



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CHAPECÓ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANDERLEI CECCHETTI

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA COOPERATIVA DE
CRÉDITO SICREDI REGIÃO DA PRODUÇÃO: PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E
LIMITES**

CHAPECÓ

2015

VANDERLEI CECCHETTI

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA COOPERATIVA DE
CRÉDITO SICREDI REGIÃO DA PRODUÇÃO: PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E
LIMITES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado
como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel
em Administração na Universidade Federal da Fronteira
Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira.

CHAPECÓ

2015

Cecchetti, Vanderlei

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA
COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI REGIÃO DA PRODUÇÃO:
PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E LIMITES/ Vanderlei Cecchetti.

-- 2015.

92 f.:il.

Orientadora: Enise Barth Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Gestão de Pessoas. 2. Educação Corporativa. 3.
Cooperativa de Crédito. I. Teixeira, Enise Barth,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

VANDERLEI CECCHETTI

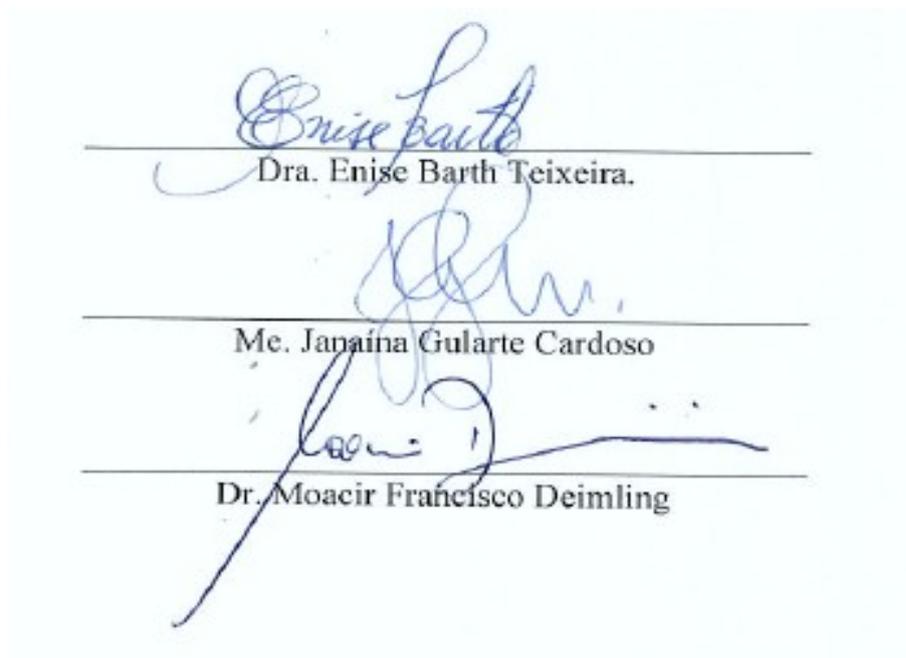
**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA COOPERATIVA DE
CRÉDITO SICREDI REGIÃO DA PRODUÇÃO: PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E
LIMITES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/06 /2015.

BANCA EXAMINADORA



Enise Barth Teixeira
Dra. Enise Barth Teixeira.

Janaína Gularte Cardoso
Me. Janaína Gularte Cardoso

Moacir Francisco Deimling
Dr. Moacir Francisco Deimling

Aos meus pais, irmãos, minha namorada, toda a minha família, amigos e professores que com apoio e entusiasmo não mediram esforços para que eu chegasse até aqui e concluísse mais essa etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter concedido a minha existência. Agradeço também aos meus pais, Nelso e Carmelina, pelos ensinamentos e pela educação que me fizeram chegar até aqui. Agradeço aos meus irmãos, Elcio e Edson, que sempre me estimularam ao estudo e me serviram como exemplo na busca pelo conhecimento.

A minha namorada, Geisi, pela paciência e apoio neste momento importante. Pela compreensão da minha ausência em muitos momentos, e pelo carinho e estímulo para a realização desta monografia.

Agradeço aos meus familiares, amigos, colegas da turma e colegas de trabalho que me ajudaram a adquirir experiência empírica.

Aos meus professores pelos dedicação e empenho que desenvolveram as aulas, permitindo o aprendizado e despertando o interesse pela profissão, tanto no meio acadêmico quanto no bacharel.

Agradeço principalmente à minha orientadora, Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira, pela disposição e o aceite de me orientar, pela dedicação e incentivo durante as orientações e pelas sugestões e contribuições para elaboração deste Trabalho de Curso.

Por fim, no entanto não em menor grau de importância, agradeço a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Região da Produção por permitir e possibilitar a realização deste estudo. Agradeço aos colaboradores que contribuíram com suas participações e, em especial, a Assessora de Gestão de Pessoas pela disposição, empenho, contribuição e confiança ao fornecer as suas percepções e ao esboço das informações necessárias para realização da pesquisa.

Muito obrigado!

“É comum algumas pessoas só sentirem a necessidade de evoluir quando sentem o risco de ficarem estagnadas e de todas as consequências que isso acarreta, inclusive a falta de trabalho. É na adversidade e nas dificuldades que as pessoas crescem e se desenvolvem”.

(FRANCISCO LACOMBE)

“Descobri que as pessoas que atingiram o topo de suas carreiras foram aquelas que tinham um projeto definido, entregaram-se a ele com entusiasmo e energia e trabalharam duro para atingir os resultados desejados”.

(HARRY TRUMAN)

RESUMO

No atual contexto da sociedade do conhecimento a gestão de pessoas vem ganhando espaço, principalmente no tocante à educação corporativa, de modo a contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador e torna-lo como diferencial competitivo. Desse modo, este estudo tem por objetivo analisar como se configura o Sistema de Educação Corporativa a partir das percepções dos gestores e colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi - Região da Produção. Os objetivos específicos são: identificar e descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas no que concerne à educação e desenvolvimento de pessoas na Cooperativa; verificar as possibilidades e os limites das ações de educação corporativa e; propor, se necessário, sugestões de melhorias nas práticas de gestão de pessoas realizadas pela organização. Esta pesquisa se configura como um estudo de caso de abordagem qualitativa e a sua classificação é descritiva e aplicada. É uma pesquisa de campo cujos meios de investigação são o bibliográfico, documental e entrevista estruturada e semi-estruturada. Este estudo apresenta a estrutura da área de gestão de pessoas, a atual política de educação corporativa da empresa e as suas práticas. Por meio de entrevistas com a assessora de gestão de pessoas, com o CEO do Banco Cooperativo Sicredi, com três gerentes de unidades e 10 colaboradores, evidenciam-se através dos resultados obtidos as possibilidades e os limites do sistema de educação corporativa e a partir disso elaboram-se algumas sugestões de melhorias. A pesquisa constatou que a Cooperativa possui um programa de educação corporativa bem definido, com políticas e diretrizes que o formalizam e direcionam as suas ações de modo que sejam eficazes e padronizadas. O Sicredi possui vários meios que otimizam o processo de aprendizagem como a ferramenta de ensino à distância, cursos presenciais, palestras gerais e apoio à continuação da formação acadêmica. Por fim, pode-se considerar que o processo de aprendizagem contínua contribui para o fortalecimento dos conhecimentos dos colaboradores que se traduzem em melhores resultados para a organização.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Educação Corporativa. Cooperativa de Crédito.

RESUMEN

En el contexto actual de la sociedad de conocimientos la gestión de personas sigue ganando terreno sobre todo en la educación corporativa, con el fin de contribuir con el desarrollo profesional y personal de los empleados, para convertirlo en una ventaja competitiva. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo analizar la configuración de la Educación Corporativa Sistema de las percepciones de los directivos y empleados de la Cooperativa de Crédito Sicredi - Región Producción. Para lograr este objetivo general, fue establecido tres objetivos específicos: identificar y describir las políticas y prácticas de gestión de personas en relación con la educación y el desarrollo de personas en la Cooperativa; verificar las posibilidades y los límites de las acciones de educación corporativa y; proponer, en su caso, sugerencias para mejoras en las prácticas de gestión de personas empleadas por la organización. Esta investigación se configura como un estudio de caso de abordaje cualitativo y su clasificación es descriptiva y aplicada. Se trata de una investigación de campo cuyos medios de investigación son la bibliográfica, documental y entrevista estructurada y semiestructurada. Este estudio presenta la estructura del área de gestión de personas, la actual política de educación corporativa de la empresa y sus prácticas. A través de entrevistas con la asesora de gestión de personas, con el director general de Banco Cooperativo Sicredi, con tres gerentes de unidades y 10 empleados, son evidentes por los resultados de las posibilidades y límites del sistema de educación corporativa y desde este se elabora algunas propuestas de mejoras. La encuesta encontró que la Cooperativa tiene un programa de educación corporativa bien definida, con las políticas y directrices que formalizan y dirigen sus acciones para que sean eficaces y estandarizada. Sicredi ofrece varias formas de optimizar el proceso de aprendizaje como herramienta de enseñanza en la distancia, cursos presenciales, conferencias y apoyo general a la continuación de la educación académica. Finalmente, se puede considerar que el proceso de aprendizaje continuo contribuye a fortalecer el conocimiento de los empleados que se traducen en mejores resultados para la organización.

Palabras-clave: Gestión de Personas. Educación Corporativa. Cooperativa de Crédito.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O que é gestão de pessoas?	24
Figura 2 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	36
Figura 3 - Estrutura do Sistema Sicredi.....	48
Figura 4 - Estrutura de Governança da Sicredi Região da Produção.	51
Figura 5 - Níveis de formação que compõem a educação corporativa.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de desenvolvimento, treinamento e educação.	33
Quadro 2 - Educação Corporativa Princípios e Práticas de Sucesso.....	39
Quadro 3 - Características das Unidades de Atendimento.	54
Quadro 4 - Perfil dos colaboradores da UA 14 – Centro Chapecó.....	54
Quadro 5 - Perfil dos colaboradores da UA 16 – Empresarial Chapecó.	55
Quadro 6 - Perfil dos colaboradores da UA 19 – Efapi.....	56
Quadro 7 - Perfil dos colaboradores da UA 25 – Santa Maria.	56
Quadro 8 - Regras relativas ao pagamento dos cursos e certificações.	64
Quadro 9 - Percepção dos colaboradores sobre a Educação Corporativa.	68
Quadro 10 – A contribuição dos Programas de Educação Corporativa na ótica dos colaboradores.....	70
Quadro 11 - Possibilidades, limites e sugestões na visão dos colaboradores.....	74
Quadro 12 – Desenvolvimento pessoal e profissional.....	79
Quadro 13 – Planejamento da carreira do colaborador.	80
Quadro 14 – Acompanhamento do desenvolvimento do colaborador na empresa.	80
Quadro 15 – Organização do tempo para educação.	81
Quadro 16 - Orçamento para o programa de educação corporativa.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	16
2.1.1 Definição, princípios e valores.....	17
2.1.2 Gestão de Cooperativas	20
2.1.2.1 Planejamento.....	21
2.1.2.2 Organização.....	22
2.1.2.3 Direção	22
2.1.2.4 Controle.....	23
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	24
2.2.1 O que é Gestão de Pessoas?	24
2.2.2 Evolução da Administração de Recursos Humanos.....	25
2.2.3 Objetivos e papéis da gestão de pessoas	27
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	28
2.3.1 Treinamento: definição, processo e planejamento	29
2.3.2 Desenvolvimento: definição, desenvolvimento organizacional e de pessoas	32
2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	35
2.4.1 Universidade Corporativa (UC).....	37
2.5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA.....	39
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	44
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	45
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	47
4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	48
4.1 O SISTEMA SICREDI	48
4.2 A COOPERATIVA DE CRÉDITO REGIÃO DA PRODUÇÃO	51

4.2.1 Perfil das Unidades de Atendimento de Chapecó-SC	53
4.3 A GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI.....	57
4.3.1 Políticas e Estratégias.....	59
5 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO SICREDI (PEC).....	61
5.1 POLÍTICA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	61
5.1.2 Formação básica.....	62
5.1.3 Formação funcional.....	63
5.1.4 Formação continuada	64
5.1.5 Formação para sucessão	65
5.1.6 Formação de líderes	65
5.2 PRÁTICAS EDUCATIVAS	66
5.2.1 Treinamento e capacitação.....	73
5.3 POSSIBILIDADES E LIMITES DO SISTEMA EDUCATIVO.....	74
5.4 SUGESTÕES	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista: assessora de GP	88
APÊNDICE B – Questionário: gestor de unidade.....	90
APÊNDICE C – Questionário: colaboradores.....	91

1 INTRODUÇÃO

Esta primeira parte do estudo inicia-se com a contextualização do tema e do cenário atual, posteriormente apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos a serem atingidos e as razões que justificam a realização do mesmo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, em constante mutação e evolução. O desenvolvimento de novas tecnologias tornou o mercado computadorizado e globalizado e este exige maiores esforços das organizações para se manterem e ganharem seu espaço.

Neste cenário, as organizações cooperativas aparecem como uma alternativa interessante de desenvolvimento mais justo, pois busca promover o desenvolvimento econômico e o bem-estar social simultaneamente. Devido ao importante papel desenvolvido por este setor para a geração de trabalho e renda, redução da pobreza e o desenvolvimento de espírito empreendedor, as Organizações das Nações Unidas (ONU) definiu o ano de 2012 como o ano internacional do cooperativismo.

Existem diversos segmentos de organizações cooperativas e entre eles encontram-se as cooperativas de crédito, as quais fazem parte do sistema financeiro nacional. Assim como o desenvolvimento de tecnologia, sistemas de informações, segurança nos processos, adequado modelo de gestão são importantes, profissionais capacitados e qualificados são fundamentais para atender as demandas destas empresas.

Desse modo, a gestão de pessoas nas organizações passou de um papel burocrático e operacional para o estratégico, e a sua principal tarefa é abastecer as empresas de talentos e desenvolve-los para uma maior entrega. (MARRAS, 2011).

A área de gestão de pessoas das organizações veem evoluindo e percebe que a chave para a competitividade da empresa são os funcionários treinados e comprometidos e não as máquinas. As pessoas são detentoras de conhecimentos e competências e estas devem ser desenvolvidas para atender os objetivos organizacionais.

Portanto, a gestão de pessoas deve tratar os colaboradores como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. Assim, a educação corporativa ganha

papel estratégico na busca pelo treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores de modo que estes se desenvolvam, tanto pessoalmente como profissionalmente, e que suas ações sejam de maior contribuição para as organizações.

Logo, a educação corporativa é vista como uma forma de qualificar o colaborador para a sua atuação atual e também de o desenvolver para desafios futuros. A migração das áreas de treinamento e desenvolvimento tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, configurando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida. (ANDRADE-BORGES et al., 2006).

Percebe-se que para obter melhores resultados nos negócios e aumento de competitividade é necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências. A educação corporativa, conforme Eboli (2002), deve conectar as ações em todas as esferas da organização unindo os direcionadores estratégicos da organização com as competências empresariais e humanas necessárias e com os resultados do negócio e da performance humana. Desse modo, conecta-se a cultura organizacional com as competências e os resultados.

Em suma, o sistema de educação corporativa contribui para o aumento da competitividade através da elevação da inteligência organizacional, concebida com ações que favorecem o autodesenvolvimento dos colaboradores, a formação de melhores líderes e a disseminação da cultura organizacional.

Diante do exposto e devido à importância da educação corporativa na área de gestão de pessoas, aborda-se ao seguinte problema de pesquisa: **Como se configura o Sistema de Educação Corporativa na Cooperativa de Crédito Sicredi – Região da Produção?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir são expostos os objetivos gerais e específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se configura o Sistema de Educação Corporativa a partir das percepções dos gestores e colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi - Região da Produção.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas no que concerne à educação e desenvolvimento de pessoas na Cooperativa;
- Verificar as possibilidades e os limites das ações de educação corporativa;
- Propor, se necessário, sugestões de melhorias nas práticas de educação corporativa realizadas pela organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo justifica-se pela constante necessidade de melhoramento das práticas organizacionais e de gestão neste ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas. A área de gestão de pessoas assume papel estratégico nas organizações e a educação corporativa é utilizada para desenvolver e conduzir os colaboradores ao alcance dos objetivos organizacionais e individuais através da busca da aprendizagem contínua e sua aplicação.

Esta investigação fundamenta-se na importância da educação nas organizações e, neste caso nas cooperativas, sobretudo nas de crédito, na qual deve-se disseminar entre os colaboradores a essência do cooperativismo, seus princípios e valores e o desenvolvimento de competências para uma melhor atuação econômica e social.

Outro aspecto de importância deste estudo é que o mesmo representa um aprofundamento desta temática na Cooperativa estudada e permite uma reflexão, revisão, avaliação e, caso necessário, sugestões de melhorias às ações de educação corporativa.

Além disso, o estudo ficará disponível na biblioteca do Sicredi a qual agrupa materiais impressos, digitais, documentos internos, livros e também diversos trabalhos acadêmicos desenvolvidos na instituição. Dessa forma, este estudo possibilita a disseminação de conhecimento entre os colaboradores da Cooperativa.

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da UFFS, Campus Chapecó (2010), cuja ênfase é Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo é outro fator que sustenta a realização deste estudo. O PPC possui entre seus objetivos: demonstrar a utilidade e aplicabilidade de ferramentas da administração no que concerne às áreas estratégicas, e esta inclui a área de Recursos Humanos; e discernir o desenvolvimento e a capacidade de cooperação para fomentar projetos que visem ao desenvolvimento regional sustentável, no qual inclui-se as cooperativas.

O vínculo empregatício do acadêmico há mais de dois anos como colaborador desta Cooperativa viabiliza a realização deste estudo possibilitando a sua aplicabilidade e o seu desenvolvimento. Além de corroborar para o desenvolvimento profissional do acadêmico, este estudo contribuiu para a área de gestão de pessoas da Cooperativa, apresentando aos responsáveis os benefícios das ações já realizadas e sugestões e estratégias que visam promover a eficácia organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este estudo é composto por cinco capítulos. O primeiro é a Introdução e este apresentou o tema de estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as razões que justificam a realização do mesmo. O segundo capítulo é destinado ao referencial teórico e reúne os principais conceitos e argumentos de vários autores sobre os temas que fazem parte desta pesquisa. O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico utilizado para a realização deste estudo, bem como a classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeitos, técnicas de coleta e análise e interpretação de dados. O quarto capítulo refere-se ao contexto atual da organização analisada e apresenta o Sistema ao qual a Cooperativa em análise faz parte, o seu histórico, o perfil das unidades que participaram da pesquisa, a estruturação da área de gestão de pessoas e suas políticas e estratégias. O quinto capítulo retrata o Programa de Educação Corporativa desenvolvido pela organização, suas políticas, práticas, possibilidades, limites e sugestões. O sexto capítulo expõe as considerações finais pertinentes à pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo é apresentado o quadro teórico que embasa a presente pesquisa, e está dividido em cinco partes. A primeira refere-se às organizações cooperativas, sua definição, princípios, valores e modelo de gestão. A segunda apresenta a área de gestão de pessoas, seus conceitos, sua evolução, seus objetivos e papéis. A terceira parte disserta sobre treinamento e desenvolvimento, enquanto que a quarta apresenta a educação corporativa. A última parte contempla os conceitos de desenvolvimento de competências que são essenciais para o desenvolvimento dos colaboradores.

