

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSIAS ROBERTO DO NASCIMENTO

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E
ATITUDES REQUERIDOS DA EQUIPE DE GESTÃO**

CHAPECÓ

2024

JOSIAS ROBERTO DO NASCIMENTO

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E
ATITUDES REQUERIDOS DA EQUIPE DE GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Nascimento, Josias Roberto do
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DOS
CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES REQUERIDOS DA
EQUIPE DE GESTÃO / Josias Roberto do Nascimento. --
2024.

81 f.

Orientador: Doutor Marcelo Recktenvald

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. competências. 2. conhecimentos. 3. habilidades. 4.
atitudes. 5. cooperativa de crédito. I. Recktenvald,
Marcelo, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

JOSIAS ROBERTO DO NASCIMENTO

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM
ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E
ATITUDES REQUERIDOS DA EQUIPE DE GESTÃO

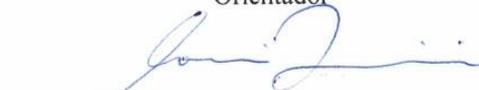
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso
de Administração da Universidade Federal da Fronteira
Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcelo Recktenvald
Orientador



Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling
Avaliador



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais que não pouparam esforços para que eu pudesse concluir meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força, sabedoria e orientação ao longo desta jornada acadêmica. Sua graça e bênção foram fundamentais para superar os desafios e alcançar este momento especial.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado, oferecendo apoio incondicional, compreensão e incentivo durante toda essa caminhada. Seu amor e suporte foram a base que me impulsionou a seguir em frente e concluir esta etapa.

Aos meus amigos, verdadeiros pilares de apoio, por compartilharem risos, desafios e por serem fonte constante de ânimo e motivação. Sua presença tornou esta jornada mais leve e significativa.

Agradeço de forma especial ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Recktenvald, pela dedicação, paciência e conhecimento compartilhado. Seu apoio foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho, especialmente pelo desafio de assumir a orientação com os prazos exíguos. Sua orientação foi valiosa e fundamental para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Por fim, manifesto minha gratidão a cada professor que contribuiu para a minha formação. Suas lições, ensinamentos e inspiração foram peças-chave no meu aprendizado e na construção do meu conhecimento. Agradeço também a todos os colegas de curso, pela troca de experiências, aprendizado mútuo e pelo apoio constante.

Este momento não seria possível sem o auxílio e a contribuição de cada pessoa mencionada. Estou imensamente grato por cada gesto de apoio, compreensão, conhecimento e amizade ao longo dessa jornada.

Muito obrigado a todos!

Olhem de novo para o ponto. É ali. É a nossa casa. Somos nós. Nesse ponto, todos aqueles que amamos, que conhecemos, de quem já ouvimos falar, todos os seres humanos que já existiram, vivem ou viveram as suas vidas. Toda a nossa mistura de alegria e sofrimento, todas as inúmeras religiões, ideologias e doutrinas econômicas, todos os caçadores e saqueadores, heróis e covardes, criadores e destruidores de civilizações, reis e camponeses, jovens casais apaixonados, pais e mães, todas as crianças, todos os inventores e exploradores, professores de moral, políticos corruptos, “superastros”, “líderes supremos”, todos os santos e pecadores da história da nossa espécie, ali – num grão de poeira suspenso num raio de sol (Sagan, 1994, não paginado).

RESUMO

Esta investigação examina os desafios e perspectivas da gestão em cooperativas de crédito, focando na avaliação das competências de liderança, recursos, decisões estratégicas e adaptação dos gestores, utilizando a definição de competência e destacando a importância de conhecimentos, habilidades e atitudes. O objetivo geral é analisar a satisfação da cooperativa com o desempenho da equipe de gestão, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes. Os objetivos específicos incluem descrever conhecimentos essenciais, identificar habilidades-chave, avaliar atitudes valorizadas e propor estratégias para aprimorar o desempenho da equipe. A metodologia desta pesquisa é aplicada, descritiva e quantitativa, utilizando um estudo de caso da cooperativa de crédito Sicoob MaxiCrédito, com coleta de dados por questionário aplicado a 49 gestores, e análise dos dados coletados para avaliar a satisfação da cooperativa em relação às competências requeridas. Os resultados da pesquisa indicam que o planejamento estratégico e a gestão de pessoas são áreas críticas que necessitam de melhorias substanciais, sendo estas as maiores discrepâncias entre a importância atribuída e o desempenho observado. A pesquisa revela que, em geral, há uma necessidade significativa de treinamento e desenvolvimento para alinhar o nível de conhecimento dos colaboradores com as expectativas da organização, especialmente em áreas como a tomada de decisões e produtos financeiros, onde também foram identificadas discrepâncias importantes. Embora as habilidades apresentem uma menor diferença entre a importância e a satisfação comparado aos conhecimentos, ainda há uma necessidade clara de aprimoramento. A área de economia também necessita de melhorias, apesar da diferença ser menos acentuada. As atitudes dos colaboradores estão mais alinhadas com as expectativas, mas ainda há uma pequena margem para melhorias. Assim, recomenda-se investir em capacitação, desenvolvimento de pessoal, melhores práticas de gestão, e inovação de produtos financeiros para otimizar o desempenho e atender melhor às necessidades dos associados, enquanto se promove uma cultura organizacional que valorize atitudes positivas.

Palavras-chave: conhecimentos, habilidades, atitudes, avaliação de desempenho, satisfação.

ABSTRACT

This investigation examines the challenges and perspectives of management in credit cooperatives, focusing on the evaluation of leadership competencies, resources, strategic decisions, and managerial adaptation, utilising the definition of competency and emphasising the importance of knowledge, skills, and attitudes. The primary objective is to analyse the cooperative's satisfaction with the performance of its management team, considering knowledge, skills, and attitudes. The specific objectives include describing essential knowledge, identifying key skills, assessing valued attitudes, and proposing strategies to enhance team performance. This research employs an applied, descriptive, and quantitative methodology, using a case study of the Sicoob MaxiCrédito credit cooperative. Data were collected through a questionnaire administered to 49 managers, and the collected data were analysed to evaluate the cooperative's satisfaction with the required competencies. The research findings indicate that strategic planning and people management are critical areas needing substantial improvement, as these exhibit the greatest discrepancies between the attributed importance and observed performance. The study reveals a significant need for training and development to align employees' knowledge levels with the organisation's expectations, particularly in areas such as decision-making and financial products, where notable discrepancies were also identified. Although skills show a smaller difference between importance and satisfaction compared to knowledge, there is still a clear need for improvement. The area of economics also requires enhancement, despite the less pronounced difference. Employees' attitudes are more aligned with expectations, though there remains a small margin for improvement. Consequently, it is recommended to invest in capacity building, personnel development, better management practices, and financial product innovation to optimise performance and better meet the needs of members while promoting an organisational culture that values positive attitudes.

Keywords: knowledge, skills, attitudes, performance evaluation, satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Figura 1 – Fontes do poder	24
Tabela 1 – Divisão de cargos.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de gênero dos respondentes	34
Gráfico 2 – Distribuição de faixa etária dos respondentes	34
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos respondentes.....	35
Gráfico 4 – Distribuição no cargo dos respondentes.....	35
Gráfico 5 – Tempo no cargo dos respondentes	36
Gráfico 6 – Grau de importância da competência em economia.....	37
Gráfico 7 – Grau de importância da competência em produtos financeiros.....	38
Gráfico 8 – Grau de importância da competência em gestão de pessoas	38
Gráfico 9 – Grau de importância da competência em planejamento estratégico	39
Gráfico 10 – Grau de importância da competência em tomada de decisões e resolução de problemas.....	39
Gráfico 11 – Grau de importância dos conhecimentos avaliados.....	40
Gráfico 12 – Grau de satisfação da competência em economia	41
Gráfico 13 – Grau de satisfação da competência em produtos financeiros.....	41
Gráfico 14 – Grau de satisfação da competência em gestão de pessoas	42
Gráfico 15 – Grau de satisfação da competência em planejamento estratégico.....	42
Gráfico 16 – Grau de satisfação da competência em tomada de decisões e resolução de problemas.....	43
Gráfico 17 – Grau de satisfação dos conhecimentos avaliados.....	43
Gráfico 18 – Grau de importância X satisfação dos conhecimentos avaliados.....	44
Gráfico 19 – <i>Gap</i> entre grau de importância e satisfação dos conhecimentos avaliados	45
Gráfico 20 – Grau de importância da competência em liderança.....	46
Gráfico 21 – Grau de importância da competência em comunicação	47
Gráfico 22 – Grau de importância da competência em gestão de tempo	47
Gráfico 23 – Grau de importância da competência em gestão de conflitos	48
Gráfico 24 – Grau de importância da competência em habilidade analítica e pensamento estratégico.....	48
Gráfico 25 – Grau de importância das habilidades avaliadas.....	49
Gráfico 26 – Grau de satisfação da competência em liderança.....	50
Gráfico 27 – Grau de satisfação da competência em comunicação.....	50
Gráfico 28 – Grau de satisfação da competência em gestão de tempo.....	51
Gráfico 29 – Grau de satisfação da competência em gestão de conflitos.....	51

Gráfico 30 – Grau de satisfação da competência em habilidade analítica e pensamento estratégico.....	52
Gráfico 31 – Grau de satisfação das habilidades avaliadas.....	52
Gráfico 32 – Grau de importância X satisfação das habilidades avaliadas.....	53
Gráfico 33 – <i>Gap</i> entre grau de importância e satisfação das habilidades avaliadas	54
Gráfico 34 – Grau de importância da competência em proatividade	55
Gráfico 35 – Grau de importância da competência ética profissional.....	56
Gráfico 36 – Grau de importância da competência em empatia.....	56
Gráfico 37 – Grau de importância da competência em comprometimento.....	57
Gráfico 38 – Grau de importância da competência em liderança inspiradora.....	57
Gráfico 39 – Grau de importância das atitudes avaliadas.....	58
Gráfico 40 – Grau de satisfação da competência em proatividade.....	58
Gráfico 41 – Grau de satisfação da competência em ética profissional	59
Gráfico 42 – Grau de satisfação da competência em empatia.....	59
Gráfico 43 – Grau de satisfação da competência em comprometimento	60
Gráfico 44 – Grau de satisfação da competência em liderança inspiradora.....	60
Gráfico 45 – Grau de satisfação das atitudes avaliadas.....	61
Gráfico 46 – Grau de importância X satisfação das atitudes avaliadas.....	62
Gráfico 47 – <i>Gap</i> entre grau de importância e satisfação das atitudes avaliadas	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO E GESTÃO DE COOPERATIVAS	17
2.2	COMPETÊNCIAS.....	19
2.2.1	Conhecimentos, habilidades e atitudes	20
2.2.1.1	Conhecimentos	21
2.2.1.2	Habilidades	21
2.2.1.3	Atitudes.....	22
2.3	LIDERANÇA	23
2.3.1	Liderança e poder	23
2.3.2	Estilos de liderança.....	24
2.3.2.1	Liderança autoritária.....	25
2.3.2.2	Liderança liberal	25
2.3.2.3	Liderança democrática.....	25
2.3.3	Funções do líder	26
3	METODOLOGIA.....	28
3.1	TIPOS DE PESQUISA	28
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	29
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	30
3.4	COLETA DE DADOS	31
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
4	RESULTADOS	34
4.1	DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	34
4.2	ANÁLISE DA COMPETÊNCIA PROFISSIONAL.....	36
4.2.1	Análise dos conhecimentos.....	36
4.2.1.1	Grau de importância dos conhecimentos.....	37
4.2.1.2	Grau de satisfação dos conhecimentos	40
4.2.1.3	Importância X satisfação dos conhecimentos.....	44

4.2.2	Análise das Habilidades	45
4.2.2.1	Grau de importância das habilidades.....	46
4.2.2.2	Grau de satisfação das habilidades	49
4.2.2.3	Importância X satisfação das habilidades.....	53
4.2.3	Análise das Atitudes	54
4.2.3.1	Grau de importância das atitudes.....	55
4.2.3.2	Grau de satisfação das atitudes.....	58
4.2.3.3	Importância X satisfação das atitudes	61
4.3	RECOMENDAÇÕES	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS.....	67
	APÊNDICE A – Questionário aplicado.....	71
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	80

1 INTRODUÇÃO

Esta investigação aborda os desafios e perspectivas enfrentados pela gestão das cooperativas de crédito no contexto atual, com foco direcionado à avaliação das competências da equipe de gestão de uma cooperativa de crédito. A avaliação das competências da equipe de gestão é um aspecto crucial para o desenvolvimento e a eficácia de qualquer organização. A capacidade dos gestores de liderar, gerenciar recursos, tomar decisões estratégicas e adaptar-se às constantes mudanças do mercado são fatores determinantes para o sucesso da organização.

Neste sentido, utilizaremos como primeira definição para competência das pessoas a estabelecida por Fleury e Fleury (2000), que consiste no saber agir de maneira responsável, e implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo. As cooperativas, no ambiente altamente dinâmico e competitivo em que estão inseridas, demandam equipes capacitadas e eficientes para alcançar seus objetivos. A combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que compõe as competências é, portanto, fundamental para o bom desempenho das equipes.

Deluiz (2004) indica que as competências profissionais são mais difíceis de serem observadas e constituem-se mais no "saber-ser" do que no "saber-fazer". Nas ações concretas de trabalho, ocorre uma articulação dos “vários saberes oriundos de várias esferas (formais, informais, teóricos, práticos, tácitos) para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade” (Deluiz, 2004, n.p.).

Os conhecimentos representam a base teórica e prática necessária para a realização das tarefas. Nas cooperativas de crédito, por exemplo, é crucial que os colaboradores tenham conhecimentos sólidos sobre os produtos financeiros oferecidos, regulamentações do setor e práticas de gestão financeira. Além disso, as habilidades são essenciais para a aplicação prática desses conhecimentos. Habilidades técnicas específicas, como análise financeira, atendimento ao cliente, gestão de riscos e uso de tecnologias, são imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades diárias nas cooperativas.

As atitudes, por sua vez, também desempenham um papel crucial. Atitudes positivas, como proatividade, colaboração, resiliência, ética e liderança, moldam a maneira como as equipes interagem, resolvem problemas e se adaptam às mudanças constantes do ambiente de trabalho.

O pressuposto assumido ao longo deste trabalho de pesquisa consiste no cenário de que, quando os colaboradores possuem o conhecimento adequado, habilidades bem desenvolvidas e atitudes alinhadas com os valores da cooperativa, a eficiência operacional é maximizada. Isso

resulta em serviços de qualidade para os associados, um ambiente de trabalho saudável e produtivo, e a capacidade de se adaptar e inovar diante dos desafios do mercado financeiro. Portanto, a promoção e o desenvolvimento contínuo dessas competências são essenciais para fortalecer as equipes de cooperativas, permitindo que elas alcancem seus objetivos, ofereçam serviços de excelência aos membros, e se mantenham competitivas no mercado.

A instituição financeira objeto deste estudo está sediada em Chapecó – SC. A mesma constitui-se como uma cooperativa de crédito e está presente nos três estados da região Sul do Brasil. Com sua central localizada em Florianópolis – SC, conta com mais de 200 mil associados, mais de 1.500 colaboradores distribuídos em mais de 100 pontos de atendimento. No momento da realização da pesquisa, a cooperativa contava com mais de 5 bilhões de ativos.

Alguns questionamentos acerca da realidade de trabalho da cooperativa estão presentes neste trabalho e serão respondidos: considerando a equipe de gerência da cooperativa, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes para a atuação no setor? Como tem sido o desempenho das equipes gerenciais nesses aspectos? Essas dúvidas investigativas formam a seguinte questão problema: até que ponto a cooperativa está satisfeita com o desempenho profissional de sua equipe de gestão no que diz respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes mais relevantes da competência profissional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a satisfação de uma cooperativa de crédito em relação ao desempenho profissional de sua equipe de gestão, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes mais relevantes para o setor cooperativo de crédito.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Investigar e descrever os conhecimentos essenciais necessários para a atuação da equipe de gerência da cooperativa de crédito, considerando as demandas e particularidades do setor cooperativista, compreendendo o grau de satisfação da equipe acerca dos conhecimentos essenciais.

- b) Identificar as habilidades-chave exigidas pela cooperativa de crédito para os cargos de gerência e comparar com as competências observadas nos gestores atuais.
- c) Avaliar as atitudes e comportamentos valorizados pela cooperativa de crédito em sua equipe de gerência, confrontando esses aspectos com as práticas e condutas dos gestores em situações reais de trabalho.
- d) Propor recomendações e estratégias que possam aprimorar o desempenho da equipe de gerência da cooperativa de crédito, alinhando os conhecimentos, habilidades e atitudes com as expectativas da instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor financeiro apresentou mudanças significativas ao longo dos últimos anos. O uso das tecnologias da informação, por exemplo, exigiu que os gestores e demais profissionais do segmento desenvolvessem novas competências para atender aos clientes. Dados do Banco Central do Brasil (2023) mostram o crescimento do cooperativismo de crédito no país, revelando um panorama positivo e de expansão. As cooperativas de crédito promovem inclusão financeira para a população brasileira, e se mostram sólidas e preparadas para ampliar a participação no sistema financeiro nacional, aprimorando a eficiência da concorrência (Banco Central do Brasil, 2023).

O gestor, que assume um papel de líder, é uma figura que se destaca nas equipes de trabalho pois é ele quem influencia os demais profissionais, sendo capaz de contribuir diretamente nos rumos futuros das organizações (Oliveira, 2024). De acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (Sistema OCB, 2022), a formação de lideranças é um dos princípios da governança cooperativa. Por meio da educação, as cooperativas desenvolvem competências de gestão e administração alinhadas à identidade do cooperativismo (Sistema OCB, 2022).

Entende-se que estudo proposto, ao identificar conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para gestores de uma cooperativa de crédito, apresenta potencial para contribuir com o fortalecimento e sucesso de negócios que tenham a configuração de cooperativa. O estudo também pode auxiliar no planejamento de capacitação dos gestores em áreas específicas, de acordo com as necessidades e realidade identificada na cooperativa, contribuindo para o atendimento das expectativas do cliente e consolidação da instituição bancária na concorrência do mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO E GESTÃO DE COOPERATIVAS

O cooperativismo de crédito ou financeiro assume relevante papel como impulsionador da economia por disponibilizar serviços e produtos mais acessíveis que o mercado bancário tradicional, inclusive em época de instabilidade econômica (Cordeiro *et al.*, 2018). Em cooperativas de crédito, o lucro não existe, visto que o seu conceito está relacionado apenas à remuneração do capital, enquanto as sobras são distribuídas de acordo com o volume de transações dos associados. Todavia, apesar de suas características marcantes, as cooperativas também devem ser eficientes e rentáveis, já que o superávit está relacionado ao uso eficiente dos recursos e garante que essas instituições continuem a desempenhar seu papel social (Carvalho *et al.*, 2015).

