

ALINE CRISLAINE ALVES MACHADO

**VALORES E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO NO SICOOB PERNAMBUCO.**

PATOS

2015

ALINE CRISLAINE ALVES MACHADO

**VALORES E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO NO SICOOB PERNAMBUCO.**

Artigo apresentado a Universidade Estadual da Paraíba, como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: SIMONE COSTA SILVA

PATOS

2015

M149v Machado, Aline Crislaine Alves
Valores e competências na Gestão de Cooperativas de Crédito
[manuscrito] : um estudo de caso no SICCOB Pernambuco / Aline
Crislaine Alves Machado. - 2015.
29 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Administração de empresas. 2. Competência em gestão.
3. Cooperativa de crédito. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

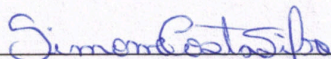
ALINE CRISLAINE ALVES MACHADO

**VALORES E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE
CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO NO SICOOB PERNAMBUCO.**

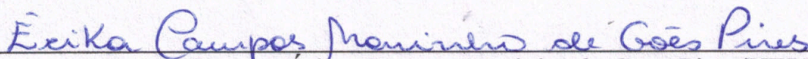
Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 16/06/15 .

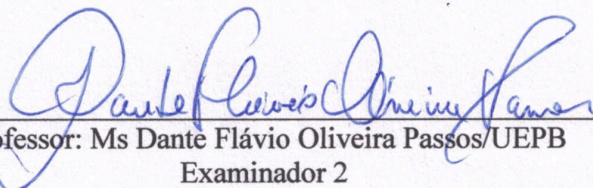
Banca Examinadora



Professora: Simone Costa Silva/UEPB
Orientadora



Professora: Érika Campos Marinho de Goes Pires/UEPB
Examinador 1



Professor: Ms Dante Flávio Oliveira Passos/UEPB
Examinador 2

VALORES E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO: Um estudo de caso no SICOOB Pernambuco.

Aline Crislaine Alves Machado¹
Simone Costa Silva²

RESUMO:

O gestor exerce papel fundamental para o alcance dos objetivos preestabelecidos pelas organizações. Em decorrência dessa premissa, o presente trabalho objetivou analisar os valores e competências considerados relevantes para a gestão de uma cooperativa de crédito. Assim, foram identificados os valores essenciais do Sicoob Pernambuco, mostrando as competências essenciais necessárias à cooperativa de crédito e avaliando as competências gerenciais dos profissionais que nelas atuam. Trata-se de um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa. Para conseguir os dados necessários, as informações foram obtidas por fontes primárias e a técnica de coleta foi o questionário elaborado com base nos modelos de Borges, Silva e Pires (2012), Escala de Valores de Tamayo e Godim (1996) e King, Fowler e Zeithaml (2002). Os resultados apontaram que os valores essenciais da organização são fidelidade e respeito às normas e aos níveis hierárquicos; concluiu-se que as competências essenciais necessárias às cooperativas de crédito são voltadas a valorização do capital intelectual através do estímulo a busca de conhecimento em cursos e treinamentos; e por fim, mas não menos importante, viu-se que os gerentes que atuam nas cooperativas de crédito detêm do mesmo nível de competências gerenciais. Focados em resultados e no processo constante de tomada decisões, os respondentes se consideram líderes e profissionais éticos, aptos a enfrentar os desafios do cenário financeiro.

Palavras-chave: Valores. Competências. Cooperativa de Crédito.

1 INTRODUÇÃO

Toda organização precisa de alguém para direcioná-la, e o gestor é quem vai procurar meios para que a organização não só sobreviva aos altos e baixos do mercado, mas sim, que ela permaneça sólida, alcançando os objetivos e gerando satisfação ao cliente. Trata-se do gestor que sabe ‘o quê’ e ‘por quê’ fazer, que busca conhecimentos não só para seu crescimento profissional, mas que tragam resultados para empresa, o gestor que tem habilidade para agir diante das cobranças do mercado, que sabe como fazer, que tem atitude e vontade de querer fazer.

¹ Graduanda em Administração - UEPB – E-mail: alinecrislaine@hotmail.com

² Professora Orientadora - UEPB – E-mail: monyadm@yahoo.com.br

Neste sentido, os valores e competências funcionam como as principais ferramentas capazes de promover o aperfeiçoamento contínuo do colaborador dentro da organização.

Para os autores Brandão e Guimarães (2001), a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos, baseado nas competências, implica que a organização planeja, seleciona, desenvolve e remunera recursos humanos, tendo como foco o desenvolvimento das competências essenciais da organização.

Já os valores são o que orientam o comportamento dos colaboradores e a tomada de decisão na organização. São eles que evidenciam as regras básicas que organização defende. Desse modo, faz-se de suma importância que estejam bem definidos e sejam compartilhados para que não haja confusão de idéias e nem contradição (BENZENY, 2003 *apud* ANDRADE, 2010).

Nesta perspectiva, diante das mudanças na economia e nas instituições financeiras um grande sistema vem se consolidando, o Cooperativismo de Crédito, ameaçando a solidez e a exclusividade dos bancos convencionais. Cooperativismo é um sistema econômico que tem as cooperativas como base de todas as atividades de produção e distribuição de riquezas (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

Por se tratar de uma instituição financeira no qual o cliente também é dono e, portanto, participa ativamente das decisões recebendo parte das sobras, o Cooperativismo de Crédito é uma das alternativas mais procuradas nos últimos tempos para atender as necessidades financeiras da população (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

A forma de constituição de uma Cooperativa de Crédito, o relacionamento que a instituição mantém com seu cooperado; as atrativas taxas de juros, menores que os concorrentes; a participação nos lucros e decisões; a aplicação dos recursos arrecadados na própria região contribuindo para o desenvolvimento local e a forte preocupação com o social; são considerados os principais diferenciais competitivos do sistema Cooperativista de Crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

Mesmo enfrentando vários desafios, as Cooperativas de Crédito buscam constantemente a expansão e a consolidação no sistema financeiro nacional e a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Pajeú, Agreste e Recife - Sicoob Pernambuco (como é comumente denominada) é um exemplo claro disso. E foi dentro dessa perspectiva de crescimento que surgiu o interesse de analisar as práticas gerenciais na referida cooperativa e de que forma os gestores podem contribuir para que a essa expansão traga retornos positivos.

Neste sentido, no presente trabalho buscou responder o seguinte questionamento:

Quais os valores e competências essenciais e gerenciais considerados relevantes para gestão do Sicoob Pernambuco?

Partindo-se da problemática elegida para o estudo, foram propostos os seguintes objetivos: Geral - Analisar os valores e competências essenciais e gerenciais considerados relevantes para gestão da cooperativa de crédito SICOOB Pernambuco. Específicos - Identificar os valores fundamentais da organização estudada; - Mostrar as competências essenciais necessárias à cooperativa de crédito; - Avaliar as competências gerenciais dos profissionais que atuam na organização estudada.