2.1 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O cooperativismo teve início em 1844 quando 28 tecelões do bairro de Rochdale em Manchester na Inglaterra criaram uma associação a qual veio a ser chamada de cooperativa. Com o objetivo de vencer a exploração da venda de alimentos e roupas do comércio local, os artesãos montaram um armazém próprio, assim, a associação conseguia construir ou comprar casas para os tecelões e montar uma linha de produção com os que tinham salários muito baixos ou estavam desempregados (OCB, 2015).

O modelo cooperativista no Brasil baseou-se primeiramente no pensamento doutrinário Rochdaleano do final do século XIX, e a partir dos anos 1970 em que o trabalho solidário cooperativo foi combinado com a racionalidade empresarial promovendo uma economia de mercado como cooperativa-empresa. A primeira cooperativa brasileira foi criada na área urbana de Ouro Preto - MG em 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, posteriormente o movimento cooperativista expandiu-se nos demais estados. (OCB, 2015).

Em 1902 criaram-se cooperativas de crédito rural no Rio Grande do Sul, sendo que a Caixa Rural de Nova Petrópolis está em atividade até hoje. Entre 1923 e 1986 mais de 26 cooperativas de crédito foram criadas, e baseavam-se nas caixas Raiffeisen e nos bancos Luzzati. Estas cooperativas foram fundamentais para o financiamento dos pequenos produtores rurais, tendo se espalhados por todo o Brasil, até serem seriamente afetadas, e até extintas, pela reforma bancária em 1964, promovida pela ditadura militar. (BENATO 1999 apud ABRANTES 2004, p. 46).

E a partir de 1906 surgem as primeiras cooperativas na área rural promovidas por agricultores, principalmente imigrantes italianos e alemães que traziam com sua cultura as

atividades comunitárias com o trabalho associativo, que assim moldaram o cooperativismo que existe hoje no Brasil. As primeiras cooperativas agropecuárias surgiram em Minas Gerais, com destaque da Sociedade Cooperativa de Miraf. Posteriormente, criaram-se outras nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, hoje está espalhado em todo território nacional. (STEFANO; ZAMPIER; GRZESZCZESZYN, 2006).

Nesse contexto, ressurgiu a filosofia do cooperativismo, ou seja, uma empresa sem donos, na qual todos são os sócios, ou melhor, na qual os deveres superam os direitos, pois trabalha-se para o bem comum, respeitando-se a individualidade.

O modelo cooperativista ao contrário do modelo capitalista não tem o objetivo principal de gerar lucro, mas sim de satisfazer as necessidades dos seus cooperados e permitir o acesso a bens e serviços a custo menores. A preocupação está no Bem Estar Social, desse modo, os resultados obtidos com seu quadro social são investidos e aplicados na própria cooperativa, o que possibilita o melhor aproveitamento da renda e riqueza do grupo (SILVA; HOLZ, 2008).

O surgimento do cooperativismo talvez tenha sido um dos maiores avanços da humanidade para libertar o homem do individualismo. Questões fundamentais da economia são a produção e a distribuição de bens e riquezas, e esse processo de produzir envolve aspectos culturais, políticos e sociais.

No Brasil o cooperativismo tem 13 ramos de atuação: agropecuário, turismo e lazer, transportes, trabalho, saúde, produção, mineral, infraestrutura, habitacional, especial, educacional, crédito e consumo. Todos esses ramos são representados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) nacionalmente e pelas organizações estaduais (OCE's) nas unidades da federação. As atuais denominações dos ramos foram aprovados em 4 de maio de 1993. A divisão também facilita a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais. (COLLE; COLLE, 2014).

2.1.1 Definição, princípios e valores

O novo Código Civil Brasileiro, Lei 10.406, de 10/01/2002, em seu artigo 1.903 assim define cooperativa:

É uma associação sob a forma de sociedade, com número aberto de membros, que tem por escopo estimular a poupança, a aquisição de bens e a economia de seus sócios mediante atividade econômica comum. É uma modalidade especial, de sociedade simples, sujeita à inscrição na Junta Comercial. É uma forma de

organização de atividade econômica, tendo por finalidade a produção agrícola ou industrial, ou a circulação de bens e serviços. Pode ser constituída, até mesmo, sem capital e apenas com serviços, não tendo objetivo de lucro. Rege-se-á pela Lei 10.406, artigos 1.904 a 1.906, pela Lei Especial 5.764/71, com alterações da Lei 7.231/84.

Fiorin (2007) define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido.

Cooperativa é “uma associação de pessoas com interesses comuns, organizada economicamente e de forma democrática”, como conceitua a OCESC (2015).

Silva e Holz (2008), por sua vez, explicam que a gestão da cooperativa é de forma democrática, qual o grupo assume papel de sócio e usuário com autonomia para participar das decisões quanto ao rumo da organização. Desse modo, a sua gestão é controlada pelos conselhos fiscais, administração e diretores, os mesmos representantes do quadro social.

Cooperativa é, portanto um meio para que determinado grupo de indivíduos atinja objetivos específicos, através do acordo voluntário para cooperação recíproca. Ela é sustentada pelos fundamentos do cooperativismo apresentados por Fiorin (2007, p. 27.):

Humanismo: no cooperativismo a ética está acima de tudo. As pessoas são respeitadas pela sua capacidade de participar, opinar, produzir e agir no interesse coletivo. Tem valor o “ser” e não o “ter”.

Liberdade: a democracia é a concretização da liberdade, pois possibilita a participação, escolha e decisão sobre as ações na cooperativa, garantindo o sucesso da mesma.

Igualdade: numa cooperativa os direitos e obrigações são iguais para todos. Ninguém tem mais ou menos poder ou benefício, por ter mais ou menos capital.

Solidariedade: a solidariedade é a alavanca de todo e qualquer processo cooperativo, pois é através da ajuda mútua que se constrói uma economia solidária e coletiva.

Racionalidade: o uso ciência e da tecnologia no cooperativismo deve ser motivo de emancipação, respeito e dignidade nas condições socioeconômicas das pessoas.

As cooperativas de acordo com a OCB (2015) são norteadas pelos princípios cooperativistas que servem como linhas orientadoras e levam os seus valores a práticas, sendo eles: 1) Adesão voluntária e livre; 2) Gestão democrática e livre; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; 7) Interesse pela comunidade. A seguir são explicados as especificidades de cada princípio.

A adesão livre e voluntária refere-se que as cooperativas são organizações abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e produtos e assumir responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, racial, política e religiosa.

O princípio da gestão democrática e livre define que as cooperativas são geridas e controladas por seus membros, ou seja, os mesmos participam de forma ativa da formulação de política e na tomada de decisões.

A participação econômica dos associados prevê que os membros devem contribuir para o capital da cooperativa, sendo tal capital de uso comum da mesma, e dessa forma os associados recebem uma remuneração limitada ao capital integralizado (cota capital).

O princípio da autonomia e independência ressalta que se as cooperativas firmarem acordos perante organizações públicas ou privadas, as mesmas devem assegurar o controle democrático pelos seus membros e manter a autonomia cooperativa.

O quinto princípio cooperativista é a educação, formação e informação. Este princípio visa promover a educação entre os seus membros e também ensinar aos jovens e líderes de opinião, a natureza e as vantagens de se viver em cooperação.

A intercooperação é uma forma de as cooperativas ficarem mais fortes, ou seja, quando se organizam em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Como exemplo pode-se citar a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e a Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

O sétimo princípio é a preocupação com a comunidade, esse princípio relata que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

O modelo cooperativista ao contrário do modelo capitalista não tem o objetivo principal de gerar lucro, mas sim de satisfazer as necessidades dos seus cooperados, permitindo o acesso a bens e serviços a custo menores. A preocupação está no Bem Estar Social, desse modo, os resultados obtidos com seu quadro social são investidos e aplicados na própria cooperativa, o que possibilita o melhor aproveitamento da renda e riqueza do grupo (SILVA; HOLZ, 2008).

Nota-se que com exceção das empresas públicas são várias as diferenças entre as cooperativas e as empresas, pois as cooperativas pertencem aos seus associados, são os mesmos que decidem e as controlam com direito a voto individual. Outro fator é adesão livre e voluntária de seus sócios e vale lembrar que o objetivo principal é o trabalho cooperado que

resulta em capital devolvido ao grupo, além disso, são beneficiados com bens e serviços a preço justo. Já as empresas são de poder exclusivo de seu proprietário ou com participação de acionistas que terão parte se o proprietário decidir pela abertura de capital. É o próprio quem controla e toma as decisões e seu grande objetivo é o lucro (STEFANO; ZAMPIER; GRZESZCZESZYN, 2006).

Ainda existem controvérsias a respeito do sistema cooperativista, pois há pessoas que não tem conhecimento a respeito da finalidade de uma cooperativa, cujo objetivo não é o lucro e sim, a satisfação das necessidades de seus associados com o uso comum dos resultados transformando-os em bens e serviços acessíveis. Os leigos no assunto consideram a cooperativa como uma maneira para obter benefícios fiscais, isso porque sua tributação é diferenciada (SILVA; HOLZ, 2008).

O cooperativismo é um movimento conhecido pelo mundo inteiro e também pode ser facilmente reconhecido pelo seu emblema verde e amarelo, mas são poucas as pessoas que sabem o real significado de seu desenho. O emblema é formado pelo círculo e o pinheiro. O pinheiro representa a imortalidade e a fecundidade, porque sobrevive em terras menos férteis e tem facilidade de multiplicar-se. Já o círculo que abraça os pinheiros nas cores, verde e amarelo simboliza a vida eterna, por não ter começo e nem fim, ele indica a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. O verde representa o princípio vital da natureza e o amarelo a fonte permanente de energia e calor (COOPERALFA, 2015).

2.1.2 Gestão de Cooperativas

Atualmente a economia do mercado tem levado as empresas a manterem-se em constante mudança e na busca ativa para criar diferencial competitivo num contingente ambiente que se encontram. E não seria diferente para as cooperativas que por sinal têm crescido muito nas últimas décadas no país, graças à força do trabalho cooperativo. E esse processo evolutivo vem desencadeando a busca pelo desenvolvimento de novos modelos de gestão com instrumentos administrativos modernos para acompanhar o ritmo da economia (OLIVEIRA, 2011).

O componente inerente à propriedade da cooperativa estabelece que os efetivos proprietários da cooperativa são os sócios cooperados e não os investidores ou proprietários do capital, o que leva o modelo de gestão das cooperativas a uma abordagem de equilíbrio, de equidade, e de igualdade de importância de cada um dos

sócios cooperados – cada associado é um voto – no processo de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa (OLIVEIRA, 2011, p. 60-61).

Nesse sentido a gestão das cooperativas é de forma democrática e participativa o que permite ao sócio cooperado participar na formulação de suas políticas e na tomada de decisão, ou até mesmo fazer parte da própria administração, uma vez que os conselhos de administração e demais autoridades são escolhidos pelos próprios associados mediante votação em assembleias.

Modelo de gestão pode ser conceituado como “processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa”. (OLIVEIRA, 2011, p. 42).

Um modelo de gestão para orientar as cooperativas, de acordo com a proposta de Oliveira (2011), apresenta sete componentes que atuam de forma interligada e interativa sendo denominados como: componentes estratégicos, componentes estruturais, componentes diretivos, componentes tecnológicos, componentes comportamentais, componentes de mudanças e componentes de avaliação.

Para melhor entender a estrutura e os componentes do modelo de gestão das cooperativas estes são representados de acordo com as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle (OLIVEIRA, 2011).

2.1.2.1 Planejamento

Conforme Snell e Bohlander (2009, p.46) para desenvolver o planejamento estratégico organizacional, é necessário estabelecer a missão, visão e valores da organização. Sendo assim conceituadas:

Missão – A finalidade básica da organização, assim como o escopo de suas operações.

Visão estratégica – Uma definição sobre para onde a companhia está se dirigindo e o que ela poderá se tornar no futuro; esclarece a direção de longo prazo da companhia e também sua intenção estratégica.

Valores centrais – As crenças e os princípios fortes e duradouros que a companhia utiliza como base para suas decisões.

Definido a missão visão e valores, para entender o planejamento estratégico é necessário abordar a definição de estratégia que para Chiavenato (2010, p.71), “refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda”.

A estratégia é baseada nos objetivos estratégicos da missão e da visão organizacional, na sua elaboração devem ser realizadas a análise ambiental para identificar as oportunidades e ameaças que permeiam a empresa e a análise organizacional que busca levantar os pontos fortes e fracos da mesma.

Para Oliveira (2011, p. 77) o planejamento estratégico é a primeira parte no modelo de gestão das cooperativas e trata-se de uma “metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controlados pela cooperativa”.

2.1.2.2 Organização

Na visão de Cury (2010) nas estruturas das organizações contemporâneas ainda é possível perceber modelos burocráticos, formais que consistem em estruturas rígidas de autoridade, que embora tenham evoluído bastante, o autor acredita que a substituição dessas características nas organizações do futuro ainda levará algum tempo.

Na abordagem de Oliveira (2011) a estrutura organizacional representa a segunda parte do modelo de simplificado de gestão das cooperativas, é delineada como um instrumento administrativo que auxilia no alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico, esta segunda etapa é bastante dinâmica, pois não restringe-se apenas a representação de organogramas, e sim vários procedimentos que incluem desde identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos da cooperativa até o estabelecimento de processos decisórios.

2.1.2.3 Direção

O processo de tomada de decisão refere-se a uma série de atividades realizadas pela administração para a solução de problemas empresarias. “É um processo sistêmico que segue uma sequência de identificação de problemas, geração de soluções alternativas, análise de consequências, seleção e implementação da solução, avaliação e *feedback*” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 87).

Para Robbins e Decenzo (2004) a tomada de decisão não é uma simples escolha de alternativas, e sim um processo que inicia com a identificação do problema, passa pela escolha da melhor alternativa até a avaliação da eficácia da decisão.

Oliveira (2011) afirma que para um adequado processo decisório nas cooperativas é vital manter um sistema de informações eficiente e em permanente atualização, também são necessários conhecimentos das condições básicas da cooperativa e de seu ambiente, e a avaliação dos resultados futuros de determinadas decisões anteriores, uma vez que, o conhecimento é fruto das informações de que o tomador de decisão dispõe sobre operações da cooperativa, de seus cooperados, de seus concorrentes, ou seja, o ambiente interno e externo à cooperativa.

Montana e Charnov (2010) explicam que há diferentes tipos de decisões a serem tomadas dentre os três níveis da organização: o estratégico, o tático e o operacional; e que o sucesso de tais decisões dependerá das habilidades do responsável de cada nível da organização.

Ressalta-se que as decisões devem ser tomadas levando-se em conta os objetivos da cooperativa e o alinhamento destes com os princípios cooperativistas.

2.1.2.4 Controle

“Controle é uma função administrativa que envolve o processo de monitoramento das atividades para se ter certeza de que elas estão sendo realizadas como planejado e para corrigir qualquer desvio significativo” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 282).

Conforme Montana e Charnov (2010) o controle é um processo desenvolvido em todas as áreas e níveis da organização e serve para administração medir o desempenho e fazer o uso eficaz dos recursos organizacionais. Para os autores o processo básico de controle envolve a definição de padrões de desempenho, ajustes e avaliação de desempenho, aproveitar as informações do *feedback* e tomar medidas corretivas quando necessário.

Oliveira (2011) afirma que o controle tem a função de assegurar que os desempenhos obtidos estejam obedecendo ao alcance dos padrões estabelecidos. Para facilitar a análise do processo de controle nas cooperativas, o autor apresenta quatro fases de aplicação, a saber: estabelecimento de padrões de medida e avaliação, medida dos desempenhos apresentados, comparação do realizado com o esperado e ação corretiva.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área importante dentro da estrutura de uma organização, uma vez que é responsável pela contratação de novos colaboradores, pela integração destes com os demais colegas de trabalho, pelo treinamento e desenvolvimento além de estar diretamente ligada às estratégias da empresa desenvolvendo políticas e práticas que visam o direcionamento dos colaboradores aos objetivos gerais das organizações.

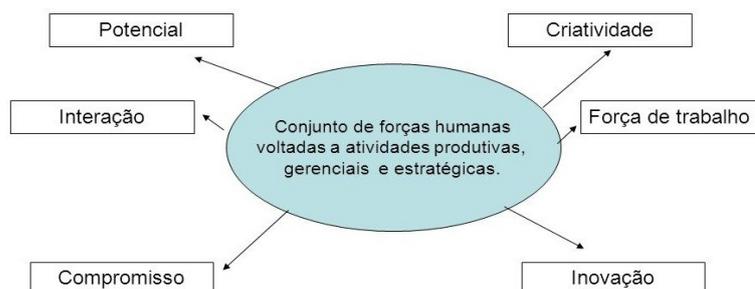
2.2.1 O que é Gestão de Pessoas?

Gestão de Pessoas conforme Gil (2011, p. 17) “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Constitui de acordo com o autor uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração dos Recursos Humanos.

Dutra (2011, p. 17) corrobora com o autor acima definindo gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Ao relação aos termos políticas e práticas, o autor se refere a políticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em relação com a organização e a práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação como ambiente externo.

Limongi-França (2011) exemplifica o conceito de gestão de pessoas através de uma ilustração, representada na Figura 1:

Figura 1 - O que é gestão de pessoas?



Fonte: Adaptado de Limongi-França (2011, p. 5).

De acordo com a autora, a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, cultura organizacional, entre outros aspectos voltados à vida social.

2.2.2 Evolução da Administração de Recursos Humanos

O setor de recursos humanos de acordo com Marras (2011) iniciou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje, que nesse campo quase nada mudou.

Em meados do século XIX tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, o chefe de pessoal, descrito por Marras (2011), possuía as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor das leis trabalhistas e dono de uma frieza admirável na hora de demitir alguém. Dessa forma, o autor destaca que ser enviado ao setor de pessoas era sinônimo de estar recebendo um bilhete azul.

Dalmau e Tosta (2009) descrevem que nos primórdios da era industrial as pessoas eram vistas apenas como a mão de obra especializada, ou seja, os trabalhos eram repetitivos e operacionais e se sobressaía dos demais funcionários aquele que fosse mais produtivo, mais rápido e que não questionasse as tarefas. Nessa época, segundo Dalmau e Tosta (2009), a administração de pessoas tratava-se apenas da admissão de empregados, pagamento de seus salários, demissão e as obrigações legais das empresas.

Dessler (2003) aponta que a área de recursos humanos passou por várias fases. O autor descreve que no início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefício. O trabalho, de acordo com esse autor, era esse. Somente quando a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começou a surgir, o departamento de recursos humanos passou a desempenhar um papel maior na seleção, no treinamento e na promoção de funcionários.

O surgimento dos sindicatos na década de 1930 levou a uma segunda fase da administração de pessoas e a uma nova ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos. A terceira fase descrita pelo autor foi em 1960 com a criação da legislação sobre

discriminação. Os prejuízos causados devidos a ações judiciais contra a empresa fizeram com que as práticas efetivas em relação ao pessoal tornaram-se importantes (DESSLER, 2003).

Ainda de acordo com o autor, a área de recurso humanos está entrando em uma quarta fase, na qual seu papel está mudando de protetora para planejadora e agente de mudanças. Nesta fase, o autor refere-se aos novos moldes das organizações, com menos níveis hierárquicos, competitivas e com funcionários altamente treinados e comprometidos.

