

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM**  
**CURSO DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**Katlin Alice Rampelotto**

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES NAS  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO CENTRO DO ESTADO DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2018**

**Katlin Alice Rampelotto**

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES NAS  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO CENTRO DO ESTADO DO  
RIO GRANDE DO SUL**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito parcial para obtenção do grau de **Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**.

**Orientador: Prof. Gustavo Fontinelli Rossés**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2018**

**Katlin Alice Rampelotto**

## **ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO CENTRO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito parcial para obtenção do grau de **Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**.

**Aprovado em 07 de dezembro de 2018:**

---

**Gustavo Fontinelli Rossés, (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Ricardo Höher, (UFSM)**

---

**Marta Von Ende, (UFSM)**

**Santa Maria, RS, Brasil**  
**2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

A minha família, principalmente ao meu pai Derli José Rampelotto, minha irmã Franciéle Taise Rampelotto, minha avó Alice Neli Kobs pela educação dada, incentivo e esforços realizados para que eu chegasse a esta etapa tão importante da minha vida.

Ao meu namorado João Orlando Missio pelo carinho, apoio e compreensão, por estar ao meu lado neste momento tão importante, sem dúvidas você foi um grande pilar para a realização deste sonho.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

Em especial, agradeço ao meu orientador Prof. Gustavo Fontinelli Rossés por toda ajuda em todos os momentos e pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Agradecimento aos meus amigos e colegas, amizade que fez parte da vida acadêmica e que vai continuar presente em minha vida certamente. Em especial também, agradeço às minhas colegas Bianca Pegoraro da Rosa, Camila Porto Caetano e Bruna Ribeiro que foram de suma importância na construção do meu trabalho, tanto quanto em minha vida acadêmica, sempre disponíveis para ajudar e auxiliar minhas necessidades.

A Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade de fazer o curso.

As Cooperativas em estudo pela disponibilização dos dados para que fosse necessária a elaboração deste trabalho.

A todos, obrigada!

**Se você não ama algo, não  
vai andar um quilômetro  
extra, não vai trabalhar um  
fim de semana extra e nem  
desafiar tanto o comum.  
(Steve Jobs)**

## RESUMO

### **ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO CENTRO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTOR: Katlin Alice Rampelotto  
ORIENTADOR: Gustavo Fontinelli Rossés

Diversas mudanças vêm acontecendo a cada dia no campo de atuação das organizações cooperativas. Isso acontece devido ao aumento da competitividade e da maior necessidade de eficácia organizacional. Assim, é preciso que as cooperativas reconheçam a necessidade de capacitação constante de suas equipes de modo que o trabalho seja desempenhado para o alcance dos resultados. É neste ponto que o desenvolvimento de competências gerenciais constitui uma temática de grande relevância para o cooperativismo. Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar as competências gerenciais dos gestores de cooperativas agropecuárias na Região Central do RS, com base no modelo de Quinn et al (2003). Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, com característica descritiva e com base em um estudo de caso. Na coleta de dados foram realizadas entrevistas e análise documental. A partir das características que o entrevistado da cooperativa Alfa apresentou as competências de inovador, negociador, produtor, diretor, monitor, facilitador e mentor com maior intensidade. Na cooperativa Beta, o entrevistado apresentou todas as competências citadas, além das competências de coordenador. Por fim, o entrevistado da cooperativa Gama apresentou as seguintes competências inovador, negociador, produtor, coordenador, monitor, facilitador e mentor. Quanto a contribuições, acredita-se que este estudo pode contribuir para que as organizações cooperativas sejam capazes de ter uma imaginação mais ampla das competências mencionadas.

**Palavras-chave:** Cooperativas; Agronegócio; Competência gerencial; Análise comparativa.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Modelo de Competências Gerenciais de Quinn et al (2003) .....	16
Tabela 1 - Categorias de análise.....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 As organizações cooperativas .....	12
2.2 As competências gerenciais.....	15
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1 Análise dos resultados .....	27
4.1.1 Competência inovador .....	27
4.1.2 Competência negociador .....	30
4.1.3 Competência produtor .....	33
4.1.4 Competência diretor .....	36
4.1.5 Competência coordenador .....	39
4.1.6 Competência monitor .....	41
4.1.7 Competência facilitador .....	43
4.1.8 Competência mentor .....	46
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cooperativas são organizações constituídas por indivíduos que possuem como objetivo uma atividade comum, as quais não possuem fins lucrativos e que sejam trabalhadas de forma a gerar benefícios iguais a todos os membros, os quais são chamados de cooperados.

Segundo a Holyoake (2004), no ano de 1844 na Inglaterra, na cidade de Rochdale, um grupo de 28 pessoas, sendo 27 homens e 1 mulher, decidiram comprar uma grande quantidade de alimentos para montar seu próprio armazém e assim, tudo o que fosse adquirido seria dividido de modo igual entre os membros do grupo. Então, nasceu a primeira cooperativa, a qual ficou conhecida como a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, guiada por valores e princípios morais, entre eles a honestidade, solidariedade, equidade e transparência, os quais são até hoje, a base do cooperativismo.

Cooperativa é uma união de pessoas, cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo, e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos fundem-se nos objetivos coletivos da associação (CRÚZIO, 2005, p. 7).

De acordo com Matos (2005, p. 252), foi especificado que, “logo após as experiências da cooperativa pioneira de Rochdale que se espalhou pela Europa, foram criadas federações nacionais de cooperativas começando assim a discutir o que seria as bases de movimento cooperativo mundial”. Com o objetivo de preservar os princípios doutrinários e incentivar o cooperativismo, foi em 1895, que se realizava o primeiro Congresso Internacional de Cooperativismo, dando origem à Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

Para Pinho (1982), Veiga e Fonseca (2002), o cooperativismo é considerado uma forma de superação do capitalismo, por ser um sistema de cooperação econômica que envolve distintas formas de trabalho e produção, além de ser uma forma de organização considerada justa, democrática, participativa e inclusiva.