Para conseguir os dados necessários foi empregado o método de estudo de caso, a partir de uma pesquisa descritiva e quantitativa, sendo os dados coletados a partir de questionário.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. A presente introdução traz uma visão geral dos temas que foram abordados; a segunda seção se destina a fundamentação da pesquisa; posteriormente, descrevem-se os aspectos metodológicos que guiaram a operacionalização do estudo; a quarta seção se refere aos resultados obtidos e, por fim, a quinta seção, detalha as conclusões obtidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPETÊNCIAS: ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS

As competências não podem simplesmente ser pré-determinadas com base em definição de cargos e responsabilidades. Se o que importa é atender as necessidades dos clientes (internos e/ou externos) as competências devem ser flexíveis e agir de acordo com a mutação dessas necessidades (ZARIFIAN, 2001). Assim sendo, competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam consideravelmente a atividade de alguém e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (ZARIFIAN, 2001; PARRY, 1996).

Para Fleury e Fleury (2000, p.21) “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dessa forma, entende-se que deve haver entrega a empresa, comprometimento com os objetivos e saber agir de maneira responsável.

Carbone (2005) nos apresenta o termo competência com duas classificações: 1) humanas – diz respeito às habilidades individuais, a forma individual que cada um tem de alcançar o objetivo da organização; estas competências subdividem-se em competências técnicas (que é de domínio de alguns especialistas) e gerenciais (que dispõe sobre a construção de relações interpessoais, capacidade de promover mudanças, de motivar, de estimular a equipe com foco nos resultados); 2) organizacionais - estão relacionadas a características ou capacidades da organização como um todo ou de suas partes; subdivide-se em competências básicas (são as características indispensáveis para o funcionamento da organização) e competências essenciais (são as características que vão diferenciar a organização das demais e fornecer uma vantagem competitiva) (CARBONE, 2005; BOOG, 2002).

A Figura 01 traz uma demonstração das classificações e subdivisões do termo competência. Os quadros destacados em verde indicam as competências que a autora utilizou como base para a presente pesquisa.

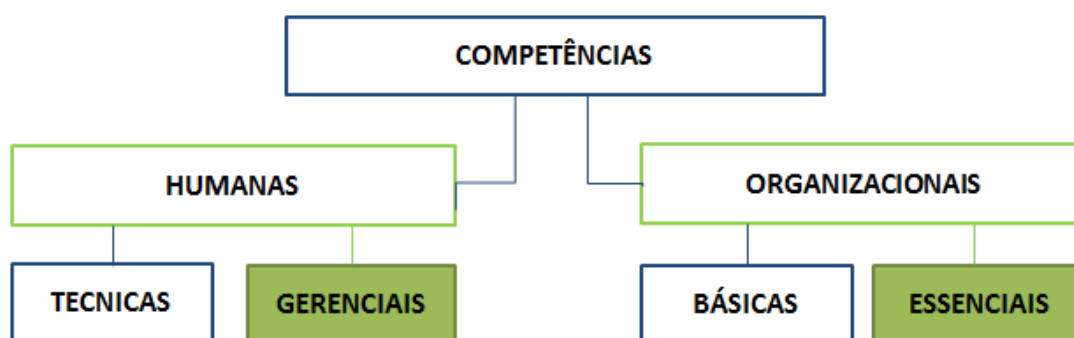


FIGURA 01: Demonstração da classificação e subdivisões de competência;
FONTE: Elaboração própria (2015)

Nesta perspectiva, pode-se afirmar que as competências organizacionais estão relacionadas aos valores individuais da empresa, são aquelas requeridas e comuns a todos os funcionários. Enquanto que as competências gerenciais são competências requeridas e comuns a todos os funcionários que ocupam cargo de liderança na empresa, que incluem um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes (PARRY, 1996).

Green (2000) entende que competências essenciais, são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos na organização. Essas competências fornecem uma vantagem competitiva à organização, resultando em valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas por outras empresas.

Embora estejam classificadas e subdividas as competências apresentadas anteriormente não agem isoladamente. Para que as competências organizacionais sejam desenvolvidas, e atuem realmente como o diferencial da empresa precisa-se essencialmente de pessoas com competências individuais (BECKER, 2001). Assim, os colaboradores de uma empresa são os maiores responsáveis pelo desenvolvimento das competências organizacionais.

No que se refere às competências gerenciais, McClelland *apud* Dutra (2012) expõe que para inferir ou avaliar o bom desempenho profissional devem ser analisados os tributos pessoais, pois são eles são quem proporcionam um resultado satisfatório na tomada de decisão. Assim, sob o ponto de vista do autor, os resultados alcançados pelas pessoas não dependem necessariamente da sua inteligência e sim das diferentes habilidades que possui (PEIXOTO E MOTTA, 2012).

As competências gerenciais representam a combinação entre conhecimento, habilidades e atitudes que são expressas pelo profissional no ambiente de trabalho (CARBONE, 2005). Assim, uma administração só consegue ser realmente efetiva e eficaz quando seu gestor é detentor dessas habilidades (DAFT, 2006).

Analisando as definições dos autores citados, pode-se completar que as competências organizacionais (ou competências empresariais) são aquelas competências essenciais para que a empresa sobreviva no mercado competitivo. São características de uma empresa, aquelas que nenhuma outra possui de forma similar. Estas características são o diferencial de uma empresa, o que a torna única em seu segmento. Já as competências gerenciais são as características pessoais do indivíduo em cargo de gestão que são reconhecidas como padrões desejáveis de comportamento dentro da organização.

2.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais são tidos como a identidade da empresa. Avaliá-los não é algo muito fácil, porém torna-se necessário para elaboração das estratégias da organização. Neste sentido Rodrigues (2002) apresenta os valores como crenças primordiais para a tomada de decisão.

Valores são as regras básicas da organização que servem de guia para os objetivos que devem ser alcançados. E é através dos valores que a organização é reconhecida. Podem ser modificados com o tempo de forma que se adequem ao contexto atual (TAMAYO, 1998;

RODRIGUES, 2002).

É a partir dos valores que a organização estabelece seus padrões e normas de conduta. Dessa forma, Schwartz (1992) *apud* Bilsky (2009) indica que os valores da organização acabam sendo incorporados pelo indivíduo de forma a influenciar no seu comportamento mesmo fora do ambiente de trabalho (SCHWARTZ, 1992 *apud* BILSKY, 2009).

Fernandes e Zanelli (2006) descrevem como as organizações cobram dos empregados que estejam alinhados e conscientes dos valores organizacionais, numa gíria muito utilizada nas empresas conhecida como ‘vestir a camisa’. Para tanto, são realizados trabalhos de conscientização que se iniciam no momento da inserção do empregado no ambiente organizacional. Para os autores, o que a maioria das empresas busca quando deseja que seus funcionários vistam a camisa é ativar uma identidade de orientação coletiva, pois se os funcionários se reconhecem como membro da organização é possível que priorizem os objetivos da empresa em detrimento dos seus próprios objetivos.

