto acadêmico como especializado ou técnico, elevando o nível de competências.

O primeiro passo foi incluir na política de benefícios um auxílio de 50% das mensalidades pagas a todo funcionário que ingressasse e concluísse cursos de nível superior que suprissem as lacunas de competências existentes na cooperativa.

No estudo da implantação do programa estratégico de qualificação, verificou-se baixo índice de funcionário com curso superior e/ou de especialização nas atividades que seriam requeridas pelo processo de industrialização.

Inicialmente, houve a decisão de selecionar aqueles funcionários que não tinham curso superior e estavam posicionados em funções que requeriam a formação (por exemplo, aqueles responsáveis pela coordenação dos departamentos ou funcionários em atividades técnicas que deveriam ter o nível superior para obter uma titulação de especialista fornecida por um curso de especialização).

4.1.1.1 Etapas do planejamento da Frísia para implementar a educação corporativa

No ano de 2009, cerca de 60 funcionários, estimulados com o reembolso das mensalidades, voluntariamente se matricularam em diferentes cursos de graduação nos institutos educacionais existentes na região. Após o ano de 2010, outros funcionários, cientes de que receberiam incentivo financeiro para aperfeiçoamento e/ou capacitação, procuraram espontaneamente ampliar seu nível de ensino e, assim, estarem habilitados à ascensão profissional.

Com essa nova visão de política empresarial, os funcionários da Frísia Cooperativa Agroindustrial, partir do ano de 2010, foram ingressando nos cursos que lhe facilitariam ascensão de cargos e/ou permanência nos cargos que exerciam. Desde então, a cada ano, em média 30 funcionários da Frísia concluem o ensino de nível superior.

No ano de 2012 (término de curso superior da primeira turma que ingressou nas universidades em 2009), a cooperativa tinha em seu quadro funcional profissionais com formação superior em diversas áreas. Com isso, o setor de Recursos Humanos supriu parcialmente a lacuna da falta de profissionais com formação acadêmica, dando os primeiros passos à iniciativa de suprir as necessidades requeridas pelas novas atividades do seu parque industrial.

A partir da primeira turma que concluiu grau de ensino superior, o programa da Frísia de educação corporativa iniciou a formação de especialização nas áreas de atuação da cooperativa, para todos aqueles funcionários que já estavam graduados em nível superior e/ou habilitados para os cursos de especialização.

Em consonância com Kurtz (2012) sobre a complexidade de criar escolas de aprendizagem, a Frísia Cooperativa Agroindustrial, preocupada com a certificação, realizou parcerias com institutos acadêmicos e profissionalizantes, observando a dificuldade em certificar os cursos ministrados, considerando que a emissão de diplomas somente pode ser fornecida por instituições acadêmicas credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC). Para tais cursos, a Frísia realizou convênio com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e, posteriormente, estendeu esse convênio para o Instituto Superior de Administração e Economia (Isae) e outras faculdades, como a Universidade Positivo (UP), para a realização de cursos *in company*, sendo os funcionários da Frísia contemplados com subsídios de 65% nos cursos de especialização.

Em relação aos cursos técnicos, a ideia foi direcionar todas as formações dos funcionários para conhecimento profundo do agronegócio. Essa decisão foi apoiada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR)⁴, que financia projetos de treinamentos em diversas áreas do cooperativismo.

⁴ SESCOOP é um órgão integrante do Sistema Cooperativista Nacional, criado pela Medida Provisória n. 1.715, de 3 de setembro de 1998, com reedições regulamentadas pelo Decreto n. 3.017, de 6 de abril de 1999. Tem como objetivos: (a) orientar as sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e

As percepções para escolha dos cursos de especialização verificaram-se no estudo subsidiado pela Matriz *Swot* exposta no Quadro 6.

Quadro 6 – Potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças da Frísia Cooperativa Agroindustrial)

POTENCIALIDADES (STRENGTHS)	FRAGILIDADES (WEAKNESSES)
Fidelidade do quadro social (3) Comprometimento dos colaboradores (2) Alto grau de qualidade de produtos e serviços (2) Tradição da marca Batavo Funcionários preparados em face dos treinamentos (5) Reconhecimento do mercado (2) Estabilidade financeira Estar localizada entre as melhores regiões de produção do mundo Pacote de benefícios para funcionários (PPR/Unimed) Integração entre funcionários e cooperados Portfólio de produtos e serviços Diversificação das propriedades rurais	Ausência de área específica para setor eletromecânico Falha na comunicação (6) Demora dos gerentes na tomada de decisões (3) Resistência a mudanças (2) Falta de divulgação externa Cooperativismo – novas regiões Descompasso entre crescimento – sistema equipe Falta de plano de carreira e de cargos e salários (2) Conflito entre setores internos (5) Falta de gestão de medição de indicadores de desempenho Falta de “conhecimento – marca Frísia” – pertencimento Marca própria não conhecida pelo mercado “Frísia”
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
Lançamento de marca própria no mercado (Frísia) varejo (3) Agregação de valor à produção Entrada em novos mercados e negócios Intercooperação do Grupo ABC Aproveitar melhor a logística (ALL) (Porto x Entrepósito de Ponta Grossa) Criar <i>pool</i> de exportação por meio da intercooperação Buscar novos cooperados (2) Cadeia de aves – intercooperação Ampliar portfólio de sementes Ampliar captação de leite	Política governamental-econômica-câmbio (2) Infraestrutura Meio ambiente Fragilidade na questão fitossanitária Concorrência com novos <i>players</i> na região (5) Falta de senso cooperativista dos terceiros Sucessão familiar (2) Concentração dos fornecedores

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2013, p. 12).

No desenvolvimento deste estudo, houve a participação de 50 pessoas em um trabalho desenvolvido por seis grupos. Os números colocados à esquerda das ações representam a frequência repetida e identificada como *Swot* entre os grupos.

execução de programas de treinamento e aprendizagem metódica e contínua; (b) disponibilizar metodologias adequadas à formação profissional e promoção social do empregado e de cooperativa, do dirigente de cooperativa, do cooperado e seus familiares; (c) supervisionar programas e projetos de formação profissional e de gestão em cooperativas, para empregados, associados e seus familiares (SCHNEIDER; HENDGES, 2006).

A análise dos resultados obtidos da referida matriz concluiu a necessidade da realização de cursos de especialização em Gestão Estratégica do Agronegócio e outros nas dependências da cooperativa.

Entre 2013 a 2017, foram formadas cinco turmas (média de 25 alunos cada uma) especializadas na área de atuação das atividades da Frísia Cooperativa Agroindustrial, conforme exposto no Quadro 7.

Quadro 7 – Cursos de graduação e especialização in company

PERÍODO	CURSO	IES	TEMAS DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSOS	N. ALUNOS
2009 a 2017	Graduação	Diversas IES	Não aplicável	60
2013	Especialização Gestão Estratégica e Agronegócio	FGV	Plano de Negócio – Data Center Backup; Plano de Negócio – Operador Logístico; Estudo para lançamento de um novo produto no varejo – Requeijão; Descarte Correto de Carcaça Bovina dos Produtores de Leite da Batavo Cooperativa Agroindustrial; Projeto de uma Misturadora de Fertilizantes; Plano de Negócio – Unidade Serraria de Madeira; Captação e Aproveitamento da Água de Chuva como Sistema de Segurança de Abastecimento de Água; Melhorias e Investimentos no Setor de Sementes Frente à Verticalização da Produção; Estudo de Viabilidade Produção de Briquetes – Resíduos Agrícolas.	40
2014	Especialização Gestão Estratégica e Agronegócio	FGV	Viabilidade Econômica e Financeira de uma Cooperativa de Crédito Vinculada à Cooperativa Batavo; Estudo de Implantação de um Orquidário na Fazenda Vale do Rio Novo; Estudo de Estrutura de Recepção, Secagem e Armazenagem em Propriedades Rurais; Estudo de Implantação de Unidade de Negócios – Piscicultura; Produção de Lácteos na Cooperativa Agroindustrial Batavo – Uma oportunidade de Crescimento; Plano de Negócios para Retenção de Mão de Obra em Propriedades de Pecuária de Leite; Estudo da Viabilidade Econômico-Financeira de uma Microcervejaria na Região dos Campos Gerais no Paraná; Plano de Viabilidade para Construção de uma Maltaria.	40

2015	Pós-Graduação em Governança Estratégica do Agronegócio	ISAE	Viabilidade Técnica e Financeira da Instalação de uma Planta de Abate de Aves na Região dos Campos Gerais; Logística Reversa: Implantação de uma Central de Destinação de Embalagens Plásticas; Programa de Gestão de Melhorias: Uma Proposta de Implantação Aliada à Estratégia de Pequenos Grupos Autônomos em uma Cooperativa Agroindustrial de Grande Porte; A Viabilidade de Implantação de Biodigestores nas Propriedades de Suinocultores Terminadores da Frísia em Carambeí; Viabilidade Técnica e Financeira para Implementação de Sistema Fotovoltaico de 1,5 kVA no Moinho de Trigo Ponta Grossa; Avaliação Técnico-Econômica da Compostagem de Resíduos de Suínos com Resíduos de Armazém e Secador de Cereais; Análise de Viabilidade de Construção de Silos para Armazenamento e Distribuição de Ração em Imbituva.	32
2016	Pós-Graduação em Inovação e Gestão do Agronegócio	UP	Sucessão Familiar: Proposta de Implantação de um Programa para Promover o Agronegócio aos Filhos dos Cooperados; Estudo para Implantação de um Centro de Distribuição de Medicamentos Veterinários na Cooperativa Frísia; Destinação de Resíduos da Suinocultura Através da Implantação de Biodigestor; Gestão da Qualidade em Propriedades Leiteiras; Estudo de viabilidade para Implantação do <i>Supply Chain Management</i> para Intercooperação; Análise Operacional da Implantação de um Sistema de Paletização Robotizada na UBS-PR na Cooperativa Castrolanda; Estudo de Uso de Aplicativo para Gestão de Estoque em Propriedades Rurais	42
2017	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> em Engenharia de Produção Enxuta <i>Lean Manufacturing</i>	PUC	Apresentação Projeto Defensivos; DMAIC – Projeto Defensivos – PUC; DMAIC – Moinho de Trigo	14

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

Os cursos técnicos são ofertados conforme a necessidade de mão de obra, não sendo formadas turmas específicas para a Frísia Cooperativa Agroindustrial, e os pretendentes são inseridos nos cursos ofertados.

Destaca-se que essas formações continuaram a ocorrer todo ano após 2009 e, em 2018, já estão se formando novas turmas. Esse processo passou a ser atribuição da Gestão de Pessoas, quando estabelece estratégias pelo direcionamento e organização das descrições de cargos que competem à empresa. A Educação

Corporativa não compreende somente a oferta de cursos e treinamentos, mas também situar os funcionários nas suas atribuições em acordo com as definições e descrições dos cargos elaborados pela cooperativa, pois é neste momento que se forma a base daquilo que a cooperativa espera dos funcionários e até onde ele pode crescer profissionalmente. É na descrição e definição de cargos que se implanta e mantém uma estrutura que embasa todas as atividades da cooperativa.

Para a Frísia Cooperativa Agroindustrial a implantação da Educação Corporativa enquadrou-se como estratégia da Gestão de Pessoas, oportunizando de forma diversificada e adequada à disponibilização de tempo e horário aos cursistas de forma que não interferisse em seu percurso profissional e social. Os resultados até então obtidos com esta estratégia tem se apresentado dimensões extraordinárias na questão de apurar o desempenho dos profissionais. A intenção primeira de implantar a Educação Corporativa na Frísia Cooperativa Agroindustrial foi a de motivar os funcionários a cooperarem como parceiros no objetivo de transformar oportunidades em negócios por meio do conhecimento desenvolvido e compartilhado continuamente entre os integrantes da cooperativa e isto até então tem sido comprovado pelo sucesso que os produtos que passaram a ser industrializados tiveram no mercado.

Cabe destacar que esta estratégia valorização na Gestão de Pessoas a descrição e definição de cargos, dada a simplicidade com que foram programados os cursos que estão sendo aplicados.

4.2 DESCRIÇÃO E DEFINIÇÃO DE CARGOS

A palavra cargo no mundo empresarial, conforme Chiavenato (2006, p. 28), significa “um conjunto de tarefas específicas a serem executadas e envolve geralmente uma relação entre duas ou mais pessoas”. O autor acrescenta que o perfeito entendimento do cargo a ser ocupado deve ser feito por sua descrição, ou seja, estabelecer, de preferência por escrito, o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar, sendo a descrição o conteúdo das atribuições do cargo e seguida de como elas devem ser desempenhadas, como serão os métodos e processos do trabalho etc.

De forma mais detalhada, Chiavenato (2006) considera que a descrição de cargos representa, para a organização, um processo que enumera as tarefas, o que irão compor um cargo, tornando-o distinto dos outros cargos existentes na

organização. Nessa descrição, devem ser detalhadas as tarefas do cargo, a periodicidade de execução, os métodos a serem utilizados, os objetivos esperados, devendo serem escritos os aspectos significativos do cargo e a responsabilidade envolvida para a perfeita execução das tarefas.

Ruzzarin e Simionovschi (2010) explicam que um dos maiores problemas enfrentados pela gestão empresarial na contratação de funcionários é o rompimento abrupto desta, daí a necessidade de que, na definição de cargos, atente-se não somente para as execuções do trabalho, mas também aos contratos morais, psicológicos e éticos que são firmados entre empregador e empregado.

Além das responsabilidades e da descrição das tarefas, conforme já citado, deve-se deixar sempre aberto para execução de outras tarefas correlatas à função, pois a criatividade do funcionário não pode ser restringida à execução das tarefas descritas no cargo, mas estimuladas para que novos processos possam ser desenhados de maneira diferente do modo atual, pois dessa forma a organização torna-se criativa.

Apresenta-se no Quadro 8 um modelo de ficha técnica para formalizar a descrição de cargos, conforme Chiavenato (2006).

Quadro 8 – Exemplo de ficha técnica de descrição de cargo

DESCRIÇÃO DE CARGO		
Título do cargo	Data da emissão	Data da revisão
Código		
Setor	Diretoria	
Descrição sumária:		
Descrição detalhada:		

Fonte: Chiavenato, 2006, p. 32.

Na concepção de Dutra (2002), os funcionários de uma organização já não podem mais ser encarados apenas como cumpridores de tarefas, pois as mudanças ocorridas nas últimas décadas, relacionadas às estruturas organizacionais, passam a exigir novos padrões de comportamento e culturais dos colaboradores. Entende-se que os funcionários contratados precisam assumir um papel ativo no dimensionamento de sua relação com a organização. Tal papel deve ter respaldo no estímulo e suporte da organização para, então, haver melhoria da relação entre funcionários e eficiência organizacional.

Brandão e Guimarães (2001) comentam que, nas organizações, os cargos ganharam importância no mercado de trabalho após a Revolução Industrial (1760),

quando o modo de produção distanciou-se completamente do artesanato e a produção de consumo passou a depender do avanço tecnológico nos transportes e máquinas, que revolucionaram o modo de produzir e, conseqüentemente, exigiram organizar a mão de obra necessária e adequada para lidar com a produção pelas máquinas e com o aumento de consumo esperado pelos fabricantes.

Nessa época, a mão de obra era abundante e o recrutamento era realizado aleatoriamente, contratando-se uma massa de trabalhadores, porém, com o avanço do mercado e dos negócios, os empresários perceberam a necessidade de melhor organizar as fábricas, e com isso surgiu a preocupação em descrever cargos, pois até então no recrutamento não havia uma formalização de funções e de quais conhecimentos o trabalhador deveria possuir, tampouco se analisava sua capacidade e desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Surgem, então, os cientistas em análise de mercado, que, dirigindo-se às questões de mão de obra, chegaram à conclusão de que uma organização só se desenvolve se seus funcionários forem selecionados para desempenhar papéis específicos na organização. Gil (2011) afirma que as organizações passaram a selecionar seus funcionários para cumprirem papéis com a máxima eficácia para a produtividade dos negócios.

Chiavenato (2006) relata que a gestão empresarial passou pelo modelo clássico (tradicional) da descrição de cargo, pela teoria de administração científica de Taylor, Gantt e Gilbreth (início do século XX), que defendia a racionalização do trabalho para projetar cargos em que o operário deveria trabalhar segundo métodos, regras e procedimentos estabelecidos que visassem apenas ao lucro da empresa, não se preocupando com a motivação do trabalhador e, conseqüentemente, enfrentando a indiferença da empresa, como não era sustentável no longo prazo.

Esse modelo foi substituído pela teoria clássica, quando surge a teoria humanística na realização da Hawthorne⁵, que introduziu as ciências sociais e a organização informal de cargos, voltada para o incentivo e as recompensas sociais e

⁵ No período de 1927 a 1932, o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council) subsidiou a realização da experiência Hawthorne em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, cuja finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida pela produção. Essa experiência foi realizada pelo cientista social Elton Mayo, considerado o fundador da Teoria das Relações Humanas e o primeiro cientista a opor-se aos princípios da Teoria Taylorista. Essa experiência estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal (CHIAVENATO, 2006).

simbólicas, priorizando o comportamento em grupo em substituição do organograma pelo simbolograma. Essa teoria indica a substituição da administração autocrática e impositiva pela administração imbuída do espírito democrático, fazendo surgirem os primeiros conceitos sobre “liderança, motivação, comunicação e assuntos relacionados com as pessoas e sua administração” (CHIAVENATO, 2006, p. 196).

Tal mudança contribuiu para que a gestão de pessoas enfatizasse as pessoas e os grupos sociais em substituição à ênfase nas tarefas, propagada pela administração científica.

Da teoria humanística com ideais mais amplos e complexos, surge a teoria contingencial, que defende a descrição de cargos sob três variáveis que são simultâneas: pessoas, tarefas e estrutura da organização. O nome contingencial refere-se ao fato de que as variáveis podem assumir características diferentes, o que leva a um resultado contingencial, não fixo ou padronizável. Essa teoria preocupa-se com uma organização de trabalho que sofre mudanças contínuas, diferenciando-se das duas teorias anteriores, que previam sempre um ambiente de trabalho estável, em uma organização empresarial que adotava procedimentos padronizados e repetitivos. Assim, a tendência da descrição de cargos não mais “se baseia na presunção de cargos de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas, ao contrário, é dinâmica e se baseia na contínua mudança revisão do cargo, como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho” (CHIAVENATO, 2006, p. 197).

Dessa forma, a descrição de cargos passou a ser considerada como meio de selecionar a “contratação do empregado dentro do perfil desejado, atendendo necessidades das atividades que o empregador deseja” (OLIVEIRA, 2013, p. 5).

Logo, a necessidade de descrever os cargos a serem exercidos nas organizações passou a ser compreendida como aquilo que o funcionário faz, como ele faz e por que ele faz, requerendo uma análise específica de seus conhecimentos, capacidades e atitudes para que se possa esperar um desempenho adequado das funções que irá exercer.

Pontes (2015, p. 43) alerta sobre a necessidade de definir explicitamente o que é função e o que é cargo:

Definimos como função o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização [enquanto] cargo foi definido como o

agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas.

Com essas considerações, entende-se que a descrição de cargos é realizada mediante a relação de tarefas ou as funções que o contratado deve exercer durante sua atividade laboral. Pontes (2015) explica que essa descrição deve ser feita de forma organizada, para que as atividades sejam perfeitamente compreendidas.

O Quadro 9 apresenta um exemplo comum de descrição de cargos, adotado em uma organização.

Quadro9 – Cargos e funções

GRUPO OCUPACIONAL	CARGO (de)	FUNÇÕES
GERENCIAL	Gerente, diretor, executivos de forma geral.	Atividades ocupacionais gerenciais
PROFISSIONAL DE NÍVEL SUPERIOR	Engenheiro, economista, advogado, administrador, contador e outros	Análise e criação
TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO	Desenhista, laboratorista, inspetor, supervisor técnico e outros	Execução técnica em cada setor específico
ADMINISTRATIVO	Recepcionista, assistentes, auxiliares, analistas, supervisores administrativos e outros	Administrativas
OPERACIONAL	Pedreiro, operador, mecânico, supervisores operacionais e outros	Execuções operacionais

Fonte: Adaptado de Pontes, 2015, p. 45.

No mundo empresarial, a denominação de cargo é praticamente uma apresentação das funções que o funcionário exerce. Conforme explicam Huczok e Leme (2012, p. 15), todo profissional é ocupante de algum cargo na organização que trabalha, definindo cargo como,

O título resultante do agrupamento de atribuições ou responsabilidades de mesma natureza, nível de complexidades e requisitos. O cargo é plural e genérico como se fosse o sobrenome de uma família. Ex.: Assistente Administrativo, Analista, Jogador de Futebol, Operador de Máquina.