O cooperativismo tem a responsabilidade de originar desenvolvimento e melhorar a qualidade de vida e de renda dos cooperados, sendo capaz de

oferecer, mesmo ao pequeno produtor, uma concorrência mais justa nesse processo competitivo. É essencial a participação ativa dos associados na organização das atividades econômicas para o funcionamento desse mercado.

[...] a consolidação do sistema cooperativista no Brasil tem papel significativo no desenvolvimento da sociedade, pois promove, dentre outros benefícios, acesso a crédito, saúde, educação, moradia, e ao mercado de trabalho, com responsabilidades sociais e ambientais (OCB, 2004, p. 1).

Ao mesmo tempo em que as cooperativas denotam significativa importância econômica e social no Brasil e no mundo, é preciso também chamar a atenção para os desafios e dificuldades enfrentadas pelas mesmas, visto que ainda há um grande problema quanto à diferenciação da prática cooperativista e do estilo empresarial comum.

Diante disso, diversas mudanças vêm acontecendo a cada dia no campo de atuação das organizações cooperativas. Isso acontece devido ao aumento da competitividade e da maior necessidade de eficácia organizacional. Assim, é preciso que as cooperativas reconheçam a necessidade de capacitação constante de suas equipes de modo que o trabalho seja desempenhado para o alcance dos resultados. É neste ponto que o desenvolvimento de competências gerenciais constitui uma temática de grande relevância para o cooperativismo.

Neste cenário, McClelland (1973) publicou *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, que iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos.

Segundo Spencer e Spencer (1993), McLagan (1996) e Mirabile (1997), durante a década de 80, Richard Boyatzis, explorando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características que, em sua opinião, definem um desempenho superior.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), o termo competência antes só pertencia à linguagem jurídica e agora passou a ser utilizado na linguagem organizacional, tendo como conceito a capacidade que as pessoas têm de desempenhar com eficiência determinado papel.

As competências gerenciais são um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa necessita para ser eficaz no campo de atividades administrativas. O desenvolvimento das

competências é resultante da aprendizagem organizacional, voltada para as competências humanas e organizacionais. Esse conceito está disposto à capacidade do indivíduo de desempenhar seu papel com eficiência dentro da função que se encontra. As competências nas organizações estão em reconhecer a importância dos gestores.

Segundo Quinn et al (2003), a gestão por competência constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar as competências gerenciais dos gestores de cooperativas agropecuárias na Região Central do RS, com base no modelo de Quinn et al (2003).

A escolha pelo tema se deu pela sua relevância no campo de todas as organizações, de modo especial, as organizações cooperativas. Estudar competências gerenciais se torna necessário, pois saber como desenvolvê-las em conjunto agrega potencialidades para a obtenção dos resultados e, consequentemente, proporciona maior competitividade organizacional.

Adota-se por competência um saber agir de forma responsável e reconhecida, implicando saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional (BOTERF, 2003, p. 40).

Busca-se, então verificar se os gestores das cooperativas possuem estas competências que através destas lideram pessoas e contribuirão para a formação desse conceito.

O estudo tem como base as cooperativas agropecuárias, as quais tem a finalidade de organizar e auxiliar a produção de seus associados, de forma que eles consigam melhores resultados na comercialização de seus produtos.

O cooperativismo agropecuário tem uma notável participação na economia brasileira, sendo responsável por quase 50% do PIB agrícola e envolvendo mais de 1.000.000 de pessoas. Entre os 13 setores da economia onde o sistema cooperativista está inserido no Brasil, a agropecuária é o mais representativo. (MAPA, 2017, p. 1).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2018), das 6,65 mil cooperativas existentes, 1,55 mil estão na produção rural. As cooperativas de produção agropecuária no Brasil faturaram R\$ 200 bilhões em 2017. O valor representa um crescimento de 10,61% em relação à receita registrada em 2016, que foi de R\$ 180,8 bilhões. Estima-se ainda, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE em 2017, que 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa.

Para melhor compreensão deste trabalho, no capítulo 2 apresenta-se a revisão de literatura com as considerações sobre as organizações cooperativas e as competências gerenciais. No capítulo 3 foram expostos os processos metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho. A seguir, no capítulo 4 apresentam-se os resultados das cooperativas estudadas a partir do modelo de investigação. No final, no capítulo 5 foram exibidas as considerações finais deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As organizações cooperativas

Cooperativismo é a doutrina que indica a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas.

Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (BRASIL, Lei n. 5.764).

Dessa forma, nota-se a principal diferença de uma empresa capitalista e uma cooperativa, onde existe a ausência da maximização como fim da atividade econômica, além de existir preocupação social, cada pessoa tem direito a um voto, ou seja, tudo é decidido de forma democrática por todos os envolvidos.

As cooperativas, segundo o Código Cooperativo aprovado pela Lei n. 119 de 31 de agosto de 2015, na sua constituição e funcionamento obedecem aos seguintes princípios cooperativos, que integram a declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela Aliança Cooperativa Internacional:

1º Princípio – Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

2º Princípio – Gestão democrática pelos membros: as cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

3º Princípio – Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.

4º Princípio – Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas de entreajuda, controladas pelos seus membros.

5º Princípio – Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas.

6º Princípio – Intercooperação: as cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio – Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Estruturadas por estes princípios, as cooperativas atuam em diversos setores da economia. Para garantir a organização e representação, as cooperativas foram divididas em 13 ramos, quais sejam:

1 – Agropecuário: envolve cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. A cooperativa recebe, comercializa, armazena e industrializa a produção dos cooperados, além da oferta de assistência técnica, educacional e social.

2 – Consumo: ligado à compra em comum de artigos para seus cooperados, podendo ser fechadas ou abertas. As cooperativas do modelo fechado reconhecem como cooperados somente pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão. As cooperativas do modelo aberto aceitam qualquer pessoa que queira de associar.

3 – Crédito: relacionado à prestação de serviços financeiros de qualidade para seus associados. Na cooperativa de crédito o que se busca é ouvir o cooperado, para assim oferecer soluções adequadas para o seu perfil e suas necessidades.

