

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO COOPERATIVISMO: possibilidade de aplicação a partir das práticas realizadas

Silvana Lima Nunes

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
sil.limanunes@gmail.com

Jaiane Aparecida Pereira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
jaiane.pereira@ufms.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender como a gestão por competências pode auxiliar nas práticas realizadas pelo departamento de recursos humanos da cooperativa estudada. De forma específica, buscou-se identificar e descrever as práticas de gestão de recursos humanos realizadas pela empresa na visão do gestor de recursos humanos e na visão dos funcionários, e discutir como a gestão por competências pode contribuir para auxiliar nas práticas realizadas dentro da organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, por meio de entrevista semiestruturada com a coordenadora técnica e de desenvolvimento humano da empresa e com três colaboradores, um do nível estratégico, um do nível técnico e um do nível operacional. Como resultados, observou-se que a empresa desenvolve algumas práticas de RH como: estrutura de trabalho, incluindo descrição de cargos; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; e remuneração. Entretanto, ao considerar a visão dos entrevistados, ressalta-se que as práticas podem ser aperfeiçoadas, o que pode ser realizado a partir da gestão por competências. Portanto, são descritas algumas sugestões, como realizar um levantamento sobre as competências existentes na empresa, para que o treinamento e o desenvolvimento sejam planejados por ela, buscando atender as suas necessidades atuais e futuras.

Palavras-chave: Práticas de recursos humanos; Gestão por competências; Cooperativismo.

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar pessoas tem sido um grande desafio para todos os tipos de organização, pois cada colaborador tem valores, visões e experiências distintas, que precisam convergir com os objetivos de cada empresa. Para lidar com essas questões, os departamentos de recursos humanos (RH) das empresas devem assumir um papel de liderança no sentido de alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos (GIL, 2001). Para o autor, os desafios atuais das organizações estão relacionados à globalização, à utilização das novas tecnologias e à gestão do capital intelectual.

Segundo Araújo (2014) o modelo de gestão por competência de uma organização permite que todas as áreas da empresa ampliem conhecimento e habilidades que permitem atingir as competências organizacionais determinadas por determinada empresa. Assim, as organizações e pessoas caminhando na mesma direção, podem proporcionar um desenvolvimento de competências contínuo.

As empresas cooperativas, segundo Reisdorfer (2014, p. 16) são “associações de produtores, fabricantes e consumidores, constituídos para partilhar sobras que, de outra forma, iriam para intermediários”. O cooperativismo pode ser visto como um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social (REISDORFER, 2014). Segundo o autor, o cooperativismo tem dentre seus referenciais fundamentais: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

Apesar de operar dentro desses pilares, as organizações cooperativas também precisam trabalhar seus recursos humanos de forma adequada, pois competem no mercado. Para tentar evidenciar como essas práticas estão sendo realizadas, optou-se por estudar uma cooperativa agroindustrial do estado do Mato Grosso do Sul. A cooperativa em questão está no mercado desde 1978, com sede na cidade de Naviraí. A empresa iniciou suas atividades com algodão, mas expandiu para comercialização de grãos, fornecimento de insumos, assistência técnica, unidade industrial de fiação e fecularia, além de projeto de irrigação.

O presente trabalho justifica-se devido à importância do cooperativismo para o Brasil e pela representatividade da organização estudada. Diante desse panorama, o objetivo geral dessa pesquisa foi compreender como a gestão por competências pode auxiliar nas práticas realizadas pelo departamento de recursos humanos da cooperativa estudada. De forma

específica, buscou-se identificar e descrever as práticas de gestão de recursos humanos realizada pela empresa na visão do gestor de recursos humanos e na visão dos funcionários, e discutir como a gestão por competências pode contribuir para auxiliar nas práticas realizadas dentro da organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para alcançar os objetivos propostos, a revisão da literatura abordou, em primeiro lugar, as práticas de recursos humanos. Depois, discute-se sobre a gestão por competências.

2.1 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é um trabalho bastante complexo e envolve diversas atividades, como: (1) estrutura de trabalho, como análise de tarefas, equipes e envolvimento do empregado; (2) relações de trabalho, incluindo resolução de conflitos e comunicação; (3) recrutamento e seleção, que engloba técnicas e recrutamento e seleção, bem como demissões; (4) treinamento e desenvolvimento, como foco em carreiras, aprendizado contínuo e monitoração; e (5) remuneração, que inclui o pagamento e os benefícios e recompensas não financeiras (CHIAVENATO, 1999).