O cooperativismo financeiro se encontra estruturado por cooperativas singulares, cooperativas centrais e confederações/sistema cooperativo. As primeiras atuam com prestação de serviços diretamente aos associados; as centrais se organizam em maior escala para prestar serviços recíprocos de ordem econômica e assistencial para as singulares, e as confederações/sistema cooperativo prestam serviços às filiadas quando transcendem sua capacidade operacional (Pinheiro, 2008).

A administração dos negócios cooperativistas no Brasil está sofrendo uma série de influências dos fatores externos, os quais provocam necessidades de mudanças para o aprimoramento em algumas atividades. Esse processo de quebra de inércia cooperativista deve consolidar estratégias e vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras, viabilizando uma situação em que a expectativa dos cooperados esteja equilibrada com a nova realidade.

No contexto das cooperativas de crédito, o desempenho ganha mais complexidade, devido às características peculiares dessas instituições, como o fato de não buscarem a maximização do lucro. A literatura ressalta que, ao analisar o desempenho das cooperativas de crédito, é necessário considerar características inerentes a essas instituições (Carvalho *et al.*, 2015) pois, ao constatar que a missão final das cooperativas de crédito não é a maximização do lucro, percebe-se que não há uma medida direta baseada no desempenho do mercado das cooperativas de crédito e dos correspondentes benefícios ao proprietário (Cuong *et al.*, 2020).

A constituição jurídica das cooperativas, de acordo com a Lei 5.764/1971 (Brasil, 1971) é diferente das empresas. Entretanto, elas competem pelo mesmo mercado, e isso pode ou não ser uma vantagem competitiva. As cooperativas devem estar preparadas para aplicarem

modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, para que tenham vantagens competitivas reais, sustentáveis e duradouras, isto é, elas devem estar baseadas na interação com seus cooperados e o mercado.

Ocorre que as cooperativas de crédito, por serem associações de pessoas que visam maximizar o desenvolvimento socioeconômico de seus cooperados, sem finalidade lucrativa, diferenciam-se das demais instituições financeiras, visto que os bancos usualmente buscam a maximização de lucros para os acionistas (Bittencourt et al., 2018).

As tendências da administração trouxeram no ramo cooperativo a importância da abordagem comportamental, com interação entre os variados sistemas administrativos, a necessidade do comprometimento com os resultados estabelecidos, bem como a aplicação de técnicas administrativas e o desenvolvimento de metodologias que devem ser aplicadas, além da diminuição dos sistemas e processos em determinados setores.

O cooperativismo tende a crescer exponencialmente nos próximos anos, porque surge como uma forma de “economia alternativa”. Isso ocorre devido a ampliação e fortalecimentos da concorrência, com as fusões de cooperativas, as formas mais simples de estruturas e tamanhos, o redirecionamento de poder, a consolidação da qualidade total, o avanço tecnológico, produtos mais duráveis, evitando desperdícios, implementando sistemas mais sustentáveis e profissionalizando cooperados.

Com a evolução e crescimento, apareceram também problemas relacionados aos modelos de gestão das cooperativas, seja no contexto estratégico, diretivo, organizacional ou de avaliação de desempenho. Esses problemas precisam de atenção especial e acompanhamento para que sejam sanados. A atual realidade da economia e do mercado tem levado as cooperativas a desenvolverem novos modelos de gestão que utilizem modernos instrumentos administrativos. O modelo de gestão pode ser considerado como um processo de estruturação, interatividade e consolidação de desenvolvimento e operacionalização das atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, com o objetivo de crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

A avaliação e medição de desempenho é imprescindível para a gestão e a manutenção das empresas, sendo formada por técnicas e práticas que evoluem e se adaptam ao longo do tempo (Nudurupati *et al.*, 2011). Com esses desenvolvimentos, a avaliação de desempenho passou a compreender não apenas as medidas financeiras, mas também medidas não financeiras, como satisfação do cliente, qualidade de serviços e inovação, por exemplo (Franco-Santos; Lucianetti; Bourne, 2012).

A qualidade total do modelo de gestão das cooperativas é tudo que se faz em termos de planejamento, organização, direção e avaliação, ao longo do processo administrativo, para garantir ao cliente representado pela cooperativa, a todos os cooperados e ao mercado em geral exatamente o que desejam, em termos intrínsecos, rastreados, de custos e de atendimento de expectativas. As cooperativas têm, ou deveriam ter, modelos de gestão semelhantes a de uma empresa de capital, mas com a diferença que tem sua gestão baseada nos princípios do cooperativismo e da legislação, que norteiam seus caminhos.

Oliveira (2011) apresenta um modelo de gestão de cooperativas composto por sete componentes administrativos: componente estratégico, componente estrutural, componentes tecnológicos, componentes de mudança, componentes de avaliação, componentes comportamentais e componentes diretivos. O autor ressalta que esses componentes atuam de forma interligada e interagem uns com os outros.

Para o presente estudo, o modelo de gestão de cooperativas proposto por Oliveira (2011) foi tomado como base. Considerando os objetivos da pesquisa, os componentes comportamentais, compostos pela capacitação, desempenho, comportamento e comprometimento, e os componentes diretivos, que englobam aspectos de liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação, serão abordados.

2.2 COMPETÊNCIAS

Considerando as divergências registradas entre vários autores, como Woodruffe (1991), Le Boterf (1994) e Parry (1996), o termo “competência” tem como origem a palavra “*competentia*”, do latim, que significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. Na literatura é possível identificar autores que abordam a competência também como resultado ou efeito de qualificações aplicadas ao ambiente de trabalho. Le Boterf (1999), por exemplo, afirma que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos, e que a competência reside no saber mobilizar e aplicar esses recursos.

Brandão (2009) aponta que, nos últimos anos, uma vertente integradora tem procurado definir a competência a partir de concepções provenientes de outras correntes. A competência passa a ser compreendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de uma atividade, mas também como comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrente deste. Tal definição aproxima a noção de competência à de desempenho.

Brandão e Guimarães (2001) tratam a competência como preditor do desempenho. Os autores o compreendem, de forma mais ampla, como resultado da articulação entre competência individual (conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados nas tarefas desempenhadas), características pessoais (idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem, etc.) e suporte recebido da organização (material e psicossocial).

Além da concepção de competência como desempenho e resultado, identificam-se enfoques que a sinalizam como mobilização de ativos. Essa nova conceitualização compreende a competência, antes designada como fim, evoluindo para um processo em construção (Le Boterf, 1997). Trata-se, então, de não apenas quantificar avanços escalonados de competências, mas desvendar como ocorrem as aprendizagens individuais e coletivas. Ao articular conhecimentos, habilidades e formas de atuar, simultaneamente se acionam potenciais para atingir desempenhos (Lei; Hitt; Betis, 2001).

Outros autores, como Parry (1996), destacam que a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada via treinamento e desenvolvimento. Nessa concepção, identifica-se uma necessidade para quantificar os avanços obtidos, em termos de níveis de competência. Porém, o padrão referencial parece se restringir a uma escala em que se avalia cada indivíduo frente a competências esperadas.

A competência aparece também vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais (Dutra, 2001). Empresas que se orientam por metas a serem atingidas em termos de negócio transferem essa mesma abordagem para as equipes e para os indivíduos. Nessa associação, as competências organizacionais começam a ser relacionadas às competências coletivas e individuais. Quando as empresas optam por utilizar o desenvolvimento das competências individuais como uma estratégia empresarial, elas se fortalecem significativamente para enfrentar e superar desafios.

2.2.1 Conhecimentos, habilidades e atitudes

Conhecimentos, habilidade e atitudes são os componentes do acrônimo CHA, que formam os pilares da competência (Ferreira; Machado, 2021). Esses aspectos “são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas, agregando valor humano, conquistando liderança de mercado e gerando novas oportunidades, contribuindo para a sobrevivência e diferenciação das empresas (Ferreira et al., 2019, p. 31952).

De forma sucinta,

“O conhecimento é o saber como fazer, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer” (Ferreira; Machado, 2021, p. 63).

A seguir, apresenta-se definições detalhadas sobre esses três aspectos.

2.2.1.1 Conhecimentos

O conhecimento resulta da transformação das informações assimiladas ao longo das experiências acadêmicas, profissionais e pessoais dos indivíduos. Este processo guia-os em direção às práticas e normas organizacionais alinhadas com a visão da empresa, facilitando a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias que promovam condições favoráveis e uma vantagem competitiva no mercado (Chiavenatto, 2008).

Davenport e Prusak (2002, apud Lacombe; Heilborn, 2008, p. 491) afirmam que o "conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações". Para um administrador, Chiavenatto (2003) indica que o conhecimento representa as informações, conceitos, ideias, experiências e também o aprendizado que o profissional possui a respeito de suas atividades profissionais. Contudo, o autor também ressalta que o conhecimento, por si só, não é suficiente para garantir o sucesso profissional, pois não é difícil encontrar um profissional que detém o conhecimento, mas não sabe como aplica-lo no cotidiano.

Ferreira et al. (2019) destacam ainda que com as rápidas transformações ocorridas nos últimos anos, as mudanças nas organizações precisam ser implementadas com a agilidade que o mercado espera dos profissionais. Os profissionais necessitam adquirir conhecimento para alcançar uma vantagem competitiva.

2.2.1.2 Habilidades

A habilidade consiste na aplicação prática do conhecimento, ou seja, na transformação do conhecimento em uma ação capaz de resultar em um determinado desempenho. Ela é entendida também como a capacidade de um indivíduo produzir resultados e resolver problemas e conflitos (Chiavenato, 2008). A habilidade está ligada ao saber fazer, à forma como uma tarefa é executada. O indivíduo usa todo o seu conhecimento para realizar suas tarefas de acordo com as expectativas da organização. Katz (1974 apud Silva, 2008, p. 13) complementa que

"habilidades são as destrezas específicas para transformar conhecimento em ação, resultando no desempenho desejado para alcançar os objetivos". Trata-se de uma competência não inata, mas adquirida através do aprendizado.

Existem três tipos principais de habilidades necessárias para que o administrador atue eficazmente: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais (Katz, 1974 apud Silva, 2008). A habilidade técnica envolve o conhecimento especializado e a compreensão necessária para dominar uma determinada atividade, adquirido por meio de experiências vividas, educação e treinamentos. A habilidade humana é a capacidade do profissional de executar suas tarefas de maneira eficaz, visando alcançar os resultados desejados, e inclui a capacidade de comprometer e motivar uma equipe, mantendo a inteligência emocional mesmo sob pressão. Uma característica importante desta habilidade é a estabilidade emocional (Ferreira et al., 2019).

2.2.1.3 Atitudes

A atitude refere-se à iniciativa de transformar o conhecimento e as habilidades em ações concretas, influenciadas pelo comportamento do profissional (Chiavenatto, 2008). "Atitude é o comportamento pessoal do administrador diante das situações que enfrenta no trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem" (Chiavenato, 2014, p. 5).

Chiavenato (2014) também descreve que as atitudes podem ser divididas em três componentes: o componente emocional ou afetivo, que envolve sentimentos como afeto e respeito pelas pessoas, sendo essencial no desenvolvimento de atividades dentro da organização, mantendo carisma e cordialidade com clientes e colegas de trabalho; o componente informacional ou ideacional, que envolve cultura, crenças e informações sobre uma determinada situação, além do respeito pelos outros; e o componente comportamental, que inclui emoções, expressões, ações e respostas que uma pessoa dá a outra pessoa, objeto ou situação.

As atitudes podem originar-se de três aspectos: culturais, que tendem a refletir as atitudes prevalentes na cultura de origem; familiares, que são adquiridas dentro da estrutura familiar e transmitidas através das gerações; e pessoais, que resultam das experiências individuais. As organizações são sistemas que necessitam constantemente de decisões rápidas e precisas, tomadas pelas pessoas que delas fazem parte. Assim, atitude é toda ação proativa que o indivíduo toma sem esperar ordens, é a iniciativa de não esperar que as coisas aconteçam para agir, reunindo seu conhecimento e habilidades com a decisão de agir.

As organizações são ambientes dinâmicos que requerem tomadas de decisões rápidas e precisas. Tendo em vista que a atitude consiste em toda a ação proativa que um indivíduo executa sem que alguém solicite que ele o faça, o profissional que apresenta essa competência tende a ser valorizado e se diferencia dos demais. Esse profissional é visto como alguém com iniciativa própria, que assume a responsabilidade de correr riscos e busca alcançar objetivos (Chiavenato, 2014; Ferreira et al., 2019).

2.3 LIDERANÇA

A liderança é um “processo de inspirar outros a trabalhar duro para realizar tarefas importantes, é um dos mais populares tópicos da administração” (Schermerhorn, 2007, p. 287). Conduzir um grupo de pessoas, transformá-las em uma equipe que gera resultados, é ação chamada de liderança. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam com suas características para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Para Cury (2010, p. 77):

[...] liderança é o resultado de uma constelação de qualidades que uma pessoa possui, enquanto outros asseveram que o líder não precisa dispor de um conjunto de regras e sim de bom método de análise da situação social dentro da qual deve agir, emergindo a solução, naturalmente, se a análise for adequada.

Em outros contextos, liderar também é considerado como interagir com as pessoas, conversar, dialogar e questionar. De acordo com Jennings (1961, apud Cury, 2010, p. 79):

[...] a liderança é nada mais que um modo de proceder para com os outros, interação e que se caracteriza não particularmente pelas qualidades do líder, mas pela maneira de interação que faz que, em determinadas circunstâncias, uma pessoa torne-se capaz de exercer preponderante influência sobre o grupo.

O processo de liderança é abordado dentro da função administrativa de direção, “conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios” (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 349).

2.3.1 Liderança e poder

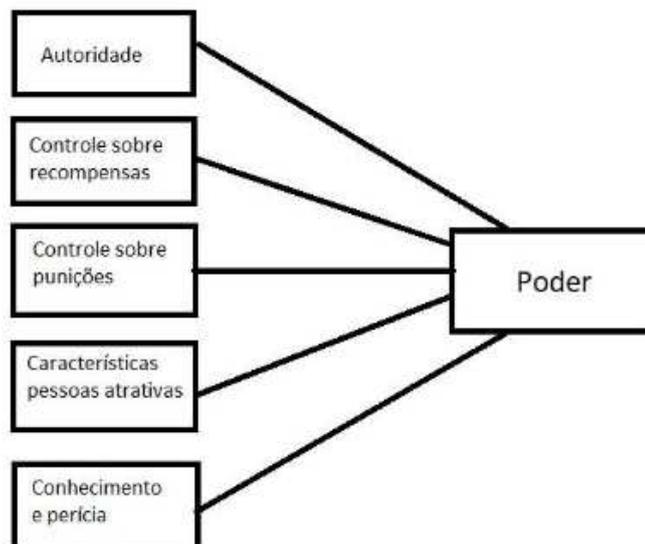
Há distinção entre autoridade, poder e subordinação. Para Robbins e Decenzo (2004) a autoridade será a probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico implique a obediência de um dado grupo de pessoas, enquanto poder é a probabilidade de um

ator, implicado numa relação social, obter aquilo que quer, apesar da resistência encontrada, seja qual for a base em que essa probabilidade se fundamente, ou seja é a possibilidade de impor o arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta de outras pessoas.

Nas organizações utiliza-se muito do poder para que muitas das vezes as tarefas sejam realizadas ou para atingir as próprias metas, apesar da resistência dos outros. “De central importância para a liderança eficaz é o poder, a capacidade de influenciar outras pessoas” (Bateman; Snell, 2010, p. 394). Sendo assim, “é a habilidade de fazer com que outra pessoa faça algo que você quer que seja feito. É a habilidade de fazer as coisas acontecerem da forma que você deseja que aconteçam” (Schermerhorn, 2007, p. 288).

Uma das abordagens mais antigas e ainda úteis para entender o poder sugere que os líderes têm cinco fontes potenciais importantes de poder nas organizações. A Figura 1 mostra essas fontes de poder.

Figura 1 – Fontes do poder



Fonte: Beteman e Snell (2010).

2.3.2 Estilos de liderança

A principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, é a que se refere a três estilos de liderança: a autoritária, também chamada de autocrática, liberal e democrática. Esses três tipos de liderança foram propostos inicialmente pelos psicólogos White e Lippitt em 1939 (PUCRS Online, 2024). A seguir, apresenta-se cada uma delas.

2.3.2.1 Liderança autoritária

Na liderança autoritária ou autocrática, apenas o líder emprega as ordens, sem qualquer participação do grupo. É ele que determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo, determina qual a tarefa que cada um deve executar e saber qual o seu companheiro de trabalho, é dominador e é reservado para elogios e críticas ao trabalho de cada membro da equipe. Para Schermerhorn (2007, p. 293) “coloca maior ênfase na tarefa do que nas pessoas, retém para si a autoridade e as informações, e atua com um estilo unilateral de comando e controle”.

Na visão de Lewin, Lippitt e White (1939) o líder autoritário é o que chamamos de chefe. Esse perfil de líder entende que sua opinião é mais valiosa que a dos demais, e não há cuidados no momento de expor falhas ou fazer críticas, assim como não é um hábito desse líder conceder algum tipo de elogio ou motivação para os subordinados (PUCRS Online, 2024).

2.3.2.2 Liderança liberal

Na liderança liberal, há liberdade completa para as decisões dos grupos ou individuais, com pouca participação do líder. O líder liberal apenas apresenta materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. Tanto as divisões de tarefas, como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo da equipe, ou seja, há pouca participação do líder, sua presença é rara nas decisões, e há uma atitude de liberdade para deixar os colaboradores fazerem o melhor que puderem ser perturbá-lo (Schermerhorn, 2007).

Como consequência da liderança liberal, o ambiente de trabalho pode ser visto como um ambiente de extrema liberdade, sem comprometimento e responsabilidade por parte do líder. A falta de orientação pode resultar ainda na perda de tempo e da produtividade da equipe, e em líder que não é respeitado (PUCRS Online, 2024).