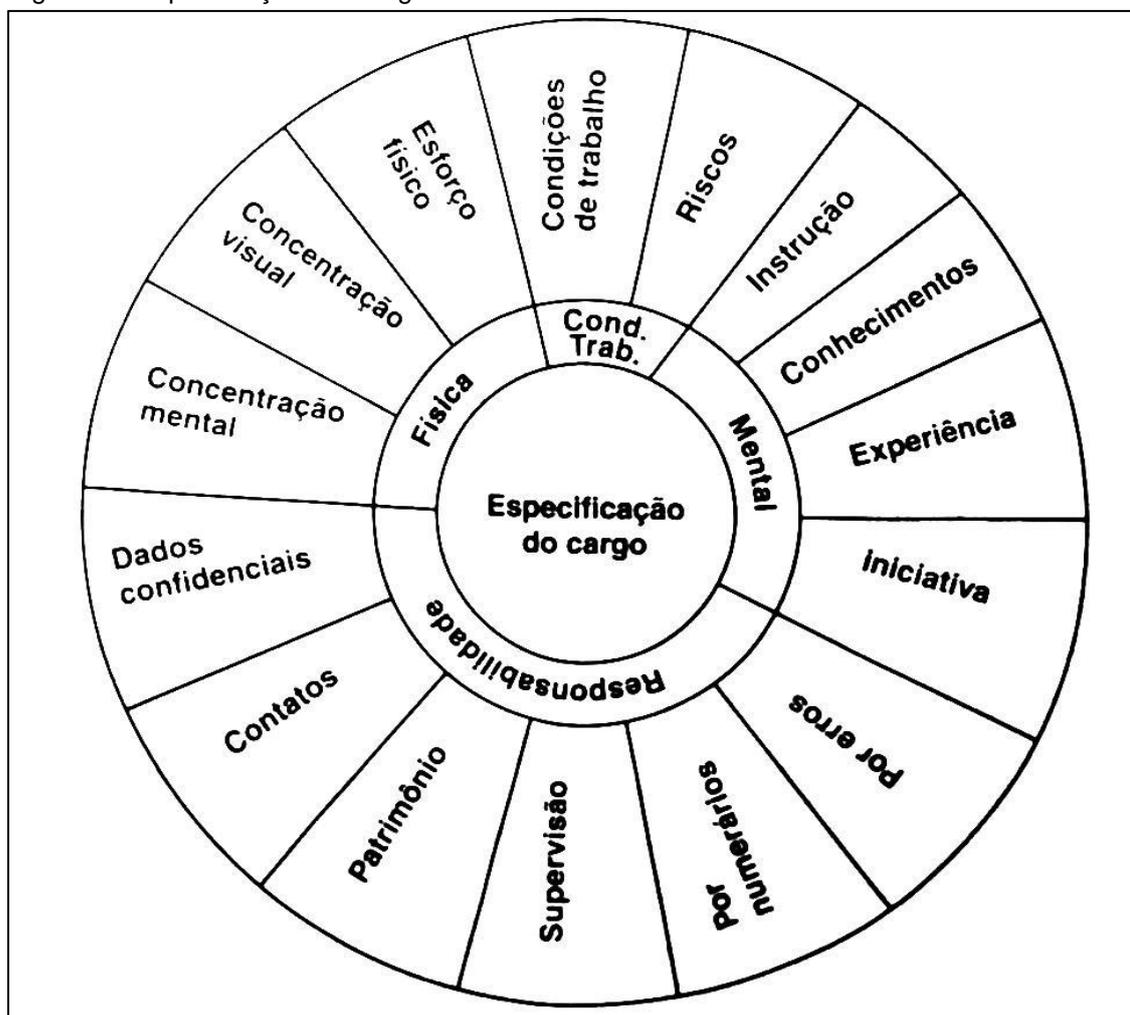
A pluralidade a que os autores se referem é que, assim como um sobrenome da família envolve pai, mãe, filho e outros, o nome do cargo envolve várias atribuições, por exemplo: o cargo de assistente administrativo pode ser um assistente de contas a pagar, assistente de pessoas, assistente contábil e outros tipos de atribuições.

Na visão empresarial moderna, a definição de cargos passou a fazer parte da estratégia da administração. Huczok e Leme (2012) afirmam que a definição das

funções do cargo deve ser a base para todos os outros subsistemas do RH e, portanto, deve ser a primeira a ser executada na sequência de organização e planejamento estratégico do setor de Recursos Humanos.

Tal relevância indica que a descrição de cargos é um processo organizado que necessita de mensuração de fatores, os quais são classificados de variadas formas, mas todos seguindo as *nuances* da pessoa do trabalhador. Pontes (2015), por exemplo, analisa fatores que estão distribuídos em: condição mental, condição física, condição de trabalho e responsabilidade, que são especificados conforme a Figura 3.

Figura 3 – Especificações do cargo



Fonte: Pontes, 2015, p. 46.

Pelas condições expostas na Figura 3, analisa-se o cargo por grupos operacionais que englobam: operacional, administração, técnicos de nível médio, profissionais de nível superior e gerência. Para cada cargo, analisam-se os fatores correspondentes a cada profissional, conforme exposto no Quadro 9.

Quadro 2 – Definição de cargos pela análise de fatores

CONDIÇÃO	FATORES	GRUPOS OPERACIONAIS				
		Operacional	Administrativo	Técnicos de nível médio	Profissionais de nível superior	Gerência
Mental	Instrução					
	Conhecimento					
	Especialização					
	Experiência					
	Complexidade das tarefas					
Física	Iniciativa					
	Esforço físico					
	Posições assumidas					
	Habilidade manual					
	Concentração mental/visual					
Responsabilidade	Monotonia					
	Por material ou produto					
	Por ferramentas e equipamentos					
	Por erros					
	Por valores (dinheiro, títulos e documentos)					
	Por contratos					
	Pela segurança de outros					
	Por subordinados					
Por decisões						
Trabalho	Por dados confidenciais					
	Ambiente de trabalho					
	Riscos					

Fonte: Adaptado de Pontes, 2015, p. 47.

Na avaliação do contratado, verifica-se o enquadramento no grupo operacional e sinaliza-se com um “x” se preencher os fatores necessários, de acordo com o cargo

que exercerá em cada uma das quatro condições. Sem a necessidade da rigidez do Quadro 9, pois a organização pode adaptar os fatores como melhor se adéquam às suas necessidades, torna-se mais ágil e melhor direcionada a gestão de pessoas, ou seja, cada organização pode determinar um enquadramento específico para suas necessidades.

Pontes (2015) comenta que, na atual conjuntura do mercado de negócios, há um ambiente de mudanças que contribui significativamente sobre o tema cargos de tal forma que está havendo um envolvimento direto com as estratégias organizacionais – este é um momento em que o funcionário está sendo mais valorizado, buscando-se que seja ativo, inclusive com incentivos à participação nos resultados, possibilitando uma relação direta entre o crescimento pessoal e o da organização.

Na mesma linha de pensamento, Dutra (2002) comenta que a descrição de cargos é o carro-chefe para a organização criar um ambiente motivador no seio da sua estrutura, quando os funcionários trabalham integrados e são melhor produtivos.

Os teóricos enunciam métodos para realizar uma descrição de cargos conforme as expectativas empresariais, citando como exemplo a colocação de Oliveira (2013, p. 5):

A descrição de cargos deve focalizar um conjunto amplo de tarefas e os resultados finais, sem detalhamentos excessivos [...] sem um enfoque demasiadamente amplo [pois essa atitude] pode não oferecer um caminho organizacional claro, não conseguir vincular o comportamento dos empregados aos objetivos da empresa.

Nesse contexto, pode-se afirmar que, uma vez adotada uma descrição de cargos bem elaborada, esta se torna a premissa básica para fornecer dados essenciais para o mapeamento das competências necessárias ao exercício de suas funções. Assim, torna-se a atribuição de cargo um novo desafio para a área de gestão de pessoas, bem como efetuar a gestão dessas competências.

4.2.1 Descrição e definição de cargos na Frísia Cooperativa Agroindustrial

A Frísia Cooperativa Agroindustrial, sustentada pela passagem da teoria humanística para a contingencial, segue os preceitos de Chiavenato (2006), gerenciando o setor de Recursos Humanos com dinamismo e na contínua mudança

da revisão do cargo, com responsabilidade básica colocada nas mãos de uma equipe de trabalho específica para o setor.

Pela política de cargos e salários da Frísia, a criação, extinção, alteração e validação de cargos é um procedimento técnico de responsabilidade da área de Recursos Humanos, devidamente aprovada pela Superintendência, tendo como base a necessidade da área em questão, proposta pelo gestor específico.

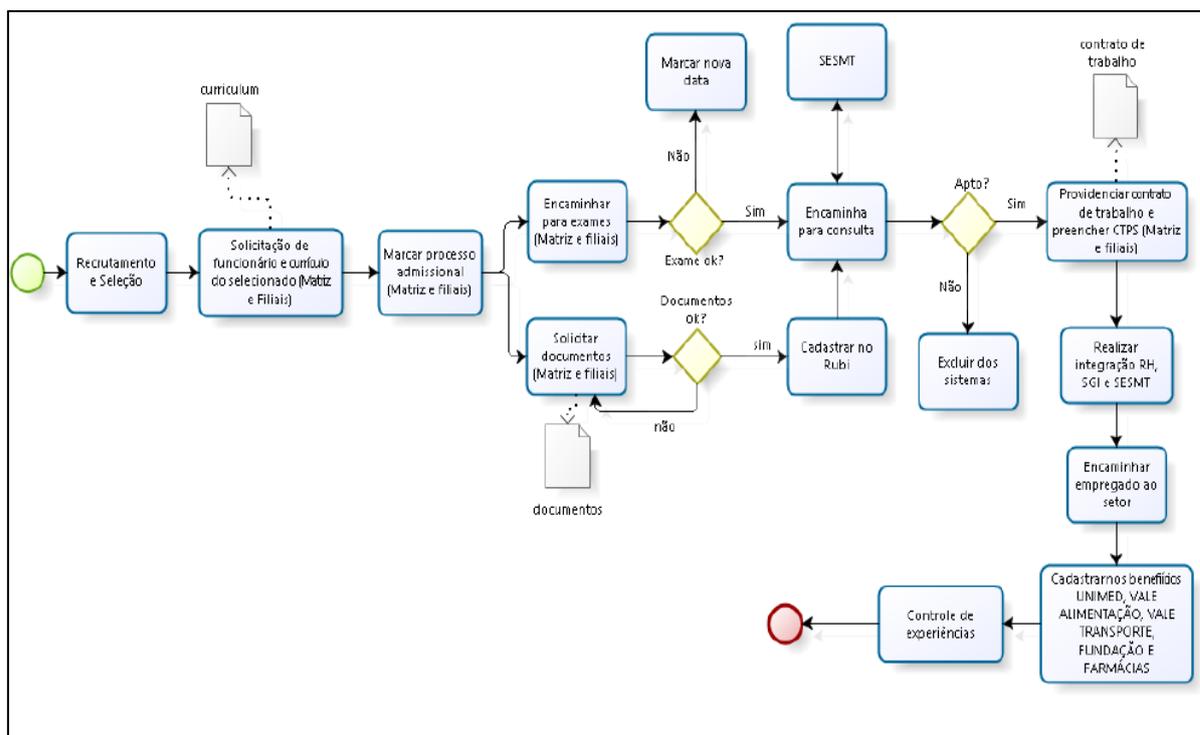
Cabe ao gestor acompanhar o desenvolvimento de seus empregados e negociar sua evolução funcional, tendo como base os critérios estabelecidos nessa política. A política da Frísia Cooperativa Agroindustrial é de que cada setor tenha um gestor específico, que coordena as ações nele efetuadas, porém esse gestor está em permanente contato com todos os gestores de outros setores.

Para oficializar esse contato, foi formado o Comitê de Avaliação de Competência (CAC), composto pela alta gestão: administradores, gerentes e coordenadores dos diferentes setores existentes na Frísia. É um comitê que se reúne periodicamente, sempre que ocorre uma alteração e/ou necessidade da Gestão de Pessoas. Em reuniões periódicas, o CAC avalia e discute metodologias para que sejam implantadas em todos os setores de forma que haja o melhor desempenho dos serviços.

Buscando tornar a implementação da Gestão por Competência efetiva e proativa, o CAC estabeleceu no ano de 2013 uma metodologia realizada por etapas. A primeira corresponderia ao mapeamento de todos os processos a serem realizados na Frísia Cooperativa Agroindustrial, optando pelo recrutamento e seleção dos funcionários.

O processo da área de Recrutamento e Seleção foi idealizado conforme mostra a Figura 4. Destaca-se que esse processo dá-se por meio de critérios de seleção adotados pela cooperativa e realizado conforme determinações legais e critérios especificados no perfil do cargo correspondente. Esse processo inicia com a solicitação ao setor de Recursos Humanos pelo coordenador de determinado setor para aumentar ou suprir funcionários para desenvolver as atividades do setor.

Figura 4 – Mapeamento do processo de recrutamento e seleção



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017b, p. 8)

Observa-se que, para serem recrutados, existem exigências que percorrem todo o processo, tanto da seleção como do recrutamento. Acrescenta-se que, no caso do recrutamento, há um período de trabalho experimental, quando o gestor da área acompanha o desenvolvimento do funcionário e, ao final do período legal, efetua uma avaliação formal. Mediante avaliação positiva e satisfatória do desempenho do empregado, o contrato converte-se automaticamente em prazo indeterminado, podendo a critério do gestor ser concedido um ajuste salarial entre 5% a 15% na tabela, tendo como limite o menor salário de algum ocupante do mesmo cargo e função.

A segunda etapa é o conhecimento das atividades a serem elaboradas pelos funcionários no seu respectivo cargo, cujo embasamento acontece pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), do Ministério do Trabalho.

Para a definição de cargo, a Frísia Cooperativa Agroindustrial segue a orientação de Pontes (2015), que pontua a diferença entre os conceitos de cargo e função. Na Política de Cargos e Salários (2016b, p. 3) da Frísia Cooperativa Agroindustrial, está descrito o conceito de cargo como:

Conjunto de funções organizadas de forma estruturada que agrupa atividades similares de forma a permitir determinada especialização, sob uma posição hierárquica, existente dentro de cada carreira. Função é o conjunto de tarefas

e atribuições inerentes ao processo de trabalho específico de determinada área da cooperativa.

Os administradores da Frisia Cooperativa Agroindustrial consideram imprescindível a correta classificação do cargo na CBO, do Ministério do Trabalho.

Assim, nos cargos em que há a necessidade de estabelecer níveis, adota a utilização das nomenclaturas (júnior, pleno e sênior para cargos de análise ou I, II e III para cargos auxiliares e de sistematização – sendo I o menor nível) sempre de acordo com a prática mais usual do mercado. No Quadro 11, é exposto um exemplo da ficha de um cargo do setor de Recursos Humanos, especificando suas funções.

Quadro 11 – Ficha descritiva das funções do cargo de coordenador desenvolvimento júnior

DESCRIÇÃO DO CARGO	
Título do cargo: 1400 Coordenador Desenvolvimento Júnior	
Nome do ocupante:	CBO:
Setor:	Unidade de Negócio: Filial:
Superior Imediato	
Nome:	Cargo:
Descrição Sumária/Objetivo do Cargo	
Coordenar e acompanhar: processos seletivos, treinamento e desenvolvimentos; prestar suporte e orientar as equipes nas atividades a fim de assegurar a aplicação das políticas de rh definidas na cooperativa.	
PRINCIPAIS FUNÇÕES/RESPONSABILIDADE	
Coordenar a área de Desenvolvimento Humano, alinhando com as diretrizes da cooperativa; Planejar e distribuir as atividades, orientando equipe de R&S e T&D sobre sua realização; Apoiar e acompanhar a equipe por meio de <i>feedback</i> constante para melhoria de performance; Atuar como parceiro de negócio de gestores corporativos (clientes internos); Prestar suporte aos gestores nas ações de gestão de pessoas; Executar atividades determinadas pelo superior; Coordenar cumprimento de processo de R&S; Planejar estratégia e ações relacionadas a R&S; Realizar processo seletivo de colaboradores; Realinhar com os gestores requisitos das vagas em aberto; Apoiar a análise e tomada de decisão na seleção de cargos-chave; Promover e divulgar recrutamento interno; Promover a divulgação do resultado na comunicação; Divulgar vagas para atração de candidatos, por meio de parcerias com instituições externas; Realizar testes psicológicos; Estruturar treinamentos; Desenvolver e ministrar treinamentos internos; Coordenar e implementar o modelo de Avaliação de Desempenho; Ser agente do SESCOOP; Realizar alinhamento com os gestores sobre necessidades de treinamento; Acompanhar o Planejamento e Replanejamento do SESCOOP; Utilizar a ferramenta Disc para avaliação de promoção, criação de cargos e R&S; Realizar devolutivas em clientes internos utilizando a ferramenta quando solicitado pelo gestor.	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

Na terceira etapa, é elaborado o resultado definido pelos indicadores, que são determinados quando é realizado o mapeamento das atividades. Esses indicadores recebem valores conforme acontece melhoria do resultado, sendo que essa atribuição de valores ocorre via comparação com a respectiva atividade de outra organização de mesmo porte.

Na quarta etapa, estabelece-se um rol de requisitos para situar a competência do funcionário sob três tipos: competência técnica, competência comportamental e competência de negócios, que adiante serão melhor detalhadas.

A Frísia Cooperativa Agroindustrial ao esquematizar em etapas as definições e descrição de cargos segue uma linha administrativa em acordo com os critérios exigidos pela Gestão de Competência. Ainda que ao serem contratados, seus funcionários apresentem habilidades, conhecimentos e capacidades, é pela descrição dos cargos que suas atividades laborais vão ser direcionadas aos objetivos dos negócios. Ou seja, aquilo que o funcionário traz para a cooperativa precisa ser moldada e enquadrada às especificações exigidas pelos objetivos traçados, a descrição de cargos tem como propósito incorporar o funcionário como parceiro que contribuirá para garantir e/ou elevar a performance e qualidade dos negócios da cooperativa.

Esta parceria almejada foi facilitada na Frísia Cooperativa Agroindustrial pelas estratégias idealizadas no sistema de Gestão por Competência.

4.3 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A visão de que, na contemporaneidade, o mundo dos negócios situa-se numa fase de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais leva teóricos de administração empresarial a repensarem suas teorias a respeito da gestão empresarial, como é o caso de Hirata (1997), que disserta sobre a reestruturação produtiva materializada por processos de racionalização organizacional e técnicas que promovem novos modelos de gestão.

Esse posicionamento representa um desafio à administração empresarial levando-a a desenvolver e utilizar instrumentos para a prática da gestão. Entre esses instrumentos, o doutor em administração pela Harvard Business School Seymour Tilles (1925-1999), citado por Timbó et al. (2009) aponta: a gestão estratégica de

recursos humanos e a gestão por competências, ou seja, a gestão do capital intelectual e a gestão de acumulação do saber.

Observa-se que vem de longa data a convicção dos doutores em administração da premência em investir no quadro profissional da empresa, incutindo aos empresários situá-lo como ferramenta determinante do sucesso organizacional, considerando-se que as organizações necessitam de profissionais altamente capacitados, com competência para enfrentar e vencer as ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado.

Perante a necessidade de capacitar os profissionais, ganha destaque a gestão por competência, que no conceito de Ramal (2012, p. 35)

É a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidade, informações, etc.) para solucionar adequadamente uma série de problemas. Reflete os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser colocados em prática para um determinado objetivo.

Enfatiza-se que esse conjunto de recursos significa a ferramenta que o empresário possui para garantir a proatividade no desempenho desejado a curto, médio e longo prazos. Ou seja, recursos que possam antecipar e resolver possíveis problemas e consequências tanto nefastas como positivas, desenhando um comprometimento e uma responsabilidade para contornar os problemas, definir meios para solucioná-los, identificar antecipadamente as circunstâncias que envolvem o bom andamento dos negócios, assim garantindo benefícios não apenas para a organização, mas também para os seus colaboradores.

Nesse contexto, Fleury e Fleury (2013, p. 18) definem que, nas organizações, a competência é formada “a partir de recursos [formulando estratégias], a partir de grupos de recursos (competências essenciais), a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação de estratégia”.

Conforme Carbone et al. (2008), a princípio o termo “competência” tinha destaque apenas na seara jurídica, significando atributo que determinava a capacidade de o juiz julgar determinado conflito. Essa capacidade significava a competência que alguém possuía para resolver problemas de algum grupo ou de um indivíduo ou ainda de uma instituição, e assim tomou forma conceitual de qualificação de uma pessoa.

Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (CARBONE et al., 2008, p. 9).

Os autores relatam que a incorporação do termo competência como linguagem empresarial ocorreu com o advento do taylorismo, passando a ser definido como forma de “qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas” (CARBONE et al, 2008, p. 9).

A partir de então, foram vários os conceitos formulados pela competência como atributo de uma adequada gestão empresarial, passando a ser interpretada como estratégia fundamental para as organizações, em termos de sua decisão de formar seus funcionários como colaboradores para o sucesso dos negócios: “A competência como agregação de valor que pode ser mensurada por meio do que o funcionário ‘entrega’ para a organização, isto é, a capacidade do funcionário gerar resultados” (CHIAVENATO, 2014, p. 302).

Observa-se que a credibilidade na gestão por competência supera a mera visão de modismo para se impor como uma prática eficaz de gerenciamento que trata com seriedade a relação entre organizações e funcionários. Para Fleury e Fleury (2013), no meio empresarial competência representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o conjunto da capacidade humana que revela a capacidade de desempenho fundamentada na inteligência e característica das pessoas. No caso do capital humano, a competência se alinha às necessidades estabelecidas pelos cargos definidos pela organização.

Dutra (2017), analisando as discussões dos teóricos em administração empresarial, concluiu que competência é fator de mensuração do trabalho realizado pelos colaboradores em determinado contexto exigido pela organização.

Por outro lado, Fleury e Fleury (2013, p. 29) situam a competência em três eixos: “A formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional”. A respeito desses três eixos, eles ainda citam:

Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações [...] a competência é um saber agir responsável, como

tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (FLEURY; FLEURY, 2013, p. 29).

Os autores enfatizam que a contextualização de competência para as organizações só acontece quando os saberes e o *know-how* são compartilhados por comportamentos que associam os verbos “saber agir”, “saber mobilizar recursos”, “saber integrar saberes múltiplos e complexos”, “saber aprender”, “saber se engajar”, “saber assumir responsabilidades” e “saber ter visão estratégica” – saberes estes que são resumidos no Quadro 12.

Quadro 3 – Competências do profissional

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

Fonte: Fleury e Fleury, 2013, p. 31.

No Quadro 11, observa-se que todos os verbos para definir competência profissional envolvem explicitamente ações do homem. Entende-se, então, que a gestão de competência é um “processo de aprendizagem organizacional que envolve descobrimento/ inovação e capacitação dos recursos humanos” (FLEURY; FLEURY, 2013, p. 39).

Nesse sentido, Chiavenato (2014) indica como estratégia necessária da gestão por competência ampliar as habilidades, avaliar o desempenho e assegurar retroação, de forma que o capital humano seja capaz de participar de toda a complexidade das competências básicas necessárias para o bom andamento dos negócios de uma organização. Na tentativa de simplificar essa complexidade, faz-se necessário discernir o que se espera na gestão por competência, por meio de um sistema em que o funcionário,

Compreende sistemas, sabe como funcionam os sistemas sociais, organizacionais, tecnológicos e como operá-los eficazmente. Monitora e corrige desempenho: distingue tendências, prevê impacto sobre operações, diagnostica desvios nos sistemas e corrige erros ou soluciona problemas. Melhora ou desenha sistemas: sugere modificações nos sistemas atuais e desenvolve sistemas novos ou alternativos para melhorar o desempenho (CHIAVENATO, 2014, p. 192).

Nessa perspectiva, há uma tendência generalizada entre os teóricos em classificar as competências por espécie daquilo que é necessário em uma organização. Pela literatura que alinha competência às necessidades dos cargos, citando como exemplo Le Boterf (2003), é possível um enriquecimento conceitual e empírico, conforme explicam Fleury e Fleury (2001), de maneira que se formulem em estudos direcionados à gestão por competência opções que englobam competências individuais e organizacionais em dimensões específicas, como é o caso do presente trabalho, que estuda a competência sob três dimensões: competência técnica, competência do negócio e competência humana ou comportamental, considerando que, analisadas do ponto de vista prático, essas dimensões formam uma integralização que pode culminar em um resultado ideal para o bom desenvolvimento do negócio, por meio da inter-relação do comprometimento e da responsabilidade dos colaboradores com os objetivos e metas da organização.