A passagem da era industrial para a era da informação transformou a composição do emprego, onde o mesmo deixou de ser estável e permanente e a mobilidade de empregados teve um enorme salto. Os trabalhadores deixaram as indústrias e migraram para o setor de serviços. Em paralelo provocou um crescimento nas exigências de qualificação dos empregados e as empresas passaram a selecionar os funcionários melhor qualificados (CHIAVENATO, 1999).

Ao encontro ao exposto Marras (2011) complementa que foram as grandes organizações que impulsionaram as primeiras mudanças. Elas patrocinaram estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de otimizar os resultados produtivos das organizações.

Uma mudança considerável na área de gestão de pessoas das organizações foi que esta ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. Limongi-França (2011, p. 4) comenta que “as responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoa, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania.”

As empresas são feitas de pessoas para pessoas. Limongi-França (2011, p. 4) afirma que “a pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável”.

Atualmente o modelo de gestão de pessoas é importante. Dutra (2011) destaca que nesse modelo deve haver um contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e pessoa, e ambas têm papéis importantes nesse equilíbrio. Levando em conta o entendimento do autor, é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que suportem, que sirvam de base na sustentação tanto do equilíbrio quanto dos processos, o que ele denomina de bases estruturais.

Limongi-França (2011) expõe que há pelo menos dois modelos básicos de gestão de pessoas: o modelo direto (ou diretivo-autoritário) e o modelo participativo (ou consultivo-

participativo). No primeiro modelo a autora destaca que é utilizado predominantemente a autoridade formal e a burocracia para obter a obediência dos funcionários. Desse modo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada, os cargos são definidos com detalhes e com pouca autonomia para os ocupantes.

O outro modelo de gestão destacado por Franca (2011) é o modelo participativo no qual predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Desse modo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. Assim, quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem decisões que afetam seu trabalho, mais participativo é o modelo de administração usado pela organização.

2.2.3 Objetivos e papéis da gestão de pessoas

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimento de todos os parceiros, principalmente dos colaboradores.

Na visão de Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Segundo o autor, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. “Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte dos problemas” (CHIAVENATO 2010, p. 11). Neste sentido, é melhor tratá-las como fonte de sucesso para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados.

Ao profissional de recursos humanos compete o desempenho de inúmeros papéis. Normalmente a natureza desses papéis é determinada por fatores diversos tais como porte da empresa, natureza de seus produtos e políticas gerenciais. Gil (2011) descreve que os papéis mais requeridos são de comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, líder, motivador, negociador, gestor de qualidade e *coach*.

Ao encontro dos papéis da gestão de pessoas descritos pelo autor supracitado, Chiavenato (2010) descreve que os objetivos da gestão de pessoas e as suas contribuições para a eficácia organizacional são: ajudar a organizar a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar à organização pessoas bem

treinadas e bem motivadas; Aumentar a auto-avaliação e a satisfação das pessoas no trabalho; Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; Administrar e impulsionar a mudança; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Ser um verdadeiro profissional de gestão de pessoas não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico, mas sim aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal. O sucesso nesses papéis exige um entendimento dos resultados de cada empresa, das metáforas e das ações específicas provenientes da aplicação de cada um deles.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e ampliação do seu diferencial competitivo. Dutra (2011, p. 101) afirma ser fundamental “porque as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano”. Na perspectiva do autor, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

Gil (2011) destaca que em virtude de um ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas. (GIL 2011, p. 118).

Dessler (2003) enfatiza a orientação dos funcionários e que esta transmite aos novos funcionários as informações básicas que eles necessitam para desempenhar satisfatoriamente seu trabalho, como as informações sobre as regras da empresa.

A orientação é um componente do de socialização dos novos funcionários. A socialização é o processo contínuo de transmissão, a todos os funcionários, de atitudes, padrões, valores e modelos de comportamentos que são esperados pela organização e seus departamentos. (DESSLER 2003, p. 140).

Em meio a tantas mudanças e melhorias tecnológicas as pessoas e as organizações precisam estar preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. No mesmo contexto, o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. Conforme Dutra (2011, p. 101) o desenvolvimento da pessoa é definido “como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

Esse entendimento sobre desenvolvimento permite os seguintes desdobramentos:

- Mensuração do desenvolvimento: ao mensurarmos os níveis de complexidade, podemos medir os níveis de desenvolvimento de uma pessoa;
- Perenidade e comparabilidade dos padrões: há condições de comparação entre diferentes tipos de trabalho e de trabalhos em diferentes contextos;
- Desenvolvimento como patrimônio da pessoa: quando a pessoa aprende a atuar em determinado nível de complexidade, ela não regride para níveis menores. Ao contrário, quando tem que trabalhar em níveis de menor complexidade, a pessoa sente-se frustrada e não desafiada. (DUTRA 2011, p. 102).

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Conforme destaca Gil (2011) “já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações”.

Neste sentido, desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. (GIL 2011).

2.3.1 Treinamento: definição, processo e planejamento

Em virtude das constantes modificações macroambientais, competição por nichos e segmentos de mercado e maior competição interna por ascensão na carreira, é um consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais. Limongi-França (2011, p. 87) salienta que “pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes”. Por outro lado, as pessoas que não possuem um adequado preparo ao cargo estão mais propensas à tomada de decisão incorreta e frequentemente não assumem suas falhas.

Treinamento no entendimento de Marras (2011, p. 133) é “um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Para Dessler (2003) “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. O autor ainda considera que as áreas de enfoque do treinamento tem se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava se concentrar no ensino de habilidades técnicas como exemplo na linha de montagem, mas hoje em dia também pode significar educação complementar no sentido de que os programas de melhoria de qualidade pressupõem que os funcionários saibam produzir tabelas, gráficos e analisar dados, além de formação de equipes e tomada de decisões. O autor também ressalta que a medida que as empresas avançam na tecnologia os colaboradores precisam se atualizar e necessitam de treinamento.

Marras (2011, p. 133) enfatiza que “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos e Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”. Esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pode ser entendido como a competência da pessoa, e isto deve estar de acordo com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com devidas responsabilidades.

Limongi-França (2011, p. 88) corrobora com o autor anterior e diferencia treinamento de desenvolvimento quando afirma que:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Com o enfoque na gestão de pessoas, o termo treinamento passa a ser menos utilizado para designar um subsistema de recursos humanos. Gil (2012, p. 121) descreve:

O treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização.

Isso mostra que requerem-se pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos, e para tanto requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas.

No entendimento de Chiavenato (2010, p. 410) “treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. Diagnóstico é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. Desenho é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. Implementação é a execução e condução do programa de treinamento. Por último, a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Dutra (2003, p. 141) no entanto, enumera cinco passos para o processo de treinamento, sendo:

- 1- **Levantamento das necessidades:** identifique as necessidades específicas dos cargos, analisa o público alvo para assegurar que o programa é adequado, especifica os objetivos de treinamento.
- 2- **Projeto instrucional:** organizar os objetivos, os métodos, os exercícios e atividades para criar o material instrucional.
- 3- **Validação:** apresente e valide o treinamento diante de um público inicial representativo.
- 4- **Implementação:** quando aplicável, usar instrumentos voltados para o conhecimento e habilidades de apresentação, além do conteúdo.
- 5- **Avaliação ou *follow-up*:** calcular o processo do programa de acordo com a reação, o aprendizado, o comportamento e os resultados.

Em suma, o treinamento possui grande importância para as empresas e para os empregados. A empresa obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e treinadas de acordo com seus objetivos. A qualificação motiva o funcionário porque desenvolve seu potencial e contribui de forma mais eficaz para a organização.

Chiavenato (2010) descreve que o planejamento das ações de treinamento devem ter objetivo específico: feito o diagnóstico das necessidades de treinamento ou o mapeamento do *gap* entre as competências disponíveis e as necessárias torna-se necessário atender essas necessidades através de um programa integrado e coeso. Ainda de acordo com o autor, o programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e fixar critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado.

No entendimento de Limongi-França (2011) um dos primeiros procedimentos de treinamento é identificar quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige,

independentemente de quem atualmente ocupa ou então virá a ocupar tal cargo. A autora define competência como um conjunto de três tipos de qualificação:

- Conhecimentos: é tudo aquilo que as pessoas devem saber em uma organização;
- Habilidades: é tudo aquilo que as pessoas devem saber fazer em uma organização;
- Comportamentos: são as formas de que cada indivíduo se comporta.
(LIMONGI-FRANÇA 2011, p. 90).

É importante que a organização esteja disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento, para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado pelo investimento.

A área de treinamento é responsável pela integração entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura organizacional. Segundo Marras (2011, 144) “cabe ao treinamento organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais”.

Após treinar seus colaboradores, as organizações devem buscar desenvolvê-los, para que os mesmos possam continuar a crescer profissionalmente e também pessoalmente.

2.3.2 Desenvolvimento: definição, desenvolvimento organizacional e de pessoas

Para iniciar o conceito de desenvolvimento pode utiliza-se as palavras escritas por Marras (2011, p. 158): “O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo-prazo”.

Lacombe (2011, p.393) argumenta que a responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria. “Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Desenvolvimento gerencial ou administrativo é autodesenvolvimento”. Ainda na visão do autor, quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades para fazê-lo, mas quem desejar “ser desenvolvido” por terceiros não o conseguirá.

Isso remete a mensagem de que o profissional precisa cuidar de si mesmo. Precisa manter-se atualizado e ativo, não só na empresa como também fora dela. A educação é uma preocupação constante e permanente e a responsabilidade pela carreira cabe a cada profissional.

O quadro 1 auxilia na distinção e definição de desenvolvimento, treinamento e educação:

Quadro 1 - Definição de desenvolvimento, treinamento e educação.

Desenvolvimento organizacional	É o conjunto organizado de ações focadas na aprendizagem em função das experiências passadas e atuais, proporcionadas pela organização, dentro de um específico período, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento.
Desenvolvimento gerencial	É o conjunto organizado de ações educacionais no sentido de desenvolver habilidades e competências gerenciais, como liderança, motivação, condução de equipes e, sobretudo, gestão dos processos de GP.
Desenvolvimento pessoal	São as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.
Treinamento	São as experiências organizadas de aprendizagem e centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.
Educação	É o conjunto holístico das experiências de aprendizagem que preparam a pessoa para enfrentar a vida e se adaptar aos desafios do mundo atual.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 410).

Desenvolvimento organizacional conforme Lacombe (2011) trata-se de uma complexa estratégia educacional, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos e possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança.

Chiavenato (2011) por sua vez, discorre que o Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam através da assistência de um consultor interno ou externo. O autor apresenta as seguintes características do DO:

1. É baseado na pesquisa e ação: utiliza um diagnóstico da situação e uma intervenção para alterar a situação e posteriormente um reforço positivo para estabilizar e manter a nova situação.
2. Aplica os conhecimentos das ciências comportamentais: com o propósito de melhorar a eficácia da organização.
3. O DO muda atitudes, valores e crenças dos funcionários: para que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças necessárias para melhorar o funcionamento da organização.
4. O DO muda a organização rumo a uma determinada direção: como a melhoria na solução dos problemas, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho, mudança cultural e aumento da eficácia.
(CHIAVENATO 2010, p.420).

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as instituições concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições de mudança crônica. A estratégia do

desenvolvimento organizacional é a preparação de agentes de mudanças, que são educados para treinar as pessoas da organização para as novas condições do ambiente externo e preparar a organização para as inevitáveis mudanças. (LACOMBE 2011).

Todo processo de desenvolvimento de pessoas e/ou de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos. Pressupõe-se que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades, segundo a Teoria Y de McGregor.

Na perspectiva de Marras (2011) as empresas procuram detectar entre os seus empregados os verdadeiros talentos, aqueles que elas acreditam serem as peças-chave do seu amanhã e elaboram um plano de médio e longo prazo traçando metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensa prometidas, estimulando e mantendo o nível motivacional dos seus talentos.

Chiavenato (2010) explica que há vários métodos para o desenvolvimento de pessoas, e que existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e fora do cargo. Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas elencados pelo autor são: rotação de cargos, posições de acessória, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, treinamento fora da empresa, centros de desenvolvimento internos, e *coach*.

O que se busca com desenvolvimento das pessoas é o despertar de suas potencialidades permitindo que afluam e cresçam até o nível desejado de resultados, sempre com equilíbrio do campo de interesses da organização e do indivíduo.

Cabe ressaltar, que a questão da responsabilidade pelo planejamento e pelo investimento no desenvolvimento de pessoas está mudando. Até recentemente, o posicionamento foi de que as empresas assumem o investimento de programas e desenvolvimento e isto era visto como responsabilidade única das empresas. (MARRAS, 2011).

Contudo, diante das novas exigências dos mercados dominantes e das situações nos cenários trabalhistas, os profissionais assumem posturas pró-ativas e planejam e investem eles mesmos em seu próprio desenvolvimento, independentemente das organizações.

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As organizações estão cada vez mais se orientando para o aprendizado, buscando mudanças através da educação em função da competitividade do mercado. Teixeira (2001 p. 17) evidencia o conceito de *Learning Organization* ou a organização que aprende orientada para resultados. Este conceito “envolve a mente e o coração dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva para atingir os resultados desejados pela organização”.

Nesse sentido, a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa. (FLEURY, 2002).

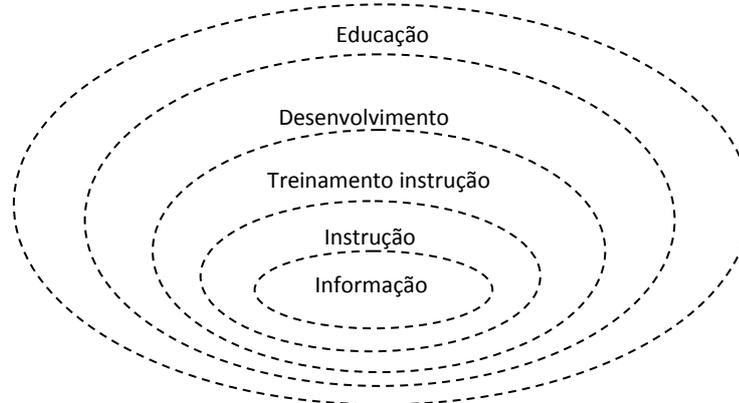
No processo da aprendizagem as organizações aprendem através de pessoas, valores e sistemas que a habilitam a mudar e melhorar seu desempenho através das lições da experiência. As molas mestras da aprendizagem organizacional citadas por Chiavenato (2010) são a criatividade e a inovação. A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização, e ela é um processo no qual é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua.

Assim, o conhecimento organizacional entendido por Teixeira (2001) é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, essas tarefas são projetadas para criar valor para as partes interessadas da organização. Esse aprendizado por intermédio das pessoas aprimora a compreensão do mundo e a imagem da pessoa.

O processo de aprendizagem em uma organização pode ocorrer em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização, e este processo é como um ciclo contínuo que reúne aptidões, habilidades, conhecimento, sensibilidades, atitudes e crenças. (FLEURY, 2002).

O conceito de educação é considerado como uma das formas mais amplas de aprendizagem, como um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. As pessoas podem educar-se em qualquer momento lendo livros, viajando, explorando seu ambiente, conversando e não somente dentro de uma sala de aula. Nesse sentido, Andrade-Borges et al. (2006, p. 142) afirmam que “a educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade de lidar com seus problemas”. Para exemplificar a integração entre os conceitos de conhecimento e educação utiliza-se a figura 2:

Figura 2 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.



Fonte: Adaptado de Andrade – Borges et al. (2006, p. 143).

De acordo com Andrade - Borges et al. (2006, p. 143) essa figura adota os seguintes conceitos:

- **Informação:** ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros, etc.).
- **Instrução:** orientações baseadas em objetivos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, etc.
- **Treinamento instrução:** ações educacionais de curta e média duração (cursos, oficinas, etc.).
- **Desenvolvimento:** ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e similares (oficinas, cursos, seminários, palestras, etc.).
- **Educação:** programas de média e longa duração (cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrado, etc.).

A relevância das áreas de treinamento e desenvolvimento sobre as demais funções da gestão de pessoas é evidente. A migração do treinamento e desenvolvimento tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

Desse modo, o processo de ensino passa a ser muito mais contínuo, planejado, conforme as necessidades das pessoas. Segundo Teixeira (2001, p. 19) “a educação preocupe-se em integrar, produtivamente o homem à sociedade, preparando-o para o seu desenvolvimento”.

Meister (1999) argumenta que se a empresa desse aos profissionais conhecimento suficiente por meio de metodologias inteligentes de ensino, eles adquiririam novas qualificações para realizar seu trabalho melhor. Essa abordagem sustenta que o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores através de uma aprendizagem contínua, modifica seus

comportamentos e os torna mais capacitados para solucionar problemas empresariais e entregar melhores resultados.

Os efeitos de uma educação continuada nas empresas é duradouro, ao contrário de treinamentos focados em resultados imediatos, a educação organizacional continuada reflete em resultados que aparecerão a longo prazo. (TEIXEIRA 2001).

Em organizações que buscam maior competitividade com o contínuo processo de aprendizagem e educação de seus colaboradores são criadas universidades corporativas, ambiente em que o conhecimento e o saber são razões para sua existência. Para aprofundar este conceito foi elaborado o tópico seguinte.

2.4.1 Universidade Corporativa (UC)

A universidade corporativa surge no século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior. Meister (1999) elenca cinco fenômenos que contribuíram para o seu aparecimento: Organizações flexíveis, cada vez mais enxutas e com maior capacidade de respostas ao ambiente; Era do conhecimento, tornando-se uma nova base da formação de riqueza no nível individual e empresarial; Rápida obsolescência do conhecimento; Empregabilidade, na qual foca na capacidade de empregabilidade e não do emprego para toda a vida e; Educação para estratégia global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional de negócios.

Esses fatores apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável proposta por Eboli (2002): o comprometimento da empresa com a educação, o desenvolvimento dos funcionários e o alinhamento dos talentos para as estratégias empresariais.

Teixeira (2001) ressalta que as empresas que criaram uma Universidade Corporativa estão transformando suas salas de aulas em infraestruturas de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, globais, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. É nesse sentido que o processo de aprendizagem tem como prioridade o conhecimento da organização como um todo.

Além do papel de desenvolvimento de pessoas e de talentos alinhado às estratégias do negócio, da contribuição para a gestão do conhecimento da empresa, Tobin (1998 apud EBOLI 2002) destaca mais três razões para se criar uma UC: valores, imagem externa e

interna. Em relação a valores, o autor destaca a crença para a formação de uma base da vantagem competitiva, a imagem externa é no sentido de causar uma ótima impressão aos clientes e aos sócios, e a imagem interna é para reforçar o empenho dos colaboradores e obter recursos e reconhecimentos sobre o que é realizado.

A definição de universidade corporativa na perspectiva de Allen (2002 apud ANDRADE - BORGES et al. 2006, p. 152) é:

Uma universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intervenção, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

A missão de uma UC de acordo com Eboli (2002) consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem contínua. Segunda a autora, o principal objetivo deste sistema são o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

Andrade-Borges et al. (2006) enfatizam que o propósito geral de uma universidade corporativa é apoiar a missão da organização. Para que uma UC seja efetiva os empregados e a organização devem ter a sabedoria para realmente aplicar a aprendizagem e o conhecimento que adquiriram de forma a ajudar no cumprimento dos objetivos organizacionais. Barley (2002 apud ANDRADE-BORGES et al. 2006, p. 152) declara que as universidades corporativas são estratégicas em virtude de serem planejadas e modeladas para atenderem a missão da organização. São orientadas por resultados porque somente existem enquanto puderem provar o seu valor para a organização.