2.3.2.3 Liderança democrática

Lewin, Lippitt e White (1939) colocam o líder democrático como o oposto do líder autoritário. Esse tipo de líder preocupa-se em primeiro lugar com as pessoas de sua equipe, buscando mantê-las motivadas. Não aponta culpados em caso de fracasso, prioriza os bons

relacionamentos e torna o ambiente de trabalho agradável, colaborativo e produtivo (PUCRS Online, 2024)

Na liderança democrática, as questões são debatidas sempre pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir determinado objetivo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. Em outras colocações, o líder democrático “é comprometido com a tarefa e as pessoas, certifica-se de que as coisas estão sendo feitas enquanto compartilha informações, encoraja a participação na tomada de decisões e ajuda os outros a desenvolver suas habilidades e capacidades” (Shermerhorn, 2007, p. 293).

2.3.3 Funções do líder

Um líder deve considerar sempre que as melhores ideias provêm de outras pessoas, com potencial desconhecido. Na literatura encontramos algumas funções para o líder. Uma delas é chamada de visão, que expressa o futuro que o líder deseja para a organização (Shapiro, 1995 apud Bateman; Snell, 2010). Para que o líder possa ter uma visão definida, é importante que ele conheça a cultura da empresa e como ela se posiciona no mercado, pois assim ele pode colaborar na melhoria dos seus resultados. A visão está relacionada também a função de planejar: “[...] o planejamento é uma importante função administrativa” (Bateman; Snell, 2010, p. 120), e a partir do planejamento, o líder pode definir objetivos e resultados a serem alcançadas, bem como os meios para atingi-los.

Ao líder também cabe realizar diagnósticos, ou seja, saber do que a equipe precisa – desde condições básicas de trabalho, requisitos para determinadas funções e capacitações necessárias. Pela leitura das necessidades da equipe, dos clientes e também do mercado, o líder pode atuar como um agente de mudança, que estimula adaptações que atendam às necessidades observadas. É também papel do líder buscar informações internas e externas, adaptando-as à sua realidade, visando utilizá-las da melhor forma para melhoria da organização (Bateman; Snell, 2010).

Bateman e Snell (2010) também destacam a efetividade como um papel do líder. Para os autores, esse termo é adotado para indicar o comportamento do gestor que é capaz manipular adequadamente os insumos, transformando-os em produtos amplamente aceitos pelo mercado. Para ser efetivo, o líder precisa também saber de onde vem e para onde vai seu trabalho, e a consequência de sua boa elaboração.

De forma simplificada, podemos considerar algumas funções básicas do líder apontadas por Lacombe e Heilborn (2008), sendo elas:

- a) Definir objetivos: o líder deve definir suas metas, que deverão ser avaliadas regularmente, definir seus níveis de realização da equipe, identificar e classificar as tarefas;
- b) Ter um planejamento: ter posse de dados relevantes, acesso a múltiplas informações, ideias e sugestões de seus liderados; verificar recursos humanos, financeiros, materiais, tempo e tomar decisões de prioridades para atribuir funções;
- c) Informar: frequentemente o líder reúne seu grupo, mostra seu plano de trabalho, expõe todas as informações necessárias para sua equipe, e comunica sobre resultados obtidos e ocasionalmente as perdas também;
- d) Orientar e apoiar: não basta apenas o líder mandar em seus liderados, cabe a ele também escutar, aconselhar, incentivar, observar e também motivar a sua equipe. Aproveitar e extrair o máximo do seu grupo, adquirindo e trocando diferentes conhecimentos;
- e) Avaliar: avaliar criticamente a equipe de trabalho, se suas metas e objetivos foram cumpridos; é um momento onde se revê pontos do planejamento, se necessário, fazendo ajustes e mudanças.

3 METODOLOGIA

Pesquisas são processos de aprendizagem tanto para a sociedade quanto para o pesquisador que desenvolve. Para Gil (2002, p. 26) “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Para definição dos métodos de estudo deste trabalho, utilizou-se como referência a classificação proposta por Gil (2017) que categoriza a pesquisa segundo sua finalidade, seus propósitos e métodos empregados (natureza, ambiente e controle das variáveis).

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Em procedimentos metodológicos se estabelece processos essenciais para alcançar um objetivo esperado. A pesquisa possui caráter quantitativo, pois utiliza elementos estatísticos que fornecem dados para que as hipóteses sejam analisadas (Marconi; Lakatos, 2010). A pesquisa configura-se como não probabilística, e destina-se a mensurar características, usando distribuições percentuais, explicando numericamente as hipóteses levantadas para o estudo (Robbins; Decenzo, 2004).

A finalidade da pesquisa é dividida em duas grandes categorias: básica e aplicada. Pesquisas básicas reúnem estudos que pretendem preencher uma lacuna no conhecimento, já as pesquisas aplicadas englobam estudos com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem (Gil, 2017). Tendo em vista que o objetivo do trabalho é analisar a satisfação de uma cooperativa de crédito em relação ao desempenho profissional de sua equipe de gestão, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes mais relevantes para o setor cooperativo de crédito, este trabalho é delineado como pesquisa aplicada.

Os objetivos das pesquisas podem ser classificados em exploratórias, descritivas e explicativas. Neste trabalho, foi conduzida uma pesquisa descritiva, cujo objetivo é descrever características de uma determinada população, ou de identificar relações variáveis (Gil, 2010). Entretanto, algumas pesquisas descritivas podem ir além da identificação da existência de relação entre variáveis, e determinar a natureza dessa relação, servindo para proporcionar uma nova visão do problema. Nesses casos, ela pode se aproximar da pesquisa explicativa (Gil, 2017). Ainda, a pesquisa refere-se a um estudo de caso, sendo uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os

limites não estão devidamente definidos, sua essência tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões (Yin, 2005).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

De modo geral, as pesquisas abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por essa razão, é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo que se estuda (Gil, 2008). Para esta pesquisa, a unidade de análise consiste em uma cooperativa de crédito, o Sicoob MaxiCrédito, que vem obtendo destaque no setor financeiro, sendo uma das pioneiras no ramo onde atua e referência nacional.

A pesquisa foi realizada no centro administrativo e nos pontos de atendimentos da região oeste de Santa Catarina. Sustentada em valores como integridade, credibilidade, atuação coletiva, empreendedorismo e sustentabilidade, o Sicoob MaxiCrédito é uma cooperativa de crédito brasileira que faz parte do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), uma das maiores redes de cooperativas financeiras do país. Fundada com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social de seus associados, a cooperativa oferece uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo contas correntes, investimentos, financiamentos, seguros e cartões de crédito, com condições diferenciadas e competitivas em relação aos bancos tradicionais.

A cooperativa se destaca pelo seu modelo de negócio cooperativista, onde os associados são, ao mesmo tempo, clientes e donos do negócio. Isso significa que, além de usufruir dos serviços financeiros, os associados participam das decisões estratégicas e dos resultados da cooperativa. O Sicoob MaxiCrédito adota uma gestão transparente e participativa, incentivando a participação ativa dos seus membros nas assembleias e demais eventos institucionais.

Além dos benefícios financeiros, o Sicoob MaxiCrédito tem um forte compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. A cooperativa realiza diversos programas e projetos voltados para a educação financeira, inclusão social, apoio à micro e pequenas empresas e preservação ambiental. Essas iniciativas visam fortalecer as comunidades onde a cooperativa atua, promovendo a prosperidade econômica de maneira sustentável e inclusiva.

Em termos de presença geográfica, o Sicoob MaxiCrédito possui uma rede de agências e postos de atendimento em várias regiões do Brasil, facilitando o acesso dos associados aos seus serviços. A cooperativa investe continuamente em tecnologia e inovação, oferecendo

canais digitais modernos e eficientes para que os associados possam realizar suas operações financeiras de maneira prática e segura, a qualquer hora e em qualquer lugar. Em suma, o Sicoob MaxiCrédito é uma instituição financeira cooperativa que combina os benefícios econômicos com uma forte ênfase na participação dos associados e no desenvolvimento comunitário, alinhando suas operações aos princípios do cooperativismo e ao compromisso com a sustentabilidade e a inclusão social.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo teve como respondentes os gestores da cooperativa de crédito, que totalizam um universo de 240 pessoas. Considerando que a amostra é uma “parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (Lakatos; Marconi identificam 2010, p. 147), para realização da pesquisa a amostra foi de 49 gestores.

O tipo de amostragem adotado foi o intencional, pois com base nas informações já conhecidas pelo pesquisador, a amostragem será representativa de toda população. Os participantes estão vinculados aos cargos de gerente administrativo, gerente de ponto de atendimento, gerente de relacionamento pessoa jurídica, e gerente de relacionamento pessoa física. Sendo assim, considerando o universo de 240 gestores que fazem parte do círculo de relacionamento do pesquisador, adotou-se amostragem intencional não probabilística, que totalizou 49 respondentes, o que equivale a 20,42% do universo.

A distribuição dos colaboradores, entre os cargos de gerente administrativo, gerente de ponto de atendimento, gerente de relacionamento pessoa física e jurídica está representado na Tabela 1.

Tabela 1 – Divisão de cargos

Cargo	Número de colaboradores
Gerente administrativo	8
Gerente de ponto de atendimento	8
Gerente de relacionamento pessoa jurídica	10
Gerente de relacionamento pessoa física	23

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da Tabela 1 percebemos que o maior número de respondentes são gerentes de relacionamento pessoa física, visto que a cooperativa possui um número elevado de associados nesse segmento e a demanda de gestão é maior.

3.4 COLETA DE DADOS

A etapa da coleta de dados teve início com a realização de um grupo de foco com gerentes da cooperativa analisada. O grupo de foco caracteriza-se como uma coleta de informações em grupo, onde há interações entre os membros (Morgan, 1997). De acordo com Trad (2009), o objetivo do grupo de foco é adquirir informações sobre um tópico em específico com indivíduos selecionados e capazes de colaborar com o assunto pesquisado. Para esta pesquisa, o grupo de foco foi utilizado para definir conhecimentos, habilidades e atitudes de maior relevância para o ambiente de cooperativas de crédito.

A partir da condução do pesquisador, o grupo de gerentes da cooperativa debateu as competências profissionais e elencou 5 conhecimentos (economia, produtos financeiros, gestão de pessoas, planejamento estratégico e tomada de decisões e resolução de problemas), 5 habilidades (liderança, comunicação, gestão de tempo, gestão de conflitos e habilidade analítica e pensamento estratégico), e 5 atitudes (proatividade, ética profissional, empatia, comprometimento e liderança inspiradora) como centrais para profissionais atuantes em cooperativas de crédito.

Essa definição do grupo de foco foi utilizada para construção de um questionário, utilizado para efetivar a coleta de dados. Conforme Marconi e Lakatos (2002) o questionário apresenta uma série de vantagens, sendo elas:

- a) Economia de tempo;
- b) Maior número de pessoas pesquisadas simultaneamente;
- c) Obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas;
- d) Menor risco de distorção, visto que não há influência do pesquisador;
- e) Maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

O instrumento de pesquisa, apresentado no Apêndice A, caracteriza-se como um questionário fechado constituído por 35 perguntas, estruturado na ferramenta *Google Forms*. Os conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados no mesmo foram definidos a partir do grupo de foco, conforme descrito anteriormente.

No questionário, 5 perguntas foram destinadas para identificação do público: identificação de gênero, idade, grau de escolaridade, cargo e tempo que atua na função. 15 perguntas compuseram a avaliação do grau de importância das competências profissionais, usando uma escala Likert de cinco pontos, sendo os pontos da escala mensurados por: sem importância, alguma importância, importante, muito importante e extremamente importante. Outras 15 perguntas foram utilizadas para indicar o grau de satisfação dos respondentes,

também com escala Likert de cinco pontos, onde os pontos da escala foram mensurados como: insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito e extremamente satisfeito.

Para as escalas propostas, foram atribuídos pesos, do seguinte modo: peso 1, para respostas “sem importância” e “insatisfeito”; peso 2, para respostas “alguma importância” e “pouco satisfeito”; peso 3, para respostas “importante” e “satisfeito”; peso 4, para respostas “muito importante” e “muito satisfeito”; e peso 5, para respostas “extremamente importante” e “extremamente satisfeito”.

Para assegurarmos os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e descrição, os respondentes aceitaram responder as perguntas concordando com o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Após a coleta, os dados foram organizados e analisados utilizando técnicas estatísticas apropriadas para uma pesquisa quantitativa descritiva, e os resultados foram apresentados sobretudo em termos de frequência relativa em percentual. A representação dos resultados a partir de gráficos de setor facilitou a visualização e interpretação dos mesmos.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na etapa de análise e interpretação dos dados, onde se trabalha no material obtido a partir da aplicação do questionário, foi realizado uma análise descritiva dos dados. “De forma geral, todos os estudos que envolvem dados quantitativos e qualitativos, independentemente das questões, hipóteses ou pressupostos elaborados para a pesquisa, requerem análises descritivas” (Colauto; Beuren, 2012, p. 139).

A pesquisa também avaliou o conceito de Grau de Importância, que está profundamente enraizado na teoria da gestão de marketing, particularmente na abordagem do valor percebido pelo cliente. Zeithaml (1988) define valor percebido como a avaliação global do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado. Kotler (1991) também destaca que a importância atribuída a diferentes atributos de um produto ou serviço pode variar significativamente entre consumidores e influenciar suas decisões de compra.

A medição do Grau de Importância pode ser realizada através de métodos como a Análise Conjunta, que permite identificar a importância relativa de diferentes atributos (Green & Srinivasan, 1978). Além disso, estudos de mercado e pesquisas qualitativas, como grupos focais e entrevistas em profundidade, são frequentemente utilizados para captar essas percepções.

A matriz Importância x Desempenho, desenvolvida por Martilla e James (1977), é uma ferramenta amplamente utilizada para a avaliação de desempenho em relação às expectativas dos clientes. Essa matriz ajuda a identificar áreas que necessitam de melhorias e aquelas onde a empresa está performando bem. Os autores propõem que a análise seja realizada através de um gráfico de dispersão, onde a importância e o desempenho de diferentes atributos são plotados em eixos perpendiculares. Esta abordagem permite uma visualização clara das áreas críticas para a ação. Slack *et al.* (2001) sugerem que a matriz Importância x Desempenho pode ser utilizada não apenas para melhorar produtos e serviços, mas também para alinhar estratégias de operações e marketing com as expectativas dos clientes.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificaram cinco *gaps* que podem ocorrer entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço prestado. O *gap* 5, que é a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço, é particularmente relevante para a análise de desempenho e satisfação do cliente. Juran (1988) também discute o conceito de lacunas (ou *gaps*) na qualidade, enfatizando a necessidade de um processo contínuo de medição e melhoria para fechar essas lacunas. Ele propõe que a gestão da qualidade deve focar na identificação e eliminação dessas diferenças para alcançar a excelência.

A análise dos dados do Sicoob MaxiCrédito revela diferenças significativas entre a importância atribuída a várias áreas e o desempenho correspondente. Essas discrepâncias, conhecidas como *gaps*, indicam onde são necessárias melhorias mais urgentes. O detalhamento dos resultados é apresentado na seção a seguir.

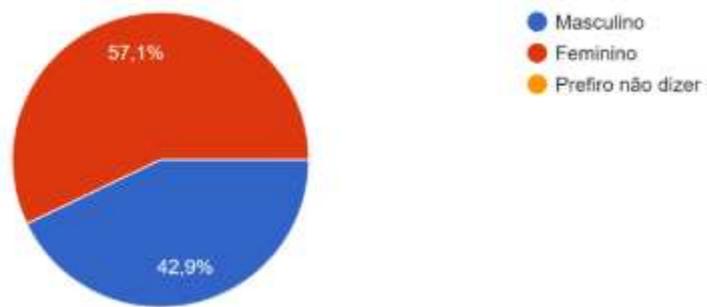
4 RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas as análises das características gerais dos respondentes dos 49 questionários coletados da pesquisa. Os resultados decorrem das análises obtidas através das perguntas realizadas para traçar o perfil dos respondentes: gênero, faixa etária, grau de escolaridade, cargo atual e o tempo em que atua no cargo.

A amostra foi composta por 49 gestores. No que diz respeito ao gênero, 28 respondentes (57,1%) são mulheres e 21 (42,9%) são homens, indicando uma predominância feminina na equipe de gestão da cooperativa de crédito (Gráfico 1).

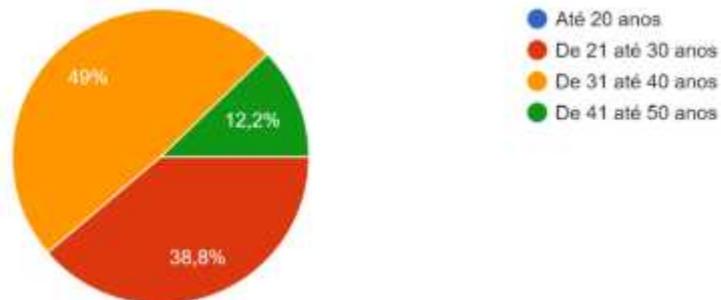
Gráfico 1 – Distribuição de gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em termos de faixa etária, nenhum gestor tem 20 anos ou menos. De 21 a 30 anos, são 19 pessoas (38,8%); de 31 a 40 anos, são 24 pessoas (49%); e de 41 a 50 anos, são 6 pessoas (12,2%). Isso mostra que a maioria dos gestores está na faixa etária de 31 a 40 anos, sugerindo uma equipe de gestão relativamente jovem, mas com alguma experiência no mercado (Gráfico 2).

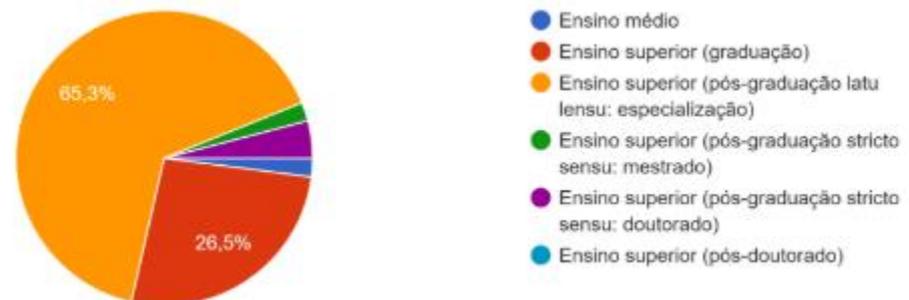
Gráfico 2 – Distribuição de faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto ao grau de escolaridade, 1 pessoa (2%) possui apenas o ensino médio concluído, 13 pessoas (26,5%) têm ensino superior/graduação concluída, 32 pessoas (65,3%) possuem pós-graduação lato sensu (especialização), 1 pessoa (2%) tem mestrado (pós-graduação stricto sensu), 2 pessoas (4,1%) têm doutorado (pós-graduação stricto sensu) e 1 pessoa (2%) possui pós-doutorado. A maioria dos gestores, portanto, demonstra um alto nível de qualificação acadêmica, conforme Gráfico 3.