4.3.1 Dimensões da competência

Como visto até aqui, a Gestão por Competência foca processos que incentivam as pessoas envolvidas em uma organização a criar, compartilhar, disponibilizar e trocar o conhecimento necessário para o bom andamento dos negócios, de forma que o conhecimento se torna um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa.

Nesses pressupostos, esse modelo de gestão enquadra-se como órgão de gerenciamento que busca encontrar formas de como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às necessidades da organização.

Fleury e Fleury (2013, p. 30) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à organização. Todos estes saberes e valor social ao indivíduo”. Nessa mesma linha de pensamento, Fleury e

Oliveira Júnior (2001) já haviam considerado que o conhecimento representa um conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores existentes na organização, e que por isso deve explicitar como auferir a competência sob diversos ângulos, os quais são definidos de acordo com as estratégias que cada organização pretende seguir.

É consenso da literatura sobre administração organizacional, como exemplo Chiavenato (2014), Zarifian (2001b) e Le Boterf (2003), que, apesar do objetivo e do sucesso dos negócios ser uma premissa geral, cada organização tem seu próprio *status* de trabalho, e as estratégias podem seguir determinada linha, mas cada uma segue caminhos próprios.

Ruzzarin e Simionovschi (2010), seguindo estudos de Prahalad e Hamel (1995), citam que as organizações estão cada vez mais exigindo conhecimentos dos funcionários para dinamizar os negócios. Tal constatação já era difundida no século XX por Duran (2008), que considerava a desenvoltura da Gestão por Competência sob três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas três dimensões englobam tanto as questões técnicas (ter formação apropriada e necessária ao cargo que exerce) como as questões comportamentais (atitudes, valores, ética, cultura), de cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho (cooptar-se aos objetivos, metas e anseios da organização).

Defende Duran (2008) que, sob essas três dimensões, constitui-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para o aproveitamento eficaz do capital humano nos objetivos empresariais.

Brandão e Guimarães (2001) fazem uma análise desse posicionamento de Duran (2008) e acrescentam que essas três dimensões são interdependentes:

[...] na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

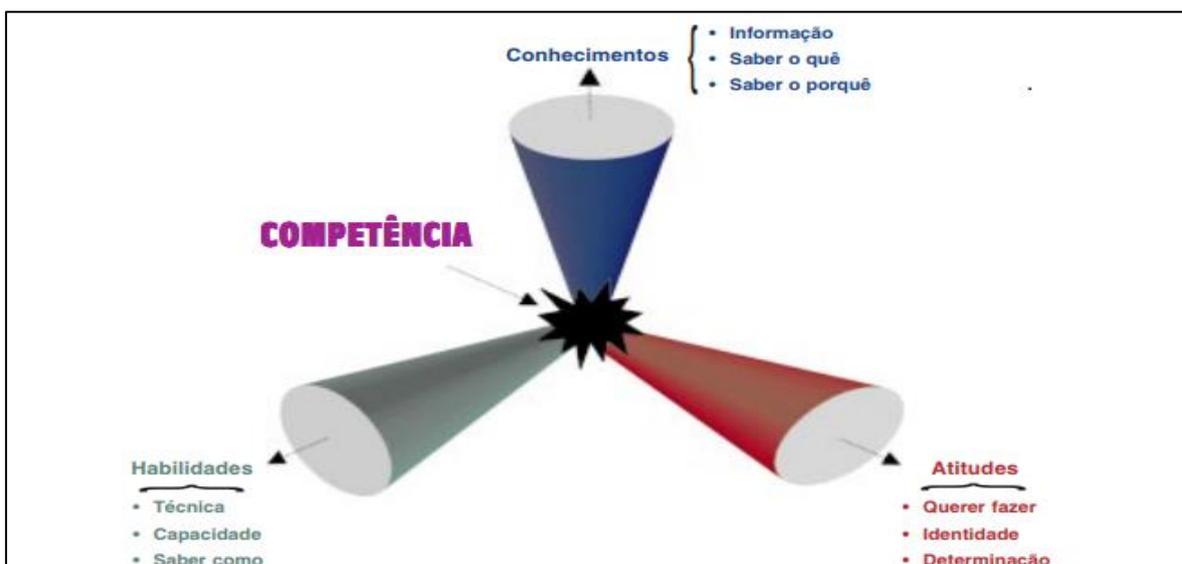
Entende-se, assim, a extensão daquilo que significa competência, não apenas selecionar e aperfeiçoar os recursos humanos pela formação de graduação ou técnica apropriada a cada cargo, mas também pela integração de diversos aspectos relacionados ao trabalho, de forma que a competência seja avaliada pela integração

de um conjunto formado por conhecimento, habilidade, tecnologia, atitudes, valores e cultura inerente a uma organização.

Em uma adaptação de Duran (2008), foi construída a Figura 5, que resume o conceito da competência, sob três dimensões composta de conhecimentos, atitudes e habilidades.

Cada uma dessas dimensões engloba o que se espera do profissional: a dimensão conhecimento significa competência em informação, saber o que precisa e saber o porquê dessa necessidade; a dimensão atitude envolve competência em querer fazer, identificar-se com o que faz e determinação naquilo que deve fazer; a dimensão habilidade envolve a técnica apropriada, a capacidade e saber como fazer.

Figura 5 – As três dimensões de competência de acordo com Duran



Fonte: Brandão e Guimarães, 2001, p. 10.

Analisando-se as semelhanças das características de cada competência, Zarifian (2001b) diferencia as competências em uma organização, conforme exposto no Quadro 13.

Quadro 13 – Diferentes competências possíveis de serem desejadas nas organizações

COMPETÊNCIAS	RESULTADOS ESPERADOS
Competências de Processos	Conhecimentos do processo de trabalho
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
Competências da organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
Competências de serviço	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação

Fonte: Adaptado com base em conceitos de Zarifian (2001b, p 1 a 3).

Tomando como exemplo o Quadro 13 e interpretando-o de acordo com aquilo que uma organização pretende de seu capital humano, podem ser formulados os objetivos intercalando o que se deseja como resultado.

Huczok e Leme (2012) comentam que as organizações pioneiras em implantar a Gestão por Competência passaram por dificuldades ao fazê-la, pelo fato de não aliarem competência com objetivos de avaliação, e assim generalizavam-se as necessidades dos cargos, as avaliações e a identificação das necessidades de treinamento, pois todos os funcionários recebiam treinamento generalizado. As dificuldades das organizações eram provenientes da “falta de compreensão do significado de cada competência e os diferentes entendimentos” (HUCZOK; LEME, 2012, p. 70).

Os estudos sobre esse problema levaram à conclusão de que

Os problemas foram gerados pela forma de mapear competências, pouca objetividade, principalmente nas comportamentais, e também pelo excesso de denominações de tipo de competências, gerando complexidade na sua elaboração, além da falta de vínculo com resultados (HUCZOK; LEME, 2012, p. 70).

Com base nessas ponderações, o mundo empresarial passou a entender competência como o somatório dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes (CHA) no contexto do trabalho, ou seja, a sua combinação para obter um bom resultado prático, que adicione valor à organização.

Huczok e Leme (2012) propõem visualizar o desenvolvimento das competências dos colaboradores em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais, sendo que as técnicas correspondem a conhecimentos e habilidades, considerando ser impossível avaliá-las se houver

dissociação entre ambos. As competências comportamentais englobam um universo de comportamentos, por isso a necessidade de cada organização formular nessa competência aqueles requisitos essenciais para suas metas e objetivos.

As Competências Técnicas são todos os conhecimentos específicos ou ferramentas que o colaborador precisa conhecer e dominar para realizar as atribuições inerentes à sua função ou papel, tais como legislação, aplicativos de informática, *softwares* de gestão, metodologias, idiomas, etc. [...] As Competências Comportamentais são as atitudes de um profissional que impactam nos seus resultados e desempenho. Elas constituem o diferencial competitivo de cada profissional (HUCZOK, LEME, 2012, p. 70, grifo nosso).

Os autores comentam que as competências técnicas representam a união das letras C e H da sigla CHA, ou seja, a letra C corresponde a Conhecimentos e a letra H corresponde a Habilidades. A competência comportamental é representada pela letra A da sigla CHA, ou seja, corresponde às Atitudes do funcionário.

Tais colocações serviram de base para Brandão (2017) sugerir três competências: competência técnica, competência do negócio e competência humana, observando o acréscimo das competências para o negócio da organização e trocando competência comportamental para humana.

No Quadro 14 resume-se o que se espera nessas três dimensões de competência, segundo Brandão (2017), professor mestre em administração organizacional.

Quadro 14 – Classificação das competências

COMPETÊNCIAS	QUALIFICAÇÃO DETERMINANTE
Técnica	Conhecimentos, habilidades e experiências necessários e desenvolvidos para garantir o nível de performance e qualidade esperados e adequados para realização e agregação de valor ao trabalho.
Negócio	Capacidade de entrega, realização e agregação de valor ao trabalho, relacionados a compreensão da missão da organização e seus objetivos para com a comunidade, processos e equipes de trabalho inseridos no ambiente político, social e organizacional.
Sociais e Humana	Aptidões, comportamentos e atitudes necessários para interagir com o ambiente, que determinam o atendimento aos valores e princípios da organização e traduzem a sua imagem junto a comunidade.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de BRANDÃO (2017, p.36)

Observa-se no Quadro 13 uma descrição de que a cada competência é atribuído um rol de atributos que orientam a cada organização o que se deve avaliar quando é verificada a capacidade e o desempenho da pessoa.

É base da competência organizacional como um todo a competência de desempenho individual, considerando que esta é influenciada por aquela, pois a

competência individual dá sustentação à competência organizacional. Nessa influência, a competência individual, segundo Brandão e Guimarães (2001), é avaliada sob diferentes aspectos, pois é colocada em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos.

Quando a Gestão de Desempenho ocorre no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a manifestação, por parte do indivíduo, de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe serem relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Para ocorrer essa avaliação com amplitude suficiente para determinar a objetivação da estratégia da gestão, torna-se necessário determinar o que se pretende de cada funcionário, estabelecendo uma classificação abrangente de todos os aspectos esperado desse indivíduo. Assim, faz parte da estratégia não só classificar as competências, mas requer também estabelecer os objetivos delas.

Dessa forma, na presente dissertação, serão abordadas as competências técnicas, de negócios e humanas, que serão detalhadas na sequência.

4.3.1.1 Competência técnica

O tratamento reservado ao capital humano em uma organização, conforme orientam Ruzzarin e Simionovschi (2010), deve ser baseado na competência em sentido amplo, o que se faz por escala das exigências da organização. Nesse sentido, o que observa como procedimento mais comum nas organizações é colocar primeiramente em questão a competência técnica.

Na explicação de Fernandes (2013), é na descrição de cargos que se prevê a necessidade da competência técnica, pois é qualificada como aquela que tem como base o conhecimento adquirido na formação profissional, que corresponde à formação acadêmica e especializada ou técnica.

Essa formação correlaciona-se com as exigências de normas legais na descrição do cargo, por exemplo: se é para preencher vaga no departamento jurídico, o conhecimento formal deve ser do profissional graduado em Direito direcionado a uma área de conhecimento específica.

A competência técnica é mensurada como desejada quando o profissional não se detém somente na sua formação acadêmica, sua qualificação não se detém na

aquisição do certificado de graduação, mas sim daquele que se mantém especializado e atualizado, ciente das mudanças e das necessidades inesperadas.

Pela interpretação de competência de Fleury e Fleury (2001), apreende-se que competência técnica se verifica pelo conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. A qualificação da competência técnica se verifica por requisitos “associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 85).

Do entendimento de que a gestão por competência direciona para uma integralização entre inteligência, atitudes e execução daquilo que está descrito para o cargo, considera-se a competência técnica como a primeira dimensão daquilo que se exige no plano organizacional.

Segundo a linha de pensamento de Ruzzarin e Simionovschi (2010) situa-se a competência técnica na generalização das competências essenciais⁶, considerando que nessa classificação a experiência e os conhecimentos são considerados itens essenciais para o desenvolvimento da organização.

4.3.1.2 Competência do negócio

A competência do negócio amplia a competência técnica, exigindo não só o conhecimento formal das tarefas exercidas no cargo, mas também capacidade de compreender e assimilar situações trazidas pelo negócio realizado. Ruzzarin e Simionovschi (2010) comentam que a geração de valor dos negócios de uma organização vai além dos aspectos técnicos, levando à necessidade de complementaridade de acordo com as *nuances* do mercado ou do posicionamento competitivo do produto desenvolvido. Em estudo sobre uma empresa bem-sucedida, os autores descrevem parte de um *e-mail* enviado por um cliente que diz ter escolhido

⁶ A literatura de forma generalizada com expressiva argumentação de Prahalad e Hamel (1995) refere-se a duas perspectivas de competências: competências organizacionais e competências essenciais, considerando-se que a competência organizacional refere-se a habilidades, conhecimentos e *know-how* tecnológico e a competência essencial engloba as potencialidades internas da organização. Ubeda e Santos (2008, p. 190) descrevem com base nos trabalhos de Zarifian (2001), Prahalad e Hamel (1995). Dutra (2004), Le Boterf (2003), entre outros com igual idoneidade científica, citam que as competências essenciais correspondem à soma do aprendizado de todo o conjunto de habilidades, conhecimentos, *know-how* tecnológico e resultados dos processos decisórios da organização. Constitui uma fonte de vantagem competitiva porque deve ser única, deve contribuir para o valor percebido pelo cliente e não deve ser facilmente copiada pela concorrência.

a empresa como fornecedora porque ela se apresenta não somente “com soluções de valor, mas uma empresa de grande valor e de grandes pessoas” (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2010, p. 55).

Essa colocação denota a importância da competência da pessoa quando ela influencia na efetivação do negócio com o cliente. Nesse sentido, pode-se atribuir à competência do negócio valores que mostram a responsabilidade de fazer bem, de modo que seja reconhecido no mercado.

Na opinião de Le Boterf (2003, p. 38, grifos nossos),

O saber agir não se reduz ao *savoir faire* ou de saber operar. O profissional deve não somente executar o que é prescrito, mas deve *saber ir além do prescrito*. Se a competência se revela mais no saber agir do que no “*saber fazer*”, é porque ela existe verdadeiramente quando sabe encarar o acontecimento, o imprevisto. Em última análise, não é necessário ser competente para executar o que é prescrito, para aplicar o que é conhecido. O “*saber fazer*” referente à execução não é senão o grau mais elementar de competência. Diante dos imprevistos e das contingências, diante da complexidade dos sistemas e das lógicas da ação, o profissional sabe tomar iniciativas e decisões, negociar, arbitrar, fazer escolhas, assumir riscos, reagir a contingências, a panes ou a avarias, inovar no dia a dia e assumir responsabilidades. O saber agir não consiste somente em saber tratar um incidente, mas igualmente em saber antecipá-lo. O profissional sabe estimar a rapidez de deterioração de um conjunto de indicadores e prever suas consequências.

Dessa forma, é possível apreender os requisitos inerentes à competência técnica e, conforme orientação de Mendes (2017), os requisitos da competência do negócio são: conhecimentos, habilidades e experiências que possam garantir o nível de desempenho e qualidade esperados e adequados para a realização e agregação do valor de trabalho. Nesse sentido, Fernandes (2013) indica que a absorção da competência do negócio acontece quando os colaboradores não só atingem como superam as metas que lhes foram confiadas, estabelecendo uma pactuação com a organização como um todo, ou seja, os colaboradores alinham-se às diretrizes organizacionais, num processo que representa “a contribuição de indivíduos e áreas para a concretização dos resultados da organização de tal forma que, se todas as metas forem alcançadas, a organização atingirá seus objetivos” (FERNANDES, 2013, p. 83).

Da teorização dos requisitos essenciais da competência assinalados por Le Boterf (2003), Fleury e Fleury (2001) constituíram um rol de ações que devem ser observadas como competência, enquadrando-se na competência do negócio: saber

agir em qualquer situação, sem esperar indicação de chefia; saber o que e por que faz após adquirir conhecimento suficiente para discernir a tarefa a cumprir; saber julgar, escolher ou decidir nos momentos de impasse; saber comunicar-se, compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos, ou seja, ser capaz de trabalhar em grupo de forma eficiente; saber aprender, ter a humildade de reconhecer que não é possível deter todo conhecimento, aceitando sugestões; trabalhar o conhecimento e a experiência revendo modelos mentais; e principalmente saber engajar-se e comprometer-se, ainda que possa incorrer em riscos, assumindo, assim, com responsabilidade as consequências de suas ações; conhecer e entender o negócio da organização e o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

4.3.1.3 Competência comportamental ou humana

A competência humana, também interpretada pela literatura como parte das competências essenciais, apresenta-se como uma estratégia que deve considerar aspectos intangíveis, pois requer, além do aprendizado, o desenvolvimento humano.

Ubeda e Santos (2008) indicam que, mesmo fazendo parte das competências essenciais, a competência humana segue paralela às perspectivas das competências organizacionais:

Inicialmente, a empresa deve estabelecer qual a sua estratégia e quais as suas competências organizacionais, e posteriormente, definir suas especificações do produto ou serviço oferecido e as perspectivas de competências humanas necessárias a cada atividade específica, para então planejar e executar a avaliação de desempenho de seus empregados (UBEDA e SANTOS, 2008, p. 132).

O desenvolvimento da competência humana, conforme ensinam Ubeda e Santos (2008), é realizado em pessoas individuais, porém atentando para seu trabalho em grupo, o que significa que é um processo de saber constante, pois não ocorre individualização na organização como um todo, os saberes estão sempre inovando e se mesclando, assim, apesar de todo conhecimento que um indivíduo possui, deve-se incorporar um comportamento que absorva os valores e a cultura da organização.

Ubeda e Santos (2008, p. 190) conceituam a competência humana como a “soma de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados de um indivíduo, diretamente ligada ao contexto de trabalho e às necessidades de mercado impostas”. Entende-se que, ainda que seja competência diretamente do indivíduo, suas

perspectivas devem integrar-se aos valores e cultura da organização, não podendo haver desvios de entendimento para, assim, ocorrer a coesão dos trabalhadores com os objetivos e metas da organização.

O trabalho literário de Fernandes (2013) revela que, na competência humana, mesuram-se suas perspectivas pelo comportamento e atitudes individuais, que são “observáveis no ambiente de trabalho e relacionam-se com quanto o comportamento do profissional alinha-se às atitudes e aos valores aceitos e estimuláveis pela organização” (FERNANDES, 2013, p. 82).

Em conformidade com os preceitos atribuídos à competência humana, entende-se que ela representa a capacitação da pessoa como um todo, destacando que não seria ideal uma excelente competência técnica ou de negócio se habilidade e comportamento não se alinham ao trabalho desejado.

Zarifian (2001a) observa a importância da competência humana, quando comenta que, devido às pressões sociais e à ampliação da complexidade das relações de trabalho que estão acontecendo na modernidade, a gestão de competências inseridas nas organizações volta sua atenção para ir além da competência técnica, incluindo na capacitação dos colaboradores os aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, ou seja, dá atenção às atitudes relacionadas ao trabalho, avaliando o potencial social e ético.

Por outro lado, conforme explicam Ubeda e Santos (2008), nas estratégias das organizações, deve haver um estilo gerencial participativo, significando que as tarefas e os comportamentos desejados pela organização sejam bem definidos e repassados de forma que os colaboradores percebam a sua responsabilidade para garantir um funcionamento harmônico entre toda a equipe de trabalho.

A essência da gestão de competências está em alinhar as pessoas e seus respectivos desempenhos e competências às estratégias do negócio e metas organizacionais. As empresas reconhecem a importância do gerenciamento das competências individuais de seus funcionários, mas ainda não conseguem operacionalizá-lo em suas rotinas. As competências individuais, identificadas através de uma avaliação de desempenho conjunto em todos os níveis da organização, são dados importantes para a consolidação das estratégias de inovação da empresa (UBEDA; SANTOS, 2008, p. 192).

Observa-se que o gerenciamento de competências efetivamente válido requer que existam na organização estratégias que destituam a visão de cargos e tarefas e enfoquem competências humanas, relevando a essência humana como parceira dos resultados positivos do negócio.

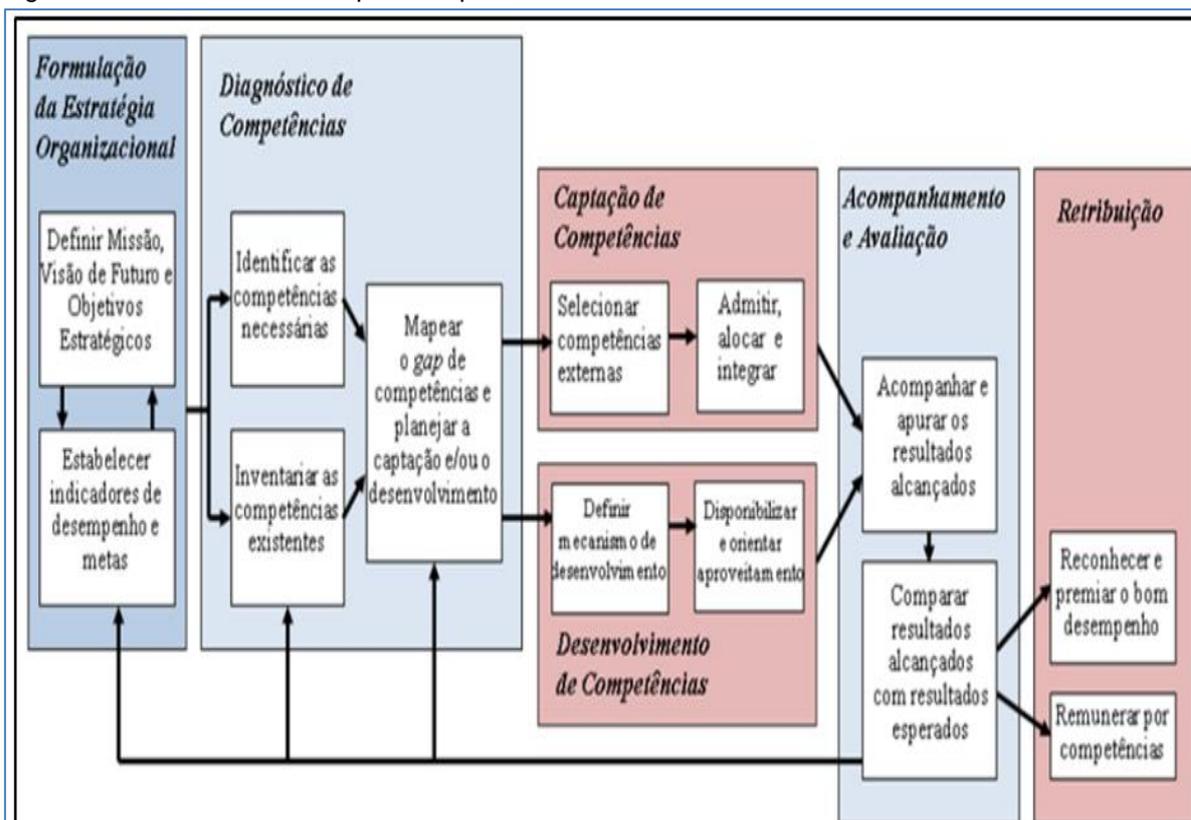
4.3.2 Gestão por Competência na Frísia

Decidida a implementar a Gestão por Competência na Frísia Cooperativa Agroindustrial e com uma base de funcionários em posições estratégicas já especializadas, a Diretoria demandava que os investimentos efetuados nesse sistema não formassem ações estratégicas aleatórias, e sim atreladas a uma demonstração do desempenho esperado dos participantes, portanto necessitava estabelecer um processo que observasse profundamente todas as situações que essa implementação requeria, seja pelo direcionamento da teoria, seja pela aplicação na prática.