Meister (1999) defende que a universidade corporativa possui como missão treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda sua cadeia de valor, ou seja, empregados, clientes e fornecedores. A autora ainda argumenta que UC são muito mais do que departamentos de treinamento revestidos de um novo nome. Elas representam um esforço notável nas organizações no sentido de desenvolver, em empregados de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso no trabalho atual e futuro.

O quadro 2 sintetiza as oito práticas de sucesso para um projeto de educação corporativa propostas por Eboli (2002):

Quadro 2 - Educação Corporativa Princípios e Práticas de Sucesso

EDUCAÇÃO CORPORATIVA PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE SUCESSO	
1.	Ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas).
2.	O sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências.
3.	Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: “Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
4.	Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial.
5.	Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura.
6.	Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem.
7.	Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio.
8.	Formação de parcerias com instituições de ensino superior.

Fonte: Adaptado de Eboli (2002, p. 195).

É fundamental que as práticas de treinamento, desenvolvimento e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador, do empreendedorismo e o florescimento de líderes. (EBOLI, 2002).

Pode-se perceber a importância e a necessidade das empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto desenvolvimento é um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes e cabe às organizações, no entanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação.

2.5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA

O modelo tradicional de organizar o trabalho e gerenciar pessoas com base no cargo não está mais de acordo com a realidade das organizações. É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo. O conceito de competência e o modelo de gestão de pessoas por competência ganham impulso tanto no mundo acadêmico como no empresarial.

O processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização. A questão a ser discutida é como esse desenvolvimento nas pessoas pode ser caracterizado. Muitos autores procuram discutir essa questão, tentando entender a capacidade das pessoas em agregar valor para a organização como competência. Nessas tentativas, surgiram vários conceitos para competência. (DUTRA, 2011).

Fleury (2002) destaca que competência é uma palavra do censo comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O oposto, ou seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade como guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Na visão da autora, o oposto chega mesmo a indicar que a pessoa se encontra, ou brevemente se encontrará, marginalizada dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

Competência para alguns autores significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de performance. Em seu livro de Gestão de Pessoas, para explicitar o conceito de competência Dutra (2011) cita alguns autores norte americanos como McClelland (1972) Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Na visão desses autores, competência é o conjunto de qualificações que permite que uma pessoa tenha performance superior em um trabalho ou situação. Essas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho. (DUTRA, 2011).

Nessa perspectiva, Fleury (2002, p. 53) apresenta competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas”. De outra forma, a competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo possui. Embora o foco da análise seja o indivíduo, a autora aponta a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes na organização.

Observa-se que enquanto o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para trabalhar a relação profissional indivíduo-organização, a qualificação era definida pelos requisitos associados à posição ou cargo, ou pelos saberes da pessoa que podem ser certificados pelo sistema educacional.

Lawler (1994 apud FLEURY 2002, p. 54) contrapõe-se essa linha de raciocínio, mostrando que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos com base no sistema de cargos (próprio do modelo de taylorista) não atende as demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Diante disso, o autor afirma que as organizações deverão competir não apenas por meio de produtos mas de competências, buscando atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*.

Zarifian (1999 apud FLEURY 2002, p. 55) apresenta que o conceito de competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso. Diante disso, percebe-se que competência procura ir além do conceito de qualificação ou estoque de conhecimentos que a pessoa possui.

Dutra (2011) ressalta que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. No entendimento do autor, agregação de valor é algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização. Dessa forma, agregação de valor não é atingir uma meta apenas, mas a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia.

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada a capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. (DUTRA 2011, p. 130).

Assim, as pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental.

Fleury (2002) também argumenta sobre as competências da organização e o link dessas competências com as estratégias. Em sua perspectiva, a autora remete à noção da empresa como um portfólio de competências, e que essa seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Zarifian (1999 apud FLEURY 2002, p. 57) diferencia as seguintes competências de uma organização:

- **Sobre processos:** conhecer o processo de trabalho.
- **Técnicas:** conhecer especificamente o trabalho a ser realizado.
- **Sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho.
- **De serviço:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

A classificação proposta por Zarifian remete a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais. Entretanto, é preciso

ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional.

Neste capítulo, apresentou-se as principais teorias pertinentes ao referencial teórico necessário para a pesquisa. Esse embasamento é importante para sustentar a investigação e os resultados obtidos.

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa foram adotados procedimentos metodológicos referente a sua classificação, sujeitos, técnica de coleta de dados e o método de sua interpretação e análise.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa configura-se como qualitativa. Vergara (2007) destaca que as pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. Malhotra (2012) complementa dizendo que esta abordagem é baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema e são orientadas por menos regras universais e procedimentos padrão. Neste sentido, esta abordagem é utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a sua interpretação.

Quanto aos fins esta pesquisa se caracteriza como descritiva e aplicada. Descritiva porque visa descrever qual é a política de educação corporativa, como ela é realizada e praticada na Cooperativa, bem como as possibilidades e os limites do sistema de educação corporativa.

De acordo com Vergara (2007, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião também insere-se nessa classificação.

No entendimento de Vergara (2007), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver algum problema e por ter finalidade prática. Nesse sentido, esta pesquisa procura demonstrar os benefícios e os pontos a serem melhorados na educação corporativa desenvolvida pela Cooperativa e apresentar algumas sugestões que possam contribuir para uma melhor eficácia organizacional.

Quanto aos meios de investigação, essa pesquisa se configura como um estudo de caso único, o qual utiliza os métodos de pesquisa de campo, bibliográfico e documental.

Pesquisa de campo segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 169) tem como objetivo “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta”. Vergara (2007) argumenta que uma investigação empírica é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

A pesquisa bibliográfica descrita por Vergara (2007, p. 46) é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. O método bibliográfico se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto para sustentar e orientar a elaboração do estudo.

Na pesquisa documental, de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 157), “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Busca-se nessa análise, obter informações oficiais através de documentos registrados pela organização, sejam eles documentos internos ou divulgados ao público em geral.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise desta pesquisa é a Cooperativa de Crédito Sicredi – Região da Produção. Essa Cooperativa possui 22 unidades de atendimento e uma Superintendência Regional. Devido ao acadêmico ser colaborador de uma unidade de atendimento da cidade de Chapecó e, desse modo, ter maior acessibilidade as unidades deste local, foram selecionadas apenas estas unidades para participarem da pesquisa, sendo: UA CENTRO (14), UA CENTRO EMPRESARIAL (16), UA EFAPI (19) e UA SANTA MARIA (25).

Este município possui 04 unidades de atendimento, no entanto, duas delas possuem gerencia compartilhada (UA 14 e 25). Os sujeitos participantes da pesquisa, portanto, foram três Gerentes de Unidades, dez colaboradores (três da UA 14, dois da UA 16, três da UA 19 e dois da UA 25), a Assessora de Gestão de Pessoas (localizada na Superintendência) e o CEO do Banco Cooperativo Sicredi.

As características das quatro unidades de atendimento em análise e dos seus colaboradores são expostos no item 4.2.1 que trata dos perfis das unidades de atendimento da cidade de Chapecó-SC.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados abrange a pesquisa bibliográfica em livros, artigos publicados, trabalhos acadêmicos como monografias e dissertações sobre os temas: gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, desenvolvimento de competências e cooperativismo, com informações relativas aos assuntos abordados no referencial teórico.

A pesquisa documental foi realizada no site <www.sicredi.com.br> da organização em análise integrante do Sicredi (Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associado Região da Produção). Além do site foram analisados documentos internos da organização como a Política de Educação Corporativa e informativos a respeito, documentos disponíveis de forma impressa e virtual (site da instituição) como o Relatório Anual 2015 da Sicredi Região da Produção e o Relatório de Sustentabilidade 2014. Esses documentos contribuíram para a apresentação do histórico, do contexto organizacional e com dados e informações referentes as ações, estratégias, e aplicações de educação corporativa.

Para entender o contexto organizacional foi realizada uma pesquisa de campo. Com a assessora de gestão de pessoas foi aplicada uma entrevista na data de 04/05/2015 e executada através de um roteiro semi-estruturado (APÊNDICE A). Este roteiro semi-estruturado, segundo Lakatos e Marconi (2010), é um roteiro pré-elaborado pelo autor mas que pode ser flexível no momento de sua aplicação permitindo a troca de informações que se fizerem relevantes durante a sua aplicação.

Essas questões tiveram primeiramente o objetivo de entender como é a área de gestão de pessoas na organização, qual o contexto atual, sua estrutura e estratégia. Num segundo momento a entrevista buscou conhecer como é realizada a educação corporativa na Cooperativa, suas políticas, suas ações, suas possibilidades, seus limites, contribuições e sua atuação como diferencial competitivo.

Após a entrevista realizada com a assessora de gestão de pessoas, foram efetuados três contatos via telefone para esclarecimentos de dúvidas e explanação de algumas informações necessárias à pesquisa.

Foram investigados também os gestores e colaboradores das quatro unidades de atendimento em análise. Para estes sujeitos foram aplicados questionários, que de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 201), “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”. Junto com o questionário foi enviado uma nota explicando a natureza da

pesquisa, sua importância e necessidade de obter respostas. Os questionários foram aplicados via correio-eletrônico (e-mail) entre os dias 11 e 22 do mês de maio de 2015.

Primeiramente foram contatados 36 colaboradores das unidades de Chapecó convidando-os para participar da pesquisa, contudo, não houve respostas dos mesmos. Desse modo, para dar continuidade e poder levantar as percepções, os sujeitos foram escolhidos tendo como critério a acessibilidade. Vergara (2007) argumenta que por acessibilidade os elementos são selecionados pela facilidade de acesso a eles, e não obedecem nenhum procedimento estatístico. Assim, apenas os colaboradores com relações de maior afinidade e maior probabilidade de se obterem as respostas foram contatados. Desta vez, 17 colaboradores (exceto gerentes) dentre as quatro unidades selecionadas foram contatados e foram obtidas dez contribuições.

As questões aplicadas aos gerentes (APÊNDICE B) tiveram a intenção de conhecer a sua percepção em relação a importância da área de gestão de pessoas e também em relação a educação corporativa desenvolvida pelo Sicredi. Buscou-se saber se os programas desenvolvidos tem contribuído para um maior desempenho em suas unidades e quais as possibilidades, limites e sugestões, na opinião deles, sobre o sistema de educação.

O questionário aplicado aos demais colaboradores (APÊNDICE C) buscou identificar as suas percepções em relação ao sistema utilizado (cursos à distância, presencial, palestras, auxílios financeiros, etc.) e até que ponto esse programa de educação corporativa tem contribuído para a sua formação, tanto profissional como pessoal. Buscou-se saber também as possibilidades, os limites e as sugestões que eles destacam em relação a educação.

Em uma oportunidade ímpar, após o CEO do Banco Cooperativo Sicredi ter ministrado uma palestra a todos os colaboradores da Cooperativa Sicredi Região da Produção na data de 23/05/2015, foi possível lhe aplicar uma entrevista não-estruturada. Nesse tipo de entrevista, Lakatos e Marconi (2010) explicam que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. A entrevista foi gravada mediante uso de aparelho celular, pelo qual o entrevistado concordou com o uso. De forma informal e sem um roteiro definido, buscou-se saber do CEO qual a sua percepção em relação a área de gestão de pessoas no Sicredi e a importância da educação corporativa.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 151) “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

A análise e interpretação de dados foi através da análise de conteúdo. Esse procedimento, na visão de Appolinário (2011), tem por finalidade básica a busca do significado de materiais textuais e consiste na interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado.

Zanella (2007) ressalta que esta técnica envolve três fases: a primeira é a pré-análise que envolve a escolha e a organização do material; a segunda é a exploração do material ou descrição analítica do conteúdo; a terceira é a interpretação dos resultados, na qual se correlaciona o conteúdo do material analisado com a base teórica referencial.

Desse modo, foi possível perceber as visões do CEO do Sistema Sicredi, da assessora de gestão de pessoas, dos gestores de unidades e de colaboradores quanto ao processo de educação corporativa, em relação a sua importância, limitações, possibilidades e sugestões de melhorias.

Por fim, para tratamento, análise e interpretação dos dados foi utilizado como abordagem a análise teórica com evidências empíricas, na qual se buscou apresentar os resultados através de informações obtidas empiricamente e fazendo um contraponto com as teorias exposta na revisão teórica.

Este capítulo tratou dos procedimentos metodológicos, apresentando a classificação da pesquisa; unidades de análise e sujeitos da pesquisa; a técnica de coleta de dados; a análise e interpretação dos dados.

4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo do estudo encontram-se a apresentação do Sistema Sicredi, a história da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Região da Produção, a sua área de gestão de pessoas, bem como suas políticas e estratégias.

4.1 O SISTEMA SICREDI

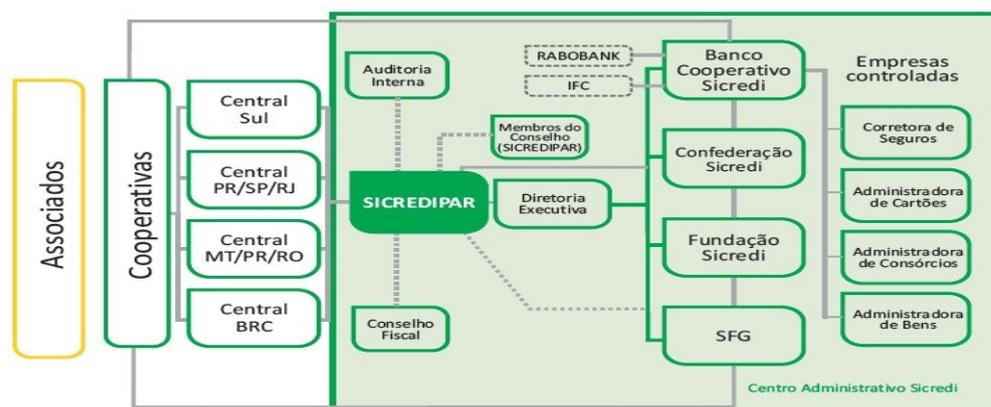
As informações contidas neste tópico foram obtidas através do site da instituição (www.sicredi.com.br), do Relatório Anual de 2014 e do Relatório Anual de Sustentabilidade 2014.

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) é uma instituição financeira cooperativa e referência internacional pelo modelo de atuação em sistema. São 99 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com 1.321 pontos. Feito por pessoas e para pessoas, o Sicredi tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação. Os mais de 3 milhões de associados votam e decidem sobre os rumos da sua cooperativa de crédito.

A estrutura conta ainda com quatro Centrais Regionais (Central Sul, Central PR/SP, Central MT/PA/RO e Central BRC) acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens. Todas essas entidades, juntas, formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único, o qual está estruturado na figura 3.

Figura 3 - Estrutura do Sistema Sicredi.

Estrutura do Sicredi



Fonte: Sicredi (2015).

Os associados são os donos do negócio e tem direito a voto com peso igual nas decisões da cooperativa, independentemente do volume de recurso aplicado.

As cooperativas de crédito têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio de suas unidades de atendimento. São as instâncias decisórias do Sistema.

As Centrais Sicredi têm a missão de difundir o cooperativismo de crédito e coordenar a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.

A SicrediPar é uma *holding* pura, instituída com os propósitos de controlar o Banco Cooperativo Sicredi e coordenar as decisões estratégicas do Sistema. Visa propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, dar maior transparência à estrutura de governança do Sicredi.

O Banco Cooperativo Sicredi atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento. Além disso, administra em escala os recursos e desenvolve produtos corporativos, bem como políticas de comunicação e marketing e de gestão de pessoas. Controla a corretora de Seguros, a Administradora de Cartões, a Administradora de Consórcios e a Administradora de Bens. É responsável pela gestão de riscos das operações do Sistema e mantém parcerias estratégicas com o Rabo Development B.V. (braço de desenvolvimento do grupo holandês Rabobank e com a International Finance Corporation).

A Sicredi Fundo Garantidores (SFG) é uma empresa jurídica sem fins lucrativos, que tem como associadas as Cooperativas Centrais e Singulares. Suas reservas são constituídas pelas contribuições mensais ordinárias e extraordinárias das Cooperativas ao Fundo, ressarcimentos e recuperações de ativos. A empresa tem como características a segregação de recursos das demais empresas do Sistema, pois não há incidências de impostos sobre as contribuições, a indivisibilidade das contribuições e o atendimento às exigências normativas.

A Confederação Sicredi provê serviços às empresas e às entidades que integram o Sicredi, nos segmentos de informática e administrativo e nas áreas tributária, contábil, folha de pagamento, compras e logísticas.

A Fundação Sicredi está estruturada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) tem como objetivo promover a cooperação, a cidadania, a sustentabilidade e a formação dos associados.

A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros.

O setor financeiro nacional se destaca por sua concentração e grande competitividade, impondo às cooperativas a necessidade constante de evolução e profissionalismo, estrutura patrimonial e tecnologia, sendo necessário manter a gestão transparente. Por isso, adotar diretrizes estratégicas a partir das necessidades do seu quadro social, aliadas à gestão executiva profissional é tão importante.

Nesse contexto é que se apresenta a Governança Corporativa, que estabelece, entre outros aspectos, a segregação de funções, distinguindo Gestão Estratégica e Gestão Executiva, orientação que é incorporada pelo Banco Central e materializada na publicação da Resolução 3.859 do Conselho Monetário Nacional, em seu Art.18, que altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2015).

Entre os benefícios da Governança Corporativa estão melhores processos de tomada de decisões na alta gestão, ambientes de controles e gestão de riscos mais eficazes e melhor fluxo de informações, ampliando a transparência e a credibilidade junto às partes interessadas na gestão do empreendimento (proprietários, fornecedores e reguladores) e entre órgãos administrativos com funções estratégicas (Conselho de Administração), funções executivas (Diretoria Executiva) e de controle (Conselho Fiscal), conforme representado na figura 4. (COLLE; COLLE, 2014).

Figura 4 - Estrutura de Governança da Sicredi Região da Produção.



Fonte: Sicredi, 2015.

A Sicredi Região da Produção, indo ao encontro dessa forma de gestão, implementou uma área de controles internos, com o intuito de zelar pela segurança e transparência, uma necessidade cada vez maior devido ao seu crescimento. Os controles internos garantem mais qualidade no processo, passando ainda mais credibilidade aos associados, colaboradores e sociedade.

4.2 A COOPERATIVA DE CRÉDITO REGIÃO DA PRODUÇÃO

A apresentação da Cooperativa e seu histórico se apoiou no livro “30 anos de história e desenvolvimento: Sicredi Região da Produção RS/SC” publicado pela Cooperativa e no site da instituição: <www.sicredi.com.br>.

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

O cooperativismo e o cooperativismo de crédito foram ganhando cada vez mais adeptos, seja no Brasil ou no exterior. Teve início em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad a primeira cooperativa de crédito no Brasil e na América Latina. Nessa caminhada de crescimento, o cooperativismo chega a Sarandi – RS, um município colonizado por

imigrantes italianos e alemães e uma população que sonhava com o desenvolvimento e com melhores condições de vida para suas famílias.