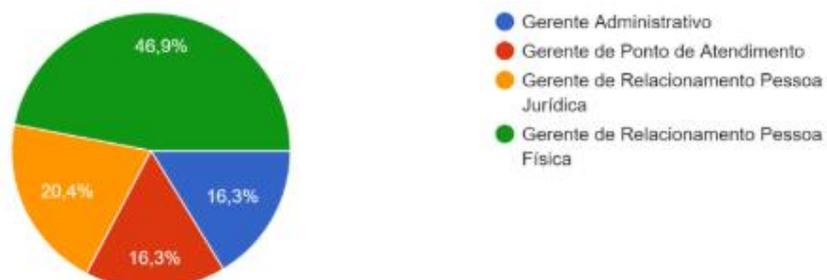
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Gráfico 4, observamos que, em relação ao cargo atual, 8 pessoas (16,3%) são Gerentes Administrativos, 8 pessoas (16,3%) são Gerentes de Ponto de Atendimento, 10 pessoas (20,4%) são Gerentes de Relacionamento Pessoa Jurídica, e a maioria, 23 pessoas (46,9%), são Gerentes de Relacionamento Pessoa Física. Isso indica que o cargo de Gerente de Relacionamento Pessoa Física é o mais comum entre os respondentes.

Gráfico 4 – Distribuição no cargo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre o tempo no cargo, 23 pessoas (46,9%) estão no cargo há até 1 ano, 17 pessoas (34,7%) estão no cargo de 1 a 5 anos, 3 pessoas (6,1%) estão no cargo de 5 a 10 anos, 2 pessoas

(4,1%) estão no cargo de 10 a 15 anos, e 4 pessoas (8,2%) estão no cargo há mais de 15 anos. Destas quatro, os tempos de serviço são 19 anos, 26 anos, 36 anos e 40 anos. Quase metade dos gestores está no cargo há menos de um ano, sugerindo uma possível renovação recente na equipe de gestão (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Tempo no cargo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.2 ANÁLISE DA COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

4.2.1 Análise dos conhecimentos

Os conhecimentos definidos pelo grupo de foco e considerados na presente pesquisa foram:

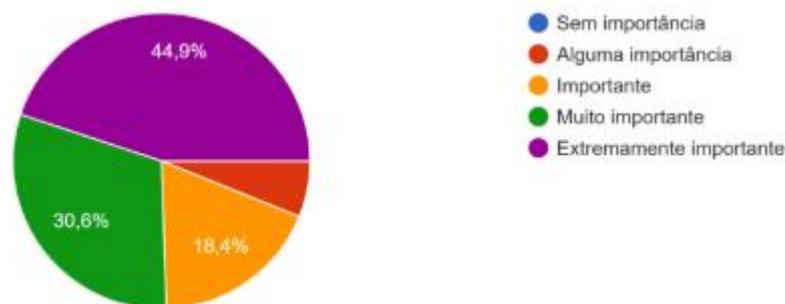
- Economia:** capacidade de acompanhar o cenário econômico do país, observando através de indicadores de preços, oferta e demanda de produtos e serviços, bem como as alterações de taxas de juros do mercado.
- Produtos Financeiros:** dominar as características específicas dos produtos disponibilizados pela cooperativa em estudo, adequando cada um deles ao público ideal.
- Gestão de Pessoas:** fazer com que seus colaboradores se identifiquem com a missão, a visão, os valores, os objetivos e as estratégias da organização.
- Planejamento Estratégico:** desenvolver técnicas e processos que possibilite a cooperativa visualizar o futuro, criando ações conforme os objetivos traçados.
- Tomada de Decisões e Resolução de Problemas:** discernimento para avaliação do momento atual, enfrentando problemas e conflitos para adequação da melhor decisão para resolver problemas.

O instrumento utilizado permite analisar os conhecimentos na perspectiva de sua importância, bem como o grau de satisfação dos gestores para cada tipo de conhecimento, e também a relação entre ambos (importância x satisfação). Tais análises constam a seguir.

4.2.1.1 Grau de importância dos conhecimentos

Na análise do grau de importância das competências profissionais, os gestores atribuíram diferentes graus de importância para cada uma delas. Para a competência em economia, nenhum gestor considerou-a sem importância. Três gestores (6,1%) acreditam que a economia tem alguma importância, 9 (18,4%) acham que é importante, 15 (30,6%) consideram-na muito importante, e 22 (44,9%) a veem como extremamente importante. Conforme Gráfico 6, maioria dos gestores, portanto, considera a economia como muito importante ou extremamente importante para o desempenho de suas funções.

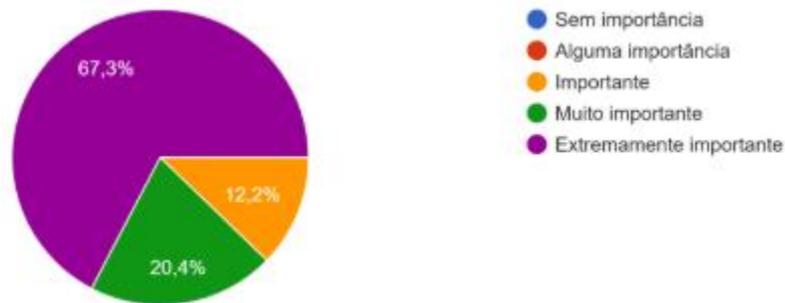
Gráfico 6 – Grau de importância da competência em economia



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para produtos financeiros, novamente nenhum gestor considerou essa competência sem importância ou com alguma importância. Seis gestores (12,2%) a consideram importante, 10 (20,4%) veem-na como muito importante e 33 (67,3%) a consideram extremamente importante, destacando a relevância desse conhecimento no setor de cooperativas de crédito (Gráfico 7).

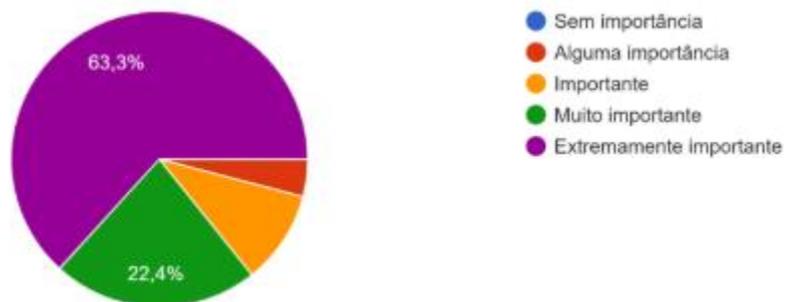
Gráfico 7 – Grau de importância da competência em produtos financeiros



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a competência em gestão de pessoas, nenhum gestor a considerou sem importância, enquanto 2% (4,1%) veem-na com alguma importância. 5 gestores (10,2%) acreditam que é importante, 11 (22,4%) a consideram muito importante, e 31 (63,3%) a veem como extremamente importante. Assim, a gestão de pessoas é amplamente valorizada, com mais de 85% dos gestores classificando-a como muito ou extremamente importante (Gráfico 8).

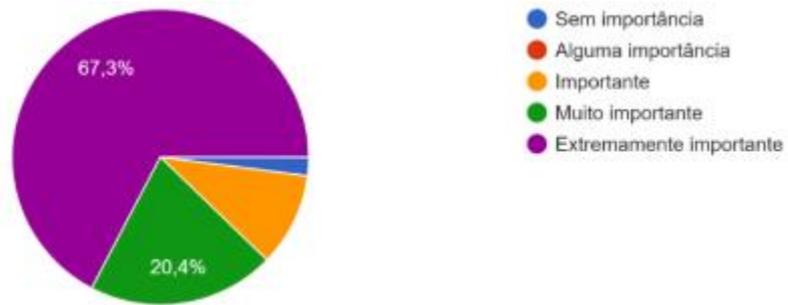
Gráfico 8 – Grau de importância da competência em gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para o planejamento estratégico, apenas 1 gestor (2%) a considerou sem importância. 10,2% (5 gestores) veem-na como importante, 20,4% (10 gestores) a consideram muito importante e 67,3% (33 gestores) a veem como extremamente importante. O planejamento estratégico é considerado essencial, com uma significativa maioria dos gestores atribuindo alta importância a essa competência, como mostra o Gráfico 9.

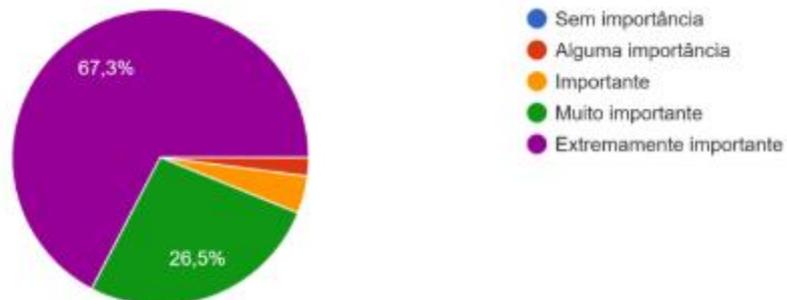
Gráfico 9 – Grau de importância da competência em planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A tomada de decisões e resolução de problemas não é considerada sem importância por nenhum gestor. Um gestor (2%) vê essa competência com alguma importância, 4,1% (2 gestores) a consideram importante, 26,5% (13 gestores) a veem como muito importante e 67,3% (33 gestores) a consideram extremamente importante. Tomar decisões e resolver problemas são vistas como cruciais, com a maioria dos gestores as classificando como extremamente importantes (Gráfico 10).

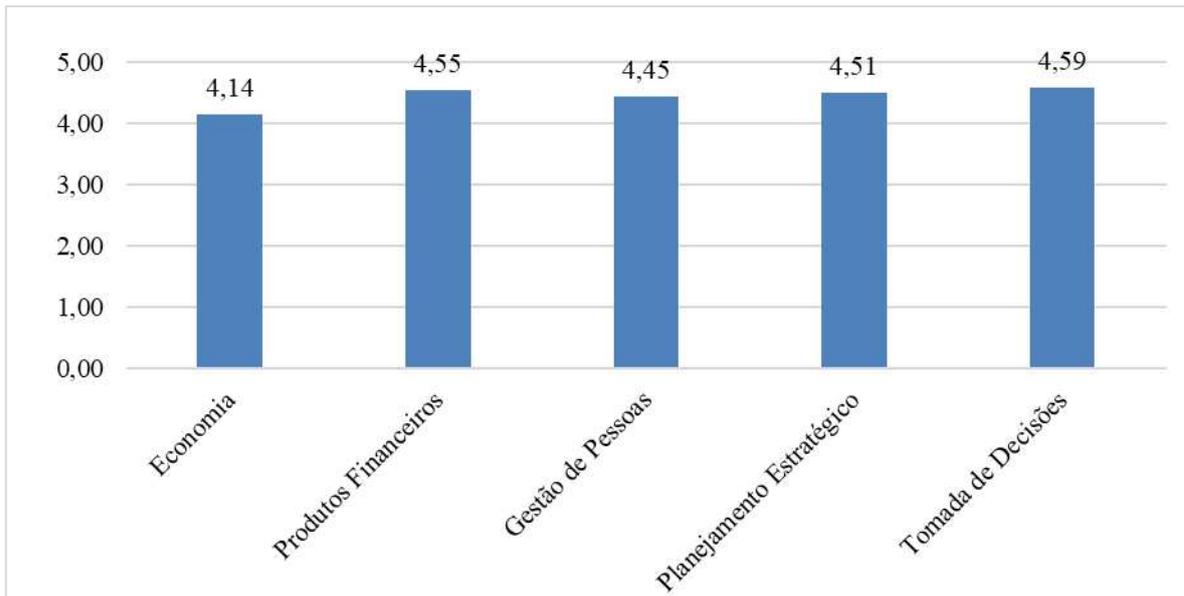
Gráfico 10 – Grau de importância da competência em tomada de decisões e resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, os conhecimentos avaliados geraram os graus de importância apresentados no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Grau de Importância dos Conhecimentos Avaliados



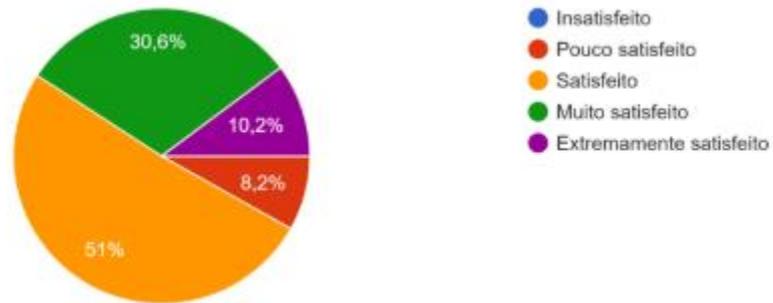
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A equipe de gestão respondente considera o conhecimento em tomada de decisões e resolução de problemas como o mais importante diante dos demais conhecimentos avaliados, com grau de 4,59% de importância. Em segundo lugar temos produtos financeiros sendo o mais importante, com 4,55%. Logo em seguida o planejamento estratégico se torna mais importante com 4,51%, em quarta colocação temos gestão de pessoas com 4,45% de grau de importância. E por fim, temos economia sendo considerada a menos importante entre os conhecimentos avaliados, com 4,14% de importância.

4.2.1.2 Grau de satisfação dos conhecimentos

Em termos do grau de satisfação com as competências profissionais da equipe, nenhum gestor mostrou-se insatisfeito com o conhecimento em economia, como pode ser observado no Gráfico 12. Quatro gestores (8,2%) estão pouco satisfeitos, 25 gestores (51%) estão satisfeitos, 15 gestores (30,6%) estão muito satisfeitos e 5 gestores (10,2%) estão extremamente satisfeitos. A maioria dos gestores está satisfeita ou muito satisfeita com este conhecimento.

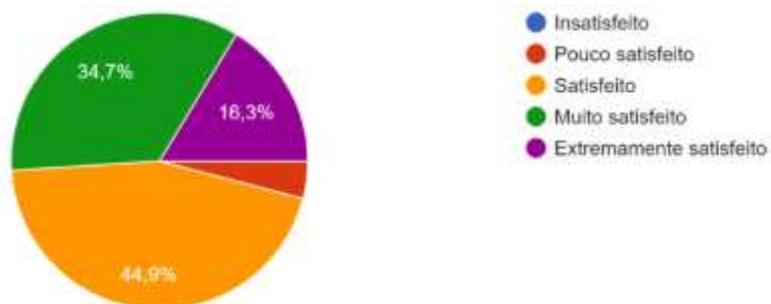
Gráfico 12 – Grau de satisfação da competência em economia



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A avaliação mostra que também não há gestores insatisfeitos com produtos financeiros (Gráfico 13). Dois gestores (4,1%) estão pouco satisfeitos, 22 gestores (44,9%) estão satisfeitos, 17 gestores (34,7%) estão muito satisfeitos e 8 gestores (16,3%) estão extremamente satisfeitos. A maioria dos gestores está satisfeita ou muito satisfeita com este conhecimento.

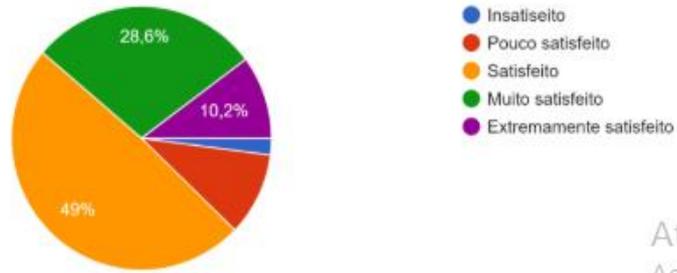
Gráfico 13 – Grau de satisfação da competência em produtos financeiros



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Gráfico 14, visualiza-se que um gestor (2%) está insatisfeito com a gestão de pessoas. Cinco gestores (10,2%) estão pouco satisfeitos, 24 gestores (49%) estão satisfeitos, 14 gestores (28,6%) estão muito satisfeitos e 5 gestores (10,2%) estão extremamente satisfeitos. A satisfação com a gestão de pessoas é alta, com a maioria dos gestores satisfeita ou muito satisfeita.

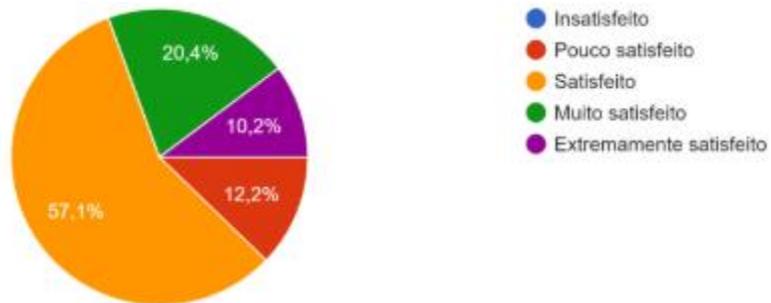
Gráfico 14 – Grau de satisfação da competência em gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Não houve insatisfação entre os gestores quanto ao planejamento estratégico, conforme Gráfico 15. Seis gestores (12,2%) estão pouco satisfeitos, 28 gestores (57,1%) estão satisfeitos, 10 gestores (20,4%) estão muito satisfeitos e 5 gestores (10,2%) estão extremamente satisfeitos. A maioria dos gestores está satisfeita ou muito satisfeita com este conhecimento.