Quando se trata da estrutura de trabalho, pode-se estabelecer a descrição de cargos para orientar os trabalhadores. Para Pio (2008), descrever um cargo é relacionar desde o perfil de quem irá ocupar o cargo, o que esta pessoa irá fazer, até o motivo porque faz. Segundo ele, a descrição de cargo:

É um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. A descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo (PIO, 2008, p. 1).

Considerando as relações de trabalho, discute-se que elas são bastante complexas devido às diferenças entres os colaboradores, o que pode culminar em conflitos. O conflito está relacionado a uma ação ou estado antagônico, que pode incluir ideias ou interesses divergentes, o que requer a gestão dos conflitos para que sejam solucionados (WEISS, 2010).

As relações de trabalho ainda envolvem a questão da comunicação, que também é um desafio, pois existem dificuldades oriundas de três fontes: (1) com o emissor, que pode usar codificação ou linguagem incorreta, não ter disposição para se comunicar ou sobrecarregar o receptor com informações; (2) com o receptor, incluindo falta de disposição em receber as informações, ter uma reação apressada ou até não prestar a devida atenção; e (3) com o processo, com a falta de códigos comuns (MAXIMIANO, 2012).

O recrutamento e a seleção são etapas realizadas em conjunto, porém são distintas. Para Werther e Davis (2009) o recrutamento é o processo de encontrar e atrair potenciais candidatos às vagas de emprego. Carvalho e Peres (2015, p. 42) ressaltam que o recrutamento é “o processo de comunicação e divulgação das ofertas de emprego e oportunidades de trabalho, a fim de atrair candidatos, com o perfil desejado para participar do processo seletivo”. A seleção é o processo de escolha do profissional com perfil para desempenhar determinada função e preencher a vaga que a empresa está ofertando, dentre os funcionários recrutados (CHIAVENATO, 2002). O recrutamento pode ser interno, externo ou misto.

O recrutamento interno é aquele realizado em prol de selecionar um colaborador que já pertence ao quadro de colaboradores da empresa para que possa ocupar outra função na qual possui qualificação. Bateman (1998) reitera que o recrutamento interno considera os atuais funcionários da organização para serem promovidos ou transferidos. O recrutamento externo, por sua vez, é aquele realizado para selecionar um colaborador que ainda não faça parte do quadro de colaboradores da empresa. Nesse caso, a captação dos candidatos ocorre no mercado para preenchimento das vagas existentes (CARVALHO; PERES, 2015).

O recrutamento misto ou combinado é aquele que se utiliza concomitantemente das duas modalidades de recrutamento. Para Carvalho e Peres (2015) nesse tipo de recrutamento é feita a aplicação de um processo seletivo com o público interno e com o público externo para o preenchimento das vagas.

O treinamento e o desenvolvimento estão relacionados à melhoria dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores da empresa. De acordo com Chiavenato (1999, p. 295), o treinamento pode ser conceituado como:

O processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

O desenvolvimento vai além do treinamento, pois não está apenas direcionado a capacidade produtiva dos funcionários, mas também ao seu desenvolvimento no sentido mais amplo, gerando uma série de conceitos e reflexões teóricas sobre a aprendizagem e seu inter-relacionamento (GUIMARÃES, 2004). Para Chiavenato (1999), o desenvolvimento de pessoas relaciona-se com a educação e a orientação para o futuro.

Por fim, a remuneração inclui todo e qualquer valor pago, devido ou creditado ao trabalhador (CARNEIRO, 2010). Segundo Gheno e Berlitz (2011) a remuneração pode ser considerada um dos pontos relevantes dentro da organização, visto como uma maneira eficiente de reconhecimento a fim de estimular as aptidões e deter talentos, oferecendo além do salário fixo, uma remuneração variável por desempenho e competências, com benefícios e ganhos baseados em metas.

Diante das diversas atividades de responsabilidade da gestão de recursos humanos, pode-se perceber a complexidade desse departamento. Para além das práticas utilizadas, discute-se que atualmente é necessário desenvolver o talento das pessoas. No próximo tópico, apresentam-se questões sobre a gestão por competências.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências pode ser vista como uma forma de desenvolver o talento dos colaboradores de uma empresa de forma eficaz, orientando as pessoas no intuito de construir uma organização que atinja as metas e os objetivos traçados (NOVAES, 2015). Nesta forma de gestão, o conceito de competência torna-se central.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a palavra competência é utilizada no senso comum para designar uma pessoa que se mostra qualificada para realizar alguma coisa. O conceito de competência pode ser pensado como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, as maiorias dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

Observa-se que a competência se desdobra em três conceitos: conhecimentos,

habilidades e atitudes, conhecidos como CHA. O conhecimento é o conjunto de informações que causam influência sobre o julgamento e comportamento do indivíduo. Carbone *et al.* (2006), cita que o conhecimento pode ser definido a partir de informações que, ao serem reconhecidas pelos indivíduos, causam influência no seu julgamento ou comportamento, sendo relacionado de forma direta com tudo aquilo que ele traz como experiência adquirida.