Seguindo os preceitos de Carbone et al. (2008), a opção pela Gestão por Competência permite ao gestor alinhar esforços para desenvolver e ampliar as habilidades e capacidades humanas, sendo uma forma de lidar com competências relacionadas a indivíduos. E quando aliada a outros recursos e processos, sustenta as competências organizacionais, que significam as competências organizacionais como um todo ou de uma de suas unidades produtivas, e assim supre as necessidades inerentes à consecução dos objetivos e metas da organização.

Assim, a busca de estratégia que qualificasse os profissionais já existentes na cooperativa, e de que a admissão seguisse critérios de qualificação específicos para cada função, levou os gestores a adotarem procedimentos específicos, seguindo o esquema exposto na Figura 7.

Figura 6 – Modelo de Gestão por Competência



Fonte: Brandão e Bahry, 2005, p. 32.

Optou-se por seguir esse modelo, pois denota que a gestão se processa continuamente, iniciando pela coleta de dados a fim de elaborar a estratégia da abordagem necessária para desenvolver a competência. Passa-se à observação e, em seguida, processa-se a avaliação para rever o que faltou ou superou do desempenho para execução das tarefas – um esquema perfeitamente adequado para a Frísia Cooperativa Agroindustrial.

É importante destacar que, para dar suporte ao crescimento da Frísia, a área de Gestão de Pessoas foi desafiada a desenvolver uma metodologia que demonstrasse o investimento em ampliar a capacidade dos funcionários, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal, de forma que eles se tornassem verdadeiros parceiros, assumindo a responsabilidade de atingir as expectativas da organização. Então, o programa foi denominando como Gestão por Competências.

Essa decisão embasou-se na perspectiva de Ruzzarin e Simionovschi (2010), que consideram a necessidade de olhar para os recursos internos no momento da decisão da empresa de alavancar seus negócios e, dessa forma, realizar uma análise da organização sob a perspectiva da competência dos seus recursos humanos. Hoje,

“a discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional” (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2010, p. 21).

Observa-se que foi com base nas teorias apresentadas por Ruzzarin e Simionovski (2010) e por Fernandes (2013) que o gestor de Recursos Humanos da Frísia Cooperativa Agroindustrial selecionou três competências para mapear o programa de habilitação e capacitação dos funcionários cooperativa.

O mapeamento do programa foi dividido em três competências: a) Competência técnica; b) Competência do negócio e c) Competência humana ou comportamental, criando-se em cada uma das competências avaliadas um percentual que atendesse aos objetivos da função exercida, como fatores essenciais para o desempenho almejado.

Segundo orientações de Mendes (2017, p. 87, grifo nosso), a competência técnica avalia “conhecimentos, habilidades e experiências necessárias e desenvolvidas para garantir o nível de *performance* e qualidade esperados e adequados para realização e agregação de valor ao trabalho”. Isso significa avaliar o funcionário pelo curso de formação técnica que possui.

A formação deve preencher as especificidades do cargo exercido (por exemplo: para leis e direitos – cargo específico de advogado; para tributos – cargo específico de contador; formulação de dieta alimentar – zootecnia; saúde do plantel de gado e suíno – veterinário; qualidade de alimentos – cargo específico de engenheiro de alimentos. Nesse procedimento, procura-se evitar a contratação de funcionários com lacuna de competência técnica e, com isso, reduzem-se custos para a organização desde a contratação. O mapeamento dessa competência técnica visualiza-se na Figura 7.

Figura 7 – Mapeamento da competência técnica



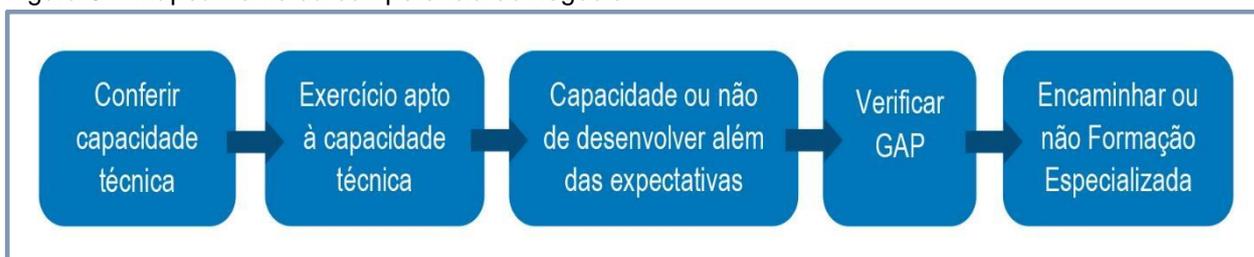
Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

Mendes (2017, p. 87) afirma que a Gestão por Competência exige para o recrutamento do funcionário,

Capacidade de entrega, realização e agregação de valor ao trabalho, relacionada à compreensão da missão da organização e seus objetivos para com a comunidade, processos e equipes de trabalho inseridas no ambiente político, social e organizacional.

Atendendo aos requisitos da formação e conhecimento técnico do recrutados, passa-se para conferir a competência do negócio, quando se verifica a capacidade de o funcionário atender às expectativas das competências criadas para cada cargo de cada setor, com base nas metas e objetivos da cooperativa, conforme mapeamento visualizado pela Figura 8.

Figura 8 – Mapeamento da competência do negócio



Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

Pelo fato de que a Gestão por Competência tem como uma de suas finalidades haver crescimento e desenvolvimento, tanto pessoal como profissional, há ainda a necessidade de mapear a competência comportamental ou humana, a qual se especifica pela habilidade social e humana do recrutado, verificando-se suas “aptidões comportamentais e atitudes necessárias para interagir com o ambiente, que determinam o atendimento aos valores e princípios da organização e traduzem a sua imagem junto à comunidade” (MENDES, 2017, p. 87). Nesses termos, o mapeamento dessa competência é estabelecido conforme Figura 10.

Figura 9 – Mapeamento da competência comportamental ou humana



Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

Do resultado das Figuras 6, 7 e 8, são obtidas as lacunas de desempenho que foram definidas pela Avaliação do Gestor do colaborador avaliado (AG), que são determinadas pelo peso de valores pré-estabelecidos pelo Comitê de Avaliação de Competências (CAC) e por siglas de cinco fatores: “Precisa Desenvolver (PD)”;

“Desenvolvido Parcialmente (DP)”;

“Desenvolvido (D)”;

Supera Parcial (SP);

Supera (S).

Toda essa reflexão resume-se na constatação de que, na Gestão por Competência, o preenchimento das lacunas corresponde a uma resposta às necessidades de competências exigidas para cada cargo, ou seja, que as ações laborativas tenham o melhor desempenho possível da capacidade do quadro de funcionários.

As competências exigidas pela gestão da Frísia Cooperativa Agroindustrial foram selecionadas em função dos cargos necessários para a funcionalidade da cooperativa. Cada cargo requer as competências estabelecidas para ser exercido de acordo com a meta e os objetivos da cooperativa.

Para tanto, foi necessário definir uma metodologia específica, que permitisse avaliação direcionada para a descoberta das lacunas formadas pelo não desempenho adequado do quadro funcional da Frísia Cooperativa Agroindustrial. Esse encargo foi de responsabilidade do CAC (Comitê de Avaliação de Competências) composto pelos gerentes e coordenadores, os quais durante seis meses, com reuniões de 08h quinzenais, estabeleceram os critérios para as três competências, conforme exposto nos Quadros 13, 14 e 15 a seguir.

No Quadro 15, está ilustrado um exemplo de competência técnica requerida para o cargo de gestor.

Quadro 15 – Competências técnicas exigidas

Competências Técnicas	
Conhecimentos Exigidos para o Ocupante do Cargo	Conhecimento do Colaborador
Conhecimento avançado relacionados ao histórico e a evolução do ramo de negócio da organização e dos cenários político, macroeconômico, tecnológico e regulatório. Conhecimento em Gestão Estratégica e Indicadores Conhecimento em Gestão de Cooperativa Conhecimento em cooperativismo e seus princípios Direito do Trabalho e Previdenciário Gestão de Pessoas Inglês Avançado: ter conhecimento de todas as estruturas gramaticais da língua inglesa, de tal forma que possibilite ouvir, entender e redigir textos e documentos específicos, sendo capaz de manter nível de conversação fluentemente.	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

No Quadro 16, apresenta-se um exemplo de formação exigida para cargo específico.

Quadro 4 – Competência de negócios – Formação exigida pelo cargo

Competências de Negócios	
Formação Exigida para o Ocupante do Cargo	Formação evidenciada do Colaborador
Pós-Graduação em Agronegócio(Completo) Graduação Superior(Completo) Pós-graduação na área de gestão ou negócio(Completo)	Superior em Ciências Contábeis(Completo) Superior em Ciências Econômicas(Completo) Superior em Direito(Completo) Pós-Graduação em Administração de Empresas(Completo) Pós-graduação em Direito(Completo) Pós-Graduação em Agronegócio(Completo) Pós-Graduação em Economia de Empresas: MBA Cooperativismo(Completo)
0831 Formação exigida pelo cargo é atendida.	Auto Avaliação <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input checked="" type="checkbox"/> SU Superior <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU CICLO2016 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU CICLO2015 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input checked="" type="checkbox"/> SU

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

O Quadro 17 aponta um exemplo do comportamento e das responsabilidades exigidos para o candidato ocupar determinado cargo.

Quadro 17 – Competências comportamentais

Competências Comportamentais	
Competências Exigidas para o Ocupante do Cargo	Competências do Colaborador
Engajamento e Comprometimento: Busca alternativas para assegurar a entrega e realização das suas atribuições e funções. Compromete-se com os requisitos/qualidade, os prazos e resultados acordados. Compreende e atua em consonância com os propósitos e valores da cooperativa.	
Espírito de equipe: Está aberto e colabora com os demais membros da equipe nos processos de sua área e nos projetos em que atua – "soma". Atua com empatia, coloca-se no lugar do outro buscando compreender e respeitar as diferenças, características e necessidades individuais. Age como conciliador buscando a sinergia entre suas características e competências com as características e competências dos demais membros da equipe.	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

No preenchimento dos Quadros 13, 14 e 15 estabelecidos como modelos para cada cargo existente na Frísia Cooperativa Agroindustrial, são encontradas as lacunas de competência que foram definidas pela avaliação.

Sob esses parâmetros de Gestão por Competência exigidos pela Frísia, a Diretoria da cooperativa precisa conhecer os resultados após inserir seu quadro

funcional num processo de aprendizagem de como atender às suas necessidades. Insere-se, então, um processo de avaliação gerida pela Gestão de Desempenho.

A implantação da Gestão por Competência na Frísia Cooperativa Agroindustrial permitiu observar que a administração preza pelo aprimoramento das habilidades e das competências de seus funcionários. As estratégias empregadas na cooperativa voltam-se para os funcionários num processo intensivo desempenhado pela Gestão de Pessoas. Na Gestão por Competência foram priorizadas as relações existentes entre as habilidades, competências e políticas internas com a Gestão de Pessoas.

Constata-se que a Gestão por Competência desempenhada na Frísia Cooperativa Agroindustrial trouxe um resultado positivo para os envolvidos, fortalecendo a meritocracia dentro da cooperativa, como se vê pelo resultado apresentado pela colocação em prática da Gestão por Pessoa e Gestão de Desempenho.

No momento está ocorrendo constante aperfeiçoamento dos funcionários no decorrer de suas carreiras profissionais, já que são incentivados por treinamentos e capacitações definidas pelos objetivos e metas da cooperativa. Tal perspectiva pode também ser apurada pelos recursos desenvolvidos na Gestão de Desempenho que também fez parte da estratégia da Gestão por Competência na Frísia Cooperativa Agroindustrial.

4.4 GESTÃO DE DESEMPENHO

A literatura tem sido enfática ao afirmar que a Gestão por Competência e a Gestão de Desempenho são partes interdependentes de um mesmo construto no sistema gerencial, ou seja, ambas se complementam no contexto da gestão organizacional.

A associação de desempenho com competência na organização está inserida no contexto estratégico da gestão de recursos humanos, desde que, a partir delas, procure-se capacitar o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais. Pela gestão das competências e do desempenho, busca-se integrar os subsistemas de recursos humanos.

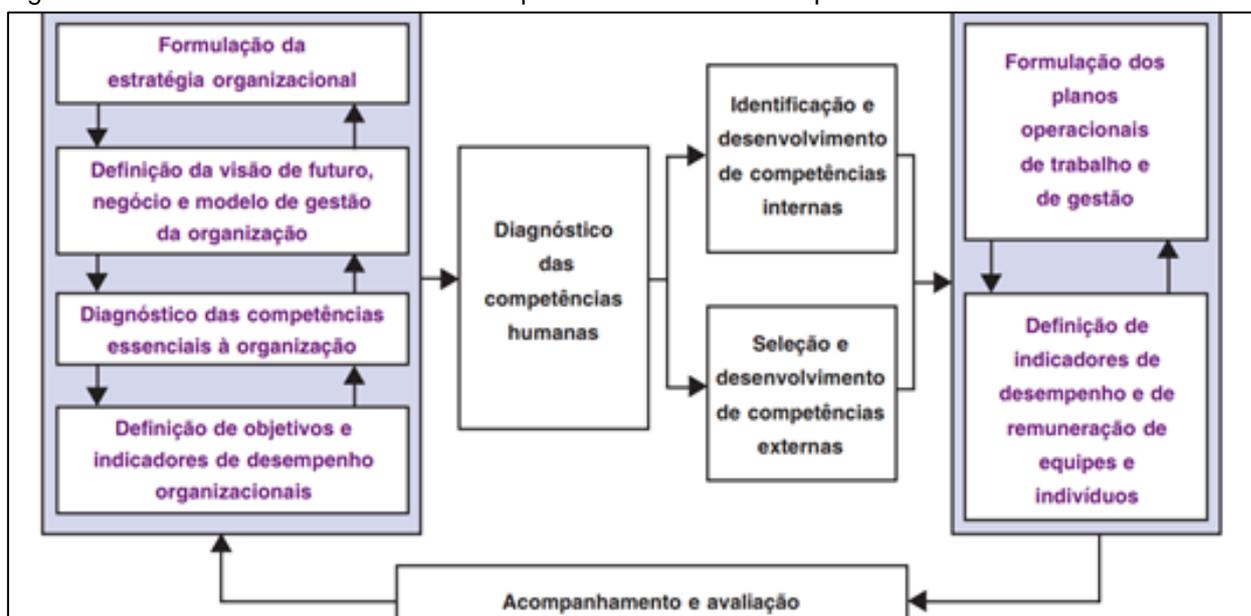
Gerenciar competência significa observar que haja desempenho no trabalho. Souza et al. (2009, p. 15) compreende que a Gestão de Desempenho tem como resultado, o gerenciamento das competências, que almeja “a construção de uma força

humana motivada e comprometida, e a criação de uma cultura de alto desempenho”. Assim, os autores definem:

Na prática, a Gestão de Desempenho é um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva sistêmica, interessado na produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho [representando] instrumento de gerenciamento, visando ilustrar uma estratégia para o alinhamento do desempenho humano ao organizacional (SOUZA et al., 2009, p. 16).

Na mesma linha de pensamento, Brandão (2017, p. 3) afirma que o gerenciamento de desempenho traduz “em termos quantitativos, o desempenho e as competências do indivíduo, buscando estimar o valor de sua contribuição para atingir os objetivos organizacionais”. Nesses termos, o autor entende competência e desempenho como “instrumentos de um mesmo construto” desde que a Gestão de Desempenho, seja baseada nas competências que se firma sob o caráter de complementaridade e interdependência. Tais constatações podem ser melhor compreendidas pela leitura da Figura 11.

Figura 10 – Processo de Gestão de Desempenho baseada nas competências



Fonte: Brandão, 2017, p. 14.

Observa-se na Figura 11 a integração entre os instrumentos utilizados na gestão das competências e a avaliação formulada pelo desempenho, ou seja, “integram-se em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das

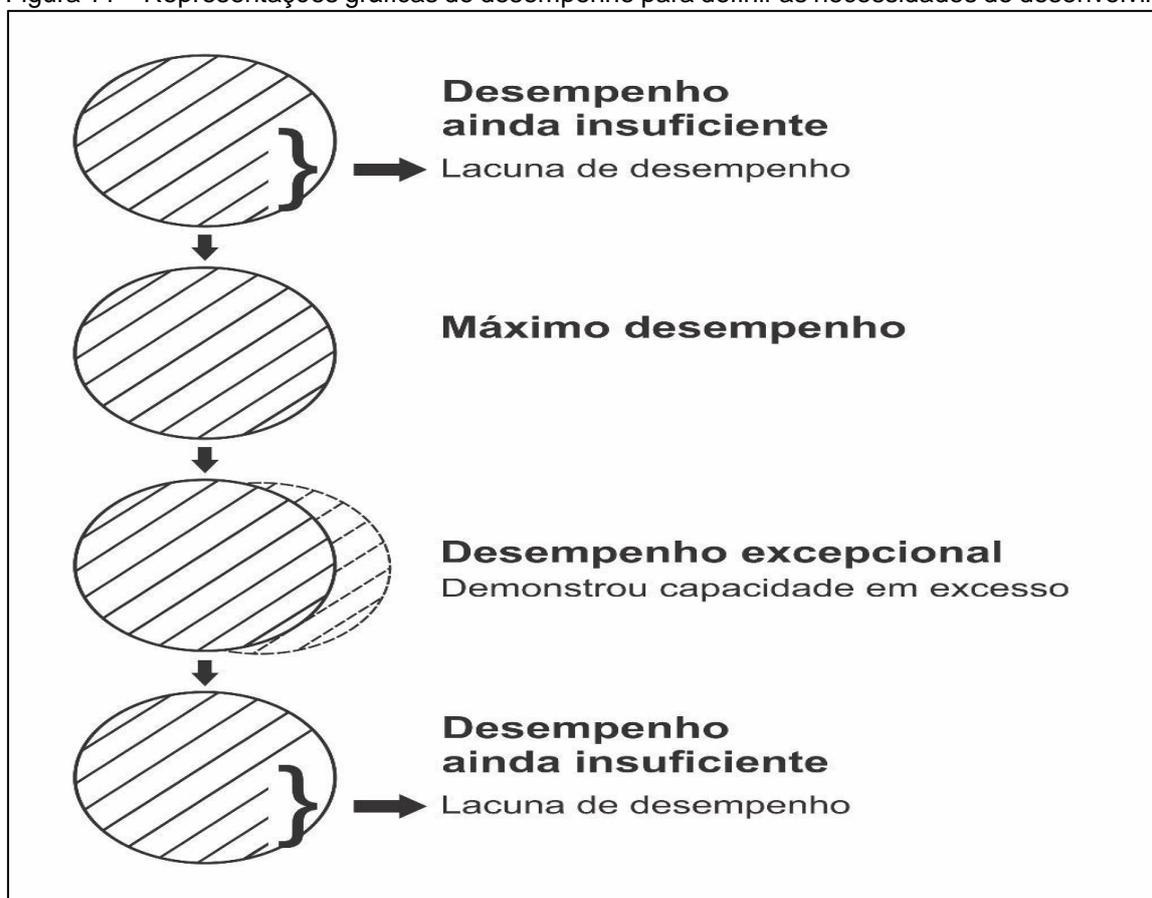
competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual” (BRANDÃO, 2017, p. 14).

Santos (2001) explica que desempenho e esforço humano têm o mesmo sentido, pois significa que o desempenho é a capacidade máxima do indivíduo para realizar algo, valendo-se do máximo esforço que se pode conseguir.

Charan et al. (2012), quando analisam as condições para o indivíduo exercer a liderança, expõem a necessidade desse esforço máximo de desempenho definidos por padrões elaborados pela organização. Os autores mencionam sete dimensões de desempenho: resultados operacionais; resultados relativos ao cliente; resultados relativos à liderança; resultados gerenciais; relacionamentos; responsabilidade social; e capacidade técnica individual. A avaliação dessas sete dimensões é ilustrada pela Figura 12.

Os autores explicam a Figura 12 como gráficos que permitem agrupar as responsabilidades exclusivas do funcionário que está sendo observado pelo seu desempenho.

Figura 11 – Representações gráficas do desempenho para definir as necessidades do desenvolvimento



Fonte: Charan et al., 2012, p. 183.

Dentro dos círculos, estão agrupadas as sete dimensões de responsabilidades do cargo exercido, ou seja, “tudo que está dentro do círculo é de responsabilidade do indivíduo que ocupa o cargo, e tudo o que está fora é de responsabilidade de outra pessoa” (CHARAN et al., 2012, p. 181). Com essa colocação, os autores afirmam que o desempenho só pode ser atribuído de forma individual, que somente pela soma do desempenho de cada membro da equipe organizacional é que é possível detectar as lacunas existentes no trabalho.

Os autores mostram na Figura 12 que o primeiro e último círculos representam desempenho ainda insuficiente porque três das sete responsabilidades não foram preenchidas, formando lacunas, o que denota que os requisitos operacionais, técnicos e especializados não são preenchidos dentro dos padrões esperados. Nesse caso, nem sempre o trabalho se desenvolve e não há manutenção de relacionamento de um trabalho construtivo.