Para Tamayo (1998) os valores organizacionais são a essência para a conquista do sucesso; são esses valores que vão nortear os colaboradores (com seus valores e motivações individuais) a buscarem atingir o mesmo objetivo – o objetivo organizacional. Para tanto, a organização deve expor de maneira clara os seus objetivos e como pretende alcançá-los, a fim de evitar a existência de valores distintos e conseguir o comprometimento de todos (TAMAYO, 1998).

Andrade e Amboni (2010, p.60) acrescentam que:

Valores são idéias que as pessoas mantem como esperanças e suposições, sob a forma de um ideal, de uma crença, de um objetivo, tão grande ou tão globais a ponto de não poderem ser realmente alcançadas, mas que ao mesmo tempo servem como guias para as pessoas.

Os valores não podem ser considerados certos ou errados por um observador externo. No entanto, isso não quer dizer que não precisem ser bem elaborados. Collins (1996) expõe que é extremamente necessário que esses valores sejam definidos de forma honesta, tendo em vista que eles são a identificação da empresa (COLLINS *apud* ANDRADE E AMBONI, 2010).

Considerando a importância dos valores organizacionais para o atingimento dos objetivos pela organização, faz-se necessário que essas normas e princípios sejam do conhecimento de todos os colaboradores, independente do nível hierárquico que estejam, para que trabalhem ‘vestindo a mesma camisa’ e possam juntos alcançar o sucesso.

Manter os valores frente às constantes mudanças é um grande desafio. Caberá a organização o papel de identificar quando é necessário flexibilizar, mas também cabe à organização a análise de até onde poderá ser flexível para que não perca sua identidade e, ao mesmo tempo, possa se adequar de modo a atender às necessidades dos seus clientes.

2.3 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Além de ser uma doutrina econômica, o cooperativismo é uma ideologia que objetiva o desenvolvimento do ser humano, das famílias e da comunidade. Tem como base a ajuda mútua, a ação em conjunto e a busca de um resultado útil e comum a todos. Cooperativismo é um sistema econômico que tem as cooperativas como base de todas as atividades de produção e distribuição de riquezas (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2015).

A história do cooperativismo de crédito teve origem na Inglaterra, em *Manchester* no ano de 1844, por um grupo de 28 tecelões que fundaram a “Sociedade dos Pobres Pioneiros de Rochdale” (PORTAL DO COOPERATIVISMO).

Esse novo modelo de sistema financeiro, só chegou ao Brasil 58 anos depois, em 1902, trazido pelo padre Theodor Amistad, com a fundação da primeira cooperativa de crédito do país em Nova Petrópolis/RS. O objetivo do padre Amistad, era criar um mecanismo que pudesse ajudar financeiramente a população daquela região, já que eram extremamente carentes de recursos financeiros e ficavam situados a uma distância bem considerável dos grandes centros onde ficavam os bancos. Desse modo, e sempre com o mesmo objetivo de unir as pessoas em grupo para se ajudarem mutuamente, o padre Amistad fundou outras 24 cooperativas no estado do Rio Grande do Sul e com o passar dos anos, outras foram sendo fundadas por diversas pessoas em diferentes regiões se espalhando pelo país (PORTAL DO COOPERATIVISMO).

Como visto, o cooperativismo de crédito no Brasil tem evoluído em todos os sentidos, ocupando um espaço no mercado financeiro antes ocupado somente por bancos convencionais e sua presença já vem causando preocupação às outras instituições financeiras, pois já são consideradas por elas como fortes concorrentes.

O cooperativismo de crédito é regido por sete princípios que refletem suas características e norteiam suas decisões e funcionamento, são eles: Adesão livre e voluntária; Gestão Democrática; Autonomia e Independência; Participação econômica dos sócios; Educação, treinamento e informação; Intercooperação e Interesse pela comunidade. Dessa

forma, fica claro que o cooperativismo de crédito é um agente do sistema financeiro nacional particularmente diferente dos demais existentes.

Cooperativa significa a sociedade cujo capital é formado pelos associados e que tem a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos. Há muitos tipos de cooperativas, tais como: - Cooperativas de produção (têm como finalidade a comercialização de bens produzidos por seus membros); - Cooperativas de consumo: têm a finalidade de comprar bens de consumo e revendê-los a seus associados a preços mais baratos que os do mercado; - Cooperativas de serviço: podem prestar serviços como transporte de carga, abastecimento de água, distribuição de energia elétrica; - Cooperativas de crédito: fornecem recursos financeiros aos seus associados;

“Cooperativa de crédito é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (Conceito apresentado no Congresso Centenário da Aliança Cooperativista Internacional, em setembro de 1995, em Manchester, na Inglaterra) (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2015).

As cooperativas de crédito se classificam como organizações financeiras de pessoas e não de capital, com caráter não lucrativo e com fins econômicos, difundindo-se em todo o planeta (CHAVES, 2009). Sua sistemática de atuação e auxílio humanitário é recomendada por organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO) e Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), para se implantar em países ou regiões de economia atrasada.

Chaves (2009) afirma ainda que as cooperativas funcionam de forma semelhante aos bancos convencionais, com a diferença de no caso das cooperativas, o clientes serem donos do negócio. Esta é a característica mais marcante de uma cooperativa de crédito. Seus associados participam ativamente das decisões da cooperativa, podendo votar nos seus representantes, o conselho de administração e fiscal e ser votado, caso tenham interesse, já que a administração da cooperativa é composta pelos próprios cooperados.

Observa-se, então, que cooperativas de crédito têm funcionalidades semelhantes aos bancos comerciais, no entanto apresenta diferenças que foram apontadas no trabalho de Meinen (2002) e Schroder (2005) citado pro Chaves (2009, p. 113, com adaptações):

- a) Finalidade – nos bancos se busca obter o lucro, as cooperativas de crédito não visam o lucro propriamente dito.
- b) Gerência – os bancos são geridos pelos acionistas (ou donos) enquanto as cooperativas são geridas pelos associados.