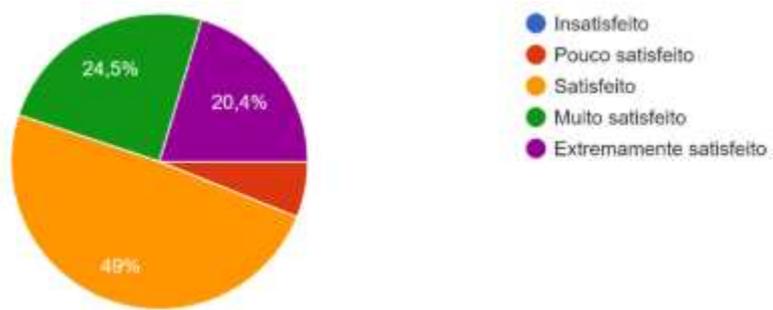
Gráfico 15 – Grau de satisfação da competência em planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em termos de tomada de decisões e resolução de problemas, todos os gestores relataram estar satisfeitos ou mais com esta competência. Três gestores (6,1%) estão pouco satisfeitos, 24 gestores (49%) estão satisfeitos, 12 gestores (24,5%) estão muito satisfeitos e 10 gestores (20,4%) estão extremamente satisfeitos. A satisfação com essa competência é, portanto, alta (Gráfico 16).

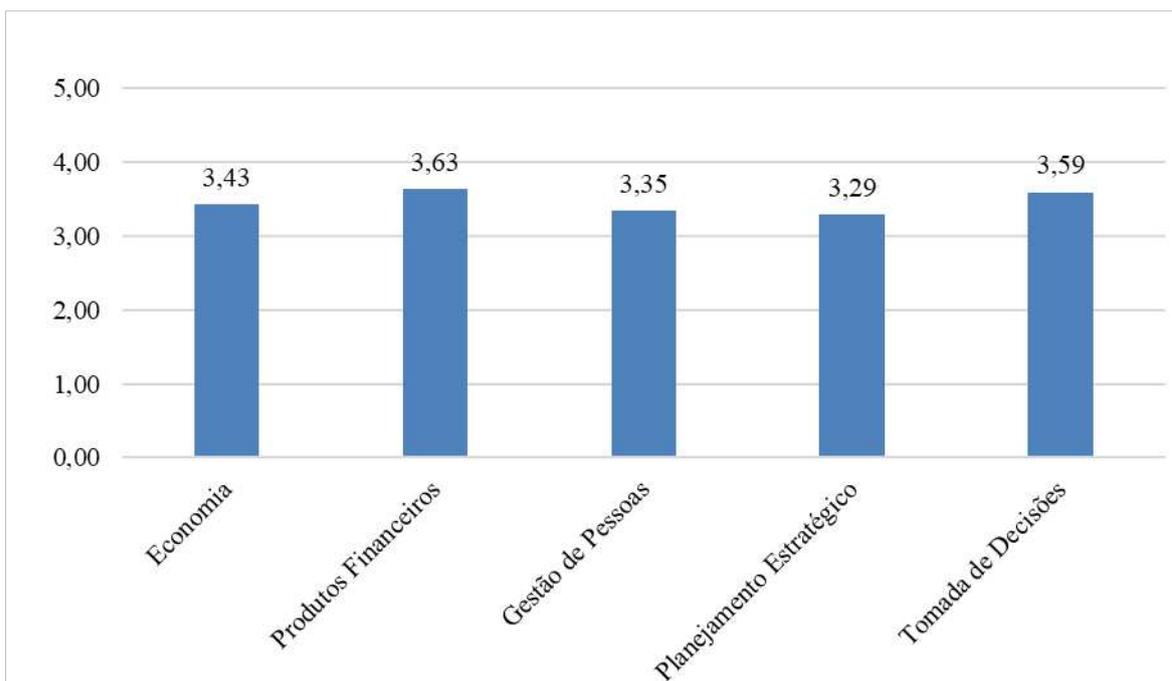
Gráfico 16 – Grau de satisfação da competência em tomada de decisões e resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, os conhecimentos avaliados geraram os graus de satisfação apresentados no Gráfico 17.

Gráfico 17 – Grau de Satisfação dos Conhecimentos Avaliados



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

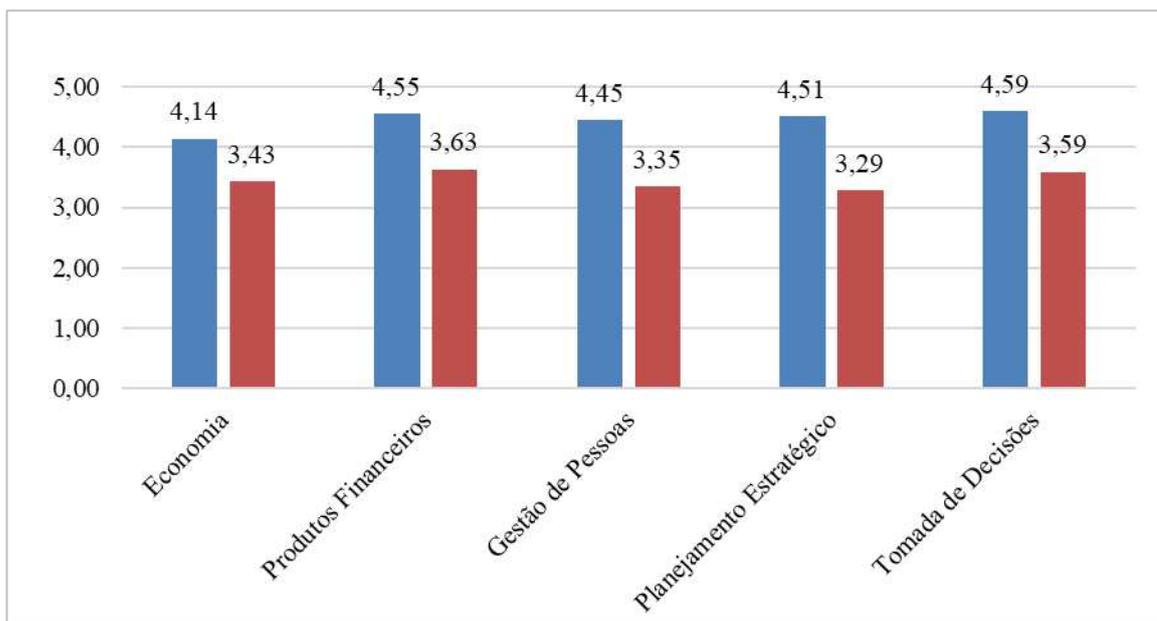
A equipe de gestão respondente está mais satisfeita com o conhecimento em produtos financeiros com grau de 3,63% de satisfação, e em segundo lugar temos tomada de decisões e resolução de problemas com grau de 3,59% de satisfação. Já no terceiro lugar a equipe posiciona economia num grau de 3,43%, em sequência aparece gestão de pessoas sendo o quarto com mais satisfação, com grau de 3,35%. E por fim, temos planejamento estratégico

sendo o conhecimento considerado o último em grau de satisfação, mas em nível aceitável de 3,29%.

4.2.1.3 Importância X satisfação dos conhecimentos

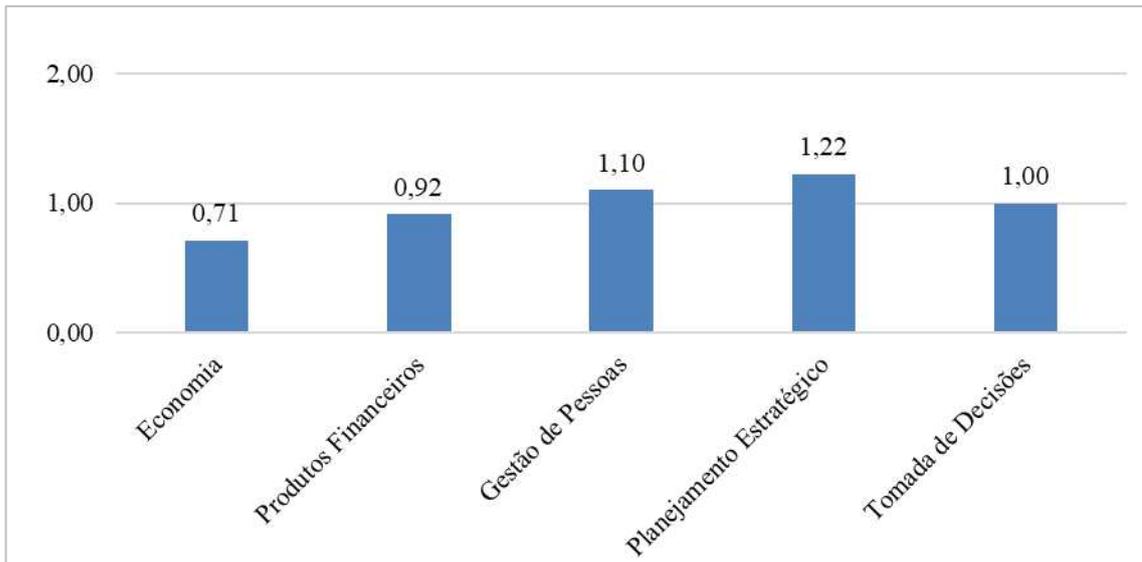
No Gráfico 18, podemos observar o grau de importância atribuído pelos respondentes a cada um dos conhecimentos nas colunas azuis, enquanto que a satisfação com esses conhecimentos é representada pelas colunas em cor bordô. Observa-se que há uma diferença entre os graus de importância e avaliação, o que permite inferir que possivelmente há uma necessidade de desenvolver esses conhecimentos entre os gestores.

Gráfico 18 – Grau de importância X satisfação dos conhecimentos avaliados



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com base nos dados do Gráfico 18, construiu-se o Gráfico 19, o qual demonstra o *gap* observado entre o grau de importância atribuído e a satisfação com os conhecimentos avaliados.

Gráfico 19 – *Gap* entre grau de importância e satisfação dos conhecimentos avaliados

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O conhecimento em planejamento estratégico é o que apresenta o maior *gap*, sobretudo em função do baixo índice de satisfação com esse conhecimento. Dada a importância atribuída ao planejamento estratégico, é importante que a cooperativa busque por estratégias que desenvolvam esse conhecimento, principalmente entre os gestores, visto que eles podem ser considerados peças-chave no planejamento e execução das estratégias traçadas para a cooperativa.

4.2.2 Análise das Habilidades

As habilidades definidas pelo grupo de foco e consideradas na presente pesquisa foram:

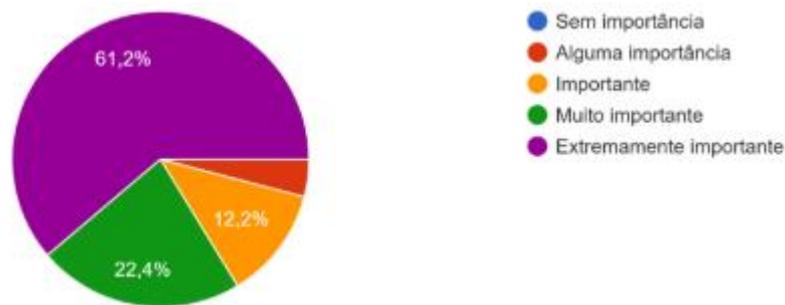
- a) Liderança: capacidade de inspirar, motivar e orientar os membros que fazem parte da equipe de trabalho.
- b) Comunicação: transmitir conhecimentos, ideias e sugestões com clareza, afim de melhorar o desempenho organizacional.
- c) Gestão de Tempo: gerenciar o tempo necessário para execução de cada atividade, visando aumento na eficiência e produtividade.
- d) Gestão de Conflitos: resolver divergências e conflitos na equipe sem lesionar as partes envolvidas.
- e) Habilidade Analítica e Pensamento Estratégico: formular planos e estratégias com intuito de se antecipar a novas mudanças e cenários.

Assim como foi no caso da análise dos conhecimentos, o instrumento utilizado permite analisar as habilidades na perspectiva de sua importância, bem como o grau de satisfação dos gestores para cada habilidade pesquisada, e também a relação entre ambos (importância x satisfação). Tais análises constam a seguir.

4.2.2.1 Grau de importância das habilidades

Para liderança, nenhum gestor a considerou sem importância. 4,1% (2 gestores) veem-na com alguma importância, 12,2% (6 gestores) acreditam que é importante, 24,2% (11 gestores) a consideram muito importante, e 61,2% (30 gestores) a veem como extremamente importante. A liderança é valorizada por mais de 85% dos gestores, como revela o Gráfico 20.

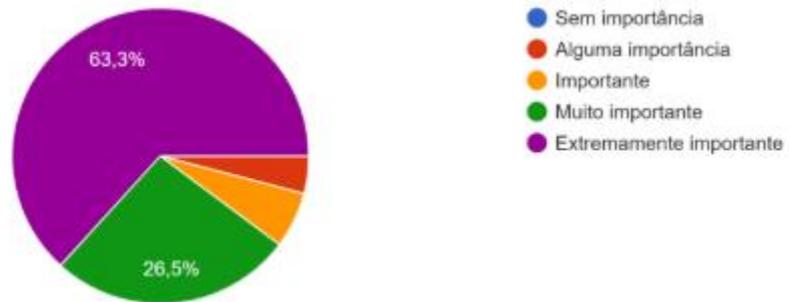
Gráfico 20 – Grau de importância da competência em liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A comunicação também não foi considerada sem importância por nenhum gestor. 4,1% (2 gestores) veem-na com alguma importância, 6,1% (3 gestores) a consideram importante, 26,5% (13 gestores) a veem como muito importante, e 63,3% (31 gestores) a consideram extremamente importante. A comunicação é considerada então outra competência chave, com a maioria dos gestores considerando-a extremamente importante (Gráfico 21).

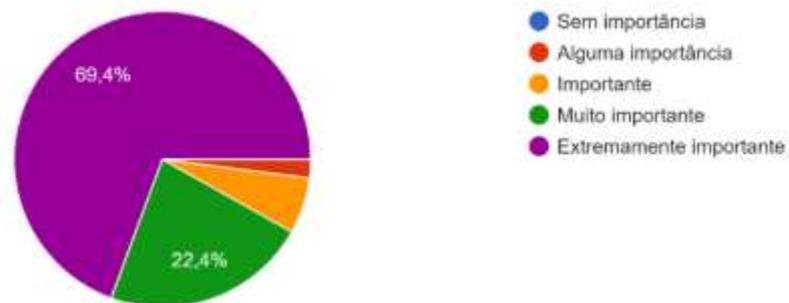
Gráfico 21 – Grau de importância da competência em comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na gestão de tempo, nenhum gestor a considerou sem importância. 2% (1 gestor) veem-na com alguma importância, 6,1% (3 gestores) a consideram importante, 22,4% (11 gestores) a veem como muito importante e 69,4% (34 gestores) a consideram extremamente importante. A gestão de tempo é destacada como extremamente importante pela maioria dos gestores (Gráfico 22).

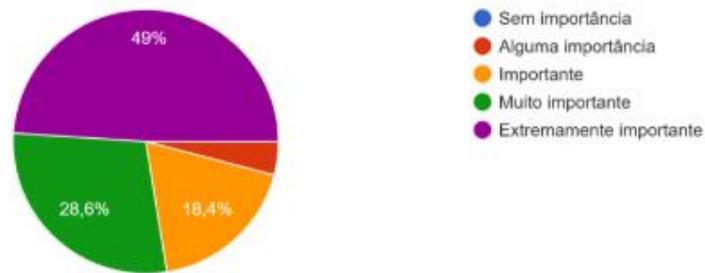
Gráfico 22 – Grau de importância da competência em gestão de tempo



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a gestão de conflitos, nenhum gestor a considerou sem importância, enquanto 4,1% (2 gestores) veem-na com alguma importância, 18,4% (9 gestores) a consideram importante, 28,6% (14 gestores) a veem como muito importante e 49% (24 gestores) a consideram extremamente importante. A gestão de conflitos é vista como uma competência essencial, com quase metade dos gestores a classificando como extremamente importante, como observado no Gráfico 23.

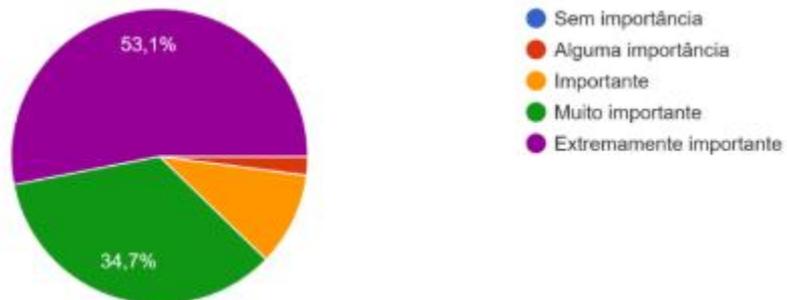
Gráfico 23 – Grau de importância da competência em gestão de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A habilidade analítica e o pensamento estratégico não foram considerados sem importância por nenhum gestor, enquanto 2% (1 gestor) veem essas competências com alguma importância. 10,2% (5 gestores) as consideram importantes, 34,7% (17 gestores) as veem como muito importantes e 53,1% (26 gestores) as consideram extremamente importantes. As habilidades analíticas e o pensamento estratégico são considerados extremamente importantes por mais da metade dos gestores (Gráfico 24).