4 – Educacional: formadas por professores, alunos, pais de alunos, alguns dos objetivos deste ramo é proporcionar educação de qualidade para a formação de cidadãos éticos e cooperativos.

5 – Especial: este ramo que se dedica à inserção no mundo do trabalho, à geração de renda e à conquista da cidadania para pessoas com deficiência,

pacientes psiquiátricos, dependentes químicos, egressos do sistema prisional, pessoas em cumprimento de penas alternativas, adolescentes em idade adequada ao trabalho, assim, conseguindo uma oportunidade de trabalho e ajudando financeiramente suas famílias.

6 – Infraestrutura: oferta de serviços essenciais a seus associados, como energia e telefonia, basicamente em pequenas propriedades rurais.

7 – Habitacional: engloba cooperados para construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais e condomínios.

8 – Produção: nestas é preciso produzir para ser o dono do negócio. Não buscam o lucro e sim a qualidade do trabalho e a remuneração de todos.

9 – Mineral: a finalidade destas cooperativas é pesquisar, extraír, lavrar, industrializar, comercializar, exportar produtos minerais.

10 – Trabalho: este ramo é o caminho para profissionais de perfil empreendedor e colaborativo. Essas cooperativas podem atuar em todos os segmentos de atividades econômicas.

11 – Saúde: a missão destas é a promoção e cuidado da saúde humana, tendo atuação em diversas áreas como médica, odontológica, psicológica e de usuários dos serviços de saúde.

12 – Turismo e Lazer: estas trabalham para a prestação de serviços de entretenimento para seus associados. Esses empreendimentos oferecem opções mais baratas e educativas, além de contribuírem para que as comunidades explorem todo o seu potencial turístico.

13 – Transporte: estas atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Possuem gestões específicas para cada uma de suas modalidades.

Segundo a OCB (2018), as cooperativas variam de acordo com a dimensão e os objetivos da organização, dessa forma, existem 3 graus de classificação.

1º Grau – Singular: uma cooperativa para pessoas que tem o objetivo de prestar serviços diretos aos associados, formada por, no mínimo, 20 cooperados, na regra geral, sendo permitida a admissão de pessoa jurídicas, desde que não operem no mesmo campo econômico da cooperativa.

2º Grau – Central ou Federação: uma cooperativa para cooperativas, cujo objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização dos mesmos, e é constituída por, no mínimo, 03 cooperativas singulares.

3º Grau – Confederação: uma cooperativa para federações, pois tem o objetivo de organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas. A diferença é que as confederações são formadas por, no mínimo, 03 cooperativas centrais ou federações de qualquer ramo.

Não existe cooperativismo sem o compartilhamento de ideias. Ser cooperativista é acreditar que ninguém perde quando todo mundo ganha, é buscar benefícios próprios enquanto contribui para o todo, é se basear em valores de solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade. O cooperativismo tem um jeito único de trabalhar (OCB, 2018).

Para garantir sua atuação, as cooperativas precisam desenvolver ações efetivas voltadas para a sua manutenção do seu espaço no seu mercado de atuação. É neste contexto organizacional que se pretende desenvolver um trabalho voltado para a análise das competências gerenciais. Por isso, entende-se também relevante expor algumas considerações sobre este tema.

## 2.2 As competências gerenciais

As competências gerenciais são um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa necessita para ser eficaz no campo de atividades administrativas.

Segundo Hamel e Prahalad (1994, p. 203), “as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia”. Assim, os autores referem-se à competência essencial, como a competitividade.

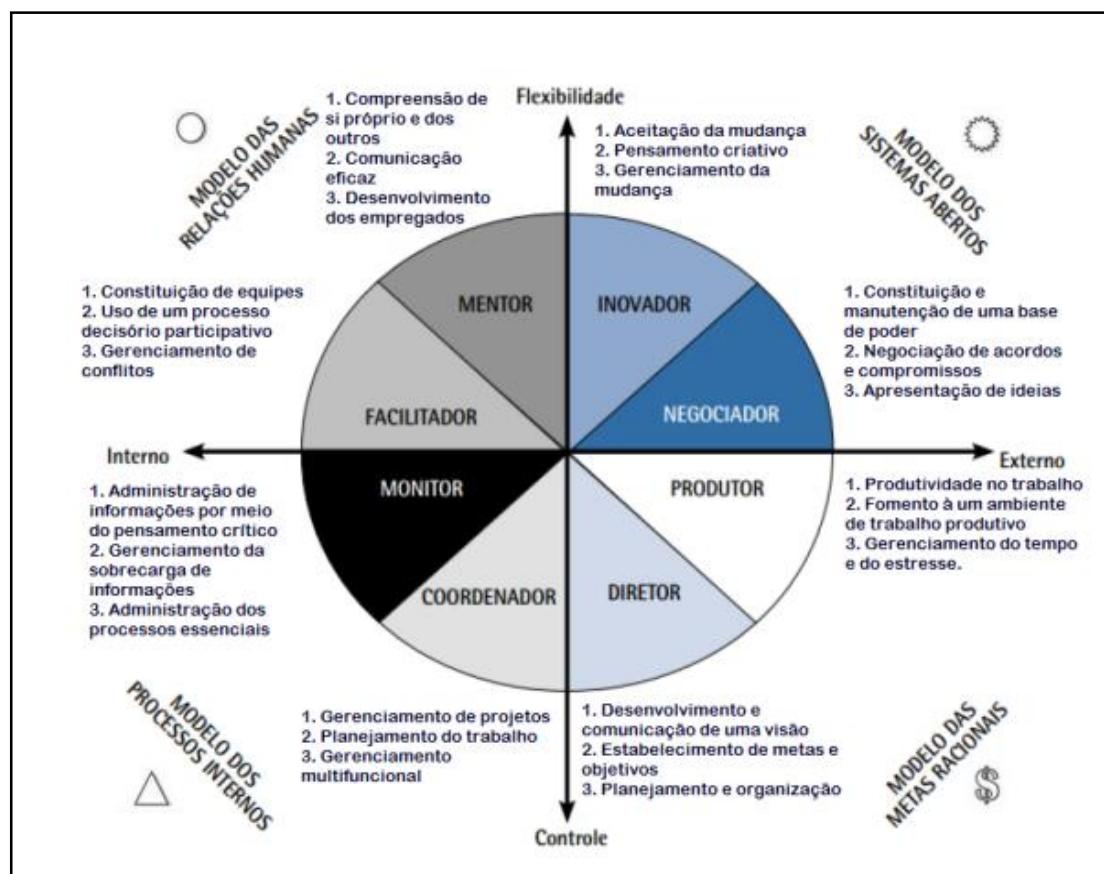
O desenvolvimento das competências é resultante da aprendizagem organizacional, voltada para as competências humanas e organizacionais. Esse