- c) Gestão – os bancos são geridos por administradores que tem respaldo dentro do mercado financeiro, por sua vez, as cooperativas são administradas por cooperados.
- d) Produtos – os bancos apresentam preços para os produtos e serviços oferecidos, sendo que o cliente final não interfere nesses preços, cabendo-lhe no máximo escolher entre instituições diferentes as melhores condições oferecidas. Por sua vez, na cooperativa, os cooperados influenciam o preço dos produtos e serviços, por fazer parte da instituição, enquanto sócios.
- e) Público-alvo – os bancos geralmente priorizam o atendimento aos grandes centros urbanos, ou localidades que lhes permita retorno financeiro, no sentido de manutenção de pessoal, aluguel de prédio, infra-estrutura e segurança, enquanto as cooperativas de crédito se espalham por pequenas localidades, que inclusive permite uma área de abrangência maior.
- f) Resultado social – os bancos não tem vínculo com as comunidades, seus recursos são transferidos para atividades urbano-industriais, mesmo ainda que nos últimos anos tenha se tratado a questão do chamado balanço social, ou seja de como as instituições lidam com as comunidades e meio ambiente. Nas cooperativas, uma grande parte dos recursos captados são aplicados dentro da comunidade.
- g) Forma de atuação – os bancos são competitivos, em que aqueles que tem as melhores taxas, conseguem fidelizar o maior número de clientes. As cooperativas de crédito buscam a cooperação, e a fidelização dos seus clientes por meio das estratégias utilizadas, dos produtos e serviços oferecidos e do respaldo que as mesmas têm dentro da comunidade em que está inserida.
- h) Divisão dos lucros – os bancos dividem as sobras (lucros do exercício) de forma proporcional ao capital que os seus acionistas investem. As cooperativas podem distribuir as sobras ao final do exercício ou reinvestir em fundos corporativos, de acordo com as deliberações da Assembleia.
- i) Atendimento – os bancos nos últimos anos têm investido em trabalhar um aspecto pessoal no atendimento ao cliente, no entanto o que se percebe é que o atendimento ainda está vinculado a aspectos econômicos, com classificações do tipo cliente especial, cliente vip, cliente comum. As cooperativas não apresentam esse problema, isso porque os associados são os donos, dessa forma o atendimento é feito de forma pessoal, até porque essa é uma maneira de garantir a permanência daquele associado no grupo, devendo-se ressaltar que ele é livre para sair e retirar seu capital cooperado quando quiser.

Segundo Banco Central do Brasil (2015) os principais objetivos de uma cooperativa de crédito são:

- Apoiar e fortalecer a economia de seus sócios;
- Desenvolver a região onde atua, gerando empregos, agregando valores e aumentando a renda;
- Trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus sócios;
- Oferecer crédito rápido com taxas de juros e tarifas inferiores às praticadas no mercado;
- Educar financeiramente, estimulando a poupança dos seus sócios;
- Fornecer benefícios sociais e educativos;
- Promover segurança financeira e cobertura emergencial a seus cooperados;

Dessa forma, as cooperativas de crédito apresentam uma função social muito forte,

atrelada principalmente a sua filosofia de trabalho. E, assim, vêm ganhando espaço no Mercado Financeiro Nacional e até leis específicas para regularem sua existência foram sendo criadas, como é o caso da Lei 5.764/71 – Lei do Cooperativismo Brasileiro, criada em 16 de dezembro de 1971 com a finalidade de regulamentar as cooperativas de crédito em suas atribuições e forma de atuação.

2.4 GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

O processo de globalização vem produzindo modificações profundas em vários cenários mundiais; seja ele econômico, político, social, empresarial ou mesmo cultural. Novas oportunidades estão sempre surgindo, assim, a organização tem que seguir esse processo, sendo flexível, mudando sempre que necessário sua forma de planejamento, de realização dos negócios, de utilização dos recursos e de atender o cliente (MOTTA, 1995). Tudo isso, gera a exigência de um novo perfil dos gestores, que disponha de competências mais abrangentes, capazes de conduzir as mudanças necessárias na organização (LUZ, 2002; SANT'ANNA, 2008).

Embora seja sinônimo de administração, o termo gestão não significa apenas uma tentativa de encontrar um substituto para administrar os negócios. Mas que sua utilização nas organizações, seu foco almeja priorizar as pessoas, conforme afirmam Soviensi e Stigar (2008, p.53):

Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais, com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano.

O significado de gestão nas Cooperativas de Crédito é bem mais específico. Ela é legalmente definida nos Estatutos Sociais, baseada nos artigos 47 a 55 da Lei nº 5.764/71. Nas cooperativas, a gestão se refere ao Conselho de Administração ou Diretoria, composto necessariamente de associados eleitos pela Assembleia Geral. A Lei nº 5.764/71, não estabelece número mínimo para o Conselho de Administração ou Diretoria. A prática recomenda pelo menos três associados, para facilitar o processo de renovação obrigatória de um terço a cada final de mandato que tem como tempo máximo quatro anos (SICOOB

PERNAMBUCO, 2013).

A legislação permite que a cooperativa de crédito tenha: - Conselho de Administração: encarrega-se das atividades deliberativas e de governança, ou seja, do relacionamento entre os associados, executivos, Conselho Fiscal, comunidade, governo etc. - Diretoria Executiva: cuida das atividades de administração (SICOOB PERNAMBUCO, 2013).

Na estrutura organizacional das cooperativas de crédito, os atos de gestão da sociedade são fiscalizados por um Conselho Fiscal. Os Conselheiros Fiscais, eleitos pelos associados, não são considerados gestores da instituição e, sim, seus fiscalizadores, como se verá adiante.

As cooperativas de crédito possuem um organograma no qual estão distribuídos todos os cargos componentes da organização, partindo desde os colaboradores do sistema, passando pela auditoria, conselhos de administração e fiscal até chegar à assembleia geral, que é o órgão máximo de uma cooperativa.

A Figura 02 apresenta o organograma atual do Sicoob Pernambuco:

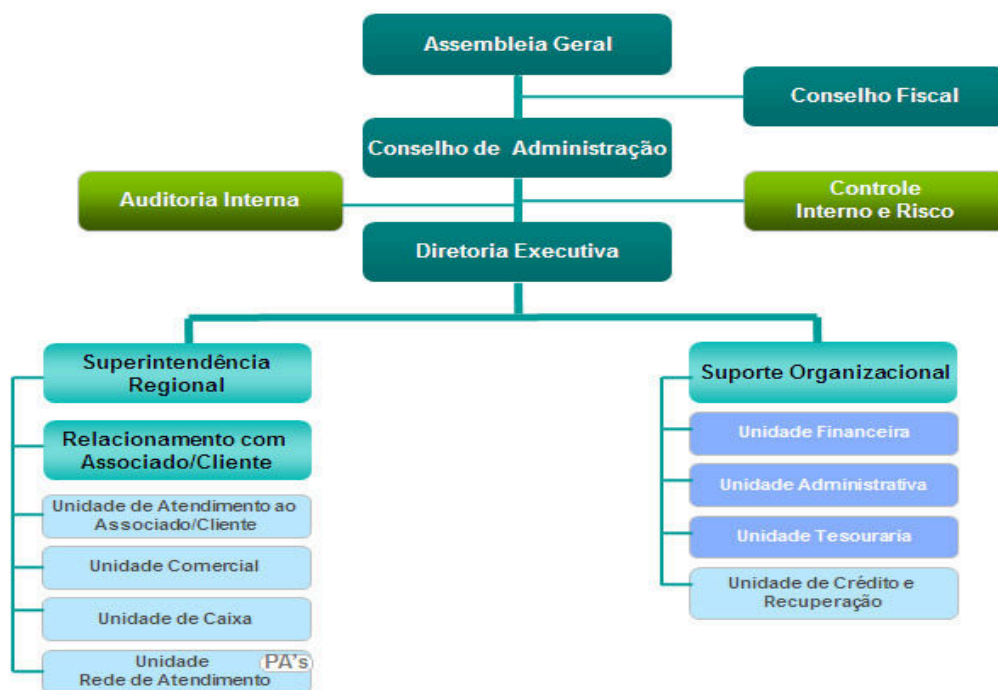


FIGURA 02: Organograma atual do Sicoob Pernambuco;
FONTE: Departamento de gestão de pessoas – Sicoob Central NE.