Na continuação de seus comentários, os autores explicam que o resultado do segundo círculo revela o máximo desempenho, pois foram preenchidas todas as dimensões das responsabilidades, todos os requisitos de produção operacional, técnica e especializada, o funcionário atinge resultados que normalmente desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivo, o que contribui para a organização angariar reputação favorável junto à comunidade. Além de desenvolver e manter relacionamentos para um trabalho construtivo, isso pode revelar talentos.

O terceiro círculo, na análise exposta pelos autores, mostra um desempenho excepcional, porque além de cumprir todas as responsabilidades o colaborador foi além, ultrapassando para responsabilidades da área externa. O quarto círculo com o mesmo resultado do primeiro que apresentou lacunas entre três responsabilidades pode ser considerado pela organização como desempenho insuficiente. É assim classificado quando excede, sistematicamente, as responsabilidades e comumente as desempenha de forma satisfatória, sendo as internas qualificadas como operacional, técnica e especializada e as externas como aquelas apontadas como gerenciais (planejamento, organização, desenvolvimento de pessoas etc.). Atingir resultados que desenvolvem e manter relacionamentos de trabalho construtivo com muitos grupos também favorece uma boa reputação da organização perante a comunidade.

Atenta-se que o preenchimento dessas sete dimensões em sua totalidade significa apresentar “todas as habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais necessários para o sucesso no novo nível” (CHARAN et al., 2012, p. 183). Os autores

consideram que, quando o desempenho é analisado como capaz de produzir bons resultados nas sete áreas-chave, o funcionário tem capacidade de ser alocado em nível de trabalho acima daquele que está. Ainda revelam que, para ser enquadrado nesse novo nível, são necessários pelo menos três anos no mesmo cargo para que se possa ser efetuada uma avaliação com eficácia.

No entanto, essa forma de mensurar o desempenho dos colaboradores nem sempre pode ser aceita absolutamente, pois Huczok e Leme (2012) alertam que o desempenho é subordinado na avaliação pelas três competências: a técnica, a de negócios e a comportamental, pois são elas que formam a complexidade da apuração de resultados fornecida pelo colaborador.

Os autores comentam que existe um coeficiente de apuração, chamado de Coeficiente de Desempenho do Colaborador (CDC), que fornece uma média do resultado obtido por ele em cada uma dessas três perspectivas, considerando que cada colaborador é avaliado de acordo com a função que executa, porque o esperado de sua execução tem maior ou menor peso em cada item, dependendo das tarefas que lhe são designadas. Não se pode confundir que só possa exercer determinações dessa tarefa, mas, sim, que ele possa por si mesmo inovar, simplificar, facilitar e desenvolver objetivos desejados.

Por exemplo, [para] um colaborador que realiza atendimento ao cliente a perspectiva comportamental [humana] pode ser mais relevante para compor o desempenho do que para um colaborador que realiza cálculos estatísticos ou que trabalha na contabilidade (HUCZOK; LEME, 2012, p. 75).

Na opinião de Huczok e Leme (2012, p. 76), a gestão empresarial, para não incorrer em erros pela não observação adequada da capacidade de seus colaboradores, deve integrar o Plano de Cargos e Salários, Sistema de Gestão por Competência e Avaliação de Desempenho como uma só estratégia de gestão de pessoas.

Na mesma linha de pensamento, Gil (2011) afirma que o gerenciamento empresarial, para ter sucesso, necessita atentar para a importância do potencial humano em sua organização, sendo essa força a mais decisiva para o bom andamento dos negócios. Corroborando com essa opinião, Souza et al. (2009, p. 25) comentam:

Pessoas, portanto, são fontes decisivas para a obtenção da excelência. Entretanto, a sustentação de patamares crescentes de excelência apenas será possível se o olhar gerencial estiver centrado nos fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido e, além disso, se estiver de fato empenhado na redução da discrepância de desempenho, ou seja, na diferença entre o desempenho real e o esperado.

Os autores enfatizam a importância da Gestão de Desempenho, alertando que esta não pode ser burocrática e verticalizada, mas integralizada com as unidades de negócio, as equipes e os indivíduos, integração esta que se faz mediante planos elaborados sob enfoque sistêmico, porém sem deixar de lado o fato de que o desempenho significa “*performance* individual elevada na realização de atividades centradas na utilidade” (SOUZA et al., 2009, p. 49, grifo nosso).

Essa integração deve estar em constante monitoramento e supervisão, para que os gestores consigam realizar, mediante uma estratégia, o processo de *feedback*, que mais se destaca como método para a avaliação de desempenho.

A Gestão de Desempenho estabelecida na Frísia Cooperativa Agroindustrial como parte da estratégia da Gestão por Competência permitiu observar que a percepção de negócios dos gestores da cooperativa está alinhada aos anseios dos funcionários, desde que passaram a ter conhecimento que não basta ter formação e vontade de trabalhar, mas também precisam excitar com muito desempenho suas funções, considerando que este desempenho é avaliado por diferentes fatores, o trabalho não tem mérito apenas por ter sido realizado, o mérito está em fazer com qualidade, eficiência e eficácia.

Ao serem avaliados muitos funcionários, ao mesmo tempo que perceberam defeitos nunca observados no seu desempenho, também sentiram-se valorizados nas suas avaliações pela preocupação em destituir os defeitos por meio da enquadração em programas da Educação Corporativa.

4.5 FEEDBACK – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SOB A TEORIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

4.5.1 Avaliação da competência

A Gestão por Competência, como observado até aqui, refere-se a capacitar pessoas, considerando que nos recursos essenciais da organização enquadra-se o capital humano, ou seja, para o sucesso dos negócios, foca-se nas pessoas, valendo-se de seu potencial e capacidade. Para auferir se gerenciam adequadamente esses atributos dos colaboradores, são definidas competências conforme as necessidades da organização, sob diferentes ações estratégicas.

Contudo, não se resolve essa questão simplesmente promovendo treinamentos, formação acadêmica ou técnica, palestras, seminários, enfim várias ferramentas de aperfeiçoamento da capacitação, portanto, a avaliação da competência é um fator imprescindível na Gestão por Competência, sendo opção de cada empresa o modo como pode ser realizada.

Baseando-se nos trabalhos de vários teóricos da administração empresarial, principalmente a literatura norte-americana e europeia, Rocha (2009) comenta que o gerenciamento do capital humano se propaga pela meritocracia, não pelo sentido de premiar méritos, mas de assegurar um ambiente de trabalho que, ao mesmo tempo que promove “alavancamento” dos negócios, eleva a formação profissional das pessoas, seja pelos méritos individuais, seja pela coesão do grupo que trabalha com objetivos e metas que se tornam comuns a todos.

A respeito desse conceito de meritocracia, Rocha (2009) ensina que a prática dessa escolha se consolida pelo processo de avaliação de pessoas e de desempenho institucional. Assim, cada organização reserva instrumentos e métodos específicos para avaliar as competências, cada um segundo o que deseja para o bom andamento dos negócios.

No presente trabalho, a avaliação das competências seguiu modelos propiciados pela construção de orientações de vários autores que se dedicam à *performance* do desempenho empresarial, tendo inicialmente como base as indicações de Le Boterf (2003).

Assim, estima-se que para uma avaliação coerente, com o objetivo de a organização formar parceria com seus colaboradores, a Gestão por Competência se

faz a partir da constatação do *gap* da organização. Brandão e Guimarães (2001, p. 11) expõem a sincronia das competências necessárias, afirmando:

A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

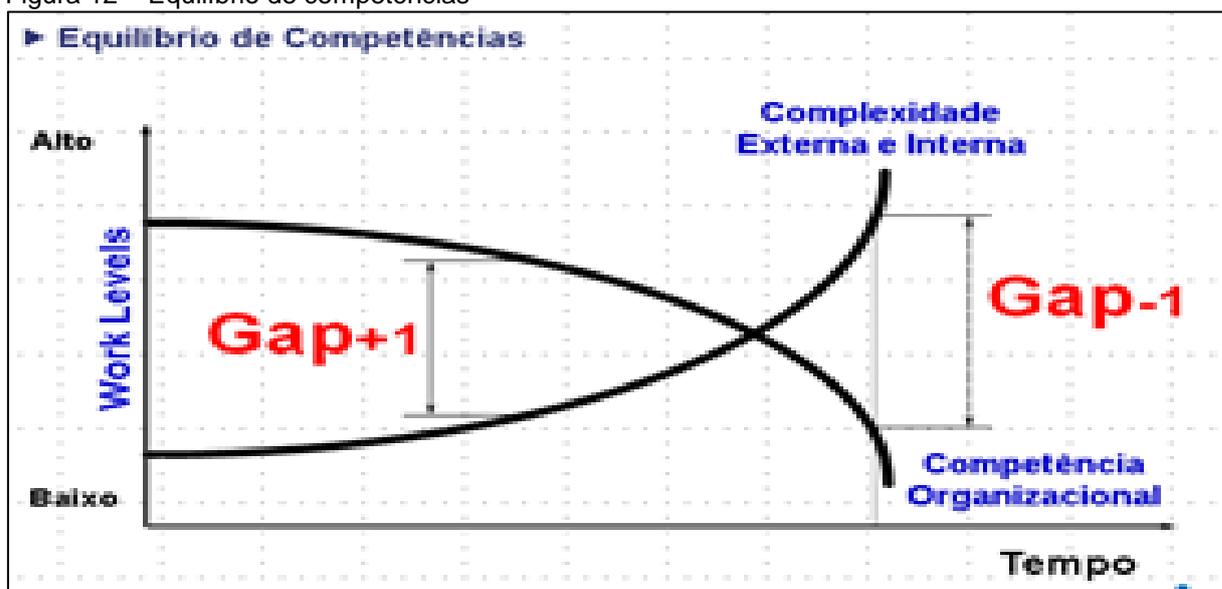
Os autores comentam a necessidade de as organizações recorrerem a modelos de Gestão por Competências na intenção de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio. Em sua obra, os autores apresentam o modelo de Lenaga (1998), que tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização, como mostra a Figura 13.

A ilustração da Figura 13 é um processo que estabelece os objetivos e as metas a serem alcançados pela organização e identifica as lacunas existentes entre as competências necessárias para alcançar esses objetivos e as competências internas disponíveis. Mediante esse processo, realizam-se as estratégias compostas do planejamento, pela seleção, pelo desenvolvimento e pela avaliação de competências. Todas essas estratégias são realizadas para minimizar as lacunas encontradas por meio das ações de Gestão de Pessoas, que Brandão e Guimarães (2001, p. 11) chamam de “subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e Gestão de Desempenho”.

Assim, entende-se que, para a Gestão por Competência estar em perfeita sincronia com as necessidades organizacionais, elaborar o *gap* é crucial para as ações estratégicas, visando ampliar e desenvolver o desempenho dos funcionários.

Observa-se na Figura 13 que as lacunas se formam a partir da parte externa da intercessão da competência organizacional e a complexidade de exigências internas e externas para o bom andamento dos negócios da organização.

Figura 12 – Equilíbrio de competências



Fonte: BRANDÃO e GUIMARÃES (2001, p. 11).

De posse dos *gaps*, descobrem-se as lacunas existentes na organização sendo então possível elencar o que se espera de cada cargo para superar as lacunas das competências dos funcionários e, a partir dessa visão, avalia-se o potencial de cada funcionário para preenchê-las.

É importante destacar que a avaliação do potencial e capacidade não se detém no saber, mas em saber solucionar conflitos e contingências que possam eventualmente surgir e que não são previstos, ou seja, ter resiliência.

Mendes (2017) sintetizou no Quadro 16 um esquema que apresenta as três categorias de competência (técnica, do negócio e comportamental ou humana), com a determinação da avaliação de cada uma no foco e no objetivo.

Quadro 5 – Requisitos almejados em cada uma das dimensões de competência

Categoria	Objetivo	Foco
Sociais e Humanas	Interação	Adequação
Negócio	Aplicação	<i>Performance</i>
Técnicas	Qualificação	Capacitação

Fonte: Mendes, 2017, p. 13.

Na dimensão de competência humana, o objetivo é que haja interação do trabalho com as metas e objetivos da organização, ou seja, que o funcionário se integre à cultura, ética e profissionalização da organização, sendo que o foco dessa

competência é a adequação a esse objetivo. Na competência de negócio, é esperado que haja um saber fazer e como fazer, inovando e aperfeiçoando sempre que possível, tendo como foco a *performance* do trabalho realizado. A competência técnica direciona-se a capacitar profissionalmente para a perfeita execução do serviço, percebendo que as três dimensões são avaliadas como um conjunto, uma integralizando-se à outra.

Zarifian (2001b, p. 137) inclui na reflexão dessas determinações ainda,

[...] o assalariado pode dar sentido aos parâmetros de desempenho que deve seguir, pois conhece e avalia o contexto econômico que gera a coerência destes parâmetros. Pode, conforme as circunstâncias, modificar as soluções para obtenção do desempenho esperado, ou ter capacidade de julgar as margens de variações toleráveis (em qualidade, em prazo...) no desempenho esperado. Fica neste caso muito atento às condições que permitem alcançar com eficácia este desempenho, logo, muito atento à qualidade do seu próprio trabalho e ao que pode garanti-la.

Rabaglio (2010) recomenda que, na realização da avaliação, haja a elaboração antecipada do mapeamento de cargo, que apontará como resultado os requisitos essenciais a serem avaliados e facilitará a detecção dos *gaps* a serem preenchidos em cada setor. O autor alerta que, pelo mapeamento dos cargos, a avaliação mostrará indicadores confiáveis, considerando que o nível mensurado das competências é percebido pelo desempenho das atividades ou atribuições dos cargos; além de facilitar uma mensuração adequada para a integralização das três dimensões de competências.

Em relação ao mapeamento, Rabaglio (2010) indica que, a partir do momento que se faz o mapeamento do cargo, define-se um indicador de mensuração dos níveis conquistados para construir uma única metodologia de avaliação, em que cada cargo ou função será avaliado com retidão e imparcialidade, resultando em um trabalho eficiente, que dará aos administradores condições especiais para a tomada de decisão.

Dutra (2002) adiciona que escolher ferramentas adequadas para avaliar competências permite a realização de: avaliação funcional (verificar o alcance do objetivo), avaliação orientadora (indica avanços e dificuldades no trabalho) e avaliação integral (situar a posição do funcionário pela integralidade das competências).

Todas essas avaliações são decorrentes das estratégias da Gestão por Competência direcionada para a Gestão de Desempenho, que adiante será comentada como foco essencial da avaliação.

4.5.2 *Feedback* – Um sistema de avaliação

Adotado como uma ferramenta de gestão para melhoria do desempenho, o *feedback* configura-se como uma estratégia para realimentar o processo de desenvolvimento e comportamento no trabalho, que tanto pode ser para aumentar a autoestima, por meio de elogios, quanto pode ser de desconforto ou alerta quando as realizações laborais e comportamentais são reveladas como incorretas, inadequadas ou incompletas para o que se deseja no trabalho.

Galli e Müller-Stewens (2012 *apud* COSTA; CASTRO, 2016, p. 7) explicam que as estratégias direcionadas para a área de Gestão de Pessoas contribuem para “o desenvolvimento do capital social da organização e para a melhoria do desempenho organizacional, tornando-se assim uma vantagem competitiva”.

Nesse desenvolvimento do capital social, Fletcher (2001) explica que avaliação de desempenho, sob a perspectiva da Gestão por Competência por meio da avaliação de desempenho, configura-se como estratégia para integrar as atividades dos recursos humanos com as políticas empresariais. Nesse sentido, a Gestão de Desempenho abrange uma série de atividades em uma estratégia que tenha como escopo uma base avaliativa, que leve cada funcionário individualmente a desenvolver sua competência e melhorar seu desempenho com base nas metas e objetivos da organização.

Conforme o posicionamento de Philadelpho e Macêdo (2007), o consenso é de que, para maximização de resultados, os gestores necessitam realizar *feedback* constante, sendo uma ferramenta que fornece dados para o mapeamento das necessidades para melhor desempenho dos colaboradores, considerando que é nesse momento que se atinge o ápice da avaliação de desempenho.

Na visão de Marras (2011, p. 166), “a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir o seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes”. Sob essas ponderações, o *feedback* formaliza a prática de os seres humanos avaliarem uns aos outros e si mesmos, numa tentativa de sempre estarem melhorando e/ou corrigindo erros que possam prejudicar tanto seu desenvolvimento profissional como pessoal.

No entendimento de Lucena (2002, p. 35), “todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera consequências no desdobramento do julgamento feito ou da decisão tomada”. Esse posicionamento situa o *feedback* como ferramenta que organiza as necessidades para transformar os funcionários da organização em colaboradores que participam da melhoria dos negócios.

O uso do *feedback* como estratégia das organizações intensificou-se a partir da década de 1980, por ocasião de um contexto instável no ambiente empresarial que gerou desafios a serem enfrentados pelas organizações, para manterem-se no mercado e terem bom rendimento nos negócios para um crescimento econômico e social. Nesse momento, as organizações começaram a buscar estratégias que garantissem o desenvolvimento e a ampliação de competências dos seus funcionários.

O primeiro passo dessa estratégia é instalar a Gestão de Desempenho, tendo o cuidado para essa gestão ser eficaz, avaliando-a constantemente. Bergamini (2010) afirma que, se houver uma avaliação de desempenho inadequada e excessivamente formalizada, pouco resultado haverá no aproveitamento dos treinamentos para ampliar o potencial do avaliado. O autor considera que é pela avaliação que os gestores podem orientar-se para conduzir as pessoas a elevarem o nível do seu desempenho.

Nessas ponderações, verifica-se que o *feedback* é uma importante ferramenta para avaliar o desempenho dos colaboradores, no sentido de que sua realização considera aspectos cognitivos e comportamentais individuais.

Lucena (2002, p. 35) comenta que, na Gestão por Competências, a avaliação de desempenho é de grande relevância nas organizações, pois “é imprescindível que a mão de obra seja cada vez mais qualificada e orientada aos objetivos organizacionais”. Nesse sentido, é importante que na escolha entre as várias formas de avaliar usando o *feedback* haja opção pelo modelo que melhor atenda às necessidades da organização.

Existem diferentes formas de executar o *feedback* que são caracterizadas pela figura do avaliador. Coelho (2013) identifica sete formas de avaliar o colaborador: autoavaliação; gerente ou gestor; indivíduo e gerente (gestor); equipe de trabalho; comissão de avaliação de desempenho; avaliação para cima; avaliação pelo órgão de RH. Na Figura 13, é possível visualizar as formas de avaliação de desempenho formalizadas pelo *feedback* mais utilizadas pelas organizações.

Figura 13 – Formas de avaliar o desempenho



Fonte: Coelho, 2013, p. 42.

Carbone (2008, p. 883) orienta que a escolha do avaliador deve recair em um “modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho do funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam”. O importante é que o avaliador seja engajado nas implicações e nas interações dos processos de trabalho.

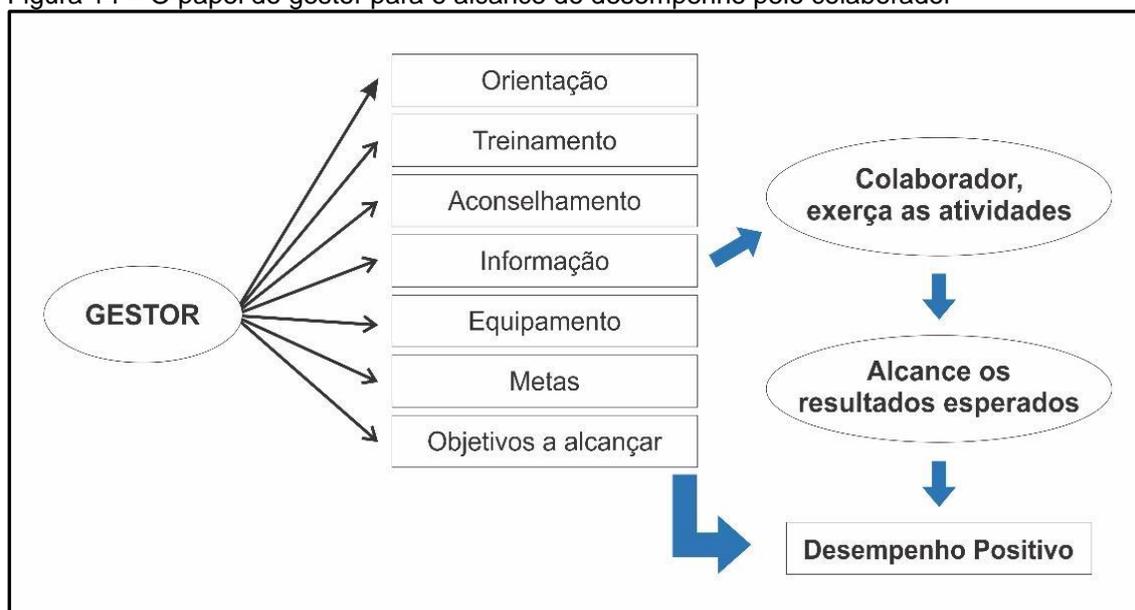
Segundo Chiavenato (2014) e Marras (2011), sem haver uma formalização explícita, cada colaborador é avaliado por todos aqueles que têm contato, podendo ser subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores e outros, e essa avaliação por vezes fornece informações cruciais para avaliar o comportamento e a contribuição do colaborador na produtividade positiva da organização.

Quando o *feedback* ocorre somente entre avaliador e avaliado, há um envolvimento de tal forma que ambos compartilham a responsabilidade de reparar erros e desenvolver o trabalho com o máximo desempenho possível, fator de maior valia porque os erros e acertos se verificarão a partir da constatação dos *gaps* no processo de avaliação de desempenho. Oliva e Ferra (2008) comentam que, enquanto

em empresas menores as avaliações não são realizadas de forma sistemática, a maioria é de maneira informal, nas organizações de maior porte, sobretudo aquelas empenhadas em desenvolver seus negócios desafiando o mercado competitivo, o *feedback* geralmente é realizado sistematicamente pelo gestor, a partir de metas pré-estabelecidas ou comportamentos desejados.

Coelho (2013), elucida com maior nitidez o processo de um *feedback* implementado pelo gestor no esquema da Figura 15. Verifica-se que, sendo o gestor o avaliador, existem itens específicos a serem observados, os quais podem ser outros desde que representem características e peculiaridades avaliadas de acordo com o contexto da organização e que o resultado do *feedback* projete a transparência das atividades desenvolvidas em período determinado.

Figura 14 – O papel do gestor para o alcance do desempenho pelo colaborador



Fonte: Coelho (2013, p. 46).