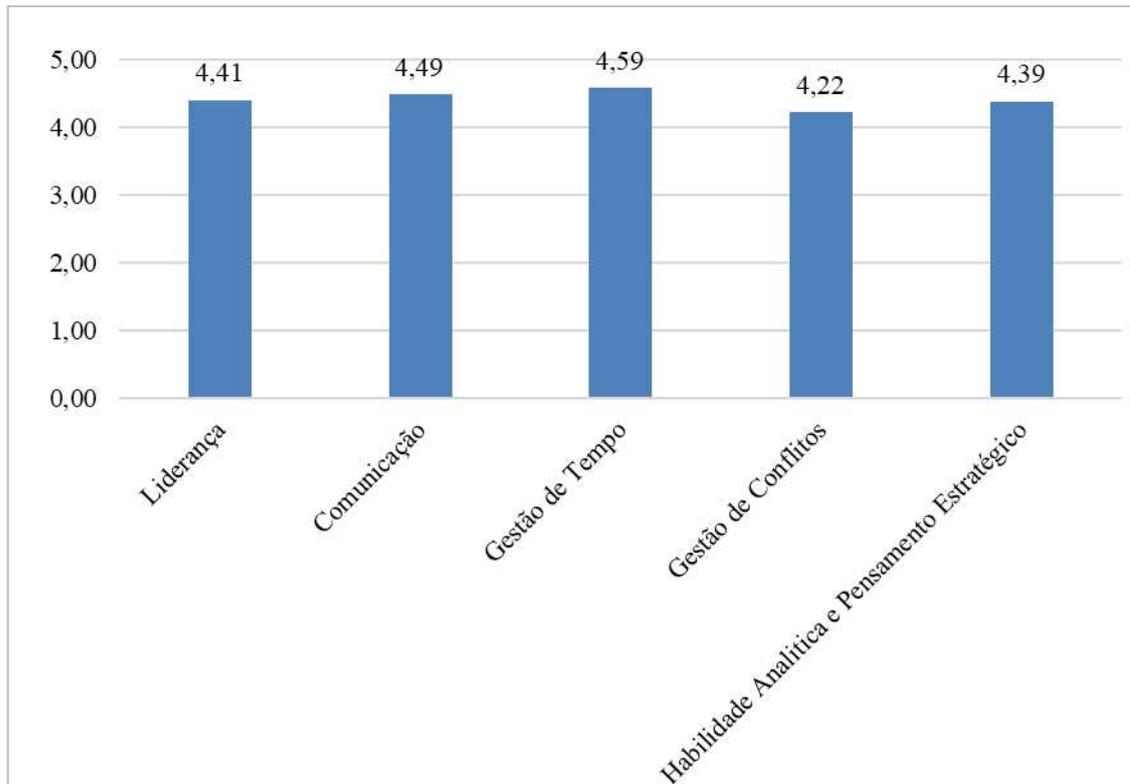
Gráfico 24 – Grau de importância da competência em habilidade analítica e pensamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, as habilidades avaliadas geraram os graus de importância apresentados no Gráfico 25.

Gráfico 25 – Grau de importância das habilidades avaliadas



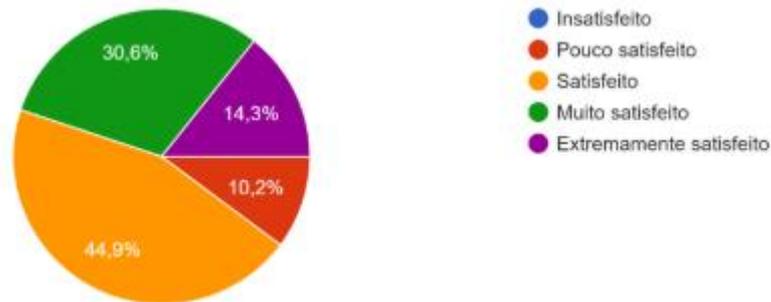
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A equipe de gestão respondente considera a habilidade em gestão de tempo como a mais importante diante das demais habilidades avaliadas, com grau de 4,59% de importância; em segundo lugar temos comunicação sendo a mais importante com 4,49%. Logo em seguida a liderança se torna mais importante com 4,41%, em quarta colocação temos habilidade analítica e pensamento estratégico com 4,39% de grau de importância. E por fim, temos gestão de conflitos sendo considerada a menos importante das habilidades avaliadas, com 4,22% de importância.

4.2.2.2 Grau de satisfação das habilidades

Em relação ao grau de satisfação perante as habilidades analisadas, não foi registrada insatisfação entre os gestores quanto à liderança. Cinco gestores (10,2%) estão pouco satisfeitos, 22 gestores (44,9%) estão satisfeitos, 15 gestores (30,6%) estão muito satisfeitos e 7 gestores (14,3%) estão extremamente satisfeitos. A maioria dos gestores está satisfeita ou muito satisfeita com esta competência (Gráfico 26).

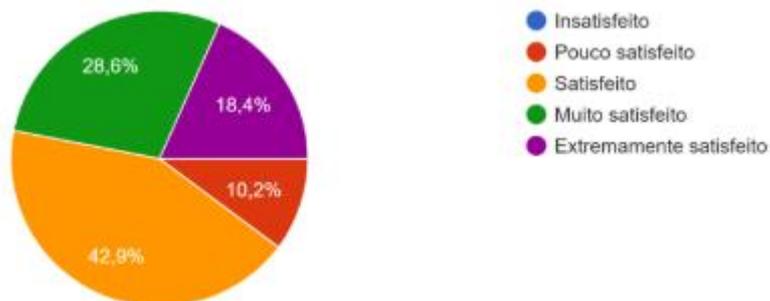
Gráfico 26 – Grau de Satisfação da Competência em Liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A comunicação foi bem avaliada pelos gestores. Cinco gestores (10,2%) estão pouco satisfeitos, 21 gestores (42,9%) estão satisfeitos, 14 gestores (28,6%) estão muito satisfeitos e 9 gestores (18,4%) estão extremamente satisfeitos. A maioria dos gestores está satisfeita ou muito satisfeita com essa competência (Gráfico 27).

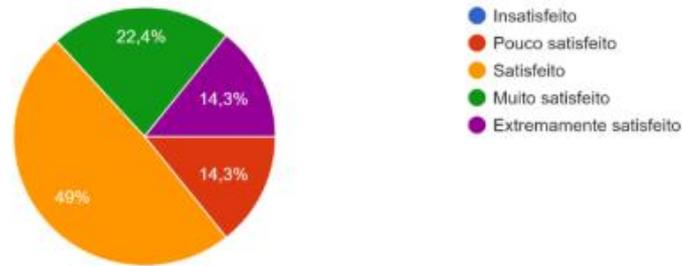
Gráfico 27 – Grau de satisfação da competência em comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A avaliação da gestão de tempo também não mostrou insatisfações. Sete gestores (14,3%) estão pouco satisfeitos, 24 gestores (49%) estão satisfeitos, 11 gestores (22,4%) estão muito satisfeitos e 7 gestores (14,3%) estão extremamente satisfeitos. A maioria dos gestores está satisfeita ou muito satisfeita com a gestão de tempo (Gráfico 28).

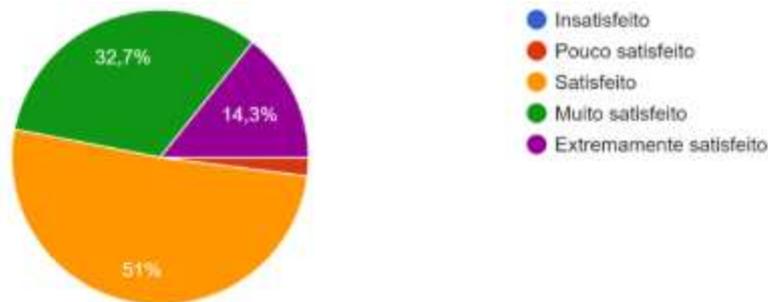
Gráfico 28 – Grau de satisfação da competência em gestão de tempo



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Não há insatisfações registradas na gestão de conflitos. Um gestor (2%) está pouco satisfeito, 25 gestores (51%) estão satisfeitos, 16 gestores (32,7%) estão muito satisfeitos e 7 gestores (14,3%) estão extremamente satisfeitos. A satisfação com a gestão de conflitos é alta, com a maioria dos gestores satisfeita ou muito satisfeita (Gráfico 29).

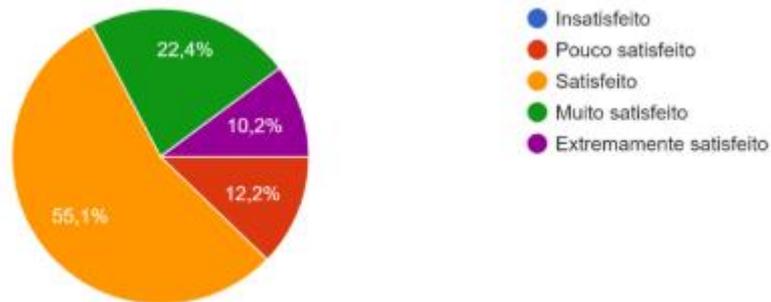
Gráfico 29 – Grau de satisfação da competência em gestão de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A habilidade analítica e pensamento estratégico não apresentou insatisfações. Seis gestores (12,2%) estão pouco satisfeitos, 27 gestores (55,1%) estão satisfeitos, 11 gestores (22,4%) estão muito satisfeitos e 5 gestores (10,2%) estão extremamente satisfeitos. A maioria dos gestores está satisfeita ou muito satisfeita com esta competência (Gráfico 30).

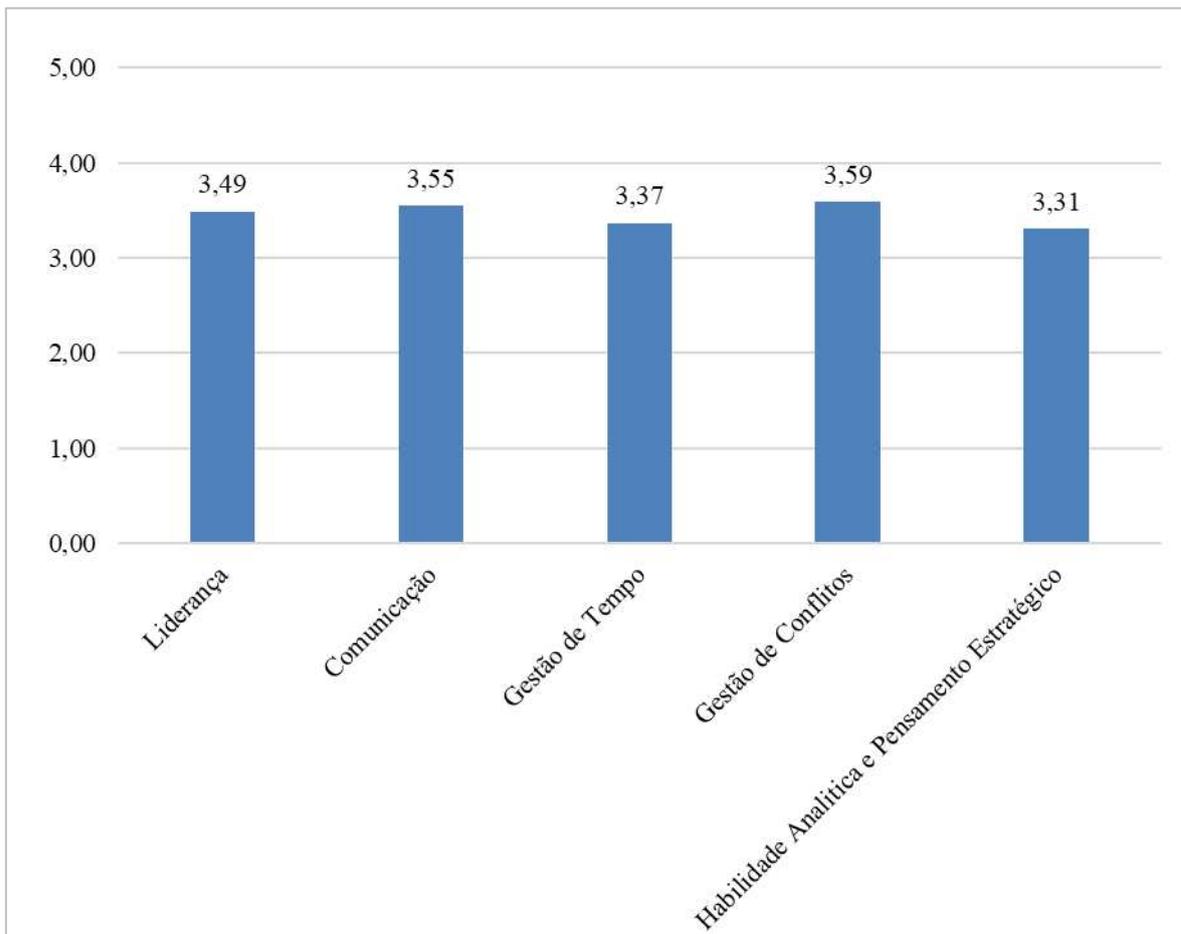
Gráfico 30 – Grau de satisfação da competência em habilidade analítica e pensamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, as habilidades avaliadas geraram os graus de satisfação apresentados no Gráfico 31.

Gráfico 31 – Grau de satisfação das habilidades avaliadas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

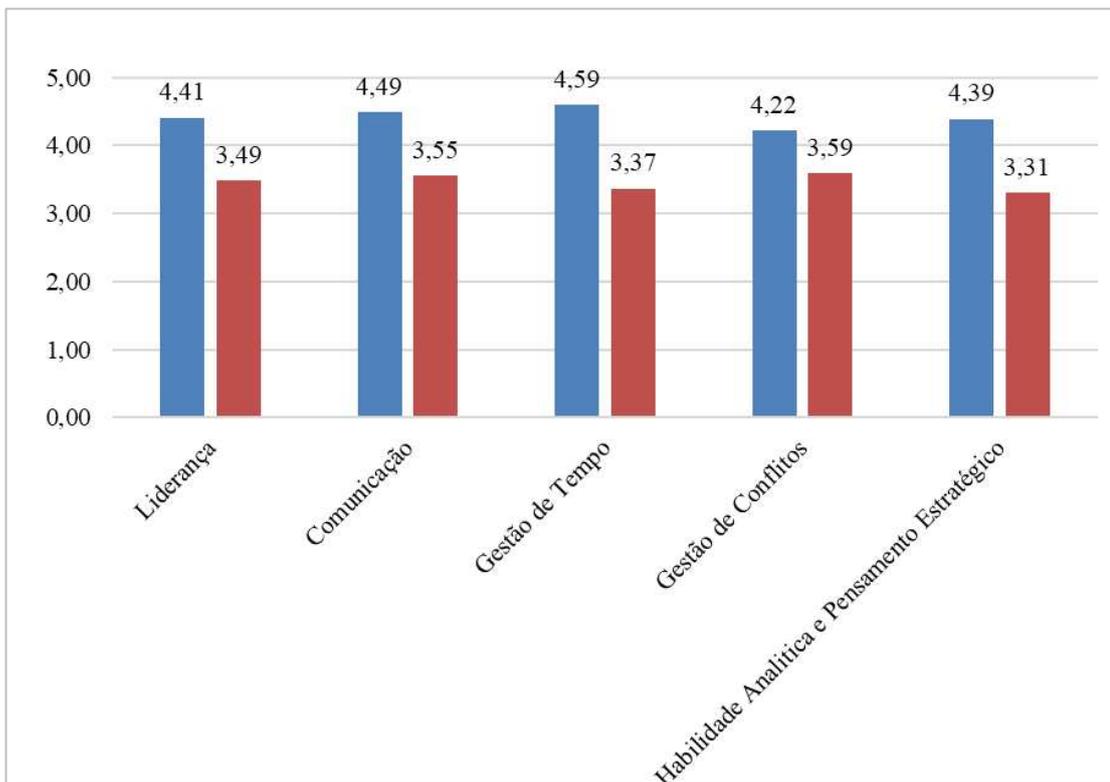
A equipe de gestão respondente está mais satisfeita com a habilidade em gestão de conflitos com grau de 3,59% de satisfação; em segundo lugar temos comunicação com grau de

3,55% de satisfação. Já no terceiro lugar, a equipe posiciona liderança num grau de 3,49%; em sequência aparece gestão de tempo, com grau de 3,37%, e por fim temos a habilidade analítica e pensamento estratégico como a habilidade considerada a última em grau de satisfação, mas em nível aceitável de 3,31%.

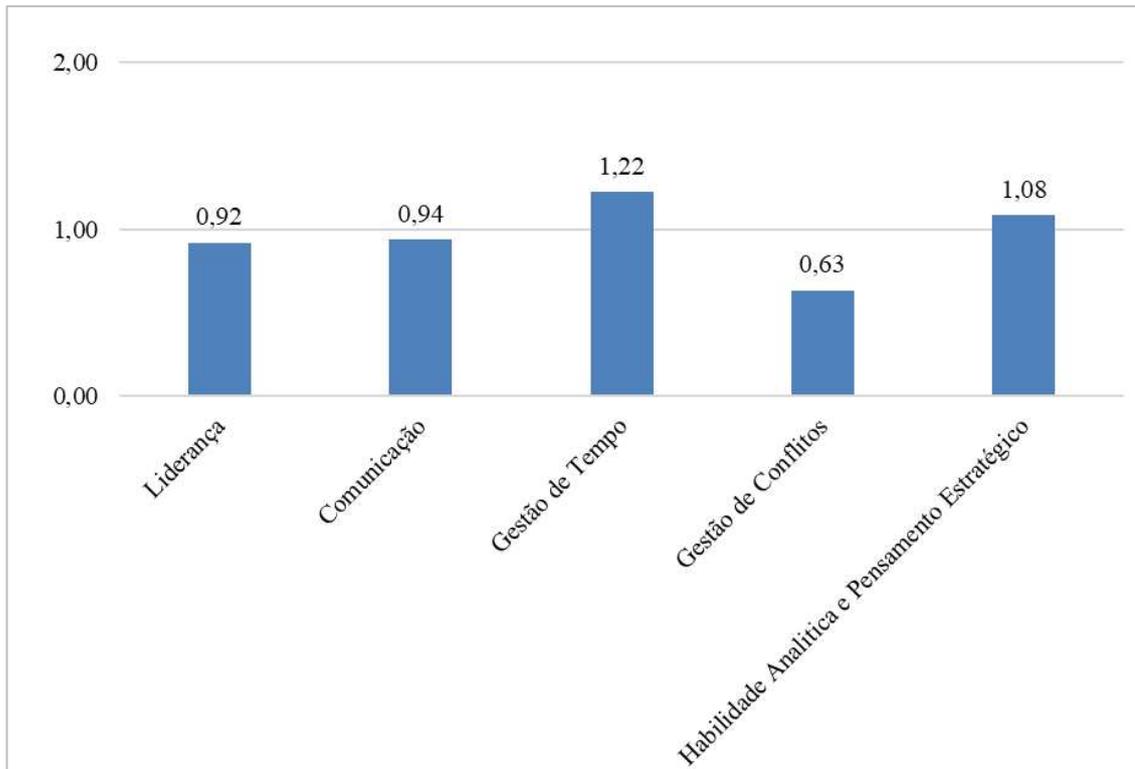
4.2.2.3 Importância X satisfação das habilidades

A comparação entre a importância atribuída às habilidades (colunas azuis) e satisfação com as mesmas (colunas bordô) apresentadas no Gráfico 32 revelam novamente a existência de *gaps*, detalhados no Gráfico 33.

Gráfico 32 – Grau de importância X satisfação das habilidades avaliadas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 33 – *Gap* entre grau de importância e satisfação das habilidades avaliadas

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com exceção da gestão de conflitos, todas as demais habilidades apresentam um *gap* próximo ou maior que 1. Isso demonstra que as habilidades analisadas, em sua maioria, carecem de desenvolvimento entre os membros da equipe de gestão, principalmente em termos de gestão do tempo.