A habilidade é a aplicação dos conhecimentos adquiridos que estão armazenados na memória da pessoa, interligando também a atitude que, por sua vez, reflete aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (CARBONE *et al.*, 2006). Sobre as atitudes, Kellner (2002) *apud* Mitchell (2004) exemplifica, de forma metafórica, utilizando o modelo de competências com a forma de uma árvore, cujas raízes correspondem às atitudes, ou seja, aos valores, crenças e princípios que irão determinar o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os projetos da organização em que trabalha.

A competência é a junção de três elementos: saber fazer (informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comportamento) e poder fazer (ferramentas, equipamentos e local de trabalho) (CHIAVENTO, 2002). Neste contexto, o autor enfatiza que a mudança está na transposição da ideia de que as pessoas só fornecem mão-de-obra simples, para o fornecimento de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração e não mais como empregados padronizados através de um contrato formal de trabalho.

Para isso, a gestão por competência deve:

Ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos (LANA; FERREIRA, 2007, p. 3).

Do mesmo modo, Brandão e Guimarães (2001, p. 11) revelam que “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”.

Paiva e Melo (2008), preferem usar a expressão “gestão de competências”, pois reiteram que, além de ser um componente fundamental da gestão de pessoas dentro das organizações, ela a transcende no sentido de englobar características individuais, como personalidade e motivação. Por esse motivo, os autores citam que os indivíduos para se

manterem no mercado de trabalho, devem refletir sobre usar competências.

Sendo assim, pode-se notar que a gestão por competências precisa identificar as competências necessárias e relevantes para a realização de determinadas tarefas ou atividades de uma função ou cargo, ou seja, as competências que um colaborador precisa ter para desempenhar bem uma determinada função.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo descritiva. Segundo Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa qualitativa tem por objetivo realizar uma análise mais detalhada sobre as investigações realizadas, preocupando-se com o conteúdo psicossocial dos dados obtidos. A pesquisa descritiva, por seu turno, visa identificar, registrar e analisar características que se relacionam com o fenômeno ou processo em estudo (PEROVANO, 2014).

Como procedimentos metodológicos, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. Para Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento das obras publicadas já publicadas sobre determinado assunto, em forma de livros e revistas.

Também foi realizada uma pesquisa de campo por meio de dados primários. Os dados primários foram coletados através de entrevista semiestruturada com a coordenadora técnica e de desenvolvimento humano da empresa, aqui denominada (E1) e com três colaboradores, um do nível estratégico (C1), um do nível técnico (C2) e um do nível operacional (C3).

Ambos os roteiros de entrevista foram divididos em duas partes. A primeira buscou identificar dados sobre os entrevistados. Depois, investigou-se sobre as práticas de gestão de recursos humanos realizadas na empresa. A coleta de dados com os entrevistados ocorreu no mês de outubro de 2018. A escolha da gestora entrevistada ocorreu por ser a responsável pelo departamento de RH da empresa. Os funcionários entrevistados foram indicados pela gestora.

Por fim, os dados coletados foram interpretados de acordo com a literatura pesquisada.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa em estudo possui 520 colaboradores e mais de 1.000 cooperados. Com 40 anos de fundação, sua missão é promover o fortalecimento e crescimentos dos seus cooperados, atendendo com excelência para garantir a satisfação dos seus clientes cooperados. Além da sede estabelecida em Naviraí, a organização possui unidades em Itaquiraí, Amandina, Deodópolis, Maracaju, Novo Horizonte do Sul, Dourados, Nova Andradina e uma unidade em construção em Anaurilândia.

A entrevistada E1, representa a visão do departamento de RH da empresa. Atualmente, ocupa o cargo de Coordenadora Técnica e de Desenvolvimento Humano, é formada em engenharia têxtil e trabalha na empresa há 12 anos. A entrevistada nasceu no estado do Paraná e foi recrutada, inicialmente em 2006, para ocupar uma vaga de estágio na área de Engenharia Têxtil na empresa de fiação. Depois de 6 meses como estagiária, a entrevistada foi efetivada como supervisora técnica de qualidade.