Borges e Gross (2013) afirmam que a crença das grandes organizações é de que a avaliação de desempenho deve ser condicionada aos objetivos da organização e os colaboradores devem assumir responsabilidades com esses objetivos e metas fins, visando não só cumprir como também contribuir para excelentes resultados.

De fato, o consenso é de que o próprio avaliado observe que as obrigações são muito além de suas tarefas operacionais, e o *feedback* periódico auxilia no processo de atingir esse objetivo. Marras (2011) comenta que o objetivo da avaliação de desempenho é alcançar o desenvolvimento do indivíduo, adotando métodos avaliativos como o *feedback* para possibilitar que aconteçam desenvolvimento de

talentos, estímulo de potencialidades, engajamento do funcionário nas metas e objetivos como verdadeiro colaborador para a organização alcançar os objetivos esperados.

Nesse sentido, entende-se que, na aplicação do *feedback* para uma avaliação de desempenho, o resultado esperado não é somente verificar se o colaborador está atendendo às necessidades da organização, mas também se ele segue princípios e ideais que fazem parte da cultura organizacional, que identificam as competências existentes na organização, e se o avaliado está em total sintonia com o papel que desempenha nela.

4.5.3 *Feedback*: avaliação de desempenho dos funcionários alinhada diretamente à Gestão por Competência pela Frísia

Na Frísia Cooperativa Agroindustrial, a implementação da Gestão por Competência iniciou pelo estudo do processo de recrutamento e seleção, que permitiu estabelecer critérios e regras para capacitar os colaboradores para atuarem diante das mudanças alinhados à estratégia da cooperativa, bem como para medir o nível de contribuição e a qualificação profissional, buscando identificar ações para o desenvolvimento dos colaboradores para atingir os objetivos da cooperativa.

Em relação ao envio dos funcionários para cursos e treinamentos, foi preocupação da Gestão de Pessoas elaborar um programa que pudesse avaliar as competências deles, alinhadas diretamente com a avaliação de desempenho com base em indicadores de *performance* dos processos onde ocorre a atuação do colaborador, com o objetivo de avaliar a contribuição efetiva para a alavancagem dos negócios da cooperativa, considerando que, no momento, a preocupação estava na formação do setor industrial nas atividades da cooperativa.

Quando foram elaborados os Quadros 13, 14 e 15, ficou determinado pelos gestores que a avaliação ocorreria pelo gestor do setor a que o avaliado pertencia, com base nos critérios dos três quadros.

Destaca-se que essa avaliação é do conhecimento do avaliado como fator de indicação da Política de Cargos e Salários existente na Frísia Cooperativa Agroindustrial, que tem dois importantes objetivos: motivar os funcionários a ampliarem cada vez mais suas competências para estarem em contínuo processo de desenvolvimento de seu desempenho e para que a cooperativa evite o *turnover*,

fazendo o funcionário sentir-se reconhecido. Considera-se nesse objetivo que a Gestão de Pessoas não desperdice tempo em função de desligamento de alguns funcionários e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, pois isso acabaria sendo um prejuízo, essencialmente pelos custos de treinamento e cursos realizados por funcionário que não tem garantia de permanecer no trabalho por longo tempo.

Na Política de Cargos e Salários (2016b) da Frísia Cooperativa Agroindustrial, constam os quesitos de incentivo e motivação para evitar o *turnover*, como acrescentar ao salário fixo da remuneração pré-concebida na contratação verbas variáveis e benefícios que são definidos segundo critérios pré-estabelecidos.

As verbas variáveis incluem o Programa de Participação nos Resultados da Frísia, que tem por objetivo melhorar os desempenhos de qualidade, produtividade e rentabilidade, dividindo com os funcionários uma parte dos ganhos adicionais obtidos. É uma forma de complementar a remuneração de todos os funcionários premiando aqueles que atingem e superam os desafios propostos pela cooperativa.

A Diretoria da Frísia Cooperativa Agroindustrial considera que, em um mercado econômico altamente competitivo e complexo, a busca por profissionais bem preparados tem se tornado uma ação estratégica, exigindo das organizações práticas e políticas para mantê-los satisfeitos e estimulados no seu ambiente de trabalho. Assim, a política de benefícios é uma forma de contribuir para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Portanto, a política de benefícios deve estar alinhada com os seus objetivos estratégicos e com a legislação trabalhista em vigor.

Os benefícios constantes nessa política possuem caráter espontâneo, ou seja, são concedidos por liberalidade e decisão da cooperativa, possuindo regras e parâmetros que devem ser estipulados pelo CAC.

Anualmente, as regras são negociadas entre o Sindicato Laboral e a Frísia, quando são definidas as metas a serem atingidas, que após avaliação são pagas aos colaboradores conforme acordo pactuado.

Outro quesito da política é o compromisso de a cooperativa manter o cargo para o qual o funcionário é contratado por um conjunto de funções organizadas de forma estruturada, que agrupa atividades similares de forma a permitir determinada especialização, dentro de uma posição hierárquica, existente dentro de cada carreira.

A carreira estabelecida pela política da Frísia Cooperativa Agroindustrial significa a trajetória profissional para cada um dos cargos, sendo escalonada em classes salariais, evoluindo pela complexidade da atividade, pela exigência de requisitos de acesso, conhecimentos específicos, habilidades e experiências adquiridas, bem como pela natureza do trabalho.

O agrupamento de cargos que possuem o mesmo valor relativo, classificados num determinado intervalo de pontos, compõe a classe salarial, sendo que cada uma delas é composta de valores organizados em níveis salariais, que são representados numa amplitude do mínimo até o máximo valor a ser pago em determinada classe salarial, tendo como base a Média Aritmética Ponderada (MAP) obtida pela pesquisa salarial em entidades representativas. Em geral, a MAP é posicionada no centro da faixa salarial.

A gestão dos empregados, suas carreiras e seus salários será de responsabilidade de cada gestor de área, sempre com validação técnica da área de Recursos Humanos e aprovação da Superintendência da cooperativa.

Também faz parte da Política de Cargos e Salários da Frísia a chamada evolução horizontal, que significa a evolução salarial do empregado entre os níveis definidos para a classe em que seu cargo está inserido, conforme descrito no Quadro 19.

Quadro 6 – Critérios para evolução horizontal

Critérios	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Tempo mínimo de permanência no nível	3 meses (90 dias); período de experiência	12 meses	12 meses	12 meses	Período de espera de vaga/orçamento para evolução vertical
Aspectos a serem observados para habilitar evolução horizontal	Este nível somente pode ser ocupado com a vaga aprovada. Disponível para candidato (externo) aprovado na seleção ou empregado em evolução vertical	Este nível pode ser ocupado por um empregado que ocupa o Nível 1 imediatamente após sua aprovação no período de experiência (externa ou interna); evolução automática	Este nível pode ser ocupado por um empregado que ocupa o Nível 2, desde que seja comprovado que ele realiza suas atribuições sem depender de orientações e esclarecimentos por parte de seus colegas de trabalho ou superiores. Essas dúvidas se referem às suas próprias tarefas, normas/procedimentos e políticas, bem como da Cultura Organizacional	Este nível pode ser ocupado por um empregado que ocupa o Nível 3, desde que seja comprovado que tem pleno domínio de suas atuais atribuições, com capacidade para treinar e orientar outros empregados de sua área. Perfil Treinador Técnico. Após os 12 meses de permanência exigidos nesse nível, o Empregado está APTO para sua Progressão Vertical, desde que tenha vaga/orçamento na classe Superior	Este nível pode ser ocupado por um Empregado que ocupa o Nível 4, desde que cumpra o tempo de permanência no cargo de 12 meses. A finalidade deste nível é aguardar vaga/orçamento ou o empregado atender os requisitos exigidos para a Classe imediatamente superior
Avaliar o empregado durante o período em que estiver neste nível	Empregado em avaliação legal do período de experiência	Empregado em avaliação referente a sua adaptação nas rotinas de trabalho na Frísia. Sua independência na execução do seu trabalho precisa ser evidenciada neste período	Empregado em avaliação referente ao seu domínio das atividades do seu cargo e evidências da sua capacidade para treinar outros empregados	Empregado em avaliação referente ao seu domínio das atividades do seu cargo e evidências da sua capacidade para treinar outros empregados	Empregado em espera de orçamento, vaga e requisitos para o próximo cargo

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2016b, p 3).

Essa movimentação descrita no Quadro 17 corresponde ao desenvolvimento no mesmo cargo. A evolução depende, prioritariamente, da existência de orçamento, tempo mínimo entre um aumento salarial e outro e do desempenho. O crescimento horizontal deve acontecer nos níveis salariais existentes na classe correspondente ao cargo. Esse crescimento é decorrente da aferição contínua dos resultados obtidos pelo empregado no exercício do seu cargo. Deve ser concedido como resultado de uma avaliação que reflita o “desenvolvimento” do empregado no período. Os crescimentos horizontais são solicitados pelo gestor da área, validados pela área de Recursos Humanos e aprovados pela Superintendência da cooperativa, considerando sempre a existência de orçamento, o tempo mínimo definido no Quadro 19 e, principalmente, o atendimento dos requisitos da avaliação por competências e o desempenho satisfatório. Esse processo comumente é realizado no mês subsequente ao dissídio. Os responsáveis para indicar os benefícios dessa política para os funcionários estão descritos no Quadro 20, que estabelece a mudança do posicionamento dos funcionários baseada essencialmente na avaliação de desempenho.

Quadro 7 – Responsabilidade de alteração de cargos e salários

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL
Realizar gestão dos empregados, carreiras e salários	Gestor
Autorizar e comunicar ao RH pagamento de adicional de função ao substituto temporário	Gestor
Comunicar ao RH pagamento de adicional de função ao substituto temporário	Gestor
Aprovar criação, extinção, alteração e validação de cargos	Superintendente
Elaborar ou ajustar perfil de cargo	Gestor
Analisar e incluir cargo na tabela salarial	Analista/Supervisor de RH
Sugerir a criação ou alteração de título do cargo	Gestor
Aprovar título do cargo	Supervisor de RH
Propor e alterar quadro de limite de vagas	Gestor
Aprovar quadro de limite de vagas	Superintendente
Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do empregado	Gestor
Propor concessão de enquadramento	Supervisor/Gerente de RH
Aprovar enquadramento	Gerente/Superintendente
Solicitar evolução horizontal e vertical	Gestor

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2016b.

Observa-se que cabe ao gestor acompanhar o desenvolvimento de seus empregados e negociar sua evolução funcional, tendo como base os critérios estabelecidos nessa política.

Acrescenta-se à Política de Cargos e Salários a evolução vertical, que corresponde à promoção, ou seja, à mudança do ocupante de um cargo para outro cargo situado em outra classe salarial de valor superior, de acordo com a previsão no Quadro Limite de Vaga, orçamento da área, desempenho e requisitos de acesso exigidos para o novo cargo. Ocorre na promoção a mudança do ocupante do cargo para outro cargo de valor relativo superior, posicionado em outra classe.

As propostas de promoção são inerentes a todos os ocupantes de um mesmo cargo, que são indicados pelo gestor de área para a área de Recursos Humanos, a fim de que sejam levantados os nomes dos funcionários que estarão aptos a concorrer à vaga. A condição básica para que uma promoção vertical seja realizada é que haja disponibilidade de vaga no Quadro Limite de Vagas da área em questão. Também é indispensável que o ocupante do novo cargo tenha todos os requisitos constantes no Perfil de Cargo e atenda aos requisitos de avaliação de competências e desempenho. Esses requisitos são reconhecidos nos itens elencados nos Quadros 14, 15 e 16, pelo gestor do colaborador avaliado (AG), sendo determinados pelo peso de valores pré-estabelecido pelo CAC, que compõem cinco notas avaliativas: a) “Precisa Desenvolver (PD)”; b) “Atende Parcialmente” (AP); c) “Atende (AT)”; d) “Supera Parcialmente (SP); e) “Supera (SU)”.

Essa análise é realizada anualmente nos meses de setembro, outubro e novembro. A cada item avaliado com AT, SP e SU, a avaliação corresponde ao atendimento às expectativas da cooperativa. Enquanto os itens avaliados como “PD” e “AP” significam que não atenderam às expectativas, formando uma lacuna de competência que deveria estar desenvolvida, levando à necessidade de informar o setor de Gestão de Pessoas.

Essas informações foram “customizadas” conforme metodologia definida pelo gestor da área de Gestão de Pessoas e implementadas no sistema SENIOR⁷ – sistema de folha de pagamento formado por vários módulos de acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores, uma plataforma que, a partir da armazenagem de informações, possibilita reconhecer a capacitação e o potencial dos colaboradores, conforme exemplo mostrado no Quadro 21.

⁷ SENIOR é um *software* para gestão de pessoas que fornece dados para otimizar processos de negócios e tomada de decisão, de forma que a competência dos recursos humanos seja estrategicamente utilizada para melhorar o desempenho da cooperativa.

Quadro 21 – Análise da avaliação das competências baseadas em quatro avaliadores

AVALIAÇÃO DE COMPETENCIA	
495 - GERENTE DE GESTAO DE PESSOAS	
Nome Ocupante 2789	CBO 142205
0013	Conhecimento avançado relacionados ao histórico e a evolução do ramo de negócio da organização e dos cenários político, macroeconômico, tecnológico e regulatório.
	Auto Avaliação <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	Superior <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2016 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2015 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
0595	Inglês Avançado: ter conhecimento de todas as estruturas gramaticais da língua inglesa, de tal forma que possibilite ouvir, entender e redigir textos e documentos específicos, sendo capaz de manter nível de conversação fluentemente.
	Auto Avaliação <input checked="" type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	Superior <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2016 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2015 <input type="checkbox"/> PD <input checked="" type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
1081	Gestão de Pessoas
	Auto Avaliação <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	Superior <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2016 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2015 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
1082	Direito do Trabalho e Previdenciário
	Auto Avaliação <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	Superior <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2016 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2015 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
1102	Conhecimento em Gestão de Cooperativa
	Auto Avaliação <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	Superior <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2016 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2015 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
1103	Conhecimento em Gestão Estratégica e Indicadores
	Auto Avaliação <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	Superior <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2016 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU
	CICLO 2015 <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SU

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA (Cargo)	
Nome ocupante: Fulano de tal CBO 13.523	
	PD AP AT SP SU
0013	Conhecimento avançado relacionado ao histórico e à evolução do ramo de negócio da organização e dos cenários político, macroeconômico, tecnológico e regulatório.
	Autoavaliação
	Superior
	Ciclo 2016
	Ciclo 2015
0595	Inglês avançado, ter conhecimento de todas as estruturas gramaticais de língua inglesa, de tal forma que possibilite ouvir, entender e redigir textos e documentos específicos, sendo capaz de manter nível de conversação fluentemente.
	Auto avaliação
	Superior
	Ciclo 2016
	Ciclo 2015
1081	Gestão de Pessoas
	Autoavaliação
	Superior
	Ciclo 2016
	Ciclo 2015
1082	Direito do Trabalho e Previdenciário
	Autoavaliação
	Superior
	Ciclo 2016
	Ciclo 2015
1102	Conhecimento em Festão de Cooperativa
	Autoavaliação
	Superior
	Ciclo 2016
	Ciclo 2015
1103	Conhecimento em Festão Estratégica e Indicadores
	Autoavaliação
	Superior
	Ciclo 2016

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

O indicador de desempenho é oriundo do mapeamento de processos existentes, que identifica as ações necessárias para a realização de uma tarefa. Por exemplo, um colaborador lotado na área de Gestão de Pessoas, responsável pela área de Agente de Desenvolvimento Humano, ao verificar os *gaps* essa pessoa deve realizar todos os treinamentos verificados como necessários no mapeamento.

Com informações precisas das avaliações que sugerem os *gaps*, o gestor tem respaldo para mapear as necessidades de suprir as lacunas existentes em cada colaborador, conforme preenchimento de ficha exemplificada no Quadro 22.

Quadro 8– Avaliação de Desempenho (lacunas)

Nome				
Avaliação de Desempenho (lacunas)				
Ciclo:			Data de referência:	
Local:			Avaliador:	
Cargo:				
Competência	Detalhamento Competência	Conceito	Ação	Prazo

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

A formulação dos *gaps* da Frísia Cooperativa Agroindustrial conduz às decisões da área de Gestão de Pessoas, relacionadas à busca de desenvolvimento de talentos para suprir as necessidades da cooperativa, essencialmente quando da pretensão de se criar novas atividades.

Com informações precisas de avaliações para preenchimento do Quadro 20, o gestor tem respaldo para mapear as necessidades de suprir as lacunas existentes em cada colaborador, criando o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O Quadro 24 apresenta um exemplo de levantamento de necessidades.

Quadro 24 – Levantamento de necessidades

0001 FRISIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL		Levantamento de Necessidades					Pág.: 1	
		Data Referência:						
Cadastro	Nome	Cargo						
		Realizou Curso(S/N)	Data Conclusão	Data Vcto	Vencido (S/N)	Nível Exig.	Situação	
F	90	Graduação Superior	N	-	-	-	D	-
F	104	Pós-graduação na área de gest	N	-	-	-	D	-
F	57	Pós-Graduação em Agronegócio	N	-	-	-	D	-
F	16	Superior em Psicologia	S	-	-	N	N	Completo
A	139	Curso de DISC	N	-	-	-	N	-
A	661	Curso de Educação Corporativa	N	-	-	-	N	-

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

Na avaliação, os indicadores são submetidos à Matriz Fifteen Box, criada pelo responsável da área de Gestão de Pessoas da Frísia Cooperativa Agroindustrial. Essa matriz é preenchida conforme a competência requerida a cada funcionário e os fatores são determinados pelo gestor responsável pela sua área de trabalho.

Trata-se de uma ferramenta formada pelo sistema cartesiano de coordenadas, que observa dois parâmetros, reservando ao eixo horizontal (abscissa) as cinco competências formadas pelo PD, AP, AT, SP e SU e pelo eixo vertical (ordenada) os indicadores de desempenho: Ótimo, Bom e Ruim, cujo ponto de intercessão dos dois parâmetros indica efetivamente a posição do colaborador avaliado.

Esses indicadores de desempenho são extraídos do mapeamento de processos, conforme demonstrado na Figura 15, denotando que, se um item se enquadra como Ótimo no eixo da competência, porém como Ruim no objetivo, seu desempenho apresenta lacunas a serem preenchida por ações estrategicamente sugeridas pelo sistema de Gestão por Competência. Verificam-se ainda os indicadores de avaliação: Desempenho (ordenada): realizar 100% dos treinamentos declarados como necessários para serem realizados (incluindo como indicador de desempenho Ótimo – 100%, Bom – 80 a 99%, Ruim – abaixo de 80%). E avaliação de competência (abscissa) determinada pelo atendimento às três competências: competência técnica, competência de negócios e competência comportamental.

Figura 15 – Matriz Fifteen Box



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

O resultado de todo o processo gera como saída o sistema da Gestão por Competência, que tem como base de operacionalização: a definição das competências, o mapeamento dos processos, a avaliação do desempenho, o *feedback*, a criação do PDI, os direcionamentos dos treinamentos com base nas lacunas de competências e a retroalimentação do processo.

Ressalta-se que os resultados desses dados conduzem às decisões da gestão de pessoas relacionadas à busca de desenvolvimento de talentos por meio de um processo formal, claro e preciso entre o avaliador e avaliado, para que se passe a uma nova fase, que é a construção do PDI para cada funcionário.

Na questão de avaliação do desempenho dos funcionários, a Frísia Cooperativa Agroindustrial conseguiu que a árdua tarefa de avaliar seus funcionários se transformasse em um fator de harmonia no ambiente do trabalho. Cooperativa. Foram estabelecidos no *feedback* utilizado na Frísia Cooperativa Agroindustrial que colocou em foco evidências comportamentais, satisfazendo o avaliado no sentido de que percebe falhas no seu desempenho por motivos que até então não havia percebido, no entanto há um sentido compensatório porque sua avaliação pode ser modificada e ou aperfeiçoada mediante sua vontade corrigir as falhas. Contudo, ao mesmo tempo consegue entender que sua competência é valorizada e reconhecida, e onde existe não competência pelo *feedback* elas podem ser superadas,

O sistema de avaliação estabelecido pela Frísia Cooperativa Agroindustrial usa-se o *feedback* que mobiliza todos os integrantes da cooperativa, daí os resultados positivos que apresenta e dá condições para que a cooperativa possa realizar PDI sem cometer injustiças.

4.6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

No ambiente empresarial, o PDI é uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento das capacidades dos funcionários, atendendo tanto aos interesses da organização como também aos anseios profissionais e pessoais do funcionário. Configura-se, assim, em um planejamento para determinado colaborador desenvolver-se profissionalmente, ao mesmo tempo que redimensiona as competências necessárias para realizar com eficácia suas funções dentro da organização.

Detectada as lacunas das ações profissionais e comportamentais de um indivíduo numa avaliação, o PDI é um instrumento que, quando aplicado, ajuda no desenvolvimento pessoal e profissional, por meio de um planejamento que se baseia em um objetivo específico para agregar conhecimento e competência que contribuirão para esse indivíduo crescer pessoal e profissionalmente.

Nas estratégias da Gestão por Competência direcionada à Gestão de Pessoas, consta como resultado da avaliação de desempenho capacitar os funcionários por meio de cursos e treinamentos que são previamente elaborados a partir da definição do *gap* de competência. Para melhor entendimento dessas ponderações, vale a concepção de Santos (2001), quando afirma que a competência individual representa a soma sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes que são percebidos quando se avalia o desempenho profissional, em determinado contexto ou estratégia organizacional.

Segundo Hadji (2001), antes de ocorrer uma avaliação, deve-se definir um objeto ou uma meta a ser cumprida, ou seja, um referente que se traduz por um processo de avaliação institucional em termos de finalidade, meta e plano a curto e médio prazo.

Considerando que o *gap* reflete a diferença entre o nível de competências ideal para consecução da estratégia e o nível atingido na execução da tarefa atual existente, Chiavenato (2014, p. 210) explica que,

geralmente a principal preocupação das organizações está voltada para a medição, a avaliação e a monitorização de quatro aspectos [sendo eles] resultados, desempenho, competências, fatores críticos de sucesso [as competências são aquelas] individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.

Baseando-se nesses pressupostos, pode-se inserir o uso do *gap* como um meio de localizar problemas relacionados à integração das pessoas com a organização e que permite localizar “possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano” (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

As definições do conceito do PDI situam-no como uma estratégia organizacional, pois se tratam de um plano colocado como um meio para resolver as lacunas de desempenho individual.