Em 1957, surgiu a primeira cooperativa em Sarandi, tratava-se de uma cooperativa agropecuária, a Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda. – Cotrisal. Esse foi só o começo de uma história que mudou a realidade do município que, posteriormente, em 1983, mais precisamente no dia 29 de julho, passou a contar também com uma Cooperativa de Crédito, na época denominada Cooperativa de Crédito Rural Sarandi Ltda. – Credisal. Surgia uma nova força para a economia de Sarandi e região.

A fundação da Credisal foi oficializada graças ao ato de muita coragem e determinação dos seus 26 sócio-fundadores, que sob a liderança do cooperativista Mario Kruehl Guimarães, grande incentivador do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul, compreenderam que o cooperativismo seria a melhor alternativa para o produtor rural, que, na época, era “deixado de lado” pelos bancos.

A Credisal permaneceu utilizando a sede da Cotrisal por pelo menos sete anos a partir da sua fundação. Ali deu os primeiros passos para conquistar a confiança dos associados. Em 1990, seus dirigentes tomaram uma decisão estratégica: embora soubessem que o apoio incondicional da Cotrisal havia sido decisivo para a constituição da cooperativa de crédito, a diretoria tinha como objetivo aumentar a visibilidade e ampliar as instalações da cooperativa, por esta razão, mudou-se para o centro da cidade. Era um momento importante para crescer ainda mais.

Outro momento importante e de transformação foi em relação a fixação da marca enquanto sistema. Havia a necessidade de se criar uma identidade sistêmica para as cooperativas de crédito que individualmente já eram conhecidas. Essa constatação ficou mais evidente quando as lideranças decidiram lançar um plano de comunicação para divulgar o cooperativismo na mídia e perceberam que tinham uma experiência positiva, mas não tinham nome comum para assinar o comercial.

A sigla Sicredi, derivada de Sistema Integrado de Crédito Rural Cooperativo Rio Grande do Sul, já era utilizada no Sistema; porém, cada filiada mantinha sua identidade própria, que aparecia nas fachadas e em todos os produtos que chegavam aos associados. Depois de longo período de análise, em 1992, adotou-se oficialmente a marca Sicredi que foi aprovada em uma assembleia realizada em Santa Maria – RS. Mesmo apegados aos nomes de origem, os dirigentes aceitaram a unificação da imagem das cooperativas em prol do

crescimento coletivo. Neste momento, a Credisal passou a se chamar Cooperativa de Crédito Rural Sarandi – Sicredi Sarandi.

Após a definição da marca única, o Sicredi viveu outro momento importante: a reformulação das normas de regência, a qual foi acompanhada por uma série de avanços no marco regulatório do cooperativismo de crédito, que viabilizaram, poucos anos depois, a criação do primeiro Banco Cooperativo do país.

A fundação do Banco Cooperativo Sicredi e a criação da marca única foram fatores que impulsionaram as cooperativas em todo o país. Porém, em Sarandi em virtude de ela não realizar repasses de custeio em parceria com o Banco do Brasil, havia uma dificuldade em desenvolver o negócio e atrair novos associados do meio rural. Mas em 1994, a Sicredi Sarandi passou a realizar esses repasses, o que possibilitou um crescimento maior da cooperativa, bem como a abertura de novos pontos de atendimento.

Em 2003, a Resolução 3.106 autorizou as cooperativas de crédito a expandirem sua atuação para pessoas das mais variadas atividades econômicas, permitindo a adesão de associados de diversos segmentos. Isto foi um grande impulsionador do crescimento, da melhoria na gestão e busca por novas tecnologias, incentivando cada vez mais o profissionalismo e a segurança nas operações. A Cooperativa passou a ter uma atuação mais abrangente, mais negócios sendo gerados e mais pessoas participando de um sistema cooperativista.

Em março de 2004, foi aprovado através de assembleia a troca do nome para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da Região da Produção, sendo que a escolha pelo nome “Região da Produção” ocorreu justamente para destacar a principal característica da região, que é produzir.

O desenvolvimento da Sicredi Região da Produção continua no Rio Grande do Sul e também em Santa Catarina. Desta forma, após seus 30 anos de criação possui atuação em 14 municípios do Rio Grande do Sul e quatro de Santa Catarina, somando ao todo 22 pontos de atendimento instalados e juntamente com a superintendência regional possui 202 colaboradores.

4.2.1 Perfil das Unidades de Atendimento de Chapecó-SC

A cidade de Chapecó-SC possui quatro unidades de atendimento: UA CENTRO (14), UA CENTRO EMPRESARIAL (16), UA EFAPI (19) e UA SANTA MARIA (25). Ao todo

possuem mais de nove mil associados e 36 colaboradores. O quadro 4 apresenta o ano de fundação de cada unidade, o número de cooperados e o número de colaboradores.

Quadro 3 - Características das Unidades de Atendimento.

CARACTERÍSTICAS DAS UNIDADES DE ATENDIMENTOS			
UNIDADES	FUNDAÇÃO (ano)	Nº COOPERADOS	Nº COLABORADORES
UA 14	2005	3.024	16
UA 16	2009	3.015	11
UA 19	2012	1.670	5
UA 25	2015	1.355	4
TOTAL	-	9.064	36

Fonte: Sicredi Região da Produção, 2015.

Percebe-se que as unidades de atendimento com maior tempo de fundação são as UAs 14 e 16, com respectivamente 10 e 6 anos de fundação, enquanto que as unidades 19 e 25 foram fundadas mais recentemente. Constata-se que o maior número de cooperados e de colaboradores também se concentram nas unidades com maior tempo de existência.

Para traçar o perfil dos colaboradores de cada uma das quatro unidades selecionados, foram elaborados quadros contendo as informações referentes ao número de cargos, idade, sexo, estado civil, grau de instrução e tempo na organização. O quadro 4 mostra as informações referente a unidade 14:

Quadro 4 - Perfil dos colaboradores da UA 14 – Centro Chapecó.

PERFIL DOS COLABORADORES DA UA 14 - CENTRO CHAPECÓ						
Colaboradores	Cargo	Idade	Sexo	Estado Civil	Grau de Instrução	Tempo na Organização (anos)
1	Gerente de UA	39	Masculino	Casado	Superior Completo	17,7
2	Gerente de Negócios PF	32	Feminino	Casado	Pós-Graduação	8,7
3	Gerente de Negócios PJ	27	Feminino	Solteiro	Pós-Graduação	2,2
4	Gerente Adm Financeiro I	28	Feminino	Casado	Pós-Graduação	4,7
5	Assistente Adm de UA	28	Feminino	Solteiro	Pós-Graduação	7,6
6	Assistente Adm de UA	37	Feminino	Casado	Pós-Graduação	3,7
7	Auxiliar Adm de UA	28	Masculino	Solteiro	Superior Completo	0,5
8	Assistente de Negócios	26	Masculino	Solteiro	Superior Incompleto	4,7
9	Assistente de Negócios	31	Feminino	Solteiro	Superior Completo	1,7
10	Assistente de Negócios	25	Masculino	Solteiro	Superior Incompleto	1
11	Assistente de Atendimento	21	Feminino	Solteiro	Superior Incompleto	1
12	Assistente de Atendimento	27	Masculino	Solteiro	Superior Incompleto	0,5
13	Assistente de Atendimento	21	Feminino	Solteiro	Superior Incompleto	0,08
14	Tesoureiro	28	Feminino	Casado	Superior Completo	4,2
15	Caixa	31	Masculino	Solteiro	Superior Incompleto	0,7
16	Caixa	26	Feminino	Solteiro	Superior Incompleto	2,7
MÉDIA		28,4	-	-	-	3,9

Fonte: Sicredi Região da Produção, 2015.

A UA 14 é a maior unidade de Chapecó, a média de idade de seus colaboradores é de 28,4 anos e a média de tempo de empresa é de 3,9 anos, sendo que o colaborador mais antigo possui mais de 17 anos e o mais novo 0,08 (1 mês). Alguns colaboradores possuem curso superior completo (04), outros possuem pós-graduação (05) e os demais possuem curso superior já inicializados (07). Em relação ao sexo dos colaboradores, esta unidade possui um grupo misto.

O próximo quadro (5) apresenta o perfil dos colaboradores da UA 16:

Quadro 5 - Perfil dos colaboradores da UA 16 – Empresarial Chapecó.

PERFIL DOS COLABORADORES DA UA 16 - EMPRESARIAL CHAPECÓ						
Colaboradores	Cargo	Idade	Sexo	Estado Civil	Grau de Instrução	Tempo na Organização (anos)
1	Gerente de Negócios PF	33	Feminino	Solteiro	Superior Completo	10,2
2	Assistente de Negócios	27	Masculino	Solteiro	Superior Incompleto	9
3	Gerente de UA	35	Masculino	Casado	Superior Completo	5,7
4	Assistente Adm de UA	30	Feminino	Casado	Superior Completo	5
5	Gerente Adm Financeiro	32	Feminino	Solteiro	Superior Completo	4,8
6	Assistente Adm de UA	28	Masculino	Casado	Superior Completo	1,3
7	Caixa	36	Feminino	Solteiro	Superior Completo	1,3
8	Gerente de Negócios PJ	32	Masculino	Casado	Superior Incompleto	1,2
9	Caixa	24	Masculino	Casado	Superior Incompleto	0,5
10	Assistente de Atendimento	26	Feminino	Solteiro	Superior Incompleto	0,2
11	Assistente de Atendimento	30	Feminino	Divorciado	Superior Completo	0,08
MÉDIA		30,3	-	-	-	3,6

Fonte: Sicredi Região da Produção, 2015.

A UA 14 é a segunda maior unidade de Chapecó, a média de idade de seus colaboradores é de 30,3 anos e a média de tempo de empresa é de 3,6 anos, sendo que o colaborador mais antigo possui mais de dez anos e o mais novo 0,08 (1 mês). Nota-se que nesta unidade nenhum colaborador possui curso de pós-graduação, no entanto, sete colaboradores possuem curso superior completo e quadro ainda estão cursando. Em relação ao sexo dos colaboradores, constata-se que são equitativos.

O perfil dos colaboradores da UA 19 são apresentados no quadro 6:

Quadro 6 - Perfil dos colaboradores da UA 19 – Efapi.

PERFIL DOS COLABORADORES DA UA 19 - EFAPI						
Colaboradores	Cargo	Idade	Sexo	Estado Civil	Grau de Instrução	Tempo na Organização (anos)
1	Gerente de UA	36	Masculino	Solteiro	Superior Completo	11,7
2	Gerente Adm Financeiro	31	Masculino	Casado	Pós-Graduação	12
3	Assistente de Negócios	28	Masculino	Solteiro	Superior Completo	6
4	Assistente de Atendimento	24	Feminino	Casado	Superior Incompleto	4,2
5	Caixa	23	Masculino	Solteiro	Superior Incompleto	2,2
MÉDIA		28,4	-	-	-	7,2

Fonte: Sicredi Região da Produção, 2015.

A UA19 foi a terceira unidade inaugurada em Chapecó, a média de idade de seus colaboradores é de 28,4 anos e a média de tempo na empresa é de 7,2 anos, sendo que dois funcionários estão na empresa há aproximadamente 12 anos, enquanto que o colaborador mais recente está há mais de dois anos. Nesta unidade o sexo predominante é o masculino, tendo apenas uma colaboradora do sexo feminino.

A quarta unidade analisada é a UA 25 e o perfil de seus colaboradores são exposto através do quadro 7:

Quadro 7 - Perfil dos colaboradores da UA 25 – Santa Maria.

PERFIL DOS COLABORADORES DA UA 25 - SANTA MARIA						
Colaboradores	Cargo	Idade	Sexo	Estado Civil	Grau de Instrução	Tempo na Organização (anos)
1	Assistente de Negócios	33	Feminino	Solteiro	Pós-Graduação	8,3
2	Assistente de Negócios	32	Feminino	Casado	Pós-Graduação	2,9
3	Assistente de Negócios	44	Feminino	Divorciado	Superior Completo	0,3
4	Caixa	27	Feminino	Casado	Superior Completo	0,3
MÉDIA		34	-	-	-	2,9

Fonte: Sicredi Região da Produção, 2015.

Essa última unidade em análise foi inaugurada no ano de 2015, sendo a mais nova da cidade de Chapecó. Atualmente possui quatro funcionários sendo todos do sexo feminino. A média de idade é 34 anos e a média de tempo na organização é de 2,9 anos. Cabe ressaltar que dentre os quatro colaboradores, um possui mais de oito anos de empresa e dois possuem pouco mais de três meses. Todos os colaboradores já possuem curso superior e 50% do quadro também possui pós-graduação.

O próximo tópico (4.3) apresenta a configuração da área de gestão de pessoas no Sistema Sicredi e na Cooperativa em estudo.

4.3 A GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi possuem marca corporativa forte. Além disso, contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento e a sua continuidade. Sendo integrantes do Sicredi, as cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos que oferecem segurança e confiabilidade aos associados e à comunidade.

A missão do Sicredi consiste em: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da comunidade”. Como visão possui: “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social”. E seus valores institucionais são: “Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito a individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; Eficácia e transparência na gestão”. (SICREDI, 2015).

As políticas, diretrizes e estratégias gerais do Sistema são elaboradas pelo Banco Cooperativo Sicredi, após elas são repassadas para as Centrais e estas possuem o papel de disseminar o conteúdo às cooperativas singulares. O Sistema define suas estratégias gerais e formula as políticas e diretrizes que deverão ser aplicadas e desenvolvidas uniformemente por todas as cooperativas. Assim, o Sistema possui estabelecida uma política adequada e padronizada para cada área (ou diretoria) da organização o que facilita sua implementação, execução e controle, bem como o esclarecimento e a otimização de ferramentas que integram os processos desenvolvidos.

O Sistema Sicredi possui uma Superintendência de Gestão de Pessoas localizada no Banco Cooperativo. Esta superintendência é uma área de Gestão Estratégica de Pessoas, que contribui com o papel estratégico dessa importante atividade atuando na prospecção e desenvolvimento de soluções em GP para o Sicredi, elaborando as políticas e instrumentos de administração. Além desta, as Centrais também possuem uma gerência de GP que atuam como reporte técnico às superintendências regionais, fazendo a intermediação da Superintendência de GP do Banco Cooperativo com as cooperativas singulares.

A Cooperativa de Crédito Sicredi Região da Produção possui dois colaboradores destinados a área de GP, sendo um Assistente de Gestão de Pessoas e um Assessor de Gestão

de Pessoas. O colaborador responsável pela assessoria trabalha no âmbito estratégico da Cooperativa e como suporte aos Gerentes de Unidades, enquanto que a assistente atua mais no nível operacional. Nas unidades de atendimento o gerente geral é o responsável pela gestão de pessoas, enquanto que o órgão de GP atua como assessoria.

Na primeira questão aplicada aos gestores das unidades pesquisados, buscou-se saber a visão sobre a área de GP e a sua importância.

Para o gestor 01:

A área de gestão de pessoas é fator fundamental de uma organização. No Sicredi a área de gestão de pessoas tem papel de extrema importância desde o processo seletivo, e também no decorrer de permanência do colaborador na empresa.

O gestor 02 destaca a importância da GP mais no sentido de contratar os profissionais adequados aos cargos e, posteriormente, prepará-los para as posições demandadas dentro da empresa:

Percebo que a gestão de pessoas é um elo muito importante para a Empresa, pois à mesma compete em perceber quais os profissionais que estarão sendo contratados e quais suas atribuições, ou seja, qualidades e habilidades, no entanto desses futuramente teremos novos colaboradores preparados para as diferentes posições dentro da organização.

O gestor 03 complementa a argumentação do gestor 02:

É de extrema importância, para orientar, treinar e capacitar todos os colaboradores. Deve ser o elo de ligação entre a direção e colaboradores, levando a diante as demandas dos colaboradores.

Na entrevista concedida, o CEO do Banco Cooperativo Sicredi destacou a importância da área de gestão de pessoas e da educação corporativa:

Gestão de pessoas no mundo acadêmico as pessoas acham que ela é uma área em si, embora ela seja essa cadeira, eu acho que cada executivo tem que exercitar a gestão de pessoas todo dia, todo mundo é gestor de pessoas. No cooperativismo... a sociedade cooperativa é uma sociedade desconhecida, quem fazia muito administração, essas coisas... não sabia que tinha uma sociedade cooperativa e agora ela está aparecendo. Então, a importância primeiro de a gente formar cada vez mais executivos no cooperativismo, com embasamento de sociedade cooperativa, com enfoque na Lei [...] Eu acho que no cooperativismo não dá para você comparar a gestão de pessoas como a gestão de pessoas de uma outra empresa, aqui (no Sicredi) tudo é por engajamento, então a palavra “engajamento” é a palavra chave para você ter sucesso. Tem que ter otimismo, engajamento e não ser vítima, tem que ser protagonista da sua história. (CEO do Banco Cooperativo Sicredi).

De acordo com o depoimento do Presidente do Sistema Sicredi, a gestão de pessoas não deve ser apenas uma área isolada, ela deve fazer parte do organograma do empresa e participar do planejamento estratégico. O CEO ressalta que a GP deve ser executada todo dia e que todos são gestores de pessoas. Esse aspecto condiz com a assessora de GP quando ela argumenta que “os gestores de unidades ou encarregados devem fazer a gestão de pessoas em seu ambiente [...]”, isso inclui fazer o acompanhamento das necessidades dos colaboradores, negociações, planejamento de treinamentos e outros processos.

O CEO do Sistema também ressalta a importância da formação cooperativista, pois nem todos os cursos de graduação possuem essa cadeira. No Sicredi, os treinamentos e demais capacitações reforçam os princípios cooperativistas e as condutas internas com ênfase nos valores da organização.

Atitudes de engajamento é bastante valorizada pelo Presidente quando afirma “aquí tudo é por engajamento”. Pode-se entender que os colaboradores devem estar engajados com a empresa, devem participar das questões políticas e sociais, desse modo a gestão de pessoas tem um papel muito importante para despertar e manter esse espírito entre os colaboradores.

4.3.1 Políticas e Estratégias

Para o Sicredi, as pessoas são o mais importante ativo. Assim estabeleceu como meta ser uma das melhores empresas para trabalhar e pelo quarto ano consecutivo, o Sicredi foi eleito uma das “Melhores Empresas para Você Trabalhar” pelo guia elaborado pela revista VOCÊ S/A, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA). (RELATÓRIO ANUAL, 2014).

O Sicredi procura alinhar a excelência nos negócios ao reconhecimento da equipe e ao senso de auto realização, valorizando os princípios da educação, da formação e da informação, em um ambiente de cooperação e meritocracia.

A gestão de pessoas é um dos catalisadores da estratégia dos negócios, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de crescimento profissional dos colaboradores. Entre os benefícios oferecidos estão Plano de Saúde para colaboradores e dependentes, Auxílio Alimentação, Auxílio Creche, Previdência Privada, Seguro de Vida e incentivo em cursos de pós-graduações.

O incentivo à educação visa o desenvolvimento de competência justamente pelo fato de o processo de aprendizado organizacional estar vinculado ao desenvolvimento das pessoas

que fazem parte da organização. A gestão de competências visa organizar a relação entre estratégia, funções críticas, competências essenciais e as competências das pessoas. A gestão de pessoas, desta forma, vem tentando entender a capacidade das pessoas em agregar valor para a organização como competência.