O entrevistado do nível estratégico C1, ocupa o cargo de Coordenador de Novos Negócios e também coordenador no departamento de Gestão de Qualidade da empresa, é formado em Engenharia de Produção e faz parte do quadro de colaboradores da empresa há 5 anos. Ingressou na empresa como estagiário, foi *treinee* e engenheiro de produção júnior. Antes de ser colaborador da empresa em estudo, ocupou o cargo de auxiliar administrativo em uma empresa de telecomunicações.

O entrevistado do nível técnico C2, ocupa o cargo de Analista Ambiental, é formado em Engenharia Ambiental e está na empresa há 5 anos. Ele não ocupou outros cargos na empresa antes deste. Anteriormente, trabalhava como analista em uma empresa de consultoria em engenharia agrícola e ambiental.

O entrevistado do nível operacional C3, ocupa o cargo de Auxiliar de Produção, possui escolaridade em nível superior incompleto e compõe o quadro de colaboradores há 4 anos. Esse foi o seu primeiro emprego e ele não ocupou nenhum outro cargo na empresa anteriormente.

No quadro 1, apresenta-se um resumo com dados sobre os entrevistados e os cargos ocupados na empresa.

Quadro 1: Resumo sobre os entrevistados e os cargos ocupados na empresa

Entrevistado	Tempo de atuação na empresa	Cargo atual	Ocupou outros cargos na empresa	Cargos ocupados
E1	12 anos	Coordenadora Técnica e de Desenvolvimento Humano	Sim	- Estagiária na área de Engenharia Têxtil; - Supervisora técnica de qualidade.
C1	5 anos	Coordenador de Novos Negócios	Sim	- Estagiário; - <i>Treinee</i> ; - Engenheiro de produção júnior
C2	5 anos	Analista Ambiental	Não	-
C3	4 anos	Auxiliar de produção	Não	-

Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que dois entrevistados ocuparam outros cargos na empresa, o que mostra a possibilidade de ascensão na empresa.

Sobre a mão de obra disponível no ramo de atuação da empresa, E1 diferencia entre os três níveis: operacional, técnico e estratégico. No nível operacional, ela cita que a mão de obra é mais disponível, pois não exige experiência e a escolaridade exigida é a sexta série do ensino fundamental.

Com relação à mão de obra técnica, a entrevistada E1 declara que, para áreas como engenharia agrônoma, agrícola, de produção e ambiental, é difícil encontrar na região, o que culmina na contratação de pessoas de outras localidades, ou seja, o recrutamento é externo (CARVALHO; PERES, 2015). Para esse tipo de contratação, a empresa mantém parcerias com universidades do estado e de fora do estado. Atualmente, os ocupantes desses cargos são provenientes de programas de estágio e *trainee*, que selecionam acadêmicos em processo de formação ou já formados há, no máximo, dois anos. Ela destaca ainda que, a Cooperativa tem preferência por esse tipo de contratação, pois, acredita ser melhor para moldar esses jovens à cultura da empresa.

Considerando a mão de obra do nível estratégico, a entrevistada E1 ressalta que a maioria desses cargos, como gerentes, supervisores e gestores, é ocupada por profissionais internos, que vão adquirindo experiência ao longo do tempo, ou seja, é realizada por meio de recrutamento interno (BATEMAN, 1998). Segundo a gestora, nos últimos anos, a Cooperativa

creveu de forma significativa, porém, seu capital interno não cresceu com a mesma intensidade. Com isso, ocorre de pessoas que ainda não preparadas assumam cargos de níveis superiores, sem estar completamente prontas. Para amenizar esses problemas, a empresa busca melhorar e acelerar o desenvolvimento das pessoas. Contudo, futuramente, acredita-se que esta captação de capital humano seja realizada através de recrutamento e seleção externos.

Quando se trata dos procedimentos para contratação de funcionários, E1 reitera que, a mão de obra de reposição, no caso da saída de algum funcionário do nível operacional, a contratação é feita pela própria unidade, que realiza a seleção e contratação, conforme Werther e Davis (2009). Quando se trata da contratação de nível técnico, é feita por meio de teste técnico e Teste Comportamental (PDA), do qual participam o gestor da unidade e um funcionário do RH. Já para os cargos de nível estratégico, que não se encontram internamente na empresa, é enviada a abertura de vaga para suas unidades parceiras, e em sequência faz a seleção dos candidatos potenciais com entrevista e teste comportamental.