conceito está disposto à capacidade do indivíduo de desempenhar seu papel com eficiência dentro da função que se encontra. As competências nas organizações estão em reconhecer a importância dos gestores.

Uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las.

Tendo em vista importância deste tema para as cooperativas, entendeu-se necessário buscar um modelo de análise que permitisse identificar e analisar as competências gerenciais e como elas devem ser desenvolvidas. Para isso, toma-se como base o modelo proposto por Quinn et al (2003), conforme a figura.

Figura 1 - Modelo de Competências Gerenciais de Quinn et al (2003)



Fonte: (Quinn et al, 2003, p. 17).

Como mostrado na figura 1, estas são as oito competências apresentadas pelo autor. Estas ajudam a organizar as ideias quanto ao que se espera de quem

ocupa um cargo de liderança. Estas competências são: a) inovador; b) negociador; c) produtor; d) diretor; e) coordenador; f) monitor; g) facilitador; h) mentor.

Modelo dos Sistemas Abertos: para Quinn et al (2003) da metade do século XX para frente, o mundo passou por intensas e velozes transformações nas áreas de comunicação, informatização, produção de conhecimento, econômica e principalmente na configuração social. Os valores sociais, que antes eram convencionais, passaram a ter uma orientação mais individual e conservadora levando o público a não se preocupar somente com dinheiro e lazer, mas também com a satisfação pessoal.

Com as organizações cada vez mais dinâmicas e intensas no uso do conhecimento, esse novo modelo utilizou-se do método da flexibilidade na adaptação e do apoio externo. Ele é simbolizado por uma ameba que indica um organismo sensível, capaz de se transformar rapidamente quando necessário. Seus processos essenciais baseiam-se na flexibilidade política, inovação, na resposta criativa de problemas e na coordenação da mudança. O gerente passou da visão de um decisor racional para um inovador criativo e um negociador com estratégia política.

A primeira competência trata do “inovador”. A competência de inovador pertence ao modelo de sistemas abertos e é um dos mais instigantes, mas menos compreendidos, dos oito papéis de liderança. O foco desta competência é na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo. Envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais, além de proporcionar aos gerentes uma oportunidade única de afirmar o valor de cada empregado dentro do contexto da organização. Fritz (1989) observa que ao fazer uma escolha fundamental, a aparência e comportamento mudam.

[...] quando as pessoas fazem uma escolha fundamental para serem verdadeiras em relação ao que possuem de mais elevado, ou quando fazem uma opção para cumprirem um objetivo de vida, tornam-se capazes de executar inúmeras mudanças que pareciam impossíveis ou improváveis no passado. (FRITZ, 1989, p. 193-194).

A segunda competência trata do “negociador”. A competência de negociador pertence ao modelo de sistemas abertos e o quadro de valores concorrentes ajuda-nos a perceber que a liderança, em qualquer âmbito, é uma atividade social tanto quanto técnica. Exige tanto as competências de relações humanas do treinador mentor quanto à capacidade analítica e de controle do monitor e do diretor. Para Handy (1993), trabalhar para um líder autoritário pode ser frustrante, mas trabalhar para um líder fraco pode ser igualmente problemático. Nas organizações, as ideias só dão certas se as pessoas enxergarem benefícios em aplica-las. As competências deste papel são constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias.

Modelo das metas racionais: segundo Quinn et al (2003) este modelo surgiu no início do século XX, na qual as empresas estavam passando por um processo de amplo desenvolvimento devido à mão de obra barata, riqueza de recursos, escassez de políticas de proteção trabalhistas e advento da tecnologia gerada pelo petróleo. Nisto, os resultados empresariais alcançaram altos níveis. Tendo com expoentes a eficiência Taylorista e a linha de montagem Fordista, o modelo das metas racionais representa a eficácia organizacional a partir da produtividade e lucro, tendo como símbolo o cifrão.

A terceira competência trata do “produtor”. A competência de produtor pertence ao modelo das metas racionais, e esta competência é complemento para a competência de diretor, a qual se manifesta tanto nos líderes gerenciais pessoalmente “produtivos”, motivados, autônomos e comprometidos, quanto no ambiente por eles criado para seus subordinados e colegas. A execução efetiva da competência de produtor também requer que os líderes gerenciais alcancem e mantenham um equilíbrio entre o impulso para o esforço e a produtividade, de um lado, e, do outro, a manutenção da saúde e eficácia gerais, tanto para si mesmo quanto para seu pessoal. Garfield (1986) examinou o desempenho individual numa tentativa de compreender o que contribui para a produtividade ou desempenho superiores e o que ele descobriu foi que eles dão mais valor às metas internas e às recompensas intrínsecas, e dão grande importância às tarefas que executam. As competências deste papel são produtividade no

trabalho, fomento à um ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e estresse.