Nesse sentido, constata-se que os indivíduos e suas competências passam a ser elementos centrais de diferenciação competitiva. Tendo em vista a eminente necessidade das pessoas estarem se atualizando, buscando elementos novos, seu desenvolvimento para manter sua empregabilidade, elas se tornam detentoras de um capital intelectual.

Além de a pessoa buscar por si só o seu desenvolvimento, as organizações cada vez mais investem em seus colaboradores como sendo o seu diferencial. Percebe-se que ao tratar de competências da organização e o alinhamento destas com as estratégias, a empresa cria um portfólio de competências com capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Dentro da área de gestão de pessoas existem políticas que foram elaboradas pela Superintendência de GP e estas foram analisadas e posteriormente aprovadas, em junho de 2012, pelo Conselho de Administração da SicrediPar. Essas políticas e diretrizes são padronizadas e englobam toda a área de GP, tendo para cada subsistema da área políticas específicas. Para elaboração deste trabalho a única política da área de GP cedida pela empresa foi a Política de Educação Corporativa.

O próximo capítulo irá apresentar esta política, bem como suas práticas, possibilidades e limites, na qual a empresa busca através de ações com os colaboradores o desenvolvimento de seus talentos buscando um crescimento em conjunto o que se torna em fator competitivo.

5 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO SICREDI (PEC)

A educação corporativa é a estratégia adotada pela organização para garantir o processo de constante aprendizado e melhoria do desempenho dos colaboradores e, por consequência, do negócio. Cada vez mais, se percebe a necessidade das empresas deixarem de encarar o desenvolvimento das pessoas como algo pontual, treinando-as apenas em habilidades específicas.

No Sicredi, a educação corporativa foi estruturada com base nas crenças e valores do Sistema, visando a formação de profissionais integrados à cultura cooperativista, preparados para o desempenho de suas funções e detentores de seu processo de autodesenvolvimento. É composta por diferentes níveis de formação que levam em consideração o estágio de conhecimento do colaborador em relação à organização e a função a ser desempenhada. Seus objetivos de acordo com a Política de Educação Corporativa (2012) são:

- Oferecer aos colaboradores um processo contínuo, crescente e cumulativo de aprendizagem, por meio de diferentes níveis de formação;
- Possibilitar que os gestores planejem o desenvolvimento das pessoas de sua equipe e seus respectivos investimentos;
- Maximizar os resultados do Sistema, desenvolvendo as competências necessárias para os colaboradores;
- Estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores para aprimorar conhecimentos relacionados à sua função;
- Garantir o processo de sucessão e o cumprimento das diretrizes estratégicas da organização.

Para assegurar a efetividade do processo, o Sicredi estimula que as atividades de aprendizagem combinem, sempre que possível, as modalidades de ensino à distância (cursos, suporte ao desempenho e gestão do conhecimento), presencial e experiência na prática, articulando-as de forma a proporcionar um aprendizado híbrido.

5.1 POLÍTICA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para cada subsistema da área de gestão de pessoas o Sicredi possui um conjunto de políticas específicas. Essas políticas foram elaboradas pela Superintendência de Gestão de Pessoas e aprovadas pelo Conselho de Administração da SicrediPar em 21 de junho de 2012.

Como o enfoque desta monografia são os temas de treinamento, desenvolvimento e educação, nesta seção será abordado somente a Política de Educação Corporativa da empresa.

O objetivo geral desta política é estabelecer diretrizes para a educação corporativa do Sicredi que garantam um processo contínuo, crescente e cumulativo de aprendizagem, estruturado em diferentes níveis de formação. As diretrizes e regras contempladas nesta política se aplicam a todos os colaboradores das entidades do Sicredi. A política de educação corporativa do Sicredi está dividida em: formação básica, formação funcional, formação continuada, formação para sucessão e formação de líderes. A figura 5 demonstra os diferentes níveis de formação da educação corporativa do Sicredi.

Figura 5 - Níveis de formação que compõem a educação corporativa.



Fonte: Política de Educação Corporativa do Sicredi (2012).

A seguir são apresentadas as particularidades de cada linha de formação.

5.1.2 Formação básica

Este nível objetiva receber, introduzir e aculturar o novo colaborador no ambiente organizacional, disponibilizando conhecimento sobre a organização, sua estrutura e cultura, seus produtos e serviços e suas regras e padrões de comportamento. Todos os colaboradores recém-admitidos, independentes da posição em que irão atuar devem fazer essa formação. Essa formação básica é iniciada logo no primeiro dia de trabalho, sendo mantida a sequência lógica das capacitações a partir de então.

5.1.3 Formação funcional

O objetivo deste nível de formação é desenvolver as competências relacionadas à função ocupada pelo colaborador na estrutura organizacional. Esse nível é composto pelas capacitações exigidas pela área de atuação e pelos cursos regulatórios, por posição.

A estrutura de um programa de formação funcional é definida de acordo com os seguintes aspectos: produtos e serviços relacionados à área de atuação, sistemas (ferramentas de trabalho) utilizados pela posição, procedimentos específicos e comportamentos necessários para o pleno desempenho da função. Essa grade de capacitações pode ser atualizada à medida que ocorram alterações nos processos de trabalho, tanto influenciadas pela gestão quanto por projetos sistêmicos.

A realização desta formação deve ser para todos os colaboradores que se enquadram em ao menos uma das seguintes características: recém-admitidos e em processo de formação básica; recém-promovidos; ter concluído os cursos à distância iniciais da grade de formação básica; em caso de mudança ou inclusão de um produto ou serviço relacionado à sua área de atuação, de suas ferramentas de trabalho; de processos ou procedimentos relacionados à sua função, de comportamentos necessários para o desempenho de suas atividades.

A formação funcional deve ser iniciada a partir do 5º dia útil após a admissão do novo colaborador (em paralelo com a formação básica) ou em caso de promoção, imediatamente. Nesta formação, o colaborador passa por uma avaliação devendo obter aproveitamento mínimo de 70%, caso não atinja deve refazer a capacitação.

Certos cargos como de assistente de negócios, assistente de atendimento, gerente de pessoa física, gerente de pessoa jurídica e gerente de unidade, exigem como pré-requisito para sua função algumas certificações. Essas certificações regulatórias por função fazem parte do nível de Formação Funcional e são disponibilizadas para todos os colaboradores que ocupam uma posição em que é exigido algum tipo de certificação.

O Sicredi adota regras relativas aos pagamentos dos cursos preparatórios e das provas de certificações, conforme o quadro 8:

Quadro 8 - Regras relativas ao pagamento dos cursos e certificações.

% Custos	1ª REALIZAÇÃO DA PROVA			2ª REALIZAÇÃO DA PROVA			3ª REALIZAÇÃO DA PROVA		
	Curso	Prova	Logística	Curso	Prova	Logística	Curso	Prova	Logística
Entidade	100%	100%	100%	-	50%	50%	-	-	-
Colaborador	-	-	-	100%	50%	50%	100%	100%	100%

Fonte: Política de Educação Corporativa do Sicredi (2012).

Percebe-se que na primeira investida na obtenção de certificação todos os custos envolvidos são por conta da instituição. Na segunda tentativa, o curso preparatório é de responsabilidade do colaborador e os custos da prova e da logísticas são repartidos igualmente por cada parte. A partir da terceira tentativa na obtenção de certificação todos os custos ficam sob responsabilidade do colaborador.

Nos casos em que a posição ocupada pelo colaborador exija fluência em outro idioma, a Cooperativa custeia 100% do valor do curso até que o colaborador alcance o nível desejado para a função, desde que o aproveitamento seja superior ou igual a 80%, conforme comprovação pela instituição de ensino.

5.1.4 Formação continuada

O objetivo deste nível é ampliar os conhecimentos e a cultura geral quanto aos processos, métodos e técnicas utilizadas no mercado. Este nível está relacionado à valorização e ao reconhecimento do desempenho dos profissionais e é tratado como mais uma forma de retenção de talentos. As ações de capacitação enquadradas nesta formação envolvem cursos e programas externos, seminários e congressos, podendo ser realizados em território nacional ou no exterior.

São elegíveis à realização da formação continuada os colaboradores que:

- Já concluíram a formação básica e funcional;
- Tenham obtido resultado final da avaliação de desempenho a partir de 0,9 (atende parcialmente a expectativa);
- Atuam em atividade relacionadas ao tema abordado na capacitação em questão;
- Quando a capacitação for internacional, tenham inglês intermediário comprovado;

Para cursos e programas externos, seminários e congressos, o prazo de realização deve ser acordado entre gestor e colaborador, respeitando os pré-requisitos definidos nos tópicos de elegibilidade.

Quanto ao pagamento, todos os custos relativos à participação nas ações de capacitação continuada demandadas pela entidade são de responsabilidade da área e da entidade a qual o colaborador pertence. Fica sob responsabilidade da entidade que está coordenando a realização das capacitações, a decisão de utilização da verba direcionada pelo SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e pelo FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social).

Os colaboradores que participarem de cursos e programas externos, seminários e congressos deverão repassar as percepções e informações obtidas aos colegas que possuem interface com o tema e aplicar os conteúdos aprendidos em seu trabalho.

5.1.5 Formação para sucessão

O objetivo deste nível da educação corporativa é desenvolver os colaboradores mapeados como potenciais sucessores para as posições estratégicas do Sicredi. Podem participar desta formação, os colaboradores mapeados como potenciais sucessores de posições-chave, de acordo com o programa de sucessão. A formação deve ser iniciada em até um mês após o colaborador ser definido como potencial sucessor.

Todos os investimentos à participação das ações de capacitação da formação para sucessão são de responsabilidade da área e da entidade às quais o colaborador participante pertence. Podem ser utilizadas verbas direcionadas pelo SESCOOP e pelo FATES.

5.1.6 Formação de líderes

Este nível de formação possui como objetivo desenvolver os gestores do Sicredi em suas responsabilidades gerenciais no papel de líder, capacitando-os para uma atuação estratégica, com foco em pessoas, processos e resultados.

Assim como ocorre na formação funcional, a formação de líderes deve iniciar juntamente com a formação básica, para novos colaboradores. Em caso de promoção, o colaborador deverá iniciar a formação imediatamente após assumir a nova posição.

As despesas de execução da realização das turmas e produção de materiais são de responsabilidades da área e da entidade a qual o colaborador participante pertence. Fica sob responsabilidade da entidade que está coordenando a aplicação das capacitações a decisão de utilização da verbas direcionada pelo SESCOOP e pelo FATES.

Este tópico apresentou a política de educação corporativa da Sicredi Região da Produção, bem como seus diferentes níveis de formação aplicados aos colaboradores. O próximo tópico demonstra como acontece a aplicação desta política, seus métodos utilizados, e expõe os depoimentos dos sujeitos participantes da pesquisa.

5.2 PRÁTICAS EDUCATIVAS

Para assegurar a efetividade do processo, o Sicredi procura estimular que a técnica de aprendizagem aconteça de forma colaborativa e integrada, proporcionando o contexto ideal para o desenvolvimento das competências e equilibrando com diversos formatos, cursos à distância, manuais, cursos presenciais, etc.

O Sicredi enquanto sistema possui uma ferramenta on-line chamada Sicredi@prende, é um ambiente virtual no qual são disponibilizados cursos à distância a todos os colaboradores do sistema. Os cursos são sistêmicos, no entanto as cooperativas possuem autonomia enquanto a sua realização.

Esse ambiente virtual é personalizado com diversos conteúdos e permite (PORTAL CORPORATIVO, 2015):

- Trilhas de formação estruturada e vinculadas ao perfil do colaborador;
- Inscrições aprovadas automaticamente em treinamentos a distância;
- Consulta ao histórico de capacitações presenciais e a distância;
- Todos os conteúdos à distância são acessíveis a todos os colaboradores;
- Pesquisas de cursos e manuais por categorias;
- Inscrições em treinamentos presenciais.

Ao gestor, essa ferramenta possibilita acompanhar e estimular a participação de sua equipe, envolvendo os colaboradores ao desenvolvimento contínuo, aumentando a capacitação dos mesmos.

O programa de educação corporativa inclui os programas de: integração, formação e aperfeiçoamento e fazem parte de um conjunto de ações educacionais contínuas juntamente com o fortalecimento da cultura organizacional e cooperativista.

Os treinamentos de integração são destinados aos colaboradores recém-admitidos e tem como objetivos: receber e introduzir o colaborador ao contexto organizacional; disponibilizar o conhecimento da empresa, sua estrutura e seus produtos/serviços; apresentar a

identidade organizacional através do conhecimento de suas regras e padrões de comportamentos e ações.

Primeiramente o colaborador participa de uma integração com os demais colaboradores do local onde irá atuar. Nesse primeiro contato ele é apresentado aos colegas de trabalho, recebe um informativo sobre a empresa, e conhece toda a estrutura física do ambiente. Após, o colaborador inicia seu percurso de aprendizagem através de cursos à distância. Neste módulo, existem vários cursos on-line que trazem a apresentação da empresa, a estrutura do Sistema Sicredi, regimentos internos, regras e condutas éticas, precauções de segurança, entre outros. Este programa de integração também possui treinamento presencial chamado de Jeito Sicredi de Ser e dispõe de um modelo desenhado de acordo com os valores e com os diferenciais competitivos do Sicredi. Durante o percurso, os colaboradores aprendem a traduzir os conceitos de cooperação, empatia, segurança, gentileza e confiança.

Os treinamentos de formação servem para orientar e fortalecer as competências do colaborador para ocupar determinada posição. Estes treinamentos são destinados aos colaboradores recém-admitidos ou recém-promovidos e seguem os padrões descritos na política de educação corporativa. Para cada cargo ou posição na empresa são exigidos certos cursos como pré-requisito para a função. Desta forma, o novo colaborador ou recém-promovido deve realizar estes cursos que são aplicados de forma on-line. Após a realização destes cursos, o novo colaborador ou recém promovido é acompanhado por outro já a mais tempo na empresa para iniciar suas atividades até que apresente domínio sobre a sua função.

A formação continuada não possui uma ação específica, contudo, ela parte muito da iniciativa da Cooperativa em realizar uma ação ou da necessidade dos colaboradores. Se um ou mais colaborador, bem como uma ou mais unidade de atendimento levantarem a necessidade ou demanda de um curso específico, seja ela sobre algum produto/serviço ou operacionalização de algum sistema de informação, enfim, essa demanda é levantada e avaliada pela superintendência. Após a avaliação da solicitação, se for deferido caberá a realização do curso, que poderá ser realizado pela própria Cooperativa através de profissionais qualificados e responsáveis pela área envolvida, ou caso deva ser realizado por pessoas e/ou em local externo da Cooperativa haverá subsídio para a sua realização.

Atualmente, a Cooperativa está desenvolvendo por iniciativa própria treinamentos para formação de sucessão. Seguindo seu planejamento estratégico, a Cooperativa possui mais dez municípios como pertencentes a sua área de atuação. Tendo em vista a futura demanda de novos colaboradores como gestores de unidades e gerentes administrativos financeiros,

iniciou-se em 2014 o Programa de Desenvolvimento Gerencial Potencializando Talentos. O programa possui 20 participantes que foram elegidos dentre os demais colaboradores das unidades de atendimento e visa preparar e desenvolver estes colaboradores para assumirem o possível desafio de serem gestores, atuando como líderes nas unidades de atendimento.

Nesta pesquisa buscou-se saber as percepções dos sujeitos em relação a educação corporativa desenvolvida pela Sicredi Região da Produção. O quadro 9 apresenta os depoimentos de dez colaboradores no tocante a esse tema:

Quadro 9 - Percepção dos colaboradores sobre a Educação Corporativa.

Colaborador 01	Estou na agência há 3 meses, até o momento fiz os cursos do SICREDI APRENDE e ainda estou fazendo, mas estou tendo uma experiência nova e gostando muito com estes cursos, pois se aprende muito sobre a Cooperativa e os produtos.
Colaborador 02	Acho uma maneira interessante em fornecer cursos de capacitação online para seus colaboradores, porém sabemos que a maioria não faz os cursos em casa, acho que seria legal determinar um dia e horário para que sejam feitos na própria unidade de atendimento. Já com relação ao manuais são muito complexos e grandes, dificultando assim sua leitura e entendimento. Palestras muito poucas, deveria ter um foco maior.
Colaborador 03	Os cursos do Sicredi oferecem capacitação e treinamento de uma forma fácil e ágil de apreender, gosto muito deles.
Colaborador 04	Acho muito interessante, porque tenho acesso a todos os manuais a qualquer momento do meu expediente de trabalho, o que contribui para meu aprendizado como colaboradora.
Colaborador 05	O Sistema Sicredi investe bastante no auxílio a educação e conhecimento dos colaboradores, através de ferramentas internas e externas as quais trazem uma base de informações bastante ampla e importante para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada colaborador e consequentemente para a execução com segurança e agilidade de suas tarefas diárias.
Colaborador 06	Os sistemas de educação Sicredi aprende ... são de suma importância para conhecimento dos produtos e serviços que o sistema cooperativo oferece, além de profissionalizar os colaboradores, fazendo com que os profissionais estejam qualificados a atender com qualidade os associados, sanando suas dúvidas e necessidades. São diferenciais competitivos em relação a outras Instituições Financeiras.
Colaborador 07	É importante pois ajuda a desenvolver profissionalmente e pessoalmente os colaboradores.
Colaborador 08	É interessante pois demonstra a preocupação da empresa em qualificar seus colaboradores, através de várias formas como cursos a distância e presenciais.
Colaborador 09	É um sistema muito bom, pois objetiva dar suporte as atividades do cargo, bem como sua formação básica e também demais cursos necessários.
Colaborador 10	O sistema é importante para melhor preparação dos colaboradores ao seu posto de trabalho e também como incentivo pela busca de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Constata-se que todos os colaboradores participantes reconhecem a importância da educação corporativa. Revelam que a empresa se preocupa com a educação e desenvolvimento de seus colaboradores, e que a mesma investe para uma melhor formação e contínua busca de aprendizagem. É também uma forma de diferencial competitivo em relação aos concorrentes, conforme argumenta o colaborador seis.

Nestes depoimentos, um sujeito está há três meses na empresa e ressalta ter uma experiência positiva, com muito aprendizado. Nota-se que seis colaboradores argumentam sobre a capacitação on-line, que esta é uma forma fácil e ágil de acesso ao conteúdo.

Observa-se que o sistema de educação estimula o aprendizado, permite preparação para execução das atividades do cargo e contribui para o desenvolvimento dos colaboradores. Percebe-se que os colaboradores (5, 6 e 10) reconhecem que a qualificação é importante para as suas atividades, para a preparação dos colaboradores aos seus postos de trabalho e consequentemente para proporcionar maior segurança e agilidade nas tarefas e no atendimento aos associados.

O colaborador dois, por sua vez, acha interessante os cursos à distância, no entanto, argumenta sobre a necessidade de organização de um horário para que esses cursos sejam realizados em expediente de trabalho, conforme descreve a política da Cooperativa.

No que diz respeito a educação corporativa, o gestor 01 (G1) destaca a importância da mesma para a retenção dos colaboradores e como estímulo para o crescimento de sua carreira:

O Sicredi vem avançando cada vez mais na educação corporativa. A permanência dos colaboradores e estímulo para crescimento e carreira, estão ligadas a forma que a empresa investe em treinamentos para seus colaboradores. Considero que o Sicredi vem avançando positivamente no investimento de treinamentos procurando reter seus colaboradores.