4.2.3 Análise das Atitudes

As atitudes definidas pelo grupo de foco e consideradas na presente pesquisa foram:

- a) Proatividade: capacidade de antecipar problemas, necessidades ou oportunidades e agir de forma independente e responsável antes que seja necessário.
- b) Ética Profissional: princípios e normas que orientam e demonstram o comportamento profissional, fundamental para garantir responsabilidade e transparência organizacional.
- c) Empatia: entender, reconhecer e compartilhar as perspectivas e emoções dos outros
- d) Comprometimento: qualidade que envolve organização e dedicação para o cumprimento dos objetivos.

e) Liderança Inspiradora: liderar, motivar e influenciar demais pessoas de maneira positiva, inspirando ao desenvolvimento profissional.

Assim como foi no caso da análise dos conhecimentos e habilidades, o instrumento de pesquisa utilizado permite analisar as atitudes na perspectiva de sua importância, bem como o grau de satisfação dos gestores para cada uma delas, e também a relação entre ambos (importância x satisfação). Tais análises constam a seguir.

4.2.3.1 Grau de importância das atitudes

Para proatividade, nenhum gestor a considerou sem importância. 2% (1 gestor) veem-na com alguma importância, 10,2% (5 gestores) a consideram importante, 24,5% (12 gestores) a veem como muito importante e 63,3% (31 gestores) a consideram extremamente importante. A proatividade é amplamente valorizada, com uma maioria significativa dos gestores a considerando extremamente importante (Gráfico 34).

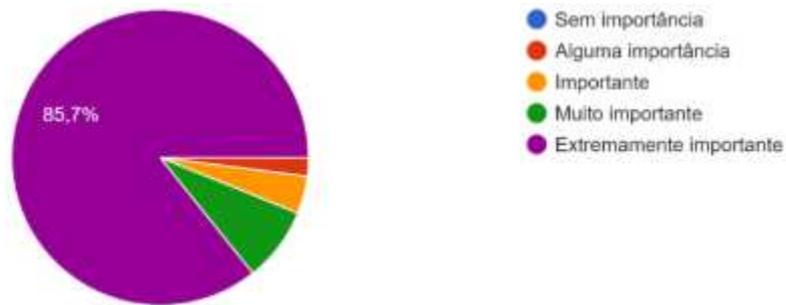
Gráfico 34 – Grau de importância da competência em proatividade



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A ética profissional não foi considerada sem importância por nenhum gestor. 2% (1 gestor) veem-na com alguma importância, 4,1% (2 gestores) a consideram importante, 8,2% (4 gestores) a veem como muito importante e 85,7% (42 gestores) a consideram extremamente importante. A ética profissional é valorizada de forma quase unânime (Gráfico 35).

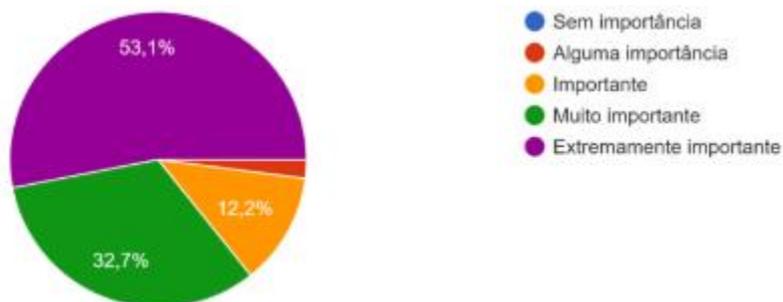
Gráfico 35 – Grau de importância da competência ética profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para empatia, nenhum gestor a considerou sem importância, enquanto 2% (1 gestor) veem-na com alguma importância. 12,2% (6 gestores) a consideram importante, 32,7% (16 gestores) a veem como muito importante e 53,1% (26 gestores) a consideram extremamente importante. A empatia é considerada extremamente importante por mais da metade dos gestores (Gráfico 36).

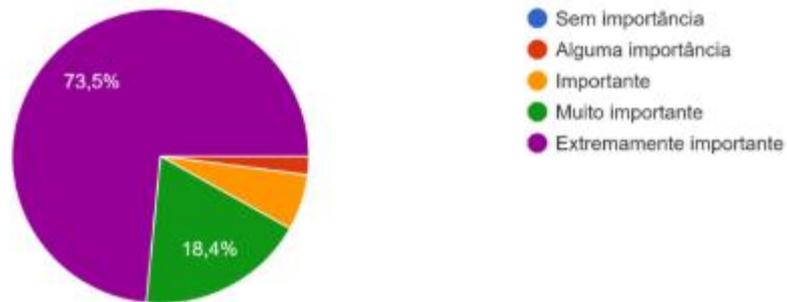
Gráfico 36 – Grau de importância da competência em empatia



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nenhum gestor considerou o comprometimento como sem importância. 2% (1 gestor) veem-na com alguma importância, 6,1% (3 gestores) a consideram importante, 18,4% (9 gestores) a veem como muito importante e 73,5% (36 gestores) a consideram extremamente importante. O comprometimento é amplamente valorizado, com a maioria dos gestores a considerando extremamente importante (Gráfico 37).

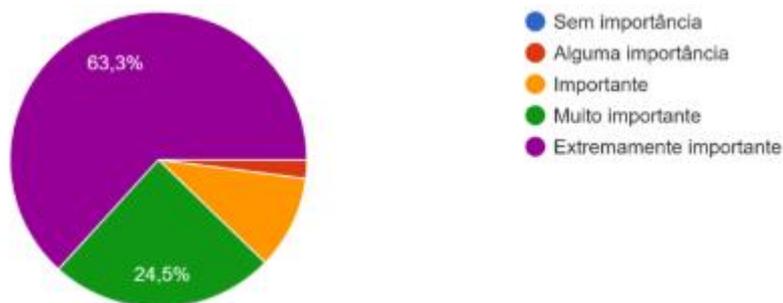
Gráfico 37 – Grau de importância da competência em comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para liderança inspiradora, nenhum gestor a considerou sem importância. 2% (1 gestor) veem-na com alguma importância, 10,2% (5 gestores) a consideram importante, 24,5% (12 gestores) a veem como muito importante e 63,3% (31 gestores) a consideram extremamente importante. A liderança inspiradora é valorizada de forma significativa (Gráfico 38).

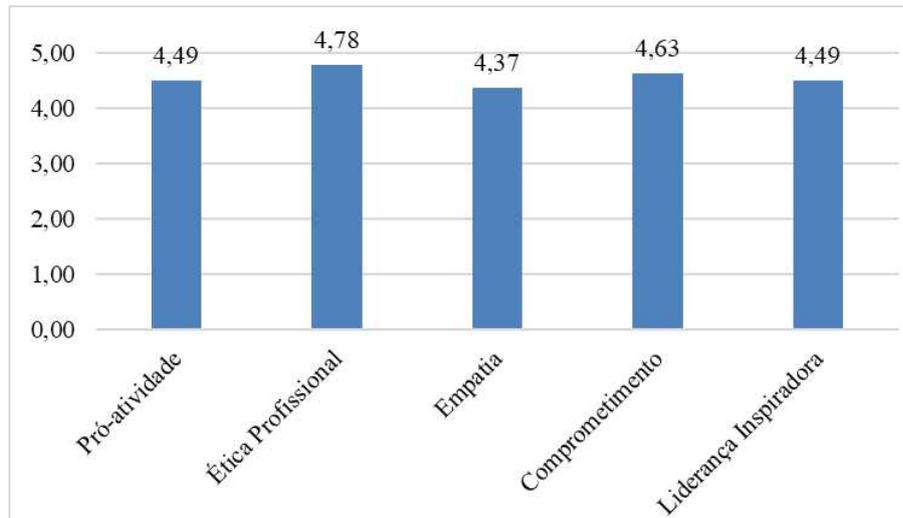
Gráfico 38 – Grau de importância da competência em liderança inspiradora



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, as atitudes avaliadas geraram os graus de importância apresentados pelo Gráfico 39.

Gráfico 39 – Grau de importância das atitudes avaliadas



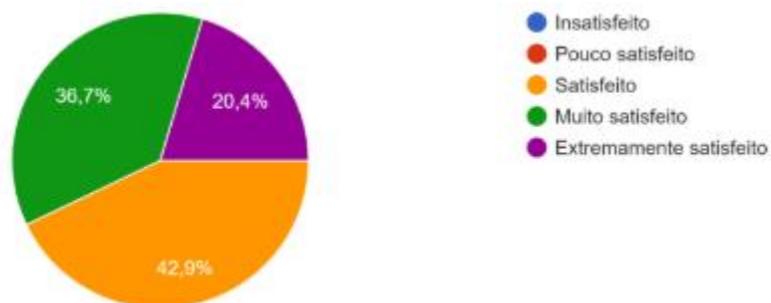
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A equipe de gestão respondente considera que a atitude ética como a mais importante diante das demais atitudes avaliadas, com grau de 4,78% de importância. Em segundo lugar aparece o comprometimento como a atitude mais importante, com 4,63%. Logo em seguida, a proatividade e liderança inspiradora se tornam mais importantes com 4,49% de importância cada. Por fim, temos empatia sendo considerada a menos importante das atitudes avaliadas, com 4,37% de importância.

4.2.3.2 Grau de satisfação das atitudes

Na proatividade, todos os gestores estão satisfeitos. 21 (42,9%) estão satisfeitos, 18 gestores (36,7%) estão muito satisfeitos e 10 gestores (20,4%) estão extremamente satisfeitos. A proatividade é altamente satisfatória entre os gestores, conforme visualizado no Gráfico 40.

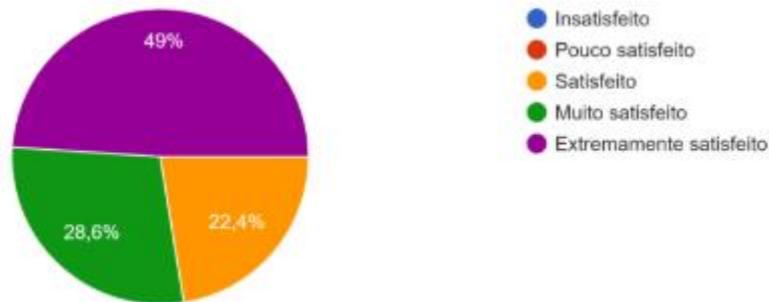
Gráfico 40 – Grau de satisfação da competência em proatividade



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Não houve registro de insatisfação ou pouca satisfação quanto à ética profissional. Onze gestores (22,4%) estão satisfeitos, 14 gestores (28,6%) estão muito satisfeitos e 24 gestores (49%) estão extremamente satisfeitos. A ética profissional é altamente valorizada, com todos os gestores satisfeitos ou muito satisfeitos (Gráfico 41).

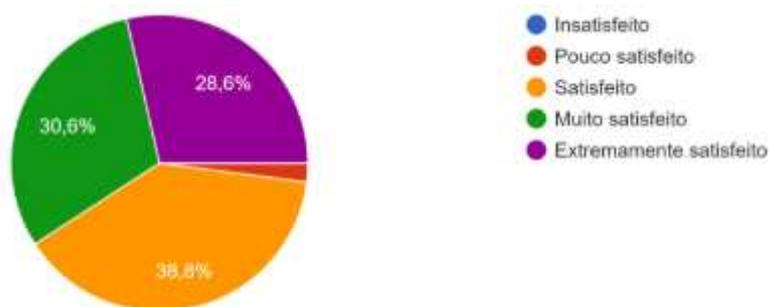
Gráfico 41 – Grau de satisfação da competência em ética profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A empatia também não apresentou insatisfações. Um gestor (2%) está pouco satisfeito, 19 gestores (38,8%) estão satisfeitos, 15 gestores (30,6%) estão muito satisfeitos e 14 gestores (28,6%) estão extremamente satisfeitos. A empatia é bem avaliada, com a maioria dos gestores satisfeita ou muito satisfeita (Gráfico 42).

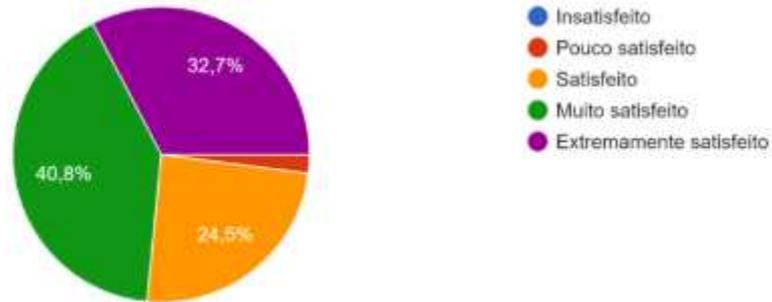
Gráfico 42 – Grau de Satisfação da Competência em Empatia



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Não houve registros de gestores insatisfeitos com o comprometimento. Um gestor (2%) está pouco satisfeito, 12 gestores (24,5%) estão satisfeitos, 20 gestores (40,8%) estão muito satisfeitos e 16 gestores (32,7%) estão extremamente satisfeitos. O comprometimento é altamente valorizado pela equipe (Gráfico 43).

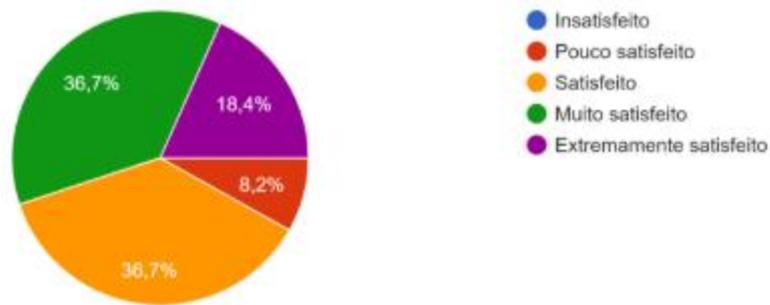
Gráfico 43 – Grau de satisfação da competência em comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nenhum gestor está insatisfeito com a liderança inspiradora. Quatro gestores (8,2%) estão pouco satisfeitos, 18 gestores (36,7%) estão satisfeitos, 18 gestores (36,7%) estão muito satisfeitos e 9 gestores (18,4%) estão extremamente satisfeitos, conforme Gráfico 44.

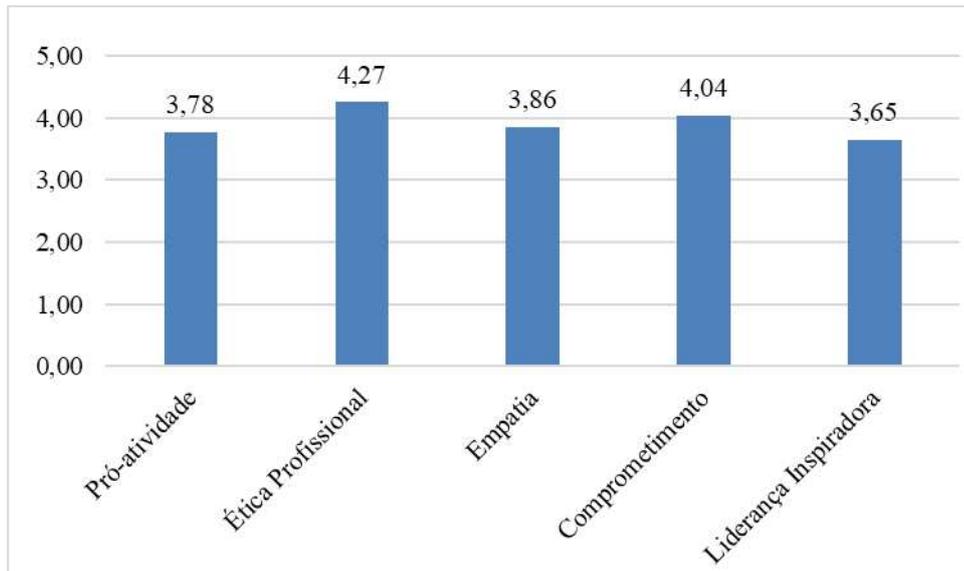
Gráfico 44 – Grau de satisfação da competência em liderança inspiradora



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, as atitudes avaliadas geraram os graus de satisfação apresentados pelo Gráfico 45.

Gráfico 45 – Grau de satisfação das atitudes avaliadas



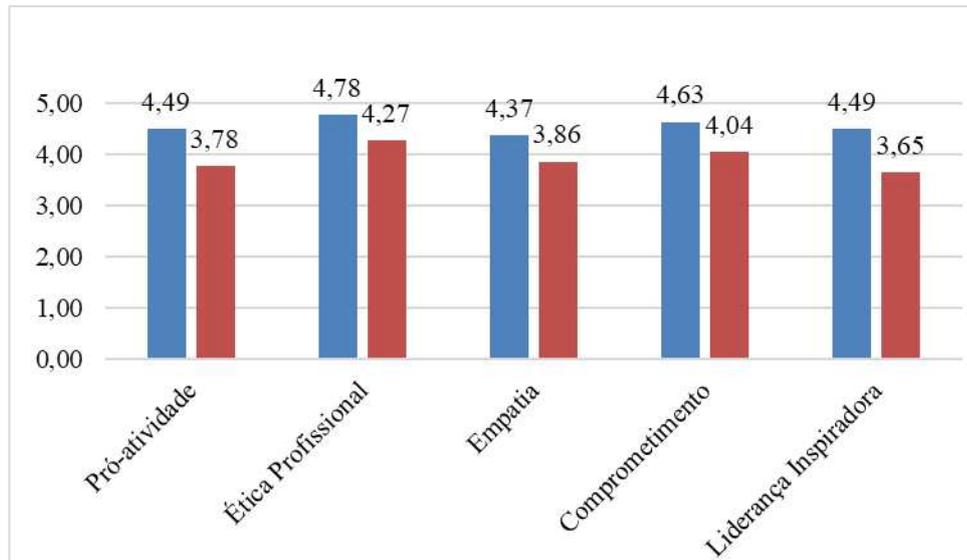
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A equipe de gestão respondente está mais satisfeita com a competência ética com grau de 4,27% de satisfação, seguida do comprometimento com grau de 4,04% de satisfação. Já no terceiro lugar, a equipe posiciona empatia num grau de 3,86%; em sequência surge proatividade, com grau de 3,78%, e por fim, temos liderança inspiradora considerada a última em grau de satisfação, mas em nível aceitável de 3,65%.