Sobre o teste técnico, investiga-se sobre conhecimentos específicos da área pretendida, principalmente quando exige experiência. O PDA é um teste comportamental realizado pelo candidato por meio de um questionário com perguntas e respostas, no qual o resultado mostra a tendência de comportamento (acentuado, moderado ou fraco), quanto à dominância, comunicação, aceitação, a normas e regras, exposição de risco, entre outros. A entrevista, por sua vez, tem como objetivo de buscar conhecer o candidato, sua experiência profissional e se o candidato tem o perfil desejado para a vaga (E1).

Quanto à forma de divulgação de vagas, E1 relata que para cargos técnicos e estratégicos, não há divulgação interna, somente externa. Quando se trata de contratação para cargos de nível operacional, existe divulgação interna através de *e-mail* e mural, mas apenas para vagas de reposição. Sobre a divulgação externa, sejam elas de reposição ou de aumento do quadro de funcionários, a entrevistada E1 cita que, o RH faz a divulgação das vagas em redes sociais: Facebook e LinkedIn, e em seus canais corporativos. Quanto ao recebimento de currículos, é feito através de recebimento físico na própria sede administrativa da cooperativa, através de *e-mail* corporativo e também no *website* da cooperativa. Todos esses canais de divulgação das ofertas de emprego tem o objetivo de atrair potenciais candidatos com o perfil que a empresa busca para exercer determinada função, até chegar ao processo de escolha do profissional recrutado para ocupar a vaga (CHIAVENATO,2002).

O entrevistado do nível operacional entrevistado C3, conta que ficou sabendo da vaga por meio de pessoas que já trabalhavam na empresa. O entrevistado do nível técnico C2, ficou sabendo da vaga através de um amigo do atual presidente da Cooperativa, que o indicou para o cargo. Nesse caso, a vaga não foi divulgada em nenhum canal. O entrevistado C1, do nível estratégico, revela que, quando entrou na empresa, não tinha vaga aberta. Ele encaminhou currículo e conseguiu uma vaga de estágio, sendo efetivado posteriormente.

A respeito do processo de contratação e quais itens foram considerados na hora da sua contratação, incluindo experiência, escolaridade, perfil do candidato ou indicação, a percepção dos candidatos foi: o entrevistado do nível estratégico C1, cita que, o processo foi através de entrevista e perguntaram muita coisa a respeito do curso que estava fazendo na época (Engenharia de produção), sendo, portanto, a escolaridade o item considerado mais importante; o entrevistado do nível técnico C2, relata que o item mais importante na sua contratação foi a experiência; o entrevistado do nível operacional C3, informa que participou de entrevista, que considerou fácil e falou a respeito de sua trajetória, quanto ao item considerado, cita que foi o perfil.

Para E1, no que se refere aos itens mais importantes na hora da contratação, revela que está relacionado ao perfil do candidato e se ele tem condições de se adaptar ao perfil da cooperativa. Isto porque a empresa possui uma postura tradicional e tem preferência por indivíduos que aceitem o crescimento gradativo dentro da organização. Sobre a indicação, E1 considera que ela não aumenta a chance de o candidato conseguir a vaga, se o perfil não for adequado.

Quanto a quais dos itens está mais difícil de encontrar atualmente, a entrevistada E1, cita que profissionais com qualificações que comece ocupando cargos menores e que possa depois ir crescendo. Destacou ainda, a grande dificuldade nas contratações de jovens, pois os mesmos têm um senso de urgência muito grande e não querem começar em cargos menores e nem ganhando salários de iniciantes, isso acaba atrapalhando um pouco o próprio desenvolvimento dele dentro da empresa.

Após ser contratada, segundo E1, a integração com os demais funcionários é feita da seguinte forma: o novo colaborador faz um dia de treinamento para conhecer as normas da empresa e normas de segurança do trabalho. Durante este dia de ambientação, também são apresentadas a cultura da empresa, baseada nos valores da cooperativa, como honestidade, comprometimento, qualidade nos produtos e serviços, simplicidade e seriedade, foco na

segurança do trabalho, senso de economia entre os colaboradores, entre outros. No local de trabalho, ele é acompanhado pelo gestor ou líder. No caso do nível operacional, o funcionário é apresentado aos demais colaboradores do setor. Já nos cargos estratégicos, além desses procedimentos, ele também é apresentado para todas as áreas que tem conexão com suas atividades.

Quanto à descrição de cargos a entrevistada E1, cita que a empresa possui, porém não é repassada para os funcionários, que ficam sabendo de suas responsabilidades, através de treinamento operacional.