As cooperativas de crédito possuem uma estrutura funcional toda segmentada, tendo cada setor um papel específico, demonstrando que o sistema Cooperativista de Crédito é tão sério e tão preparado para atender as necessidades dos seus usuários quanto qualquer outro sistema. No sentido mais amplo, consideram-se gestores da instituição tanto os

Diretores/Conselheiros de Administração quanto os Gerentes de Negócios. E foi justamente esse último ponto que o autor tomou como base para o trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou analisar os valores e competências considerados relevantes para gestão de uma cooperativa de crédito. O SICOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil - é o maior Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil, reunindo mais de dois milhões de associados em todo o País. Em 15 anos de história, o Sistema é formado por 576 cooperativas singulares, 15 cooperativas centrais, uma confederação (Sicoob Confederação), um banco (Bancoob) e um fundo garantidor (FGS).

O Sicoob Pernambuco é uma cooperativa de crédito singular, ligada à Central Nordeste, que iniciou sua história em 20 de dezembro de 1999, com apenas um Ponto de Atendimento na cidade de São José do Egito/PE. Contava inicialmente com 101 membros/associados. Hoje, após 14 anos de fundação, a cooperativa conta com uma média de 22.000.00 (vinte e dois mil) associados, 99 colaboradores (efetivos e estagiários), e 16 Pontos de Atendimento, comumente chamados por “PA”, além de um Centro Administrativo que dá suporte a todas as agências.

Os Pontos de Atendimento estão distribuídos nos Estados de Pernambuco e Paraíba, da seguinte forma: PA 00 - Agencia Sede, localizada no Centro de São Jose do Egito, PA 01 - Afogados da Ingazeira/PE, PA 02 – Prata/PB, PA 03 – Tuparetama/PE, PA 04 – Ouro Velho/PB, PA 05 – Monteiro/PB, PA 06 – Carnaíba/PE, PA 07 – Bairro Planalto, também em São José do Egito/PE, PA 08 – Tabira/PE, PA 09 – Itapetim/PE, PA 10 – Brejinho/PE, PA 11 – Santa Terezinha/PE, PA 12 – Amparo/PB, PA 13 – Gravatá/PE, PA 14 – Bezerros/PE, PA 15 – Arcoverde e PA 16 - Sebrae/Recife.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa se classifica quanto aos objetivos, em descritiva. Para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61) “este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los”. Neste sentido, através da aplicação do questionário foi realizado o levantamento dos dados, realizando apenas o registro, sem nenhum tipo de manipulação.

Quanto à coleta de dados a mesma compreende um estudo de caso, tendo em vista que foi realizada em apenas alguns pontos de atendimento da organização estudada. “O estudo de

caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN 2001, p. 21).

Em relação à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Esta, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificado, o que significa traduzir em números opiniões e informações para inseri-las e analisá-las (SILVA; MENEZES, 2005).

Richardson (2009, p.20):

A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coletas de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde o mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Para coleta dos dados necessários foram abordados nove gerentes dos Pontos de Atendimento do Sertão do Pajeú, nas seguintes cidades: São José do Egito – (duas agências, a Sede e no bairro Planalto), Tuparetama, Itapetim, Brejinho, Santa Terezinha, Tabira, Afogados e Carnaíba, todas em Pernambuco.

A técnica de coleta de dados utilizada foi um questionário de múltipla escolha, sendo os participantes da pesquisa levados a responder a partir de uma escala de *Likert* de 5 pontos, tendo sido adequada, a referida escala, às características de cada um dos questionários. Como o presente trabalho busca evidenciar aspectos relacionados às competências gerenciais, aos valores e competências essenciais, os instrumentos de pesquisa foram elaborados com base nos modelos Borges, Silva e Pires (2012), Escala de Valores de Tamayo e Godim (1996) e Wilcox King (2002), respectivamente. Os dados foram coletados pela própria autora sendo os instrumentos de pesquisa enviados por *E-mail* aos respondentes para facilitar a coleta.

Após a coleta de dados, estes foram tabulados em planilha do Microsoft Excel 2010 objetivando encontrar a média e desvio padrão das respostas produzidas pelos respondentes que levariam a analisar os valores e competências considerados relevantes para gestão da organização estudada. Para melhor exposição dos dados foram elaborados gráficos e tabelas.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Visando analisar os valores e competências considerados relevantes para gestão de uma cooperativa de crédito foram elaborados três inventários: a) valores organizacionais; b) competências essenciais e c) competências gerenciais. Os resultados encontrados a partir da

operacionalização da pesquisa serão apresentados nesta seção. Para melhor explanação dos dados optou-se por separar em duas partes, a primeira expõe o perfil dos respondentes, já a segunda parte versa sobre os valores e competências estudados.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nesta seção são mostradas algumas características referentes ao perfil dos participantes da pesquisa. Todos os abordados são gerentes do Sicoob Pernambuco dos Pontos de Atendimento do Sertão do Pajeú.

Os dados levantados são demonstrados na Tabela 01, a seguir:

TABELA 01: Perfil dos respondentes

GÊNERO	FEMININO	67%
	MASCULINO	33%
FAIXA ETÁRIA	22 A 30	22%
	31 A 40	45%
	41 A 50	33%
TEMPO DE ATUAÇÃO	ATÉ 3 ANOS	11%
	04 A 06 ANOS	11%
	07 A 10 ANOS	45%
	ACIMA DE 10 ANOS	33%

FONTE: Dados de pesquisa (2015)

O resultado acerca do perfil dos respondentes evidencia que são em sua maioria do gênero feminino (67%) e estão na faixa etária de 31 a 40 anos (45%).

Quanto ao tempo de permanência, todos os respondentes estão há no mínimo dois anos na cooperativa, além disso 45% dos gerentes estão entre 7 a 10 anos na organização. Destaca-se ainda uma representação considerável acima de 10 anos (33%).

Pela variabilidade de tempo acima apresentada, foi possível identificar que o tempo de vínculo com a organização pode ser um fator relevante para promoção ao cargo de gerência. Tendo em vista que, apenas 11% dos respondentes tem até 3 anos de cooperativa, enquanto 45% têm de 7 a 10 anos. Assim, observou-se que existe estabilidade empregatícia na organização, apesar das inúmeras mudanças no cenário em que está enquadrada, existe pouca rotatividade de funcionários.