Chiavenato (2014, p. 211) explica que, na Gestão por Competência, é importante dar atenção ao fato de que,

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente [...] o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado.

O PDI advém de um processo focado na competência individual, que pode ser interpretada como exposto no Quadro 25.

Quadro 25 – Elaboração do PDI baseado nos objetivos e ações necessárias

FATO	AÇÃO
Objetivo primário	Avaliar competência individual
Objetivo final	Competências aplicadas no trabalho pelas pessoas
Eficiência	Adequação das competências ao negócio da organização
Eficácia	Resultados das competências aplicadas ao negócio da organização
Indicador	Pessoas dotadas de competências essenciais do sucesso do negócio
Retorno do investimento	Competências aplicáveis e aplicadas e custos de avaliação do desempenho

Fonte Adaptado de Chiavenato, 2014, p. 212.

Esses fatos assemelham-se às categorias básicas que compõem a cadeia de valor e os 6Es do Desempenho®, elaborados no monitoramento e avaliação do desempenho governamental do Tribunal de Contas do estado de Minas Gerais, que Marini e Falcão (2012) publicaram em artigo que versa sobre governança em ação, situando como exemplo de Gestão por Competência as iniciativas do governo de Minas Gerais, discorrendo sobre como gerar melhorias, aprendizado e responsabilidade após as avaliações de desempenho dos funcionários.

Os autores explicam que essas avaliações são realizadas de tal forma que geram informações sobre mérito, relevância, pertinência, desenho e desempenho das ações de cada funcionário, e os resultados são difundidos e incorporados aos processos decisórios dos agentes envolvidos no órgão que exerce a Gestão por Competência e a função de promover estratégias entre os funcionários que promovam ações com os efeitos desejados pela instituição. A esse órgão compete

Realizar um programa [que exerça] um monitoramento contínuo, buscando a geração de informações predominantemente sobre o desempenho (e mais relacionado à execução) que possibilitem ajustes de curso a qualquer momento [...] Controlar o desempenho implica tanto monitoramento quanto avaliação (MARINI; FALCÃO, 2012, p. 47).

Os autores mencionam que os gestores do estado de Minas Gerais, mediante orientação da Gestão por Competência, entre as ações estratégicas, optaram por

realizar um programa que em termos gerais representa a elaboração de um PDI para preencher lacunas verificadas em diversos setores. Nessa elaboração, foi determinada a aplicação do Metamodelo dos 6Es, cuja finalidade é a mensuração do desempenho, adotada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e a aplicação. “Este metamodelo sugere interpretar as organizações como Cadeia de Valor, na qual o desempenho é um somatório de esforços empreendidos para resultados alcançados, que devem ser medidos por indicadores correspondentes” (MARINI; FALCÃO, 2012, p. 57).

Conforme explicação de Marini e Falcão (2012), a Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho® possuem dimensões que compõem seis categorias básicas de indicadores. Essas seis categorias estão dispostas no Quadro 25, com suas devidas definições.

Quadro 9 – Dimensões das categorias básicas dos indicadores

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES
Efetividade	São os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. Está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.
Eficácia	É a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
Eficiência	É a relação entre os produtos/serviços gerados (<i>outputs</i>) com os insumos empregados, usualmente, sob a forma de custos ou produtividade.
Execução	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
Excelência	É a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.
Economicidade	Está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo <i>input</i> , gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Fonte: Adaptado de Marini e Falcão, 2012, p. 57-58.

Para Marini e Falcão (2012), essas categorias são fundamentais no trabalho para identificar o *gap* da organização, ou seja, identificar lacunas entre os objetivos e metas da organização e os resultados realmente efetivados pelos funcionários.

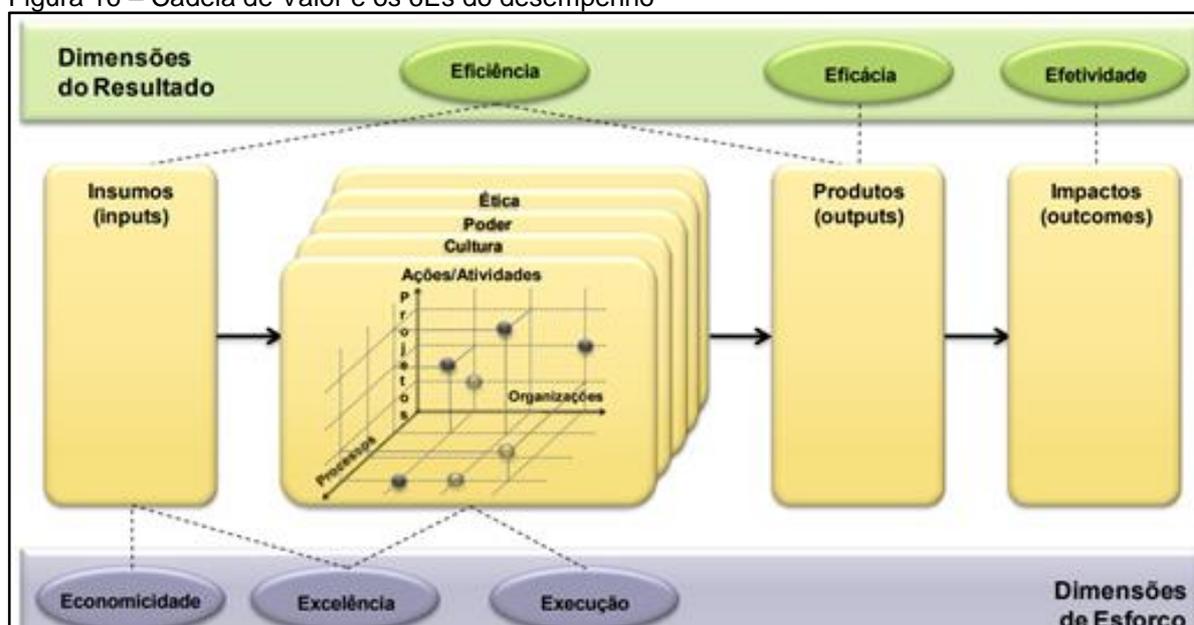
Denota-se no Quadro 21 e no Quadro 22 que, mesmo sendo um plano para o indivíduo, as ações são focadas nas necessidades da organização, considerando que o retorno financeiro do investimento em treinamento é garantido pela ampliação da capacidade do funcionário, assim como o treinamento e/ou curso programado precisam ser focados tanto nos fatos como nas categorias que se apresentam.

Marini e Falcão (2012, p. 58) ilustram a combinação Cadeia de Valor e metamodelo 6Es na Figura 17. Na observação, percebe-se que as três primeiras

categorias (efetividade, eficácia e eficiência) correspondem às dimensões de resultado, e as três últimas (execução, excelência e economicidade) situam-se nas dimensões de esforço.

Isso significa que, pela efetividade, eficácia e eficiência, os funcionários são avaliados pelas competências que possuem e que são dispensadas na realização das tarefas, enquanto pela execução, excelência e economicidade a avaliação recai sobre como é o comportamento dos funcionários em relação à sua integração com os valores que a organização possui.

Figura 16 – Cadeia de Valor e os 6Es do desempenho



Fonte: Marini e Falcão, 2012, p. 58.

Nesses termos, entende-se ser possível ter como resultado da aplicação de um PDI um trabalho da organização que impõe algumas vantagens no relacionamento com os funcionários, como proporcionar-lhes melhor entendimento sobre o desenvolvimento da sua carreira na organização.

Outra vantagem seria a motivação como consequência do fato de o PDI se basear inteiramente nos objetivos e metas definidos pela organização, o que motiva o funcionário porque ele se torna consciente de que o empenho na execução das suas tarefas representa um passo na direção de sua integração com a organização. Aplicando o PDI, a empresa está mostrando ao funcionário que ele está se profissionalizando com qualidade, o que reflete na satisfação pessoal de que suas

atividades laborativas trazem benefícios positivos para a organização, levando-o a identificar-se profissionalmente.

Outra percepção obtida na aplicação do PDI é o funcionário ter condições de assumir o controle e autonomia sobre seu desenvolvimento, aprendendo a direcionar-se sobre o próximo passo que deve tomar, podendo investir seu tempo e focar seu esforço. Assim, o PDI proporciona que o funcionário assuma responsabilidade sobre o futuro de sua carreira, sabendo o que ele já sabe e o que precisa melhorar, descobrindo que ter iniciativa e obter os resultados que deseja depende apenas dele.

Verifica-se que, na realização do PDI, opera-se no funcionário um autoconhecimento profundo, proporcionado pela investigação interior reflexiva, que o faz aprender muito sobre si mesmo. Isso satisfaz seus anseios ante a visão de que o mercado atual exige cada vez mais conhecimento e capacitação dos profissionais em vista do crescimento contínuo da competitividade, fazendo com que cada vez mais pessoas busquem se destacar. Com um PDI, é possível ressaltar o diferencial e trabalhar em cima dele. Assim, fica mais fácil para a organização perceber o valor daquele funcionário, que se reverte para si desde que ela também ganhe com essa qualificação.

Destaca-se que, na prática, não é possível situar o PDI numa relação automática com a ascensão funcional do indivíduo, pois nem sempre aquele que cumpre todas as exigências do plano automaticamente irá assumir um novo posto, até porque a dinâmica e as exigências mudam constantemente, o que é certo e seguro pelo PDI é a atualização e o aperfeiçoamento da capacidade do funcionário.

Sob essas ponderações, pode-se considerar o PDI como um rol de ações estratégicas programadas por cada organização, cada uma com suas necessidades e particularidades, a fim de que seja desenvolvido contínuo projeto de capacitação alinhado às necessidades de desenvolvimento das pessoas, com vistas à execução dos objetivos organizacionais e, por isso, deve estar em constante reformulação.

Na aplicação do PDI, fala-se em custos de investimento, porque geralmente a primeira adoção são os treinamentos ou disponibilização de cursos visando ampliar o desenvolvimento das competências técnicas e humanas, os quais necessitam ser bem direcionados para não ocorrer desperdício de investimento. Ao mesmo tempo, a organização deve estar em consonância com as mudanças que estão ocorrendo no mercado, devido à rápida evolução pela qual a economia atualmente está passando, pois a estratégia adotada hoje não garante o negócio do amanhã, e são as pessoas o

diferencial. Por esse motivo, a área de Recursos Humanos requer uma evolução para a área de Gestão de Pessoas, que seja orientada para os desafios e tendências do futuro.

4.6.1 Plano de Desenvolvimento Individual na Frísia

Na Frísia Cooperativa Agroindustrial, a partir da implementação da Gestão por Competência, ficou decidido pela Diretoria que anualmente, no mês de setembro, realiza-se o processo formal de avaliação com o objetivo de mensurar o nível de contribuição e qualificação profissional, buscando identificar ações para que o desenvolvimento do funcionário esteja alinhado às necessidades da cooperativa. Com os dados auferidos dessa avaliação, passa-se a desenhar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada funcionário, e partir daí são devidamente direcionados às Escolas de Negócios Frísia ou para Nano Academias, onde serão trabalhados assuntos específicos com público-alvo peculiar, conforme relação de cursos já citada.

É da responsabilidade de todos os gestores confeccionar o PDI dos funcionários de seu setor até primeira quinzena do mês de outubro de cada ano, a fim de detalhar as necessidades em domínios de aprendizagem comportamental e técnica.

As competências de negócio são trabalhadas conforme o nível funcional: operacional, administrativo, analista/técnico, líder de equipe, coordenação, gerência de unidade e superintendente.

As competências técnicas são trabalhadas em academias específicas, não sendo vedado ao gestor determinar outras formas de atendimento dessas competências, utilizando trilhas de aprendizagem, desde que se enquadrem nos critérios estipulados nessa política da cooperativa.

O PDI é composto de cinco momentos que são monitorados: ação proposta; descrição complementar; responsável; data de início e fim da ação; *status*. A ação proposta define em qual modalidade está havendo lacuna (por exemplo: capacitação técnica ou capacitação de negócios; desenvolvimento comportamental).

Na descrição comportamental, é indicado como essa ação será realizada (por exemplo: treinamento, *feedback*, aperfeiçoamento). O responsável é aquele que acompanhará a ação imposta. As datas de início e fim da ação são estabelecidas

conforme o tempo hábil para suprir o *gap*. No *status*, definem-se as condições em que se encontram as ações propostas (por exemplo: em andamento, ativo, inativo, suspenso). O Quadro 26 espelha um exemplo de PDI.

Quadro 26 – Exemplo de PDI

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)		
Empresa: 001 Tipo: Empregado Colaborador: Fulano de tal Admissão: 10/05/2010 .		
Local: Gestão de Pessoas	Cargo: Coordenador de Desenvolvimento Humano Sênior	
Código: 0003	Plano de Desenvolvimento Individual: PDI 2017	
Origem: Avaliação	Período: 01/11 a 31/12/2018	Ciclo: 2017
Estrutura: CARGOSFRÍSIA	Cargo:	Carreira:
Diagnóstico:	Avaliado tomou conhecimento: Não	Avaliador tomou conhecimento:
Objetivo: 1	Descrição: Conhecimento em gestão de Cooperativa	
Prazo: 01/12/2019	Situação: Não iniciado Colaborador Avaliado: Não	
Competência: Conhecimento em gestão de Cooperativa Revisão: 2015 Perfil:		
Plano de ação: 01 Descrição: Realizar treinamento através do SESCOOP abordando tema do <i>gap</i>		
Tipo: Curso	Prazo: 00/00/0000	Entidade:
Empresa responsável: 0001	Tipo Responsável: empregado	Responsável 2709 João de tal
Custo Previsto: 000	Tipo resultado: Conceito	Situação: Em andamento
Curso:	Turma:	
Objetivo 2	Descrição: Inglês avançado	
Prazo: 01/12/2021	Situação: Não iniciado	Colaborador Avaliado: Não
Competência: Inglês Avançado Revisão: Inglês avançado Perfil:		
Plano de ação: 01 Descrição: Certificação pelo TOEIC ou TOEFL		
Tipo: Curso	Prazo: 01/11/2017 a 01/12/2021	Entidade:
Empresa responsável: 0001	Tipo Responsável: empregado	Responsável 2709 João de tal
Custo Previsto: 000	Tipo resultado: Conceito	Situação: Em andamento
Curso:	Turma: 00000	
Objetivo 3	Descrição: Conhecimentos avançados relacionados ao histórico do ramo de agronegócios da organização	
Prazo: 01/12/2022	Situação: Não iniciado	Colaborador Avaliado: Não
Competência: Conhecimento do Negócio Revisão: Conhecimento do Negócio Perfil:		
Plano de ação: 01 Descrição: Certificação pelo TOEIC ou TOEFL		
Tipo: Pós-Graduação	Prazo: 01/11/2017 a 01/12/2022	Entidade:
Empresa responsável: 0001	Tipo Responsável: empregado	Responsável 2709 João de tal
Custo Previsto: 000	Tipo resultado: Conceito	Situação: Não iniciado
Curso:	Turma: 00000	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados internos da cooperativa, 2018.

Esse formulário de PDI é embasado no *feedback* entre avaliador e avaliado que mantêm um pacto de superar o *gap* indicado na avaliação. Destaca-se que o PDI é um mapeamento individual, mas que na visualização geral indica as lacunas existentes em toda a cooperativa, tornando-se uma das ferramentas indicativas para realização de programa de treinamentos, direcionando a aplicação dos recursos financeiros, visando zerar as lacunas de competência.

A partir da análise do Quadro 22, é possível ao CAC reunir-se para estabelecer as necessidades de treinamento, aperfeiçoamento e/ou formação que darão fundamentos para o gerenciamento pelo sistema de Gestão por Competência.

A elaboração de PDI na Frísia Cooperativa Agroindustrial tornou-se de tal importância que hoje pode ser apontado como um dos pilares fundamentais do avanço dos negócios, pois contexto da Gestão por Competência empreendido pela cooperativa, pois ocorre como grande incentivo ao anseio profissional dos funcionários, e dessa forma incentivo para que possa desenvolver sua carreira, e exercendo as competências que possam num planejamento assumir novas e promissoras funções dentro da cooperativa, está sendo atribuído ao PDI atender tanto aos interesses da cooperativa quanto aos anseios profissionais e pessoais do funcionário e com isso há a esperada parceria almejada pelos gestores da Frísia Cooperativa Agroindustrial.

5 APRECIÇÃO DOS RESULTADOS

No resultado quantitativo desse movimento iniciado em 2009, pode ser observado que a capacitação e habilitação dos funcionários contribuíram para o crescimento da Frísia Cooperativa Agroindustrial. Houve na cooperativa uma mudança expressiva no que se relaciona ao comportamento dos funcionários. A Gestão de Pessoas, baseada nas premissas da Gestão por Competência, vem paulatinamente estabelecendo uma mudança de cultura no quadro funcional em relação à sua participação nos negócios da cooperativa. Está sendo processado um entendimento generalizado de que, nos sucessos de negócios da cooperativa, há uma participação do funcionário. Existe uma perspectiva de todos os funcionários de que, sendo fiéis e solícitos às reivindicações dos gestores, as chances de crescer profissionalmente são grandes.

Assim, pode-se pontuar que a decisão dos gestores em tornar os funcionários colaboradores capacitados resultou em um desempenho excelente, considerando que houve uma integração dos objetivos e metas da organização com o empenho dos colaboradores em participar do crescimento dos negócios da cooperativa. Ao mesmo tempo que houve mais oportunidades profissionais para contratação de mais colaboradores, foi concretizado o anseio da organização em relação a oferecer para os cooperados maior valorização de seu trabalho no campo, a exemplo da efetivação de industrializar produtos *in natura* do seu próprio trabalho, e assim tal como o aumento de profissionais houve também aumento de cooperados, incentivados pela ascensão da cooperativa devido à decisão de expandir os negócios pela industrialização.

Outro ponto a destacar em relação à eficiente gestão estabelecida após a implementação da Gestão por Competência refere-se ao risco da perda financeira, aos custos destinados a cursos e treinamentos, que estão sendo compensados pela expectativa de a cooperativa garantir que o profissionalismo e a disposição dos funcionários possibilitem que estes tenham um horizonte de ascensão profissional, prevendo avanço de carreira ofertada pela própria entidade onde estão trabalhando.

Tais constatações podem ser analisadas nos gráficos e tabelas a seguir, que retratam em números a proposta de industrialização na Frísia Cooperativa Agroindustrial aliada à implementação da Gestão por Competência.

Pelo Gráfico e Tabela 1, pode ser observado que na série histórica 2007 a 2017, no período 2007 a 2010, o número de funcionários era estável e, a partir do ano 2011, houve um aumento significativo no número de funcionários, culminando no ano de 2017 com um aumento de 307%, ou seja, triplicou o quadro funcional em relação a 2007.

Nessas ilustrações, a capacitação e desempenho dos funcionários mostram resultados positivos, pelo fato de que o investimento em acrescentar a industrialização não afetou negativamente os negócios em geral. Caso a industrialização não surtisse efeitos positivos, seguramente todos os negócios da cooperativa apontariam resultados sofríveis. Admitindo-se que não é tão somente a competência em exercer as funções que alavanca resultados positivos, pode-se afirmar que, pelo fato de a Frísia Cooperativa Agroindustrial dar a devida atenção ao seu capital humano, o andamento dos seus negócios é efetivo e eficaz.

Um dos resultados que podem demonstrar essa constatação é a expansão dos negócios pelo fator positivo da industrialização foi o aumento da contratação de funcionários da cooperativa, conforme demonstra o Gráfico 1 e Tabela 1.

Gráfico 1 – Evolução do número de funcionários



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p 3)

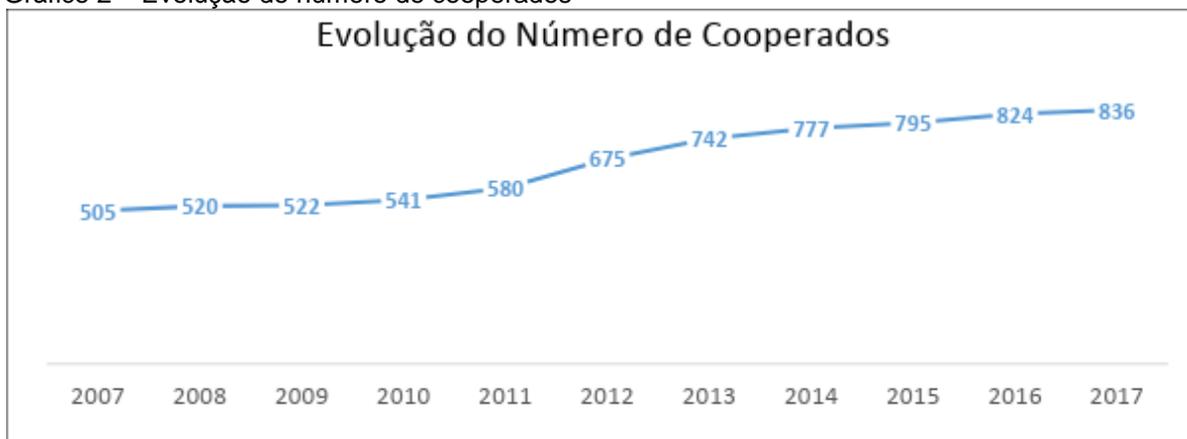
Tabela 1 – Evolução do número de funcionários

ANO	N.º FUNCIONÁRIOS
2007	354
2008	380
2009	378
2010	375
2011	534
2012	651
2013	764
2014	806
2015	898
2016	983
2017	1.089

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindústria (2017a, p.3)

Ao mesmo tempo, pelo Gráfico e Tabela 2, observa-se que, na série histórica 2007 a 2017, no período 2007 a 2010, o número de cooperados era estável e, a partir do ano 2011, há um aumento significativo no número de cooperados, culminando no ano de 2017 com um aumento de 60% no quadro social em relação a 2007.

Gráfico 2 – Evolução do número de cooperados



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2017a, p 5).