O entrevistado do nível operacional C3 cita que, participou de integração junto com os demais colaboradores, porém não conhece o teor de sua descrição de cargos. O entrevistado do nível técnico C2, cita que conheceu todas as unidades acompanhadas do gestor de cada unidade e foi apresentado aos outros funcionários. Quanto à descrição de cargos ele revela que a empresa possui e que ficou sabendo das suas atribuições antes mesmo de ser contratado (C2). O entrevistado do nível estratégico C1, salienta que assistiu um vídeo corporativo com a história da cooperativa, uma palestra sobre os benefícios de se trabalhar na empresa e sobre segurança do trabalho. Participou ainda de um curso específico para trabalho em altura, já que fazia parte de suas atribuições (C1). Quanto à descrição de cargos, C1 menciona que a empresa possui, porém acredita que nem todos tenham conhecimento dela, pois o mesmo só tem esse conhecimento devido ao cargo que ocupa e porque o mesmo ajudou a montar essa descrição para o seu cargo.

Sobre o plano de treinamento e desenvolvimento, a entrevistada E1, cita que, a cooperativa investia bastante em treinamento externo, porém os resultados não aproximavam gestor e funcionário. Por esse motivo, o desafio para os próximos anos é fazer com que o gestor tenha o papel de desenvolver o funcionário. Dessa forma, o RH passa a ser um suporte para o gestor, ou seja, desenvolver o gestor para que ele possa formar os colaboradores.

Segundo E1, focar na visão estratégica de pessoas, implantando mudanças como redistribuição do organograma, é uma das práticas propostas pelo *Lean*, que é uma filosofia de gestão inspirada em práticas e resultados da Toyota (TORRES JUNIOR; BATTAGLIA, 2013).

Sobre a avaliação de desempenho, E1 revela que a empresa não faz formalmente, porém cada gestor avalia seus colaboradores. Para C1, que atua no nível estratégico, ele próprio avalia o colaborador por meio do atingimento de metas. Da mesma forma, C2 reitera

que o seu trabalho é avaliado pelo gestor, porém não tem metas. C3 também revela que é avaliado pelo gestor e tem metas de curto prazo.

A respeito do plano de cargos e salários, todos os entrevistados concordam que a empresa não possui, somente uma tabela com faixas salariais para promoções horizontais. Ela ressaltou ainda que, para que o colaborador seja promovido de forma horizontal, é preciso que desempenhe bem sua função e atinja um nível de experiência capaz de resolver problemas do setor.

Quanto ao fato do treinamento ou desenvolvimento impactar no salário do funcionário, a entrevistada E1 salienta que este não é um fator que interfere no aumento de salário, mesmo se o colaborador concluir uma graduação ou pós-graduação. De acordo com E1, é possível a mudança de cargo dentro da empresa, como exemplificado: no caso da manutenção, todos da equipe ocupavam cargos operacionais e depois assumiram vagas na manutenção; o gerente da unidade de fiação iniciou na cooperativa ocupando cargo de electricista e após formar-se em administração, ocupou o cargo de supervisão, e atualmente é gerente da unidade há 8 anos e possui 21 anos na empresa; o diretor executivo da divisão financeira/comercial, começou na cooperativa como *office boy* há 25 anos.

A respeito da rotatividade de funcionários na empresa (entrada e saída de funcionários), a entrevistada E1 citou que no nível operacional houve a redução da rotatividade em relação a anos anteriores. Segundo ela, o cenário externo econômico influencia na redução ou aumento de rotatividade voluntária (pedido de demissão), devido à diminuição ou aumento da oferta de trabalho na região. Já no nível técnico e estratégico, houve o aumento da rotatividade. Isso porque a cooperativa mantinha, até no ano passado, uma política de foco em resultados (E1). Contudo, percebeu-se que as pessoas no nível operacional estavam descontentes com o trabalho e, segundo E1, isso vinha ocorrendo devido à insatisfação com o comportamento dos gestores. Portanto, optou-se por trocar alguns gestores visando aumentar a satisfação das pessoas no trabalho.

De forma contrária, na visão dos colaboradores de nível estratégico e técnico (C1 e C2) há pouca rotatividade. Enquanto que o entrevistado do nível operacional (C3) revela que existe muita rotatividade no setor operacional. Vale ressaltar que, como a entrevistada E1 está na empresa há mais tempo na empresa (12 anos), sua percepção envolve um período maior e, além disso, sua análise envolve a empresa como um todo, enquanto que a visão dos colaboradores se concentra apenas no seu setor de atuação.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Sobre as situações que contribuem para demissão na empresa, a entrevistada E1 reitera que isso envolve, primeiramente, o fato do colaborador não seguir a cultura da empresa, o que pode ser percebido a partir de atitudes incompatíveis com os valores propagados na cooperativa ou quando o colaborador não se desenvolve em conjunto com a equipe. Em segundo lugar, E1 aponta a falta de comprometimento com a organização, que é observado pelo índice de faltas (com ou sem justificativas), indisponibilidade ou falta de iniciativa para ajudar em atividades quando solicitado, entregas abaixo do esperado e baixa assiduidade nos treinamentos e compromissos da empresa. Essas avaliações são realizadas pelo gestor do colaborador (E1).