Esse é um fator importante, não só para a organização como para o colaborador. Para a empresa, são vantagens como a produtividade, redução de custos com entrada e saída de pessoal, redução de custos com treinamentos iniciais, além do aspecto social, pois a organização ao fixar seu pessoal estará contribuindo para formação de um corpo de mão-de-obra qualificada. Por outro lado, quanto mais tempo o indivíduo passa em determinada empresa, mais adquire experiência e habilidade no desempenho de suas tarefas, alcançando produtividade mais elevada que a inicial e aumentando seu capital intelectual (BRANDÃO, 2001).

4.2 APRECIÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E GERENCIAIS

Nesta seção são explicitados os resultados levantados acerca das competências – gerenciais e organizacionais, além dos valores destacados pelos respondentes durante a execução da pesquisa.

a) Valores organizacionais

Visando identificar os valores fundamentais da organização estudada foi elaborado um questionário com base na Escala de Valores de Tamayo e Godim (1996), o referido instrumento apresenta 27 itens que tratam de valores presentes nas organizações. Foi utilizada uma Escala de *Likert*, variando de “1- Nada Importante” a “5– Totalmente Importante”.

Sobre valores pode-se afirmar que estes são normas ou critérios de conduta que afetam todas as atividades da organização (TUTOR EXECUTIVO, 2015). Tratando da concepção de valores dentro das organizações, é importante destacar que cada empresa tem uma motivação e uma identidade específica. Portanto, seus valores estão enfatizados nos comportamentos que determinam como ocorre sua gestão; assim, os valores são fundamentais e oriundos de sua cultura organizacional (TUTOR EXECUTIVO, 2015).

Entre os valores citados no questionário (demonstrados a seguir na Tabela 02), os que apresentaram maior grau de importância com média de 5 pontos e desvio padrão igual a 0 foram: - fidelidade a organização; - respeito das regras e normas estabelecidas pela organização; - respeito aos níveis de autoridade; - preocupação com o cumprimento de horários e compromissos; em seguida, também empatados, com média de 4,89 e desvio

padrão 0,31 vem: clima de ajuda mútua e clima de relacionamento amistoso entre os empregados.

Tabela 02: Valores fundamentais da organização

VALORES ORGANIZACIONAIS	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO σ
Fidelidade à organização	5,00	0,00
Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	5,00	0,00
Respeito aos níveis de autoridade	5,00	0,00
Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	5,00	0,00
Clima de ajuda mútua	4,89	0,31
Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	4,89	0,31
Tradição de respeito às ordens	4,78	0,42
Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	4,67	0,67
Busca constante de informação e novidades	4,67	0,47
Oportunidades iguais para todos os empregados	4,67	0,47
Ambiente de relacionamento organizacional adequado	4,67	0,47
Respeito às pessoas com cargo de chefia	4,56	0,50
Controle do serviço executado	4,56	0,50
Capacidade de influenciar pessoas na organização	4,56	0,50
Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	4,56	0,50
Capacidade de inovar na organização	4,33	0,67
Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	4,33	0,47
Distribuição do poder pelos diversos níveis	4,33	0,47
Imparcialidade nas decisões administrativas	4,33	0,67
Intercâmbio com outras organizações	4,22	0,42
Segurança de pessoas e bens	4,11	0,87
Preservação dos costumes vigentes da organização	4,11	0,31
Tratamento proporcional ao mérito	4,11	0,74
Introdução de novidades no trabalho	4,00	0,67
Atuação conjunta com outras empresas	4,00	0,47
Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	3,67	0,67
Proteção ao meio ambiente	3,67	0,82

FONTE: Dados de pesquisa (2015)

Desse modo, verifica-se que todos os respondentes demonstraram fidelidade e respeito às normas e aos níveis hierárquicos da organização, assim como, indicaram que esses valores já identificados devem vir acompanhados de um bom relacionamento com a equipe. O que muitas vezes, é difícil manter em ambientes competitivos como esse em que a organização estudada está inserida.

O líder da organização pode ganhar mais apoio quando gera carisma. Para Andrade e Amboni (2010) esse carisma vem das necessidades emocionais das pessoas e dos eventos associados ao exercício da liderança.

A fidelidade é a marca de uma grande liderança. Ainda que se obtenham resultados financeiros com o esforço de todos, se muitos abandonam a empresa na primeira oportunidade que aparece, o trabalho como líder é falho. Porém, quando se usa da autoridade de líder para ajudar pessoas a almejar seus resultados, todos são beneficiados (a organização e o próprio colaborador).

Por outro lado, os valores organizacionais avaliados como “razoavelmente importante” - média 3, foram: - utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente e proteção ao meio ambiente. Essa classificação chamou atenção do pesquisador, levando-se em conta o fato de que muitas empresas adotam a gestão ambiental; umas de forma consciente e com comprometimento, outras como jogada de *marketing* para atrair clientes ou como diferencial competitivo. Dessa forma, identifica-se que a organização não cobra de seus colaboradores um comprometimento maior com o meio ambiente.

Sabe-se que é uma tendência atual, as organizações se preocuparem com os danos que podem causar ao meio ambiente e exigirem de seus colaboradores que adotem uma postura de respeito ao meio ambiente a fim de disseminar um senso de consciência ambiental como valor da organização. Essa tendência se dá, muitas vezes, como resposta às demandas advindas da sociedade que, cada vez mais, passa a exigir das empresas com as quais se relaciona que estas preservem o meio ambiente natural.

b) Competências essenciais

Nesta seção foram elencadas as competências essenciais, sendo apresentadas na Tabela 03 pelo grau de relevância de cada uma, em ordem decrescente, destacando aquelas que são consideradas mais e menos relevantes, conforme os dados que foram coletados.

Para conhecimento destas competências, empregou-se um questionário formulado com base no modelo proposto por King, Fowler e Zeithaml (2002), o referido instrumento contava com 9 assertivas que tratam das competências capazes de diferenciar a organização de seus concorrentes, conferindo competitividade à mesma. Neste, os gerentes deveriam responder conforme Escala de *Likert* também de 5 pontos em que: 1 – Nada Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Razoavelmente Importante, 4 – Muito Importante, 5 – Totalmente Importante.

Tabela 03: Competências essenciais relevantes à atuação da cooperativa

COMPETENCIAS ESSENCIAIS	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO σ
Conhecimentos e habilidades dos funcionários são competências da organização.	5,00	0,00
Sistema de treinamento e incentivo que promovem e reforçam o aumento do conhecimento.	5,00	0,00
Pontos missão, cultura, valores da organização, que definem e incentivem diferentes tipos de conhecimento.	5,00	0,00
Os funcionários recebem treinamento para execução de todas as rotinas.	4,78	0,42
Sistemas físicos, tais como banco de dados de computador, equipamentos e programas de software são competências da organização.	4,56	0,50
Outras mudanças ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.	4,44	0,50
Mudanças políticas ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.	4,33	0,47
Existe vasta documentação escrita sobre as atribuições.	3,89	0,74
Um concorrente seria capaz de adquirir as competências da organização por meio da análise do mercado ou de publicações disponíveis.	3,44	0,50

FONTE: Dados de pesquisa (2015)

Tomando com base os dados apresentados, observou-se que um grande diferencial competitivo da organização estudada é o grau de conhecimento e habilidades dos funcionários e o incentivo e promoção de treinamentos, uma vez que as competências melhor avaliadas pelos respondentes foram “Conhecimentos e habilidades dos funcionários são competências da organização”, “Sistema de treinamento e incentivo que promovem e reforçam o aumento do conhecimento” e, ainda, “Pontos missão, cultura, valores da organização, que definem e incentivem diferentes tipos de conhecimento” (ambos com média 5,0).