O gestor 02 (G2) por sua vez, destaca a importância dos treinamentos para maior aprofundamento dos temas e informações para os colaboradores:

Também percebo ser de grande importância, pois no dia-a-dia as tarefas são inúmeras e muitas vezes não se consegue captar todas as informações naquele momento, e aí entra a questão do Sicredi Aprende, Treinamentos Presenciais na Unidade ou Sureg (Superintendência), para um melhor entendimento e aprofundamento do tema e ou informações.

A metodologia da educação corporativa para o gestor 03, “deve evoluir ainda mais”.

As ações desenvolvidas pelo Sicredi vão ao encontro de Chiavenato (2010), pois na era da aprendizagem organizacional, as organizações aprendem através de pessoas. Para o

autor, as molas mestras da aprendizagem organizacional são a criatividade e a inovação, nesse sentido, a Cooperativa está buscando cada vez mais fazer o maior uso das tecnologias existente e inovando para melhorar seus métodos de ensino visando o maior desenvolvimento do colaborador e da organização.

Apesar da orientação de que os cursos à distância sejam realizados em horário de trabalho, nada impede que o colaborador por iniciativa própria realize esses cursos em outro local. O depoimento do colaborador dois afirma que a maioria dos colaboradores não fazem os cursos em casa. Cabe ressaltar a importância de o colaborador também buscar por iniciativa própria o seu conhecimento, indo ao encontro dos argumentos de Andrade-Borges et al. (2006). As pessoas podem educar-se em qualquer momento, lendo livros, viajando, explorando seu ambiente, conversando e não somente dentro de uma sala de aula, ou neste caso, dentro de seu horário de trabalho.

Em entrevista com a assessora de GP a mesma destaca que o conhecimento adquirido através da educação não é apenas para a empresa, mas sim para a pessoa:

No âmbito pessoal o conhecimento não é para empresa, é para a vida da pessoa, isso também vai permitir a possibilidade do crescimento dela dentro da empresa [...] Ele (Sistema de Educação Corporativa) cruza os objetivos da empresa com o pessoal, atende as expectativas da empresa e também a ambição da pessoa.

Logo, a preparação, a aprendizagem, a busca de informações permite além de maior conhecimento para o colaborador também a oportunidade de crescimento profissional, pois para assumir novos desafios as pessoas devem estar prontas para isso, ou no mínimo possuir potencial e buscar sua qualificação para a promoção.

No quadro 10, constam-se as percepções dos colaboradores entrevistado sobre a contribuição do sistema educativo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Quadro 10 – A contribuição dos Programas de Educação Corporativa na ótica dos colaboradores.

Colaborador 01	Como estou a 3 meses no Sicredi, o único curso que fiz até o momento é o SICREDI APRENDE, está me ajudando no dia a dia.
Colaborador 02	Elas (ferramentas educativas) ajudam muito, porém com a falta de tempo no nosso dia a dia fica difícil procurar um melhor aperfeiçoamento, somos muito cobrados por metas e produção então focamos muito mais em vender do que entender o que estamos fazendo.
Colaborador 03	Tem contribuído muito para o meu desenvolvimento, pois essas ferramentas proporcionam praticamente todo o conhecimento necessário para a execução de nossas atividades no dia a dia.
Colaborador 04	Acho extremamente importantes, pois é através destas ferramentas que me desenvolvo como profissional e também pessoalmente.

Colaborador 05	Acredito que as ferramentas disponibilizadas gratuitamente pelo Sicredi para nosso desenvolvimento pessoal contribuem em muito para nosso desenvolvimento diário e intelectual, pois é através delas que buscamos o conhecimento necessário para o desempenho de nossas atividades profissionais diárias.
Colaborador 06	Tem me preparado para atender as demandas dos associados, gerando um conhecimento geral que faz parte de minhas rotinas diárias, proporcionando a mim e minha família uma gestão financeira mais adequada e noção do que acontece em nossa economia. Proporcionando uma possível ascensão profissional.
Colaborador 07	Apesar de a prática contar mais do que a teoria, os treinamentos ajudam a desenvolver novas aptidões e além de possibilitar novas oportunidades.
Colaborador 08	Em relação ao desenvolvimento profissional permitiu maior conhecimento sobre a função, com manuais e cursos específicos de operacionalização. No âmbito pessoal ajuda no crescimento e possibilita a ascensão de futuros cargos.
Colaborador 09	Tem contribuído de forma positiva para meu trabalho, pois tem informações de segurança, processos, ética e também manuais das tarefas. Pra mim pessoalmente, tem contribuído para uma maior formação e ampliação do meu conhecimento.
Colaborador 10	Tem contribuído de forma a suprir as necessidades do dia a dia e também por me ajudar a ser melhor como pessoa, principalmente nos treinamentos presenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os depoimentos revelam que os mecanismos de treinamento e desenvolvimento têm contribuído para a formação profissional e pessoal dos colaboradores. Destaca-se a contribuição para suprir as necessidades do dia-a-dia, ou seja maior conhecimento da função, maior segurança no que estão fazendo e, conseqüentemente, minimização de erros nos processos, além de passar maior confiança aos associados e possibilitar maiores negócios, devido ao melhor conhecimento sobre os produtos e serviços comercializados.

Percebe-se também a contribuição da aprendizagem no âmbito pessoal, pois vários colaboradores ressaltam sua importância para um maior desenvolvimento enquanto pessoa. Esse desenvolvimento pessoal contribui para uma melhor formação, ampliação de conhecimentos diversos e desperta uma possível ascensão profissional. Contudo, o colaborador dois relata sobre a falta de tempo para realização de treinamentos e também que devido a cobranças em relação a metas de vendas, foca-se na produção e não em entender o que se está fazendo. Este assunto será visto em um tópico mais adiante, o qual tratará das possibilidades e limites do sistema educativo.

Em relação a contribuição das práticas educativas para um maior desempenho na unidade de atendimento, o gestor 01 realça que os programas de treinamentos trazem resultados perceptíveis para a unidade de atendimento, no entanto, comenta sobre o

comprometimento dos colaboradores e que nem todos aproveitam a oportunidade para a realização dos cursos disponibilizados:

O avanço da tecnologia é perceptível em todos os segmentos. As empresas buscam estar adequadas e informadas dentre os melhores sistemas para gestão delas. As ferramentas de ensino à distância são excelentes desde que usadas com disciplina e comprometimento por parte do colaborador. Os programas de treinamento presenciais também são ferramentas que trazem resultados perceptíveis para os colaboradores e unidade de atendimento.

No meu ponto de vista nem todos colaboradores aproveitam os cursos que são oferecidos, seja à distância ou presenciais. O bom aproveitamento se dá pelo grau de comprometimento e interesse de cada um.

O resultado positivo é percebido de forma significativa quando de fato os colaboradores que treinam colocam em prática seu aprendizado.

O gestor 02 aponta que com maior aprendizado e detentor dos conhecimentos necessários o colaborador consegue entregar melhores resultados:

Esses programas tem contribuído para um maior desempenho na unidade, pois com esse aprimoramento o colaborador adquire um vasto conhecimento e consegue pôr na prática o aprendizado, em consequência disso percebe-se uma melhor entrega das metas e/ou das rotinas diárias.

O gestor 03, por sua vez, argumenta que o sistema de aprendizagem tem contribuído com maior resultado para aqueles colaboradores capazes de relacionar o tema estudo com a realidade e que os treinamentos presenciais aparentam maiores resultados:

Tem contribuído, em especial aqueles que conseguem ligar o aprendizado com a realidade das Unidades. Os treinamentos presenciais parecem que tem um melhor resultado.

Constata-se que a Sicredi Região da Produção está comprometida com educação e desenvolvimento de seus colaboradores. A Cooperativa entende a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de preparar, desenvolver e buscar a melhoria contínua. Tudo isso contribui para um melhor desempenho operacional e aumento de suas vantagens competitivas.

As práticas de educação corporativa do Sicredi coincidem a afirmação de Gil (2011), pois um ambiente dinâmico requer, por parte das organizações, o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

Em suma, a orientação dos funcionários transmite as informações que eles necessitam para desempenhar satisfatoriamente seu trabalho. Com os treinamentos os funcionários

tornam-se mais qualificados e preparados para o desempenho e realização de atividades rotineiras, na comercialização de produtos e serviços e no melhor atendimento aos associados, proporcionando melhor satisfação às suas necessidades.

5.2.1 Treinamento e capacitação

O planejamento da educação corporativa prevê três níveis de formação: Básica, obrigatória para todos que entram na instituição; Funcional, que tem como objetivo desenvolver as competências relacionadas a função ocupada; e Continuada, que busca ampliar os conhecimentos e a cultura geral em cursos internos e inclui cursos de graduação, pós-graduação e requalificação profissional.

A Sicredi Região da Produção investiu R\$ 188 mil em treinamento para os colaboradores em 2014. Entre os treinamentos/eventos realizados pode-se citar o Programa de Desenvolvimento Gerencial Potencializando Talentos, que tem como objetivo preparar novos líderes para ocupar posições estratégicas na Cooperativa; ainda, destaca-se a palestra oferecida no mês de dezembro a todos os colaboradores, coordenadores de núcleo, conselheiros e diretores, ministrada pelo filósofo, mestre e doutor em educação, Mário Sérgio Cortella.

Cada função exige vários cursos sobre produtos e serviços comercializados e a maneira de operacionalizar as atividades e os processos. No entanto, como são vários cargos e a relação de cursos por cargos é extensa, não foi possível destacar a totalidade de cursos realizados por todos os colaboradores até o momento. Contudo, de acordo com a assessora de gestão de pessoas, todos os colaboradores realizaram os cursos de formação básica e funcional obrigatórios.

Nesse sentido, destaca-se também o compromisso da Cooperativa – e de seus colaboradores - com as boas práticas do sistema financeiro e a prevenção a atos ilícitos nas operações. Este tema é reforçado por meio do Código de Conduta do Sicredi, o qual 100% dos colaboradores receberam o documento e treinamento específico.

A Cooperativa Sicredi Região da Produção concede um auxílio financeiro de 30% aos cursos de pós-graduação. No ano de 2014 haviam 06 bolsistas e até o momento (ano de 2015) 09 colaboradores estão recebendo este auxílio.

Este tópico apresentou as ações práticas do programa de educação corporativa, bem como as percepções dos sujeitos da pesquisa sobre este tema e a contribuição do mesmo para

o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. O próximo tópico trata das possibilidades e limitações sobre esse sistema de educação corporativa.

5.3 POSSIBILIDADES E LIMITES DO SISTEMA EDUCATIVO

Neste tópico são expostas as possibilidades e os limites que o sistema de educação corporativa da Sicredi Região da Produção oferece. Inicialmente, por meio do quadro 11, são apresentados os depoimentos dos colaboradores participantes desta investigação.

Quadro 11 - Possibilidades, limites e sugestões na visão dos colaboradores.

Colaborador 01	Ainda estou aprendendo, a Cooperativa é muito nova por enquanto para mim, mas acredito que tem que ter reuniões para formação de líderes, sendo que muitos aqui na Cooperativa, são Assistentes de Gerente ou de Atendimento, mas já conhecem seu papel de Gerente. Ou melhor, nós fizemos o que um Gerente faz, mas com uma outra nomenclatura ... “Assistente”. Acredito que a Cooperativa tem que olhar mais para esses colaboradores, para não perdê-los ao mercado, dando maior ênfases nos processos de liderança/formação.
Colaborador 02	Com a educação corporativa podemos aperfeiçoar nosso conhecimento e ter um aprendizado que nos leve a crescer profissionalmente. Porém, como comentei antes, isso tudo requer tempo para aprendizado e estudo o que nos falta no dia à dia. Seria legal termos dias e horários em que voltemos o foco para isso, na própria unidade de atendimento.
Colaborador 03	Os programas de educação são bons e oferecem os treinamento necessários, porém quanto ao auxílio para pós graduação pelo que ouço falar é muito difícil de ser conseguido e exige uma série de documentações algo muito burocrático.
Colaborador 04	A metodologia da educação corporativa é muito interessante, pois a partir do momento que vou dando continuidade vou me preparando cada vez mais e até podendo assumir novos desafios.
Colaborador 05	Os programas de educação estão sendo de grande importância para todos os colaboradores trazendo possibilidades de crescimento profissional através por exemplo, do Programa Formação de Talentos, que dá possibilidade de formar novos talentos para funções de gestão. A cooperativa está apostando no seu quadro funcional para um futuro promissor com a confiança de que a geração que encontra-se em atividade, tem capacidade de ter bons gestores. Sem sugestão de melhorias no momento.
Colaborador 06	Todos os programas que gerem conhecimento são de suma importância, porém acredito que seria necessário mais treinamentos presenciais, pois no dia-a-dia é corrido e nem sempre temos disponibilidade de acessar o sistema para os treinamentos.
Colaborador 07	Os treinamentos deveriam ser feitos integralmente em horário de trabalho o que facilita a participação nos mesmos, no entanto, parte dos treinamentos que são feitos fora do horário do trabalho não são computados como horário de trabalho acabando por prejudicar a vida pessoal do colaborador. Contudo, os treinamentos são proveitosos e auxiliam nas tarefas e processos do dia-a-dia.
Colaborador 08	O sistema possibilita maior aprendizado sobre a empresa e seus processos. Uma limitação é disponibilidade de tempo, que no dia a dia tudo é muito corrido. Como sugestão seria disponibilizar um

	período semanal ou mensal para a realização destes cursos possibilitando maior acesso aos mesmos.
Colaborador 09	Não vejo assim muitas limitações, uma poderia ser a escassez de tempo durante o efetivo de trabalho. O sistema possibilitou maior acesso as informações necessárias para o trabalho, e como sugestão seria continuar com o programa sempre pensando na sua ampliação e desenvolvimento de novas técnicas.
Colaborador 10	Os cursos possibilitam maior acesso à educação, seja ela profissionalizante ou de desenvolvimento pessoal. A sugestão é de disponibilizar maior tempo para sua realização.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Diante dos depoimentos acima, verifica-se que o sistema de educação favorece o aperfeiçoamento e o crescimento profissional e pessoal, no entanto, evidencia-se alguns fatores limitadores, sendo que nestes a ênfase demonstrada é no acesso ao conteúdo do sistema. A partir destes depoimentos e da entrevista com a assessora de gestão de pessoas foi possível descrever e evidenciar os principais pontos positivos e os que necessitam de melhorias.

As principais possibilidades do sistema de educação corporativo da Sicredi Região da Produção citados pelos entrevistados é o aprendizado, a qualificação e desenvolvimento dos colaboradores, tanto para preparação ao cargo atual quanto para um futuro crescimento profissional.

De acordo com a assessora de GP a principal possibilidade do sistema de educação é o acesso aos cursos de formação através do Sicredi@prende. Em 2014, esta plataforma foi renovada, e nela o colaborador pode acompanhar o seu percurso de desenvolvimento e visualizar os cursos que fazem parte de cada formação, seja básica ou funcional. O colaborador realiza os cursos que são obrigatórios, porém está livre para se inscrever e cursar qualquer curso que desejar, indiferente do cargo que possui. Constata-se que ambiente estimula o autodesenvolvimento instigando a vontade de cada colaborador em buscar o seu crescimento.

Observa-se que outro aspecto positivo desse método à distância é a uniformização do conhecimento e a sua disseminação com agilidade e segurança. Essa uniformização e distribuição dos conteúdos beneficia as cooperativas e, conseqüentemente, as unidades de atendimento, permitindo o acesso a todos os colaboradores e favorecendo um desenvolvimento sistêmico.

Logo, a política de educação corporativa permite autonomia para as cooperativas no sentido de agregar maior conhecimento ao colaborador. Ela normatiza e fornece as diretrizes gerais, porém cada cooperativa pode agir de acordo com sua necessidade. Por exemplo: certa

unidade de atendimento está com dificuldade nas negociações com Seguro de Vida e percebe que isso advém da falta de domínio sobre o mesmo. Neste caso, a Cooperativa pode fornecer um treinamento específico para aquela unidade ou se o caso se repetir nas demais, pode-se juntar e fazer um treinamento abrangendo mais colaboradores. Assim, a Cooperativa pode atuar de forma pontual em cada necessidade.

Outro aspecto relevante é a capacitação por função, pois permite o aprofundamento ou especialização do colaborador na função que ele possui. A Cooperativa possui processos formalizados e devem ser seguidos de forma igualitária entre as unidades. Assim, essa capacitação favorece o correto desenvolvimento dos processos e atividades.

Em relação às limitações do sistema de educação a assessora de GP ressalta a dificuldade de atualização dos conteúdos dos cursos oferecidos, pois para formalização e criação dos mesmos são demandadas pessoas especializadas. Em muitos casos opta-se pela consultoria externa, mas muitas vezes falta ao Sistema certa agilidade necessária para se atualizar, até mesmo na parte tecnológica.

Apesar da Cooperativa estar investindo cada vez mais na educação de seus colaboradores ela não possui um orçamento propriamente destinado a isso. Desta forma, o custo para realização de alguma atividade extra, ou projeto pode ser um fato limitador, tendo em vista que não há um fundo monetário exclusivo e planejado para esta área.

Outro aspecto limitador, no entanto, ressaltado por cinco entrevistados é a carga horária disponível para a realização dos cursos. Os cursos a distância são orientados a serem desenvolvidos dentro do expediente de trabalho, porém, de acordo com os depoimentos devido as atividades do dia-a-dia nem sempre isso é possível. Dessa forma, por mais que o colaborador tenha interesse, seu acesso a plataforma on-line torna-se limitado devido ao pouco espaço de tempo disponível para sua realização.

O deslocamento para realização dos cursos presenciais é apontado pela assessora de GP como um elemento limitador. Como a empresa possui unidades espalhadas por vários municípios a junção dos colaboradores para realização de treinamentos presenciais exige empenho dos participantes e o consentimento da unidade de atendimento para a sua mobilização, pois geralmente esses treinamentos são realizados na superintendência regional, em Sarandi-RS.

Verifica-se também que a sensibilização das pessoas para a importância da aprendizagem é importante, pois conforme depoimento do gestor 01 “[...] no meu ponto de vista nem todos colaboradores aproveitam os cursos que são oferecidos, seja à distância ou

presenciais [...]”. Este comentário salienta que nem todos os colaboradores valorizam a busca pelo conhecimento, um fato preocupante tendo em vista a constante necessidade de atualização e desenvolvimento das pessoas diante das demandas das atividades do dia-a-dia e a preparação para futuros desafios.

Observa-se que a responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria e quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades para fazê-lo. Contudo, por mais que a empresa ofereça a possibilidade de se desenvolver a decisão também é da pessoa, devendo ela própria iniciativa. Nesse sentido, a assessora de gestão de pessoas vai ao encontro de Lacombe (2011) quando pontua:

No âmbito pessoal o conhecimento não é para a empresa, é para a vida da pessoa, e isso vai permitir dar possibilidade do crescimento dela dentro da empresa [...].

Para o gerente 01, quando questionado sobre as possibilidades e os limites do sistema, ele argumenta sobre a importância do Programa de Desenvolvimento Gerencial Potencialização de Talentos e diz não haver limites no sistema e sim oportunidades:

Hoje em minha unidade de atendimento temos dois colaboradores que estão frequentando o Programa Potencializando Talentos. Hoje não vejo limites, pois visualizamos no dia a dia grandes oportunidades, e essas somente serão supridas quando as pessoas estiverem preparadas.