A quarta competência trata do “diretor”. A competência de diretor pertence ao modelo das metas racionais, e este sob muitos aspectos reflete a essência da definição que muitos experts dão para “liderança”. Bennis e Nanus (1985) identificam a atenção por meio da visão como uma das quatro estratégias críticas para o êxito da liderança, e a definem como um meio de estabelecer um foco nas metas do líder. Para Kouzes e Posner (1995, p. 202), “o líder não só serve de porteiro para a luz da oportunidade, mas é também seu zelador – ajudando os demais a enxergar o que têm à sua frente mediante o foco que possui e comunica”. As competências deste papel são desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização.

Modelo dos processos internos: surgiu no primeiro quarto do século XX e tem como conceito básico de eficácia a estabilidade e continuidade, simbolizado por uma pirâmide. Segundo Quinn et. al (2003), a premissa básica é pautada na “rotinização” que leva a estabilidade enfatizando em processos internos como definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros.

Neste modelo, a ênfase é na eficiência no fluxo de trabalho e a função do gerente é ser um monitor competente com conhecimento prático e um coordenador leal.

A quinta competência trata do “coordenador”. A competência de coordenador pertence ao modelo dos processos internos, e esta competência compreende a coordenação do trabalho de dois ou mais empregados, grupos ou unidades de trabalho que funcionam de maneira independente. Os grupos de trabalho autogerenciados vêm se tornando uma força cada vez mais popular e presente no mundo empresarial de hoje. Lawer e Finegold (2000, p. 6) afirmam que as “organizações estão começando a tomar a iniciativa mais radical de abandonar por completo o conceito tradicional de emprego. Um fator que contribui para o desprezo dos empregos tradicionais é o uso crescente de equipes autogerenciadas”. As competências deste papel são gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional.

A sexta competência trata do “monitor”. A competência de monitor pertence ao modelo dos processos internos, o qual se refere à atenção do gerente a questões de controle interno, como, por exemplo, a gestão de processos essenciais, a fim de assegurar que haja consistência. Os gerentes estão cercados de dados que, apesar de não lhes dizerem o que precisam saber, exigem sua atenção de qualquer modo. Os mais atinados aprendem a levar as informações úteis em consideração, ignorando o que for irrelevante, os menos sofisticados deixam-se soterrar pela ansiedade informacional. Para Wurman (2001, p. 14), “a ansiedade informacional é fruto da crescente lacuna entre o que entendemos e o que achamos que deveríamos compreender.” A competência de monitor diz respeito à consolidação e criação de continuidade. As competências deste papel são administração de informações por meio do pensamento crítico, gerenciamento da sobrecarga de informações e administração dos processos essenciais.

Modelo das relações humanas: segundo Quinn et. al (2003) este modelo manifestou-se no segundo quarto do século XX, diante de dois grandes eventos: Crise de 1929 e a Segunda Guerra Mundial. A economia teve altos e baixos contribuindo mais ainda para o avanço tecnológico satisfazendo assim a população com bens de consumo que poupavam o trabalho. Consequentemente, houve mais preocupação com o bem estar do que a realização de horas extras, restando os modelos anteriores inapropriados para a época, já que a ênfase era a produtividade e não os funcionários.

Segundo Quinn et. al (2003), o Modelo das Relações Humanas teve destaque no compromisso, coesão e moral. Parte do pressuposto que o envolvimento relacional resulta em compromisso, aliado com a participação a resolução de conflitos e construção de consenso. Seu símbolo é um círculo, no qual indica igualdade e abertura. A organização com base nesse modelo desenvolve uma atmosfera de união e trabalho em equipe, e os líderes tem papéis essenciais de mentores, buscando o desenvolvimento dos funcionários e de facilitadores, centrados nos processos.

A sétima competência trata do “facilitador”. A competência de facilitador se concentra no relacionamento entre o líder gerencial e seu grupo de trabalho. Nesta competência, o gestor fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral e

administra os atritos interpessoais. O facilitador usa algumas das mesmas competências do mentor, tais como a escuta, a empatia e a sensibilidade às necessidades alheias. Segundo Fischman (2000, p. 67), “esses profissionais sabem que sua tarefa mais importante é compartilhar informações sobre como estão se desincumbindo de suas atribuições individuais”. Esta competência, contudo, gira em torno da atuação do gestor junto a grupos. As competências deste papel são constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos.

A oitava e última competência trata do “mentor”. A competência de mentor é intitulada de papel do interesse humano, dada a sua orientação de empatia e solicitude. Nesta competência, espera-se que o gestor seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo. Ao desempenhá-lo, o líder deve escutar, apoiar as solicitações legítimas e expressar apreciação e reconhecimento. Para Shipper e Dillard (2000), esta competência é um fator-chave que distingue os gerentes bem-sucedidos daqueles que se desregravam. Na competência de mentor, o gestor deve também demonstrar um alto grau de autoconsciência e levar em consideração a influência exercida por seus atos, como gerente, sobre os de seus subordinados. As competências deste papel são compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.

Com a crescente competitividade é fundamental que as organizações estejam bem estruturadas com profissionais que possam enfrentar as constantes mudanças. Por se tratar de competências gerenciais, a essência são as relações entre pessoas, seus saberes e a demanda de suas organizações. É preciso que o gestor direcione o grupo de sua organização, de modo que seja apresentado às pessoas o que é esperado que elas façam, facilitando assim a coordenação e a orientação para os resultados. Os gestores desempenham um canal de comunicação através da coordenação de atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades de uma organização. Para Robbins (2006), as habilidades gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso em um cargo gerencial.

Nesse contexto, as competências gerenciais desvendam um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que o gestor de uma cooperativa necessita para ser eficaz em seu cargo.

Para as cooperativas, ter profissionais com essas competências em sua gestão é de suma importância para que haja eficácia e eficiência e agregação de potencialidades para a obtenção dos resultados.

### **3 METODOLOGIA**

A execução de um estudo científico constitui-se, sobretudo, pelo método aplicado, onde são relacionados os procedimentos aplicados para atender os objetivos propostos no estudo e a fundamentação teórica que constitui os conceitos apresentados.

A presente pesquisa caracteriza-se pela utilização de uma abordagem qualitativa. Uma pesquisa qualitativa considera a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, em vez de simplesmente encará-la como uma variável a interferir no processo.