Sobre isto, Lana e Ferreira (2007, p.07) afirmam que “a gestão de pessoas é incumbida de garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas”. Acredita-se, pois, que a organização estudada possui uma gerência de pessoas bastante atuante e que tem dado suporte para que essas competências da organização sejam bastante desenvolvidas e tenham sido destacadas pelos gestores participantes da pesquisa.

No entanto, foi apontado como deficiente o item que se refere à capacidade de um concorrente adquirir as competências da organização por meio da análise do mercado ou de publicações disponíveis. Nesta perspectiva, verifica-se que embora atuem no mesmo ramo de crédito, os respondentes não se sentem muito ameaçados pelos bancos convencionais. Isso se confirma pela média de 3,44 – Razoavelmente importante - apresentada no último item da

tabela. Essa colocação passa segurança, não só para os associados que percebem esses diferenciais, como também para os colaboradores. No entanto, ressalta-se a necessidade da organização está sempre buscando manter um nível de competitividade, pautado na inovação e busca de diferenciais que a coloquem a frente de seus concorrentes.

Desse modo, conclui-se que as competências essenciais necessárias às cooperativas de crédito, em especial ao Sicoob Pernambuco, são voltadas a valorização do capital intelectual através do estímulo a busca de conhecimento em cursos e treinamentos; e que apesar de ter fortes concorrentes no mercado financeiro não se apresenta recuada. Tendo em vista que além de oferecer os mesmos produtos e serviços, ainda apresenta diferenciais.

Neste sentido, cabe ressaltar o que afirmam Lana e Ferreira (2007) ao destacar sobre a necessidade de criar uma percepção clara sobre a ligação entre as competências dos indivíduos e das organizações, pois são as pessoas que constituem as competências organizacionais. Além disso, as organizações devem criar condições que favoreçam o desenvolvimento de seus membros. Trata-se, portanto, de uma relação na qual causa e efeito se interpenetram, em uma relação rica, dinâmica e complexa. O que parece está sendo feito pelo Sicoob Pernambuco

c) Competências Gerenciais

Com o objetivo de avaliar as competências gerenciais dos profissionais que atuam em cooperativas de crédito foram elencadas 24 competências envolvendo, simultaneamente, questões de conhecimentos, habilidades e atitudes, tais competências foram aplicadas neste estudo tomando como base o trabalho de Borges, Silva e Pires (2012).

Sobre competências gerenciais cabe destacar o que afirma Vergara (2001) ao expor que, é através do uso das competências gerenciais, que os resultados organizacionais repercutem; tendo em vista que a melhora do desempenho dos gestores implica, diretamente, na satisfação e no comprometimento das pessoas a eles subordinadas (VERGARA, 2001).

Assim, percebe-se que todas as competências elencadas foram avaliadas pelos gestores que participaram da pesquisa com médias entre 5 - Totalmente importante ou 4 – Muito importante. O que demonstra o grau de desenvolvimento das competências apresentadas nos gestores do Sicoob Pernambuco.

Na tabela 04 a seguir, apresentam-se destacadas as 2 competências com maior grau de importância e as 2 competências com menor grau de importância conforme os dados que foram coletados.

TABELA 04: Competências Gerenciais

COMPETENCIAS GERENCIAIS	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO Σ
Liderança	5,00	0,00
Ética profissional	5,00	0,00
Foco em resultados	4,89	0,31
Tomada de decisão	4,89	0,31
Conhecimento do negócio (conhecimento técnico)	4,78	0,42
Cumprimento de metas	4,78	0,42
Negociação	4,78	0,42
Delegação de poder	4,78	0,42
Equilíbrio emocional	4,78	0,42
Capacidade para resolução de problemas	4,67	0,47
Formação de equipes	4,67	0,47
Iniciativa	4,67	0,47
Persistência	4,67	0,47
Planejamento	4,56	0,50
Multifuncionalidade	4,44	0,68
Disponibilidade	4,44	0,68
Empatia	4,44	0,68
Saber ouvir	4,44	0,50
Entusiasmo	4,33	0,82
Organização	4,33	0,47
Agilidade	4,22	0,63
Flexibilidade	4,22	0,42
Criatividade	4,11	0,87
Adaptabilidade	4,11	0,74

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Percebe-se que aparecem empatadas no *ranking* das competências gerenciais os itens: - liderança, representando uma atitude gerencial de suma importância para o direcionamento dos negócios; e - ética profissional no *roll* das habilidades presentes nos gestores da organização.

Sobre liderança, Andrade e Amboni (2010) afirmam a necessidade de o líder saber transformar os problemas em oportunidades, como forma de manter-se no mercado. Portanto, essa competência de liderança deve ser cada vez mais estimulada nos gestores da cooperativa, buscando manter o nível de competitividade tão requerido neste ambiente de atuação.

No que concerne aos conhecimentos dos gestores do Sicoob Pernambuco, todos os abordados têm nível superior completo ou cursando (apenas um gestor) nas áreas de

Matemática, Administração e Economia. Também foram citados cursos de aperfeiçoamento em Gestão de Cooperativa, bem como pós-graduação em Administração Geral.

Nota-se que os gerentes compreendem a relevância das competências gerenciais, contudo algumas poderiam ter sido melhor avaliadas: As competências Planejamento e organização, por exemplo, são papéis fundamentais do administrador, mesmo sendo apontados pelos próprios gestores como muito importante (médias 4,56 e 4,33, respectivamente), na verdade deveriam está no *ranking* junto com liderança. Além disso, mesmo se considerando liderança como totalmente importante, não privilegiaram a habilidade de saber ouvir (média 4,44). Neste sentido, cabe lembrar que um bom líder não é aquele que apenas impõe e monitora, mas aquele que saber ouvir opiniões que de forma direta ou indireta contribuem na tomada de decisão.

Diante do que foi apresentado, verifica-se que os gerentes que atuam na cooperativa estudada detêm do nível de competência gerencial similar, isso pôde ser percebido na similaridade das respostas obtidas para as competências consideradas relevantes para atuar neste ramo, bem como os conhecimentos presentes nos mesmo.

No mais, acrescenta-se que os referido gestores estão focados em resultados e no processo constante de tomada decisões, os respondentes consideram-se líderes e profissionais éticos, aptos a enfrentar os desafios do cenário financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar os valores e competências essenciais e gerenciais considerados relevantes para gestão de uma cooperativa de crédito - Sicoob Pernambuco.