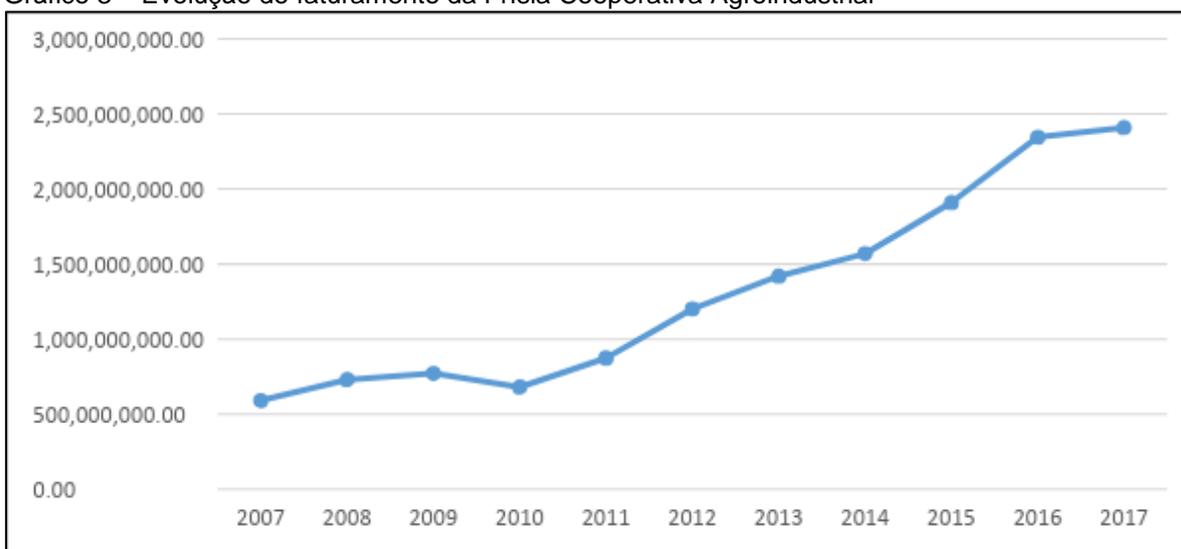
Tabela 2 – Evolução do número de cooperados

ANO	N.º DE COOPERADOS
2007	505
2008	520
2009	522
2010	541
2011	580
2012	675
2013	742
2014	777
2015	795
2016	824
2017	836

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p.4)

Conforme leitura do Gráfico e Tabela 3 observa-se que, no período 2007 a 2010, o faturamento da Frísia Cooperativa Agroindustrial era estável, inclusive com tendência de queda em 2010, e a partir do ano 2011 houve um aumento significativo no faturamento, culminando no ano de 2017 em cerca de 400% em relação a 2007.

Gráfico 3 – Evolução do faturamento da Frísia Cooperativa Agroindustrial



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p.9)

Tabela 3 – Evolução do faturamento da Frísia Cooperativa Agroindustrial

ANO	FATURAMENTO - EM MILHOES R\$
2007	590.000.000,00
2008	730.178.000,00
2009	770.627.000,00
2010	679.997.000,00
2011	873.463.000,00
2012	1.199.985.000,00
2013	1.420.346.000,00
2014	1.569.116.000,00
2015	1.910.660.000,00
2016	2.346.056.000,00
2017	2.410.279.000,00

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p.9)

No Gráfico e Tabela 4, observa-se pela série histórica 2007 a 2017 que, no período 2007 a 2010, a sobra líquida do exercício apresentou uma tendência de queda. No ano de 2007, o resultado líquido foi atípico, devido à entrada de recursos financeiros decorrente da venda da marca Batavo para a Perdigão (atual BRF). A partir de 2008 até 2010, observa-se uma tendência de queda do resultado líquido, voltando a elevar-se a partir de 2011 e estabilizando-se nos exercícios 2013 a 2015, culminando no ano de 2016 com um aumento próximo de 300% em relação a 2008. No ano de 2017, a sobra líquida ficou próxima de 250% em relação a 2008.

Conclui-se que, apesar de o faturamento ter aumentado em 400%, as sobras líquidas não apresentaram o mesmo desempenho, significando que as margens de

lucratividade diminuíram e os custos operacionais elevaram-se, apesar de todo o empenho do retorno ao processo de industrialização dos produtos *in natura* dos cooperados. Tal situação se atribui àquilo que ocorre em qualquer ramo de negócio: forças externas e internas influenciam o retorno financeiro, impactando a lucratividade, por isso a necessidade de a gestão empresarial estar atenta, para que essa queda não seja fatal para os negócios. Na Cooperativa Frísia, mesmo diminuindo, ainda houve condições de manter o negócio prevendo retorno positivo no futuro.

Gráfico 4 – Sobras líquidas do exercício



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p 11).

Tabela 4 – Sobras líquidas do exercício

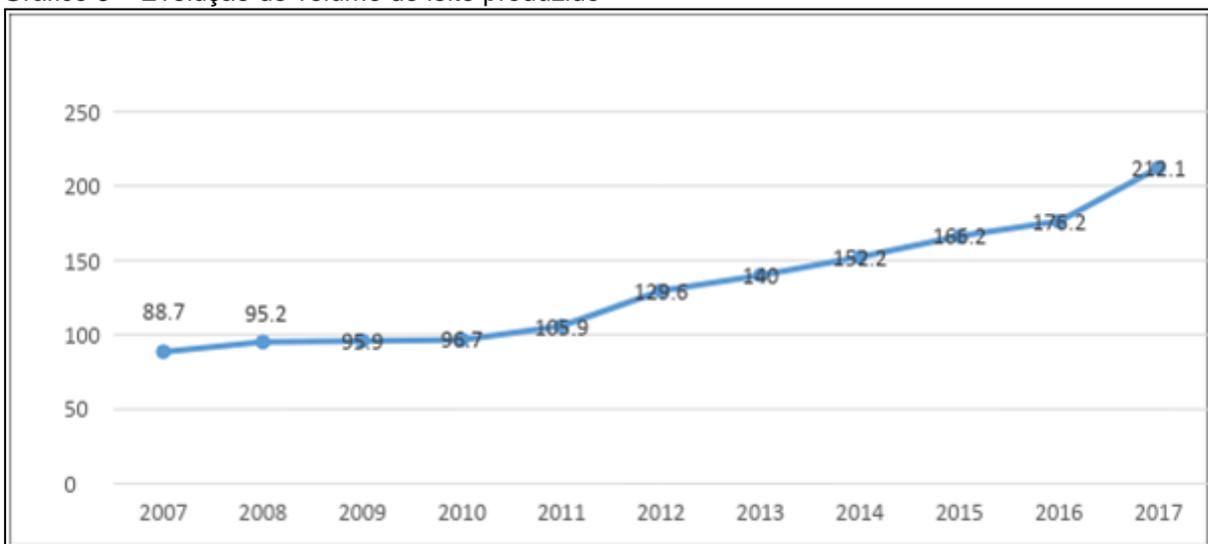
ANO	SOBRAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO (EM MILHÕES)
2007	58.137.000,00
2008	32.033.000,00
2009	30.954.000,00
2010	22.939.000,00
2011	36.021.000,00
2012	52.908.000,00
2013	75.933.000,00
2014	75.523.000,00
2015	75.796.000,00
2016	94.020.000,00
2017	80.644.000,00

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p.12)

O Gráfico e Tabela 5 apontam que, na série histórica, período 2007 a 2010, não houve alteração significativa do volume de leite produzido pelos cooperados, sendo

que a partir de 2011, com o retorno ao processo de industrialização, o volume produzido passou a ter uma tendência de alta, com crescimento médio de 10% ao ano, culminando no ano de 2017 com um aumento de 240% no volume de leite produzido em relação a 2007.

Gráfico 5 – Evolução do volume de leite produzido



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p15)

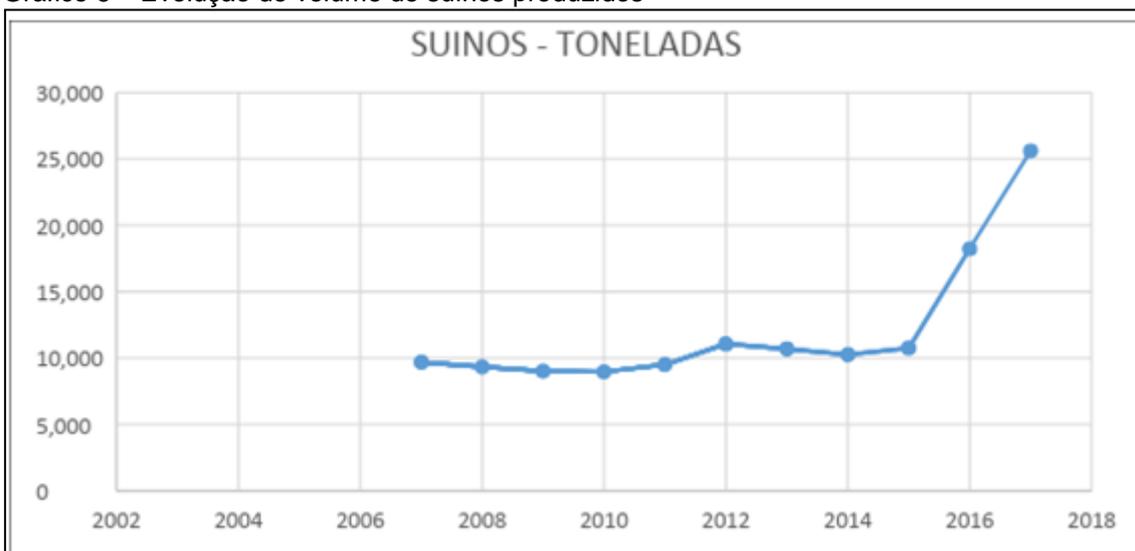
Tabela 5 – Evolução do volume de leite produzido

ANO	LEITE – EM MILHÕES DE LITROS
2007	88,7
2008	95,2
2009	95,9
2010	96,7
2011	105,9
2012	129,6
2013	140,0
2014	152,2
2015	166,2
2016	176,2
2017	212,1

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p.16)

O Gráfico e a Tabela 6 mostram que, na série histórica, período 2007 a 2015, não houve alteração no volume de suínos produzidos pelos cooperados, sendo que, a partir de 2016, houve um aumento significativo no volume produzido, culminando em 2017 com um aumento no percentual de 260% em relação a 2007. Essa elevação abrupta decorreu do início de operação da planta industrial da Alegria, que foi resultado da intercooperação na área de Suinocultura, composta da Castrolanda, Frísia e Capal.

Gráfico 6 – Evolução do volume de suínos produzidos



Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial(2017a, p.18)

Tabela 6 – Evolução do volume de suínos produzidos

ANO	SUINOS – EM TONELADAS
2007	9.690
2008	9.336
2009	9.029
2010	8.976
2011	9.516
2012	11.067
2013	10.679
2014	10.263
2015	10.751
2016	18.240
2017	25.605

Fonte: Frísia Cooperativa Agroindustrial (2017a, p.18)

A partir desses dados, foi possível constatar que houve alterações significativas e positivas nos negócios da Frísia Cooperativa Agroindustrial.

Pelas teorias estudadas e pelos aspectos positivos encontrados nos resultados, pode-se por meio das ações estratégicas da Gestão por Competência, pela qual foi realizado um trabalho específico e pontual para capacitar e ampliar habilidades do corpo funcional.

Tais ações buscaram imprimir nos funcionários, de forma individual, um senso de responsabilidade para desempenhar suas funções consoante aos objetivos e metas da organização, ou seja, o processo de industrialização foi implantado com sucesso conforme dados visualizados nos gráficos e tabelas ora apresentados. Os aumentos do quadro de recursos humanos e do quadro social ocorreram em paralelo

com o aumento da produção, não só mantendo como aperfeiçoando a qualidade dos produtos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado para a elaboração desta dissertação permitiu entender que os conceitos de gestão empresarial se pautam na Gestão por Competência, que pode ser direcionada por várias estratégias, construindo um processo que busca incansavelmente estabelecer uma relação de interdependência entre todas as ações necessárias para a organização alcançar seus objetivos e metas.

A problemática levantada para a realização deste estudo ocorreu em função da Frísia Cooperativa Agroindustrial, uma cooperativa que atua em atividades diversificadas que decidiu aumentar suas atividades acrescentando a industrialização dos produtos *in natura* dos seus cooperados. Receosa do fracasso, implementou em sua gestão empresarial a Gestão por Competência, iniciando pela busca dos pontos e fortes que a cooperativa apresentava e detectando a necessidade de qualificar a mão de obra e, assim, reduzir lacunas de competências. Sob essa constatação, a Gestão por Competência direcionou para a Gestão de Pessoas a atribuição de estabelecer um processo de qualificação de acordo com os preceitos da Gestão de Desempenho.

As ações estratégicas oriundas dessa decisão foram a oferta de cursos de formação acadêmica e de especialização, bem como profissionalizante de forma bem definida e cercada de todos os cuidados para que fossem de validade efetiva para a ascensão profissional e pessoal dos funcionários. Houve um grande aparato de ações estratégicas que desenvolveu na cooperativa diversos projetos e atuações comprometidas, de forma a incutir no quadro funcional a parceria necessária para a cooperativa atingir suas metas e objetivos.

O alcance dessa constatação requereu um estudo para entender como se processa o mapeamento e o desenvolvimento de competências humanas, de forma que os colaboradores atuem em consonância às aspirações, metas e objetivos da organização.

Na busca de conhecer todo esse aparato empresarial, foram consultados literatura pertinente ao tema, bem como documentos e relatórios elaborados na cooperativa, que possibilitaram um estudo comparativo da leitura desses instrumentos com a prática que estava acontecendo na Frísia Cooperativa Agroindustrial, de forma que o objetivo proposto no projeto do presente estudo fosse efetivamente concretizado, pois foi possível validar, mediante estudo das teorias de Gestão por

Competência, a implantação das ações estratégicas para especializar a mão de obra da cooperativa estudada.

Verificou-se que a inter-relação de teoria e prática se processou de forma intensa, principalmente na gestão de recursos humanos. As gestões (por competência, de desempenho e de pessoas) complementam-se em um contexto explícito de gestão organizacional direcionada ao sucesso dos negócios.

Observou-se, como caracterização que engloba as três competências estudadas, uma complementaridade e interdependência que torna o processo de ampliar a capacidade do funcionário para que se direcione aos objetivos e metas da organização uma ação que dificilmente pode ser contestada por erros ou omissão.

Na prática observada pela implantação da Gestão por Competência, a ação estratégica flui de forma coesa, permitindo que seja seguindo um passo a passo, que vai gradativamente chegando ao objeto almejado, sem que ocorram desvios.

Não se pode negar que é um trabalho árduo, devido à constância de monitoramento e avaliação, porém torna-se mais simples porque todos os movimentos são baseados na competência individual, assim não se corre o risco de praticar atos que podem dar certo com uma parcela de colaboradores e não dar para outra. Não se descrevem patamares hierárquicos na questão de responsabilidade e de integração com os objetivos e metas da organização. Cada um, à sua maneira e sua natureza comportamental, vai se adequando conforme o gestor direciona para a integração das atividades.

Para analisar os conceitos de gestão que organizam estrategicamente o modelo de desenvolvimento e ampliação das habilidades e competências implantado na Frísia Cooperativa Agroindustrial no processo de capacitação dos seus colaboradores, foi preciso que o pesquisador estabelecesse junto aos gestores um diagnóstico das competências essenciais para o caminho dos objetivos e metas da organização. A partir desse diagnóstico, cada gestor, dentro de sua área, fez um mapeamento detectando as lacunas existentes no desempenho da organização.

Durante a implantação das estratégias, foram sendo aprimorados o mapeamento e o desenvolvimento de competências humanas de forma que gradativamente os funcionários tornaram-se colaboradores, atuando em consonância com as aspirações, metas e objetivos da organização.

Nessa percepção, verifica-se que a Gestão de Pessoas se torna um atributo da Gestão por Competência, considerando que na implantação das estratégias

relacionados ao quadro funcional foram sendo desenvolvidas e ampliadas competências que destituíram os *gaps* que traziam obstáculos para o desempenho positivo da organização.

Conclui-se que a adoção da Gestão por Competência tem o objetivo de o setor de Recursos Humanos não ficar atento apenas a selecionar e remunerar o quadro funcional, mas estabelecer uma gestão estratégica de pessoas, um processo de melhoria de capacitação individual, desenvolvendo e ampliando as competências que possam suprir as necessidades e contribuir proativamente para o alcance dos objetivos e metas da organização.

Assim, a pretensão de implementar o modelo de Gestão por Competência na Frísia Cooperativa Agroindustrial não visou apenas recrutar funcionários habilitados formalmente para o cargo em questão, mas, por meio de avanço da sua capacitação, incentivar que, além da formação acadêmica, institucional de especialização ou técnica, houvesse também um esforço para compreender e solucionar os desafios que deveriam ser ultrapassados para alcançar os objetivos e metas da organização.

Entende-se que, no momento, está sendo possível transpor os desafios das organizações pelo uso de um sistema de gestão empresarial que promova ações estratégicas não só para o crescimento profissional, mas também para estimular tanto o desenvolvimento das competências como também compartilhá-las.

Como sugestão de trabalhos futuros, aponta-se a necessidade de expandir conhecimento e uso prático dos sistemas de Gestão por Competência, mediante um manual cujas orientações possam ser utilizadas por qualquer organização, o qual, mesmo que apresente ações padronizadas, apresente indicações de como proceder para possíveis alterações específicas às necessidades de cada organização, deixando flexível o modelo para adequar-se às novas competências que surgirão nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES, M. de L.; GROSS, A. Como saber o que preciso melhorar? Avaliação de desempenho e desenvolvimento humano em uma pequena empresa. **Revista Espacios**, Caracas, v. 34, n. 6, p. 1-13, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a13v34n06/13340605.html>>. Acesso em: 9 nov. 2018

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

_____.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

BRAGA, F. de B.. **As principais influências da educação corporativa na gestão de negócios**. 2005. 50 f. Dissertação (MBA, em Gestão Estratégica em Negócios). Universidade Federal Fluminense (UFF). Rio de Janeiro, Niterói.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Intercooperação, conceitos e definições**. 2015. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/317>. Acesso em: 15 fev. 2018.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18696/do-uso-de--estudo-de-caso--em-pesquisas-para-dissertacoes-e-teses-em-administracao/i/pt-br>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. São Paulo: FGV, 2008.

CHARAN, R. et al. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial executivo. Tradução de Cristina Yamagami. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COELHO, D. **Recursos humanos**: avaliação de desempenho. Recife: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2013. Disponível em: <https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Cadernod eRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2018.

COSTA, S.; CASTRO, D. Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: um estudo sobre os conceitos intrínsecos ao modelo Inovar-se. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 12., Rio de Janeiro, 2016. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_043.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2018.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processo do sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. - novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DURAN, T. Formas de incompetência. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO BASEADA NA COMPETÊNCIA, 4., 2008, Oslo. **Anais...** Oslo: Escola Norueguesa de Management.

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

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

_____. **Gestão de carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2014.

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas**: com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLETCHER, C. Avaliação e Gestão de Desempenho a agenda de pesquisa em desenvolvimento. **Revista de Psicologia Ocupacional e Organizacional**, Brasília, v. 74, n. 4, p. 473-487, 2001.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Atlas, 2013.

_____.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> >. Acesso em: 9 nov. 2018.

_____. OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em: <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2018.

FRÍSIA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. **Planejamento estratégico da Frísia**. Carambeí: Cooperativa Agroindustrial, 2009.

_____. **Planejamento estratégico da Frísia**. Carambeí: Cooperativa Agroindustrial, 2013.

_____. **Política de benefícios**. Carambeí: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2016a.

_____. **Política de cargos e salários**. Carambeí: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2016b.

_____. **Política de educação corporativa**. Carambeí: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2016c.

_____. **Política de recrutamento e seleção**. Carambeí: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2016d.

_____. **Relatório anual de prestação de contas**. Carambeí: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2017a.

_____. **Relatório do Sistema de Gestão Integrada (SGI)**. Carambeí: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2017b.

_____. **Relatório gerencial**. Carambeí: Frísia Cooperativa Agroindustrial, 2017c.

_____. **Uma história de inovações e alianças**. São Paulo: BB Editora, 2015.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis organizacionais. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995. Disponível em: <<http://www.wejconsultoria.com.br/site/wp-content/uploads/2015/04/Introdu%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-Pesquisa-qualitativa-e-suas-possibilidades.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRANDE, E. D. **Intercooperação**: gerando valor para as cooperativas. (2005) Disponível em: <<http://app2.unimedseguros.com.br/encontros-cooperativos/artigo.asp?id=4>>. Acesso em 05 de março de 2018.

HADJI, C. **A avaliação desmistificada**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

HIRATA, H. **Os mundos do trabalho**: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. IN CASALI, A. et al. (orgs.) **Empregabilidade e educação – novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: PUC, 1997, p. 23-42.

HUCZOK, R.; LEME, R. **Remuneração**: cargos, salários ou competências? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

IENAGA, C. H. **Gestão baseada em competência**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KONZEN, R. R. P.; OLIVEIRA, C. A. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 2, n. 4, p. 45-58, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20410/pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

KURTZ, R. Gestão de aprendizagem on-line na educação corporativa. In: RAMAL, A. (org.) **Educação corporativa - como implementar projetos de aprendizagem nas organizações - fundamentos e gestão**. Rio de Janeiro: LTC, 2012, p.203-231.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patricia Chittoni Ramos Reuillard. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MALHEIROS, B. Fundamentos da educação no século XXI. In: RAMAL, A. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos e gestão – como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARINI, C.; FALCÃO, H. M. **Governança em ação**. Brasília: Kiron; Instituto Publix, 2012.

MARTINS, H. H. T. D. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, mai/ago 2004.

MENDES, W. **Gestão estratégica de pessoas e competências**. Curitiba: FGV, 2017.

OLIVEIRA, A. de. **Descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVA, E.; FERRA, S. **Gestão do desempenho humano**: um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 1, p. 19-36, jan./jun. 2008.

PALMEIRA, C. A. Avaliação de resultados em educação corporativa. In: RAMAL, A. (org.) **Educação corporativa** - como implementar projetos de aprendizagem nas organizações - fundamentos e gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012, p. 232-260.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 27-40, jul./dez. 2007.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 17. ed. São Paulo: LTR, 2015.

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

RABAGLIO, M. O. **Avaliação por competência**: uma ferramenta de remuneração ou desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RAMAL, A. **Educação corporativa**: fundamentos e gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

ROCHA, **Gestão de pessoas por competências**: um enfoque gerencial. Campinas: Alínea, 2009.

RUZZARIN, T.; SIMIONOVSKI, M. **Competências**: uma base para a governança corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16572/o-uso-do-metodo-delphi-na-criacao-de-um-modelo-de-competencias>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 20, jul./dez. 2006.

SOUZA, C. Desafios e tendências de RH. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

SOUZA, V. L. de et al. **Gestão de Desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TIMBÓ, D. B. de P. et al. As competências para o gerenciamento eficaz: o caso da Rede de Serviços de Saúde São Gerardo. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 11, n. 43, abr./jun. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Herrera C. V. Trylinki. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. A gestão pela competência. In: II SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, 2001, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 2001b.