Na percepção dos colaboradores, a demissão pode ocorrer quando há conflito de valores com a empresa (C1 e C2). Além disso, C3 acredita que por motivos de doença ou descontentamento com o trabalho. Os entrevistados C2 e C3 também cogitam a sua saída da empresa em caso de conseguir outro trabalho melhor.

Com relação aos salários pagos aos seus funcionários, a entrevistada E1 enfatiza que a base para compor o salário é a média salarial da categoria e/ou da região, o que, na sua concepção, culmina em um salário adequado para a região. Sobre a satisfação com os salários recebidos, os entrevistados C1 e C2 estão satisfeitos, apenas C3 não está satisfeito.

A partir do panorama apresentado pela gestora, dispõe-se no quadro 2, a visão dos três colaboradores entrevistados sobre algumas práticas de RH na empresa.

Quadro 2: Visão dos colaboradores entrevistados sobre práticas de RH na empresa

Item investigado	C1 Nível Estratégico	C2 Nível Técnico	C3 Nível Operacional
Como é o processo para mudar de cargo?	Por necessidade da cooperativa ou pelo aperfeiçoamento do funcionário para conseguir uma promoção.	O processo depende muito do Gestor.	Troca entre setores mediante análise do funcionário pelo gestor
A empresa disponibiliza algum treinamento?	Treinamento na sua maioria externo e por conta da empresa.	Disponibiliza conforme demanda ou o próprio colaborador pode solicitar formas de treinamento ou desenvolvimento.	Para complemento do trabalho ou informativo.
A empresa utiliza todo o seu potencial?	Sim, quanto mais se aperfeiçoa, mais sente seu potencial sendo utilizado.	Não, acredita que a empresa não tem conhecimento das suas potencialidades.	Não, acredita que a empresa não valoriza todo o seu potencial.
Quais os pontos fortes de trabalhar nessa empresa?	Muitos desafios em novas áreas e também a diversidade de negócios que a Cooperativa tem.	O diálogo e a facilidade do acesso a todas as unidades e pessoas independentes do seu cargo, são pessoas abertas a sugestões.	Alguns benefícios dispostos como: cartão alimentação e participação nos resultados
Quais os pontos fracos de trabalhar nessa empresa?	Recursos humanos da cooperativa ainda não tem uma visão estratégica no momento da contratação.	A falta de conhecimento técnico para a prática do trabalho e falta de conhecimento sobre a legislação na sua área.	Salários baixos no nível operacional; diferença de tratamento dos funcionários de nível estratégico e operacional.

Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que existe a possibilidade de crescimento dentro da empresa e que são oferecidos treinamentos. Todos os colaboradores entrevistados já participaram de diversos treinamentos, porém C1 e C2 participaram de treinamentos externos, enquanto C3 apenas interno. Considerando o fato da empresa utilizar todo o potencial do colaborador, apenas C1 acredita ser reconhecido. Os entrevistados C2 e C3 não sentem que todo o seu potencial é aproveitado.

Os pontos fortes de trabalhar na empresa, segundo C1 está relacionado a diversidade de negócios que a cooperativa possui, o que é visto por ele como um desafio. Para C2, os pontos fortes se referem a possibilidade de diálogo e de sugestões em todos os níveis. C3 visualiza os benefícios econômicos como pontos fortes, incluindo o cartão alimentação e a

participação nos resultados.

Por outro lado, o ponto fraco observado por C1, refere-se a problemas na contratação de funcionários. Para C2, estão a falta de conhecimento técnico e de legislação na sua área de atuação. C3 acredita que os salários no nível operacional são baixos e que existe diferença de tratamento dos funcionários de nível estratégico e operacional.

Por fim, quando indagados sobre o que poderia ser mudado para melhorar as relações de trabalho, C1 reitera que é necessário “melhorar o entendimento das pessoas para a unificação das metas, para que todos pensem como dono do negócio”. Para C2 e C3, é preciso melhorar a integração entre gestor e funcionários, visando envolver e comprometer as pessoas. Além disso, C3 menciona que é necessário valorizar os funcionários do nível operacional.