Os resultados demonstraram que os valores essenciais da organização são fidelidade e respeito às normas e aos níveis hierárquicos. Estes foram apresentados de forma unânime pelos respondentes. Assim, percebe-se que o Sicoob Pernambuco tem seus valores claramente definidos. Por outro lado, identifica-se que a organização não cobra de seus colaboradores um comprometimento maior com questões ligadas a preservação do meio ambiente, prática bastante disseminada por muitas organizações atualmente. Uma organização com um histórico baseado nos princípios cooperativistas deve reforçar tal valor dentro da empresa, não só pela questão legal que defende o meio ambiente, mas pelo papel social que a cooperativa tem no meio e que está inserida.

Ficou evidenciado também, que as competências essenciais necessárias às

cooperativas de crédito são voltadas a valorização do capital intelectual através do estímulo a busca de conhecimento em cursos e treinamentos.

Identificou-se também que os gerentes que atuam nas cooperativas de crédito detêm do mesmo nível de competências gerenciais. Trabalham voltados para resultados e no processo constante de tomada decisões. Possuem conhecimentos em áreas que podem dar suporte a uma gestão eficiente, além de está sempre buscando desenvolver conhecimentos ainda não explorados através de cursos de aperfeiçoamento ou pós-graduação.

Dentro dessa perspectiva, conclui-se que embora a cooperativa tenha valores fortes e invista em treinamentos para desenvolvimento das competências essenciais, está deixando a desejar no que se refere a algumas competências consideradas importantes para atuação como gestor. Estas precisam ser melhor desenvolvidas, pois dentro do cenário de expansão que o Sicoob Pernambuco se encontra, precisa de gerentes portadores de habilidades, atitudes e conhecimentos específicos para atuação neste contexto.

Assim, sugere-se, que outros estudos sejam realizados com objetivo de mostrar como podem ser desenvolvidas as competências gerenciais, ou ainda em outros contextos, buscando conhecer outros aspectos que estão presentes neste processo.

Quanto às limitações do trabalho, cita-se a diversidade de abordagens e conceitos para o tema competências e a não existência de um conceito único para o termo, o que pode levar a uma definição e entendimento muitas vezes confuso.

Desta forma, sendo um tema atual e significativo, são inúmeras as possibilidades e espera-se que este artigo contribua tanto para as empresas que atuam no ramo de crédito quanto para os estudiosos na área de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, A. **Gestão por competências: um modelo adaptado para cada empresa.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3413/gestao-por-competencias-um-modelo-adaptado-para-cada-empresa.html>.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição de aprendizagem organizacional.** RAE (Revista de Administração), Vol. 21. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v10n3/a03v10n3>. Acessado em 25 de ago 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Resolução Nº. 2.554 de 24 de setembro de 1998.** Brasília: Bacen. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo>>. Acessado em: 21/05/2015.

BECKER, Fernando. **Educação e construção do conhecimento.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p.8-15. jan./mar. 2001.

BILSKY, W., Janik, M., & Schwartz, S. H. (2011). **The structural organization of human values - Evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS).** Journal of Cross-Cultural Psychology, 42(5),759-776.

BOOG, Gustavo G. Desenvolver o gerente: construir o presente e o futuro da empresa. In: BOOG, Gustavo & Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** V. 2. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-273.

BORGES, A. C.; SILVA, S. C.; PIRES, E. C. M.: **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um estudo com os gestores do Campus VII da Universidade Estadual da Paraíba – Patos/PB, 2012.** XV Semead – Seminário em Administração, 2012.

CARBONE, Pedro P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DAFT, Richard L. Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Estatuto Social, SICOOB Pernambuco – 2013.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C.. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v.10, n.1, mar., 2006.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, ed. especial, 2001. Disponível em: www.sielo.br Acesso em: 21 mai.2015

GREEN, M. A. et al. Solar cell efficiency tables: version 16. Progress in photovoltaics: research and applications, Sydney, v. 8, p. 377-384, 2000

HISTORIA DO COOPERATIVISMO. Disponível em <http://www.cooperativismodecredito.coop.br>. Acesso em 14 e 15 de Novembro 2014.

LANA E FERREIRA, **Gestão por competência: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica, Juiz de Fora. n.04, abr./mai.2007

LUZ, T.R. Telemar – Minas: a reinvenção dos gestores. In. Economia e Gestão, Belo Horizonte, v.2, n.3, p 56, 2002.

PARRY, Scoot B. **The Quest for Competencies**. Training Magazine, 1996.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em www.portaldocooperativismo.com.br. Acesso em Acesso em 14 de Novembro 2014.

RESOLUÇÃO 002/2014, SICOOB Pernambuco – 2014.

REGIMENTO INTERNO, SICOOB Pernambuco – 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Zuleide Ribeiro. FREIRE JUNIOR, Luciano Galvão. **Comprometimento organizacional e valores éticos**. In Valores éticos e comprometimento dos servidores públicos do Rio Grande do Norte: relatórios de pesquisas / Zuleide Ribeiro Rodrigues (coord.). Natal: Construgof, 2002

SANT'ANNA, Anderson de S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE (Revista de Administração)** – v. 4 n.1 jun. 2008.

SICOOB, disponível em www.sicoob.com.br. Acesso em 15 de Novembro de 2014.

SCHWARTZ, Shalom. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, Álvaro.; GONDIM, M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n° 2, p. 62-72, 1998.

TUTOR EXECUTIVO, **Os valores para os indivíduos e organizações**. Disponível em: <http://www.tutorexecutivo.com/2013/11/osvaloresparaosindividue>. Acessado em: 23/05/2015

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C. **Interações Humanas, Significados Compartilhados e Aprendizagem Organizacional**. I ENEO, Curitiba, 2000

ZARIFIAN, Philippe. (2001). **Objetivo Competência**; por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas.

ABSTRACT:

The manager plays a fundamental role for the achievement of pre-established goals by organizations. Due to this assumption, this study aimed to analyze the considered values and skills relevant to the management of a cooperative credit. Assim, the essential values of Sicoob Pernambuco were identified, showing the key competences necessary for evaluating credit union and managerial skills the professionals who work in them. It is a descriptive case study with a quantitative approach. To achieve the required data, the information was obtained from primary sources and collecting the questionnaire technique was made based on Borges models, Silva and Pires (2012), Tamayo Values Scale and Godim (1996) and King, Fowler and Zeithaml (2002). The results showed that the core values of the organization are faithfulness and respect the rules and hierarchical levels; it was concluded that the essential skills required to credit unions are aimed at enhancement of intellectual capital by encouraging the pursuit of knowledge in course training; and last but not least, it was seen that managers working in credit unions hold the same level of managerial skills. Focused on results and the constant process of making decisions, respondents consider themselves leaders and ethical professionals, able to face the challenges of the financial landscape.

Keywords: Values. Skills. Credit cooperative.