O gerente 02 no entanto, salienta a importância do aprendizado contínuo para a preparação dos colaboradores diante de novas funções ou desafios:

Essas formações tem uma peça fundamental dentro da empresa, pois trata-se de um aprendizado contínuo e duradouro fazendo com que tenhamos novos colaboradores preparados a enfrentar ou desafiar novas funções que a mesma oferece.

O gestor 03 alertou que “os critérios para o programa de formação de líderes (em específico) deveriam ser mais claros”. Diante disso, pode-se perceber que há uma falha na divulgação ou na correta informação das normas e dos procedimentos desse programa.

A implementação de programas de educação corporativa no Sicredi consente com os argumentos de Marras (2011), pois o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador e que esse conjunto fortalece as competências da pessoa, sendo que esta deve estar de acordo com a posição ocupada em uma estrutura organizacional.

As ações desenvolvidas tanto em cursos à distância quanto em presenciais contribuem para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento dos colaboradores, conforme discorre Limongi-França (2011). Percebe-se que os treinamentos contribuem para as atividades do cargo, enquanto que o processo de desenvolvimento é algo pensado para o futuro da pessoa, na preparação para novos desafios e no seu crescimento pessoal e profissional, condizendo com Gil (2012).

Logo, o conceito de educação é algo além do treinamento e do desenvolvimento, é visto como um conjunto holístico de aprendizagem que busca preparar a pessoa para a vida e se adaptar aos desafios do mundo atual.

A educação corporativa da Sicredi Região da Produção contempla essas três áreas (treinamento, desenvolvimento e educação) e esta pautada nas competências dos colaboradores. Desse modo, pode ser considerada como uma universidade corporativa de acordo com a definição de Eboli (2002). Em relação as razões para o desenvolvimento de uma universidade corporativa, o Sicredi considera àquelas propostas por Tobin (1998) e Eboli (2002).

O Sicredi por ser uma cooperativa possui vários princípios e valores que devem seguidos, e juntamente com eles trabalha fortemente a sua missão e visão com todos os colaboradores. Todos esses elementos contribuem para a formação da uma imagem interna e externa da Cooperativa, ao encontro das razões destacadas por Eboli (2002).

O sistema de educação corporativa permite o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio. As ações da Sicredi Região da Produção encontram-se com os argumentos de Andrade-Borges et al. (2006), pois elas contribuem para a incorporação da missão da organização, e a aplicação da aprendizagem e do conhecimento para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Ao encontro de Dutra (2011), os vários níveis de formação da política de educação corporativa estudada contribui com a capacidade das pessoas em agregar maior valor para a organização como competência, à medida que se tornam cada vez mais qualificadas e preparadas para as funções e/ou desafios futuros.

Assim, o sistema de educação corporativo contribui para o aumento das competências do colaborador, o que impulsiona melhores resultados para as unidades e para a Cooperativa como um todo.

5.4 SUGESTÕES

A partir do exposto são elencadas cinco sugestões que podem subsidiar as ações e tomada de decisões referente ao programa de educação corporativa desenvolvido pela empresa em análise. Elas foram desenvolvidas tendo como base a atual política de educação corporativa, os argumentos dos sujeitos da pesquisa e também pela observação do acadêmico mediante as práticas exposta pela empresa e as teorias estudadas.

As sugestões propostas são de caráter gerencial, construídas através da técnica 5W1H. Esta técnica é um *checklist* de determinadas atividades ou ações que precisam ser desenvolvidas com clareza e objetividade e compreende um mapeamento das atividades de modo que fica estabelecido: o que, por que, como e quando será feito, quem deverá fazer e onde deverá ser feito (SOBREADMINISTRAÇÃO, 2015). Cabe destacar que não foi abordado a questão de custo (quanto custará) devido a Cooperativa não ter um orçamento explicitado e também pelo fato desta quantificação envolver certos métodos de cálculo que não fazem parte deste estudo.

O quadro 12 apresenta a primeira sugestão:

Quadro 12 – Desenvolvimento pessoal e profissional.

O que fazer	Reforçar o conceito de desenvolvimento pessoal e profissional entre os colaboradores.
Por que fazer	Para esclarecer possíveis dúvidas sobre o tema e estimular/despertar maior interesse dos colaboradores na busca por maior qualificação e desenvolvimento tanto pessoal como profissional.
Como fazer	Reunir os colaboradores através de uma apresentação/conversa e expor os motivos para constante qualificação e desenvolvimento, assim como os meios oferecidos pela empresa para a sua realização, bem como os incentivos e as possibilidades de realização em local fora da empresa. Deve-se também realizar um informativo on-line para relembrar e estimular os conceito expostos nesta reunião.
Quando fazer	As reuniões devem ser feitas no primeiro mês de cada ano, e a mensagem informativa deve ser divulgada mensalmente de forma on-line no portal corporativo.
Quem fará	A reunião anual será realizada pela assessora de gestão de pessoas juntamente com o gerente de unidade. O informativo on-line deverá ser feito pela área de gestão de pessoas com o apoio da assessoria de marketing.
Onde será feito	A reunião anual será feita em cada unidade de trabalho e o informativo deve ser aplicado através da intranet da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Esse reforço do conceito de educação desperta nos colaboradores a importância da atualização e do desenvolvimento contínuo. Cabe ressaltar, que eles precisam também ser pró-ativos para buscar o seu crescimento e desenvolvimento, podendo ser usado outros meios

disponíveis fora da empresa como cursos de qualificação, pós-graduações, palestras, entre outros. Portanto, o colaborador deve saber que ele é responsável pela sua empregabilidade e sua carreira.

A segunda sugestão (quadro 13) visa planejar a carreira do colaborador na Cooperativa, auxiliando na retenção de talentos.

Quadro 13 – Planejamento da carreira do colaborador.

O que fazer	Planejar a carreira do colaborador na organização.
Por que fazer	Para o colaborador se desenvolver com o objetivo de crescimento profissional, se preparando para possíveis desafios em caso de oportunidade.
Como fazer	Deve-se identificar juntamente com o colaborador quais seus objetivos dentro da empresa e até onde deseja chegar, a partir disso, traçar um plano de desenvolvimento para que sejam realizados os cursos pertencentes ao cargo atual e também aqueles que são importante para o seu crescimento profissional, com vistas ao cargo desejado.
Quando fazer	No primeiro mês após passado o período de experiência para os colaboradores recém-admitidos e para os demais deve-se fazer imediatamente.
Quem fará	O gestor de unidade com o apoio da área de gestão de pessoas e o colaborador.
Onde será feito	Na unidade de trabalho do colaborador.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Após o planejamento da carreira do colaborador é ideal realizar um acompanhamento do seu desenvolvimento na empresa, conforme sugestão exposto no quadro 14:

Quadro 14 – Acompanhamento do desenvolvimento do colaborador na empresa.

O que fazer	Acompanhar o desenvolvimento do colaborador na empresa e a realização das qualificações planejadas.
Por que fazer	Para auferir se o colaborador está realizando os cursos obrigatórios para a função, para verificar se ele está seguindo o percurso planejado para o seu desenvolvimento e para constatar quais as dificuldades encontradas na sua realização, e a partir disso reavaliar o planejamento e/ou indicar outros métodos para a continuidade dos treinamentos.
Como fazer	Através de monitorias feitas no portal do Sicedi@prende verificar o andamento dos cursos realizados. Nessa ferramenta pode-se analisar qual nível de formação cada colaborador está desenvolvendo e, caso falte algum curso obrigatório o colaborador deve ser comunicado para que realize o treinamento.
Quando fazer	Nos casos de recém-admitidos ou recém-promovidos o acompanhamento deve ser constante até que o colaborador conclua os cursos como pré-requisitos para a função. Após, a monitoria deve ser realizada semestralmente.
Quem fará	A área de gestão de pessoas fará o acompanhamento dos cursos essenciais à trilha de formação básica e funcional dos colaboradores, ao gestor de unidade cabe o acompanhamento do desenvolvimento de sua equipe, e ao colaborador cabe a responsável pela auto - avaliação de suas qualificações realizadas junto ao planejado.

Onde será feito	No portal de ensino à distância (Sicredi@prende) através da intranet da empresa em cada ambiente de trabalho.
-----------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Fica evidente em cinco comentários feitos pelos sujeitos, que devido a rotina de trabalho os treinamentos à distância nem sempre são realizados durante o expediente. A política de educação corporativa é clara e objetiva neste ponto, portanto, deve-se procurar alternativas para que isso aconteça. O quadro 15 oferece uma ação para este aspecto.

Quadro 15 – Organização do tempo para educação.

O que fazer	Organizar o tempo destinado à educação durante o expediente de trabalho.
Por que fazer	Porque atualmente não existe um espaço de tempo específico para os colaboradores realizarem suas qualificações. A estipulação de um horário exclusivo para educação garante que os colaboradores realizem os cursos necessários e estimula o seu desenvolvimento.
Como fazer	Verificar junto ao colaborador quais dias da semana ou do mês possuem tempo ocioso, dessa forma, definem-se as datas e horários que serão destinados para a realização das qualificações. Em casos de capacitações presenciais propostas pela empresa deve-se seguir o que já vem sendo feito que é a dispensa para o colaborador e, caso seja fora da empresa, deve ser negociado com o gestor imediato a liberação. Caso o colaborador não consiga realizar as qualificações obrigatórias em horário de trabalho e tiver que fazê-las fora do expediente, deve utilizar o sistema de compensação de horas para que ele tire este tempo de folga em algum momento disponível, ou efetuar o pagamento de horas extras.
Quando fazer	De início imediato até o prazo de três meses. Para colaboradores recém-admitidos deve-se fazer ao final do período de experiência.
Quem fará	O gestor imediato junto com o próprio colaborador.
Onde será feito	Na unidade de trabalho do colaborador.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A última sugestão, exposta no quadro 17, fere-se a criação e implementação de um orçamento financeiro destinado especificamente ao programa de educação corporativa. Na entrevista com a assessora de gestão de pessoas, esta destacou que a Cooperativa vem investido cada vez mais, no entanto, não possui um orçamento financeiro específico para essas ações.

Quadro 16 - Orçamento para o programa de educação corporativa.

O que fazer	Orçamento financeiro para as ações de educação corporativa.
Por que fazer	Para especificar o valor aproximado que será gasto com ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e também para determinar um valor para cada unidade de atendimento investir em sua equipe.
Como fazer	*Pode-se especificar um percentual dos resultados positivos (lucro) da empresa para ser aplicado em educação ou com base no ano anterior estipular o valor que deverá ser investido no próximo ano.

	* Deve-se constituir um fundo com valor mensal para cada unidade de atendimento. Este fundo deve ser proporcional ao número de colaboradores de cada unidade, e esta pode de forma autônoma investir em sua equipe de acordo com as suas necessidades.
Quando fazer	Em cada planejamento estratégico da Cooperativa.
Quem fará	A área de gestão de pessoas juntamente com a área financeira.
Onde será feito	Na Cooperativa de Crédito Sicredi – Região da Produção.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Essas sugestões são propostas como possíveis ações que a Cooperativa pode estar desenvolvendo para aprimorar o seu sistema de educação corporativa. Contudo, cabe a ela analisar a viabilidade e necessidade e decidir sobre a sua aplicação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, após inúmeras conquistas da sociedade e suas evoluções, pode-se afirmar que as empresas estão mudando seu foco em relação as pessoas e as máquinas. O setor de Recursos Humanos como primeiramente era chamado, também passou por transformações e agora seu novo enfoque é de Gestão de Pessoas, deixando de considerar os colaboradores como simples recursos e, pelo contrário, percebendo que eles são detentores de conhecimentos e fundamentais para o progresso das organizações.

Dentre as evoluções da área de gestão de pessoas está o subsistema de educação corporativa, contudo, nem todas as empresas perceberam ainda a sua importância. A qualificação, a preparação para desempenhar as atividades, o conhecimento necessário para gestão é importante não só para as grandes empresas, mas principalmente para as pequenas e de gestão familiar.

O Sicredi percebe essa importância e a cada ano está investindo mais e melhorando sua metodologia de educação corporativa. O setor econômico do qual faz parte exige constante acompanhamento e desenvolvimento em todas as áreas, portanto é necessário que os colaboradores sejam atualizados e continuem seu percurso de aprendizagem para atender a demanda das informações necessárias para a execução de suas funções e, também, na preparação para assumir novos desafios, principalmente em gestão de equipes.

Tendo a concepção dos colaboradores serem considerados ‘ativos’ da organização, eles atuam fortemente como fator de diferenciação competitiva. O bom atendimento aos associados, o conhecimento e domínio dos produtos e serviços prestados pela Cooperativa em qual trabalham, contribuem para a permanência e conquistas de novos sócios e aumentam por parte deles as suas soluções contratadas, o que gera um crescimento das vendas, maiores receitas e possivelmente melhor resultado financeiro.

Os objetivos deste estudo foram atingidos e foi possível através da pesquisa explicitar como se configura o sistema de educação corporativa da empresa, bem como a estruturação da área de gestão de pessoas, e as suas ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Percebe-se que a Cooperativa possui um programa de educação corporativa bem definido, com políticas e diretrizes que o formalizam e direcionam as ações de modo que sejam eficazes e padronizadas. O Sicredi possui vários meios para otimizar o processo de

aprendizagem tais como a ferramenta de ensino à distância, cursos presenciais, palestras gerais e apoio à continuação da formação acadêmica.

As contribuições dos sujeitos de pesquisa colaboraram para melhor explanação da realidade da empresa, tanto a assessora de GP com enfoque mais na política em si, nas ações da área de GP, como os gestores de unidades e demais colaboradores expuseram suas opiniões sobre o tema e tiveram a oportunidade de mencionar as possibilidades do sistema, suas limitações e sugestões de melhorias.

Como limitação do estudo tem-se o fato de a pesquisa ser desenvolvida apenas nas unidades de Chapecó, limitando as contribuições dos demais colaboradores de outras unidades que também poderiam ter expostos as suas percepções.

Fica evidente que pôr a pesquisa concentrar seu esforço em saber como se configura o programa de educação, ela não adentrou em outros temas que também são interessante para o aprimoramento da gestão e da área estudo. Desse modo, elaborou-se as seguintes sugestões para futuras pesquisas acadêmicas:

- 1) Realizar estudo sobre gestão corporativa e gestão por competência, tendo em vista a tendência destes modelos de gestão e sua importância para alinhamento das funções às competências necessárias, da avaliação dos objetivos organizacionais e individuais e as estratégias condizentes ao planejamento.
- 2) Analisar o foco desta pesquisa nas demais unidades de atendimento e também na superintendência, fazer um estudo comparativo entre elas e analisar as diferentes opiniões de colaboradores de modo a obter contribuições avaliativas do sistema de educação corporativa e os pontos a serem melhorados.
- 3) Desenvolver um estudo sobre o processo de educação como um alinhamento estratégico e trabalhar isso em busca dos objetivos da organização.

Por fim, considera-se que o processo de aprendizagem contínua colabora para o fortalecimento dos conhecimentos dos colaboradores e o desenvolvimento de competências necessárias à eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ANDRADE-BORGES, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRASIL. **Lei Nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002**. Institui o Código Civil Brasileiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 12 abr. 2015.
- COLLE, Gabriel; COLLE, Graciela Oliveira Roth. **30 anos de história e desenvolvimento**: Sicredi Região da Produção RS/SC. Porto Alegre: Buqui, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COOPERALFA. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.cooperalfa.com.br/2010/pagina.php?menu=cooperativismo>>. Acesso em 23 abr. 2015.
- CURY, Antônio. **Organizações e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DALMAU, Marcos B. L; TOSTA, Kelly B.T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.
- FIORIN, J. A. (org.). **Introdução ao Cooperativismo**. Ijuí: Sapiens Editora, 2007. 60 p.
- FLEURY, Maria T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.133-146.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 20 Abr. 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa.** São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OCB. **Cooperativismo.** Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em: 05 abr. 2015.

OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. **O cooperativismo ao alcance de todos.** COAN, Florianópolis, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SICREDI (Ed.). **Conheça o Sicredi: sobre o Sicredi.** 2015. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SICREDI. **Política de Gestão de Pessoas.** Porto Alegre: Superintendência de Gestão de Pessoas, 2012.

SICREDI. **Relatório Anual 2014.** Sarandi: Sicredi Região da Produção, 2015.

SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade 2014.** Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2015.

SILVA, Leonardo Xavier; HOLZ, Viviane Ratzmann. **O cooperativismo e seu comportamento diante do capitalismo atual: aspectos teóricos e evidências empíricas.** V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo. Ribeirão Preto, São Paulo 2008.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos.** 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOBREADMINISTRAÇÃO. **Administração: ferramentas de gestão.** 2015. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

STEFANO, S.R; ZAMPIER, M. A; GRZESZCZESZYN, G. **Cooperativas: características, gestão e relevância sócio-econômica para o Brasil.** Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – Unicentro/ Faculdades Guarapuava e Faculdade Campo Real, 2006.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista: assessora de GP

Data da entrevista:

1- Identificação da Respondente

Nome:

Idade:

Formação:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

II - A área de GP no Sicredi

1- Como é entendida a área de gestão de pessoas no Sicredi? Quais são os principais problemas e desafios?

2 – Quais são as políticas e estratégias de gestão de pessoas no Sicredi?

3 - Como está estruturada a área de gestão de pessoas no Sicredi em termos de Sistema, Superintendência e Unidades? (Organogramas – sistema, superintendência, unidade).

III - Sistema de Educação Corporativa

4 - Quais são as políticas e estratégias voltadas ao desenvolvimento das pessoas?

5 – Qual é a finalidade do sistema de educação corporativa?

6 - Como esse sistema está estruturado e de que forma se operacionaliza nas unidades?

7 – Quais são as possibilidades e os limites deste sistema? (Facilidades, dificuldades, pontos positivos e negativos).

8 – Como o sistema de educação corporativa tem atendido tanto as necessidades pessoais como as organizacionais?

9 - Até que ponto o sistema tem contribuído com a estratégia organizacional de ser um diferencial competitivo?

10 – Cite algumas sugestões de melhorias em relação às ações desenvolvidas pela cooperativa na área de gestão de pessoas e nos processos de educação.

APÊNDICE B – Questionário: gestor de unidade

- 1) Qual a sua visão, enquanto Gerente de Unidade, da área de gestão de pessoas?
Comente sobre a sua importância.
- 2) Qual a sua percepção em relação a educação corporativa no Sicredi?
- 3) O sistema utilizado (sicredi@prende) e os programas realizados em treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores, tem contribuído para um maior desempenho na unidade?
- 4) Comente sobre as possibilidades e os limites dos programas de educação corporativa (formação básica, funcional, continuada, formação de líderes...) e cite algumas sugestões de melhorias.

APÊNDICE C – Questionário: colaboradores

- 1) Qual a sua percepção em relação ao sistema de educação corporativo do Sicredi (cursos sicredi@prende, manuais, cursos presenciais, palestras, auxílio de pós graduação, entre outros)? Por que?
- 2) Até que ponto as ferramentas de treinamento, desenvolvimento e educação tem contribuído para o seu desenvolvimento profissional e pessoal?
- 3) Comente sobre as possibilidades e os limites dos programas de educação corporativa (formação básica, funcional, continuada, formação de líderes...) e cite algumas sugestões de melhorias.