5 CONCLUSÕES

Considerando os objetivos previamente estabelecidos, observa-se que a empresa em questão desenvolve algumas práticas de RH apontadas na literatura, como: estrutura de trabalho, incluindo descrição de cargos; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; e remuneração (CHIAVENATO, 1999; PIO, 2008; GHENO; BERLITZ, 2011; CARVALHO; PERES, 2015). Entretanto, ao considerar a visão dos entrevistados, ressalta-se que as práticas podem ser aperfeiçoadas.

Diante disso, discute-se que a gestão por competências pode ser utilizada de modo satisfatório para melhorar as práticas realizadas na empresa. Em primeiro lugar, observou-se que a descrição de cargos, embora seja realizada, parece não estar claramente difundida entre os colaboradores, o que precisa ser feito. Contudo, reitera-se a necessidade de reformular a descrição de cargos, considerando as competências requeridas para cada cargo, como salienta Pio (2008).

Sobre o treinamento e desenvolvimento, nota-se que existe a preocupação da cooperativa em investir no conhecimento e na capacitação de seus colaboradores. Todavia, essas práticas não são estruturadas pela empresa e o próprio colaborador pode solicitar treinamentos, como afirma C2. Por esse motivo, sugere-se que seja feito um levantamento sobre as competências existentes na empresa, para que o treinamento e o desenvolvimento sejam planejados por ela, buscando atender as necessidades atuais e futuras, como defende

Lana e Ferreira (2007). Nesse caso, a remuneração também precisa ser repensada para considerar o desempenho dos colaboradores e as suas competências, como cita Gheno e Berlitz (2011).

Considerando a remuneração, observou-se também que a empresa não possui um plano de cargos e salários e que a avaliação do colaborador é realizada apenas pelo gestor, o que pode contribuir para o descontentamento dos colaboradores, como é o caso de C3. Desta forma, estruturar um plano de cargos e salários com base em competências e instaurar formas de avaliação mais objetivas, podem contribuir para melhoria da satisfação entre os colaboradores.

A partir das mudanças descritas, acredita-se que o colaborador pode ter um maior conhecimento sobre as competências requeridas pelo seu cargo e entender o que precisa ser melhorado. Isso pode contribuir com o seu entendimento sobre as diferenças de remuneração na empresa e a importância de se desenvolver. Essa questão está de acordo com os desafios do RH e os planos da empresa em desenvolver os funcionários, como cita E1. Ademais, a gestão por competências pode contribuir com o aperfeiçoamento do recrutamento e seleção, para que sejam contratadas pessoas que possam atender as competências requeridas em cada cargo.

Sendo assim, defende-se a possibilidade de usar práticas de RH baseadas na gestão por competências no caso estudado, pois como discute Novaes (2015), a gestão por competências pode ser utilizada de forma eficaz para desenvolver o talento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, K. R. S. A Gestão por Competências no ambiente de trabalho. **RH.com.br**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/9489/a-gestao-por-competencias-no-ambiente-de-trabalho.html>>. Acesso em; 03 nov. 2018.
- BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARNEIRO, A. G. **Jurisdição e Competência**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CARVALHO, A. D.; PERES, J. M. O Papel da Gestão de pessoas em Cooperativas Agropecuárias como Desenvolvimento Regional. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**. v. 2, n. 3, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

GONELI, L. Comunicação e Conflitos na Gestão de Projetos. 17 jul. 2017. **SGEi9**. Disponível em: <<https://sgei9.com.br/comunicacao-e-conflitos-na-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GUIMARÃES, M. C. Clima organizacional na empresa rural: um estudo de caso. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.3, jul. 2004.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2012.

MITCHELL, L. H. R. G. **Gestão de Pessoas por Competências no ambiente AulaNet**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

NOVAES, D. Gestão por competências: você sabe o que é? 02 set. 2015. **RH PORTAL**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competencias/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

PAIVA, K. C. M.; LOPES, M. C. O. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, 2008.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia Científica**. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

PIO, D. Descrição de Cargo. 12 jun. 2008. **Administradores.com**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/descricao-de-cargo/23421/>>. Acesso em:

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



27 out. 2018.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao Cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

TORRES JUNIOR, A. S.; BATTAGLIA, B. Aplicação do modelo de produção *lean* em contexto de inclusão social—um estudo de pesquisa-ação. **Revista Gestão Industrial**, v. 9, n. 2, 2013.

WEISS, D. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 2010.

WERTHER, D. K. J. **Administração de pessoal recurso humano**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.