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo no caso da proposição de planos, apesar de não ser adequada para avaliar resultados de programas ou planos. (MATTAR, 1999, p. 80).

Quanto aos procedimentos, este estudo classifica-se como sendo uma pesquisa descritiva. Para Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Além disso, este trabalho se dispõe na forma de estudo de caso, uma vez que se dedica a analisar as competências gerenciais dos gestores das cooperativas agropecuárias da região central do Rio Grande do Sul.

Um estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento (BONOMA, 1985, p.199).

Para este estudo de caso, tomaram-se como base os gestores de cooperativas agropecuárias na Região Central do RS. A escolha pelas cooperativas se deu pela representatividade que cada uma tem na sua área de atuação e pelos resultados que elas vêm produzindo ao longo da sua história. A escolha pelos gestores se deu pelo cargo que ocupam na organização.

A COOPERAGUDO – Cooperativa Agrícola Mista Agudo Ltda foi fundada em 1º de janeiro de 2007. Segundo o estatuto social, sua região de atuação abrange todo o estado do Rio Grande do Sul, como as seguintes cidades: Agudo, Paraíso do Sul, Restinga Seca, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, São João do Polêsine. Segundo o Relatório de Administração e Balanço Patrimonial (2007), a cooperativa possui 7.784 associados e encerrou o exercício de 2017 com um resultado líquido de R\$ 778.424,42.

A COTRIJUC – Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos foi fundada em 12 de março de 1950. Sua região de atuação abrange todo o estado do Rio Grande do Sul, sendo as cidades: Júlio de Castilhos, Pinhal Grande, distritos de Alto Toropi, Iataúba, Val de Serra, Quevedos, Ivaí, São Martinho, São Valentim. Segundo o Relatório de Administração e Balanço Patrimonial (2017), a cooperativa possui em torno de 4.000 associados e em 2017 houve um faturamento de R\$ 854.831,039, correspondendo a um crescimento de 20,38% em relação ao ano de 2016.

A COTRISEL – Cooperativa Tritícola Sepeense Ltda foi fundada em 20 de setembro de 1957. Sua região de atuação abrange sete cidades do Rio Grande do Sul, como: Formigueiro, Restinga Sêca, São Gabriel, São Pedro do Sul, São Sepé, São Vicente do Sul e Vila Nova do Sul. Segundo o Relatório de Administração e Balanço Patrimonial (2017), a cooperativa possui 6.031 associados e encerrou o ano com um resultado líquido de R\$ 2.583.592,99.

A partir da definição dos grupos de investigação entendeu-se necessário identificar algumas categorias de análise que constituem o roteiro de investigação deste estudo.

Tais categorias foram levantadas a partir da estrutura teórica deste trabalho, apresentadas anteriormente, e que agora se tornam relevantes para o suporte metodológico. Estas categorias de análise representam o ponto de partida do processo de investigação e atuam como direcionadores para a construção dos instrumentos de coleta de dados. O quadro 1, a seguir, apresenta o conjunto de categorias de análise necessários para este estudo.

Tabela 1 - Categorias de análise

Base Teórica	Categorias de Análise	Autor Central
Competências Gerenciais	Inovador Negociador Produtor Diretor Coordenador Monitor Facilitador Mentor	Quinn et al (2003)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Quinn et al (2003)

A partir das categorias definidas, entende-se que a construção dos instrumentos de coletas pode ser realizada. Assim, do ponto de vista das técnicas, este estudo valeu-se da realização de entrevistas e da análise documental.

Para Minayo (2004), técnicas como realização de entrevista são importantes ao processo de coleta de dados e auxiliam o pesquisador a ter acesso a possíveis respostas que se deseja obter ao longo do processo de investigação.

As entrevistas foram realizadas na sede das cooperativas, com base em um roteiro pré-definido (ANEXO A), tendo como referência o modelo teórico e as categorias de análise. Estas entrevistas foram realizadas com 1 e 2 profissionais de cada cooperativa, conforme disponibilidade, os quais ocupam cargos estratégicos. Entende-se que esta escolha é fundamental porque parte-se do pressuposto que estes profissionais reúnem, na totalidade ou em partes, as competências gerenciais que se deseja investigar. Para fins de fidelidade das informações, as cooperativas foram identificadas como Alfa, Beta e Gama. Na cooperativa Alfa foram entrevistados o presidente e o conselheiro fiscal, no mês de agosto. O presidente não possui formação profissional específica e atua no cargo desde o ano de 2017. O conselheiro fiscal é ex-funcionário de um banco privado e também atua no cargo desde 2017. Já na cooperativa Beta foi entrevistado o diretor administrativo/financeiro no mês de setembro. Ele possui formação acadêmica em Administração, além disso possui MBA em Gestão do Agronegócio. Ele está no cargo desde o ano de 1994. Por fim, na cooperativa

Gama foi entrevistado no mês de novembro o gerente da unidade do município de Restinga Seca/RS. Ele possui formação acadêmica em Engenharia Agronômica e ocupa o cargo há 7 anos.

No que diz respeito à análise documental, esta tem por intuito a identificação e avaliação das informações trazidas nos documentos. Para esta análise, utilizaram-se documentos como os *sites* das três cooperativas em estudo, onde destes foram retiradas informações sobre o histórico, balanço patrimonial, relatório de gestão e o estatuto social.

A partir destas técnicas de coleta de dados, comprehende-se ter condições de desenvolver a análise das informações obtidas. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, ajuda a interpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Neste estudo, a análise de conteúdo foi utilizada como técnica. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas).

A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases. A primeira é a pré-análise, onde se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados (GIL, 2002, p. 89).