4.2.3.3 Importância X satisfação das atitudes

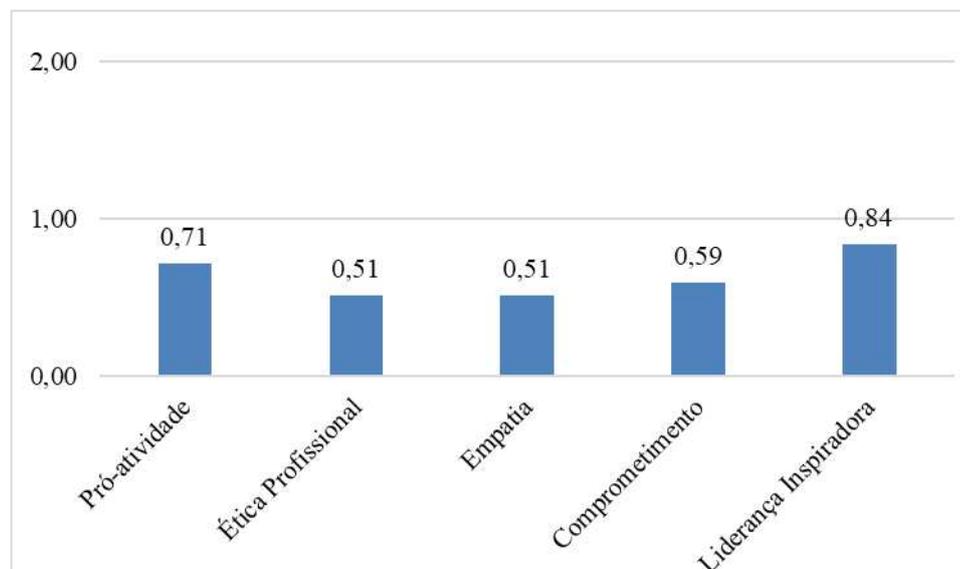
O Gráfico 46 demonstra a relação entre a importância (colunas azuis) e satisfação (colunas bordô) das atitudes que compõe a competência profissional dos gestores. É possível identificar um certo equilíbrio na relação, principalmente quando se compara aos conhecimentos e habilidade apresentados anteriormente.

Gráfico 46 – Grau de importância X satisfação das atitudes avaliadas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Essa percepção de maior equilíbrio na relação importância X satisfação é reafirmada pelo Gráfico 47, o qual apresenta os menores índices de *gaps* observados pela pesquisa. A liderança inspirada é a atitude que se destaca negativamente neste caso, e seria um ponto de atenção para capacitações profissionais futuras.

Gráfico 47 – *Gap* entre grau de importância e satisfação das atitudes avaliadas

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Diante das análises apresentadas, foi possível delinear algumas recomendações, visando a melhoria da gestão de competências na cooperativa pesquisada. As mesmas são apresentadas a seguir.

4.3 RECOMENDAÇÕES

Entre os conhecimentos analisados, o planejamento estratégico apresentou importância de 4,53 e um desempenho de 3,31, com o maior *gap* de 1,22. Este é um ponto crucial que deve ser priorizado para melhorias substanciais. Este é um dos maiores *gaps* identificados, indicando uma área crítica que requer atenção urgente. A gestão de pessoas é altamente valorizada, com uma importância de 4,40, mas o desempenho é relativamente baixo, em 3,33, resultando em um *gap* de 1,07. Desse modo, a gestão de pessoas é também um ponto de atenção na gestão da cooperativa.

Para conhecimentos, a importância média atribuída é de 4,50, enquanto o grau de satisfação é de 3,50, resultando em um *gap* de 1,00. Isso mostra uma discrepância significativa, indicando que os colaboradores precisam de mais treinamento e desenvolvimento para alinhar seu nível de conhecimento às expectativas. A tomada de decisões também é extremamente importante: uma nota de 4,58 é observada para importância, mas apresenta um desempenho de 3,62, resultando em um *gap* de 0,96. Há uma necessidade clara de aprimorar os processos e ferramentas de apoio à decisão para melhorar esse desempenho.

Produtos financeiros apresentam uma importância elevada de 4,58, mas o desempenho é de 3,67, com um *gap* de 0,91. Essa diferença sugere que melhorias significativas são necessárias para alinhar o desempenho à importância atribuída. No caso das habilidades, a importância é ligeiramente maior, com uma média de 4,60, enquanto a satisfação é de 3,80, resultando em um *gap* de 0,80. Embora a satisfação com as habilidades seja melhor que com os conhecimentos, ainda existe uma necessidade clara de aprimoramento para reduzir essa diferença.

A área de economia tem uma importância média de 4,13 e um desempenho de 3,44, resultando em um *gap* de 0,69. Embora a diferença não seja tão grande, ainda indica uma necessidade moderada de aprimoramento. Por fim, as atitudes têm uma importância média de 4,55 e uma satisfação de 4,00, o que resulta em um *gap* de 0,55, o menor entre as três categorias. Isso sugere que as atitudes dos colaboradores estão mais alinhadas com as expectativas, mas ainda há uma pequena margem para melhorias.

Com base nesses dados, conclui-se que as áreas de planejamento estratégico e gestão de pessoas são as mais críticas e precisam de melhorias urgentes. Investir em capacitação, desenvolvimento de pessoal e melhores práticas de gestão, pode ajudar a melhorar a gestão de pessoas. Para o planejamento estratégico, é essencial reavaliar e implementar estratégias mais eficazes e uma execução mais precisa. Além disso, a melhoria de produtos financeiros através da revisão e inovação pode ajudar a atender melhor às necessidades dos associados. A eficiência econômica também pode ser otimizada para reduzir o *gap* identificado nessa área.

A análise comparativa entre o grau de importância das competências profissionais e a satisfação da equipe em uma cooperativa de crédito, evidenciou uma conexão significativa. Os gestores atribuem alta importância a uma ampla gama de competências, desde técnicas específicas, como economia e produtos financeiros, até competências interpessoais, como liderança e gestão de conflitos. Este panorama reflete a complexidade do ambiente de trabalho.

Por outro lado, a satisfação dos gestores com suas competências é notável, sugerindo um alinhamento entre a percepção da importância das habilidades e a confiança na sua própria capacidade. Isso indica que a organização investe de forma adequada no desenvolvimento profissional, promovendo um ambiente propício para o crescimento das competências. Essa conclusão reforça a importância de uma abordagem holística na gestão de competências, onde a valorização dos conhecimentos, habilidades e atitudes e a satisfação dos colaboradores são elementos essenciais para o sucesso organizacional, recomendando-se a continuidade desse enfoque na estratégia de recursos humanos da cooperativa.

Por fim, destaca-se a importância de manter e promover uma cultura organizacional que valorize atitudes positivas, ao mesmo tempo em que se foca em iniciativas que possam fechar o pequeno *gap* restante, como programas de reconhecimento e incentivo comportamental. Essas ações podem ajudar a melhorar o alinhamento entre a importância atribuída e o grau de satisfação nas áreas de conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para um desempenho mais harmonioso e eficaz dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a satisfação de uma cooperativa de crédito em relação ao desempenho profissional de sua equipe de gestão, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes mais relevantes para o setor cooperativo de crédito. Através de uma análise descritiva, foi possível identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que a equipe de gestão julga importante para o ramo cooperativo de crédito e o grau de satisfação com suas equipes perante as competências profissionais.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro deles foi investigar e descrever os conhecimentos essenciais necessários para a atuação da equipe de gerência dessa cooperativa de crédito, considerando as demandas e particularidades do setor cooperativista, e compreender o grau de satisfação da equipe acerca dos conhecimentos essenciais. Foi possível visualizar quais são os conhecimentos importantes e notar que a equipe de gestão exige um grau de importância elevado para essa competência profissional, e que não estão satisfeitos atualmente.

O segundo objetivo específico foi identificar as habilidades-chaves exigidas pela cooperativa de crédito para os cargos de gerência e comparar com as competências observadas nos gestores atuais, e atualmente os cargos de gestão estão satisfeitos com as habilidades praticadas pelas suas equipes. O terceiro deles foi avaliar as atitudes e comportamentos valorizados pela cooperativa de crédito em sua equipe de gerência, confrontando esses aspectos com as práticas e condutas dos gestores em situações reais de trabalho e, hoje suas equipes estão entregando o que é realmente importante.

E o último objetivo foi propor recomendações e estratégias que possam aprimorar o desempenho da equipe de gerência da cooperativa de crédito, alinhando os conhecimentos, habilidades e atitudes com as expectativas da instituição. A partir dos *gaps* identificados, foi possível destacar os pontos de maior atenção e urgência, tais como o conhecimento em planejamento estratégico e gestão de pessoas. A partir deles, a cooperativa pode delinear estratégias assertivas, planejar treinamentos e capacitações que visam o desenvolvimento das competências profissionais.

Considerando que os gestores participantes da pesquisa vivenciam o dia a dia da cooperativa e estão diretamente em contato com as demandas dos clientes cooperados, as percepções coletadas são de grande relevância para a instituição pesquisada. Recomenda-se um alinhamento constante entre gestores e equipes, focando no planejamento estratégico da cooperativa, visando a entrega de resultados e atingimentos de metas, respeitando a cultura organizacional da empresa.

Apesar da facilidade de acesso aos gestores da cooperativa por parte do pesquisador, destaca-se como limitação do estudo o número de respondentes. Coletar dados é um grande desafio, e apesar de a cooperativa ser um ambiente aberto e colaborativo, como indicam os resultados, é possível que alguns gestores tenham preferido não manifestar suas opiniões. Para pesquisas futuras, pode-se ampliar a amostra e realizar essa avaliação em instituições bancárias tradicionais, buscando identificar possíveis competências particulares dos negócios baseados no cooperativismo. Além disso, há possibilidade de um novo estudo futuro na mesma instituição, buscando analisar se houve alinhamento dos cargos de gestão com suas equipes e avanço na redução dos *gaps* identificados.

Para finalizar, cabe destacar que o desenvolvimento da pesquisa ao final do curso de graduação é uma tarefa desafiadora, mas que ao mesmo tempo permite o contato com o mercado e o desenvolvimento de competências profissionais como a coleta, tratamento e análise de dados e a comunicação oral e escrita, que serão importantes para a carreira no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito nascem e operam em mais da metade dos municípios**. 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/703/noticia>. Acesso em: 03 jul. 2024.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. **Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília – DF, DOU.
- BITTENCOURT, W. R., BRESSAN, V. G. F., GOULART, C. P., BRESSAN, A. A., COSTA, D. R. de M., & LAMOUNIER, W. M. Rentabilidade em bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 21(2), 22–40, 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150349>.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, Contexto, Desempenho e Competência: um Estudo Multinível**. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações – PGPSTO, Universidade de Brasília, Brasília.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- CARVALHO, F. L. D., DIAZ, M. D. M., BIALOSKORSKI NETO, S., & KALATZIS, A. E. G. Saída e insucesso das cooperativas de crédito no Brasil: Uma análise do risco. **Revista Contabilidade & Finanças**, 26(67), 70–84, 2015. <https://doi.org/10.1590/rcf.v26i67.98099>.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as normas da ABNT.** In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 145-185.

CORDEIRO, F., BRESSAN, V. G. F., LAMOUNIER, W. M., & BARROS, L. A. B. C. Desempenho financeiro das cooperativas de crédito brasileiras e a recessão econômica de 2015 no Brasil. **Anais do XVIII USP International Conference in Accounting.** Universidade de São Paulo, julho 2018.
<https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2018/ArtigosDownload/1023.pdf>.

CUONG, H. V., LUU, H. N., QUYNH THI NGUYEN, L., & CHU, V. T. Income structure, diversification strategy and owners' benefit in cooperative financial institutions. **International Journal of Managerial Finance**, 16(4), 481–500, 2020.
<https://doi.org/10.1108/IJMF-11-2018-0346>.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

DELUIZ, Neise. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional.** Boletim técnico do Senac, v. 30, n. 3, p. 73-79, 2004.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, Marília Matos Monteiro Gonçalves *et al.* Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 31950-31965, 2019.

FERREIRA, Luciana Oliveira; MACHADO, Carla Santos. Gestão de pessoas baseada em um modelo de gestão por competências na COCEMAT. **REVICOOP**, v. 2, 2021.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 30 jul 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GREEN, Paul E.; SRINIVASAN, Venkatachary. Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook. **Journal of Consumer Research**, v. 5, n. 2, p. 103-123, 1978.

GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera. **Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação.** São Paulo: Vetor, 2004.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A Influência da Liderança na Dinâmica Organizacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LE BOTERF, G. **De La compétence: essi sur um attracteur étrange.** Paris: Editions D'Organizations. 1994.

LE BOTERF, G. **Compétence et Navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation, 1997.

LEI, David; HITT, Michael; BETTIS, Richard. **Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico.** In: FLEURY, Maria Tereza Lema; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Ed.). *Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.* São Paulo: Atlas, 2001

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, p.271–299. 1939. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, 41, p. 77-78, 1997

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research.** London: Sage, 1997.

NUDURUPATI, S. S., BITITCI, U. S., KUMAR, V., & CHAN, F. T. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, 60(2), 279-290, 2011. doi:10.1016/j.cie.2010.11.010.

OLIVEIRA, Dejalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática.** 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

OLIVEIRA, Thaiza Casimiro de Abrantes. **Estilos de liderança e desempenho organizacional: uma revisão integrativa.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, PB. 2024.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PARRY, S. **The quest for competencies.** *Training*, p. 48-56, July, 1996

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 6a ed. Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <http://www.concursosbancarios.com.br/Dataweb/Editor/Livro-CoopDe%20Cr%C3%A9dito%20-%20Bacen.Pdf>. Acesso em: 05 mai. 2024.

PUCRS ONLINE. **Tipos de liderança e principais características**. 2024. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/tipos-de-lideranca>. Acesso em: 04 jul. 2024.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma relação? **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 71-89, 2017.

SISTEMA OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. 2022. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/2022-11-18_Manual_Governanca_Cooperativa.pdf. Acesso em: 03 jul. 2024.

TRAD, Leny A. Bomfim. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 19, p. 777-796, 2009.

TREDGOLD, R. F. **Relações Humanas na indústria moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOODRUFFE, Charles. Competent by any other name. **Personnel Management**, v. 23, n. 9, p. 30-33, 1991.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22. Jul 1988.

APÊNDICE A – Questionário aplicado

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES REQUERIDOS DA EQUIPE DE GESTÃO.

Olá!

Sou Josias Roberto do Nascimento, acadêmico do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Para a minha conclusão de trabalho de curso, estou realizando uma pesquisa que tem como objetivo geral, analisar a satisfação de uma cooperativa de crédito, em relação ao desempenho profissional de sua equipe de gestão, considerando os conhecimentos, habilidades, e atitudes mais relevantes para o setor cooperativo de crédito.

Gostaria de solicitar seu apoio na participação como respondente deste questionário, composto por 35 questões de múltipla escolha. Você levará aproximadamente 10 minutos para respondê-lo.

Caso você concorde em participar, clique em "Ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido", e responda cada um dos blocos de perguntas.

Qual seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

Qual a sua faixa etária?

- Até 20 anos
- De 21 até 30 anos
- De 31 até 40 anos
- De 41 até 50 anos
- Qual seu grau de escolaridade?

Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino médio
- Ensino superior (graduação)
- Ensino superior (pós-graduação *latu sensu*: especialização)
- Ensino superior (pós-graduação *stricto sensu*: mestrado)
- Ensino superior (pós-graduação *stricto sensu*: doutorado)
- Ensino superior (pós-doutorado)

Qual a seu cargo atualmente?

- Gerente Administrativo
- Gerente de Ponto de Atendimento
- Gerente de Relacionamento Pessoa Jurídica
- Gerente de Relacionamento Pessoa Física

Há quanto tempo está no cargo?

- Até 1 ano
- De 1 até 5 anos
- De 5 até 10 anos
- De 10 até 15 anos
- Acima de 15 anos (digite a quantidade de anos)

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

ECONOMIA

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

PRODUTOS FINANCEIROS

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

GESTÃO DE PESSOAS

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

TOMADA DE DECISÕES E RESOLUÇÕES DE PROBLEMAS

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

LIDERANÇA

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

COMUNICAÇÃO

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

GESTÃO DE TEMPO

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

GESTÃO DE CONFLITOS

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

HABILIDADE ANALÍTICA E PENSAMENTO ESTRATÉGICO

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

PRÓ-ATIVIDADE

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

ÉTICA PROFISSIONAL

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

EMPATIA

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

COMPROMETIMENTO

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de importância atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

LIDERANÇA INSPIRADORA

- Sem importância
- Alguma importância
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

ECONOMIA

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

PRODUTOS FINANCEIROS

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

GESTÃO DE PESSOAS

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para o CONHECIMENTO listado abaixo:

TOMADA DE DECISÕES E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

LIDERANÇA

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

COMUNICAÇÃO

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

GESTÃO DE TEMPO

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

GESTÃO DE CONFLITOS

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a HABILIDADE listada abaixo:

HABILIDADE ANALÍTICA E PENSAMENTO ESTRATÉGICO

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

PRÓ-ATIVIDADE

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

ÉTICA PROFISSIONAL

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

EMPATIA

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

COMPROMETIMENTO

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Para o exercício de gestor, indique o grau de satisfação atribuído no seu cargo, para a ATITUDE listada abaixo:

LIDERANÇA INSPIRADORA

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Declaro para os devidos fins ter sido informado(a) verbalmente e por escrito, de forma suficiente a respeito da pesquisa: “COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES REQUERIDOS DA EQUIPE DE GESTÃO”. O projeto de pesquisa está sendo conduzido por Josias Roberto do Nascimento, estudante regularmente matriculado no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), orientado pelo Prof (a). Dr (a) Marcelo Recktenvald, pertencente ao quadro docente da UFFS. Estou ciente de que este material será utilizado para apresentação de Trabalho de Conclusão de Curso, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição, podendo posteriormente ser utilizado ainda em publicações para congressos, eventos e/ou periódicos científicos. O estudo tem por objetivo geral "analisar a satisfação de uma cooperativa de crédito em relação ao desempenho profissional de sua equipe de gestão, considerando os conhecimentos, habilidades, e atitudes mais relevantes para o setor cooperativo de crédito". Fui esclarecido(a) sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados e riscos e a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário, se for o caso.

- Concordo