Assim, entendeu-se que os procedimentos metodológicos apresentam foram suficientes para auxiliar no alcance do objetivo da pesquisa e ainda permitiram identificar informações complementares sobre diferentes aspectos estudados sobre as competências gerenciais.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise dos resultados

A análise dos resultados tem como intuito confrontar o modelo de competências gerenciais proposto por Quinn et al (2003) com as competências das cooperativas em estudo. Para isto, a forma de apresentação e análise dos resultados segue o conjunto de categorias de análise definidos neste estudo, os quais são: a) inovador; b) negociador; c) produtor; d) diretor; e) coordenador; f) monitor; g) facilitador; h) mentor.

#### 4.1.1 Competência inovador

Desde a metade do século XX, houve intensas e velozes transformações nas áreas de comunicação, informatização, produção de conhecimento, econômica e principalmente na configuração social. Segundo Quinn et al (2003), os valores sociais, que primeiro eram tradicionais, tiveram uma orientação mais individual e conservadora levando o público a não se preocupar somente com dinheiro e lazer, mas também com a satisfação pessoal.

Com as organizações cada vez mais dinâmicas e intensas no uso do conhecimento, esse novo modelo utilizou-se do método da flexibilidade na adaptação e do apoio externo. Ele é simbolizado por uma ameba que indica um organismo sensível, capaz de se transformar rapidamente quando necessário.

Os processos essenciais baseiam-se na flexibilidade política, inovação, na resposta criativa de problemas e na coordenação da mudança. O gestor transformou a visão de um decisor racional para um inovador criativo.

O líder inovador leva sob sua responsabilidade um caráter visionário para mudanças e ao mesmo tempo um facilitador para que as transformações ocorram de forma gentil aos colaboradores e de fácil aceitação. Sabem

rapidamente identificar tendências, prestando bastante atenção ao ambiente em mudanças e com muita facilidade em tolerar riscos e incertezas.

Nas cooperativas, os gestores enfrentam essas mudanças inesperadas de cenários internos e externos, de diversas formas. Na cooperativa alfa essas mudanças são enfrentadas com resistência, o primeiro entrevistado cita que “o próprio funcionário tem resistência no dia a dia, além de haver resistência por parte da diretoria”. De outro lado, o entrevistado da cooperativa beta diz

buscamos analisar detalhadamente os cenários envolvidos, estudando com a profundidade requerida o tema em questão, eventualmente contratando consultorias especializadas específicas, envolvendo as partes interessadas na análise e resolução.

O entrevistado da cooperativa gama relata que

a cooperativa é muito sólida em relação a isso, ela não muda a trajetória dela, não muda o foco dela. Mas às vezes as mudanças acontecem, tem que conversar, ter uma equipe boa pra podermos colocar o que a gente pensa e principalmente, não inventando coisa, sendo direto, temos que fazer isso e fazer aquilo.

Os relatos dos entrevistados correspondem à teoria, pois Fritz (1989, apud Quinn et. al, 2003) expõe que quando o líder prioriza as escolhas fundamentais, aquelas relacionadas com o propósito de vida condizente com sua essência e valores intrínsecos, eles mudam seu comportamento sendo capazes de executar inúmeras mudanças que para outros (dependentes e apegados ao dinheiro, status e objetos materiais) são impossíveis.

Entende-se que os entrevistados possuem a primeira competência de inovador, convívio com a mudança, buscando seguir os caminhos dentro de suas finalidades fundamentais transformando-se cada vez mais firmes e capazes de incentivar a equipe a seguir na mesma linha.

Outra característica desta competência, é o apoio aos colaboradores nas adaptações as mudanças. Pode-se perceber que as cooperativas entrevistadas buscam sempre apoiar os seus colaboradores com as iniciativas e sugestões, além de fornecer capacitação e desenvolvimento através de cursos, palestras, havendo aceitação e rejeição por parte de alguns colaboradores. Além disso, há envolvimento da equipe nas discussões e busca de consenso.

O pensamento criativo torna-se uma técnica para gerar e incentivar novas ideias e soluções, aplicando com informações já conhecidas. É preciso criatividade quanto aos problemas, inovações e soluções. Nessa característica pode-se apontar a escassez de recursos financeiros para a realização de grandes ideias. O entrevistado da cooperativa alfa aborda que ao se deparar com uma nova ideia para a cooperativa, ele busca as pessoas que estão mais próximas dele para que de alguma maneira possam contribuir para a realização de ideias e depois de analisar, busca colocar em prática. Para as soluções de problemas, o segundo entrevistado da cooperativa beta cita que

a criatividade quanto aos problemas tem como base as soluções sugeridas pelas equipes internas, a partir de conhecimento adquirido ou experiências vividas, e ainda, baseado em práticas de referenciais.

O entrevistado da cooperativa gama relata que a criatividade sempre é bem-vinda. Cita que alguns colaboradores buscam sempre trazer novas ideias e sugestões.

quando as pessoas trazem coisas novas, quando as pessoas se destacam no setor, quando elas não ficam atiradas ou só esperando que os outros façam algumas coisas, aí a gente vê que isso é bem nítido, é bem peculiar da pessoa né.

Dessa forma, todos os três entrevistados possuem a segunda competência de inovador, referente ao pensamento criativo, pois Quinn et. al (2003) define criatividade como uma maneira de raciocinar envolvendo a formação de uma nova ideia, ou seja, associar ideias populares às novas combinações sendo primordial para o gestor ganhar vantagem competitiva no mercado. Além disso, é importante que o líder motive sua equipe à criação de novas ideias com a finalidade de aumentar as chances de encontrarem novas e melhores formas de realização das atividades e processos.

O gerenciamento da mudança caracteriza-se pela experiência de planejamento e implementação da mudança, lidando com a resistência natural que ocorre em todo processo de transformação. Foi possível identificar nas cooperativas que elas buscam a inovação constantemente, independente dos setores. Além disso, quando aos processos de mudanças que ocorrem eventualmente, o entrevistado da cooperativa beta diz que “há uma naturalidade,

visando sempre à solução mais adequada e de melhor retorno/benefício para a organização.”

Diferentemente da aceitação da mudança vista na primeira competência deste papel que diz respeito à aceitação intrínseca do indivíduo, o gerenciamento da mudança está ligado às modificações que a organização precisa realizar para se adequar às novas realidades sociais, políticas e econômicas. Ao optar pela mudança, o gestor deve focar em duas questões: o planejamento para aquele tipo de mudança e o processo para sua implementação.

Desta forma, fica comprovado que todos os entrevistados possuem a terceira competência de inovador, gerenciamento da mudança, quanto a responsabilidade com o planejamento diante da resistência por parte da equipe e com a opinião deles.

#### **4.1.2 Competência negociador**

O quadro de valores concorrentes ajuda-nos a perceber que a liderança, em qualquer âmbito, é uma atividade social tanto quanto técnica. Exige tanto as competências de relações humanas do treinador mentor quanto a capacidade analítica e de controle do monitor e do diretor. O negociador apresenta e negocia ideias com eficácia. Nas organizações, as ideias só dão certo se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las.

As competências do negociador possuem traços como a capacidade de constituição e manutenção de uma base de poder, a qual é a habilidade de construir e manter uma rede de relacionamentos sobre a qual exerce influência a fim de facilitar a implantação de ideias que julga importantes e essenciais para realização das metas e objetivos. O autor cita que

o poder no âmbito pessoal é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar o comportamento de outra de forma que esta realize algo que geralmente não realizaria. (QUINN et. al, 2003, p. 286)

O autor relata os tipos de poder com base em suas origens que pertencem ao cargo, pessoal, do especialista e poder dos relacionamentos.

As cooperativas buscam resultados e a capacidade de influência para mobilização de seus colaboradores às vezes torna-se um obstáculo. O entrevistado da cooperativa alfa diz que “por parte de alguns colaboradores é possível alcançar os resultados, mas de certa forma, é complexo”. O entrevistado relata que muitos dos colaboradores desta cooperativa esperam uma bonificação em troca de um trabalho bem realizado. O entrevistado da cooperativa beta cita que,

esta capacidade de influência é considerada boa, pois a base é o objetivo da organização definido no planejamento formal, o direcionamento do foco para atingir o resultado almejado, mostrando para a equipe os benefícios comuns de atingir tais resultados.

O entrevistado da cooperativa gama diz que um dos maiores pontos que o colocam para frente ou que te motivam é ser correto, tratar as pessoas da mesma maneira, não fazer promessas, e sim saber que o que está fazendo é o correto. Ainda cita que “com muita conversa, diálogo e eu repito, ter pessoas que te dão um suporte pras pessoas também tocarem junto.”

Entende-se que todos os entrevistados apresentam a primeira competência de negociador, construção e manutenção de uma base de poder, sendo que os entrevistados enquadram-se com um perfil de interação com os funcionários.

A tentativa de equilibrar a satisfação das necessidades alheias com a obtenção daquilo que nós mesmos precisamos leva-nos à questão da negociação. Há negociação sempre que há necessidade. Para Ury (1993, p. 5), negociação “é a principal forma de tomada de decisões nas vidas pessoal e profissional”.

A capacidade de negociação e acordos e compromissos baseia-se na técnica de firmar compromissos e acordos de forma que as partes envolvidas no processo de negociação sintam-se satisfeitas.

Os gestores das cooperativas tornam-se negociadores pois mobilizam pessoas e recursos para o alcance dos resultados. O entrevistado da cooperativa alfa crê ser negociador pois nas assembleias gerais não há um grande interesse nos resultados, mas em reuniões de núcleo no interior do município, onde a direção e os funcionários vão até os associados expor a situação da cooperativa,

percebe-se um maior interesse nas informações, onde há até opiniões positivas e críticas por parte dos associados. Já o entrevistado da cooperativa beta acredita ser negociador,

a negociação é um processo de troca que é favorecido pela demonstração clara do ganho para todas as partes envolvidas, a qual precisa se efetivar na prática, o foco é no resultado esperado e na mobilização da equipe para esse objetivo. A prática reiterada desse processo assegura confiança e credibilidade.

O entrevistado da cooperativa gama acredita ser difícil ser negociador. Durante a entrevista, relatou que

eu não sei se eu tenho uma certa habilidade, mas eu lido bem com isso. Eu não gosto de falar que eu sou capaz ou não, mas eu acredito que eu tenho meios pra isso.

Conclui-se que os entrevistados manifestam possuir a segunda competência de negociador, negociação de acordos e compromissos, pois sabem lidar com os três argumentos básicos para o diálogo e conseguindo atingir o propósito da negociação.

Para uma negociação eficaz, Quinn et. al (2003, p. 303) aponta que “o diálogo, indicando o compartilhamento de opiniões, é fundamental para fortalecer a confiança interpessoal.” O autor ainda indica que as condições básicas para o diálogo são objetivo mútuo que inicia-se através de uma condição de abertura, o entendimento mútuo, do qual necessita que ambas as partes entendam efetivamente o que estão tratando, e o respeito mútuo que parte da premissa que nenhum dos lados irá partir para acusações e desacato.

Por fim, a apresentação de ideias é a competência para expor e defender de maneira clara e objetiva suas ideias, realizando apresentações orais em relação aos assuntos próprios à sua área de atuação.

Os gestores precisam ter capacidade de exposição e defesa de ideias para os seus colaboradores e associados, além de estarem cientes do seu objetivo e não partir do pressuposto de que as pessoas ao seu redor terão automaticamente consciência das suas ideias. O entrevistado da cooperativa alfa relatou que se a ideia der certo, receberão apoio e se der errado, serão criticados. Quando se tem conhecimento do público, de certa forma, é mais

entendível elaborar uma mensagem mais específica para este grupo. Já o entrevistado da cooperativa beta relata que,

procuramos conhecer o assunto e preparar o roteiro de exposição em alinhamento com os interesses dos envolvidos, a equipe interna normalmente interage, buscando trazer sugestões e acontece na absoluta maioria das vezes o consenso.

Além disso, é preciso conhecer o melhor possível a audiência, compreendendo a perspectiva de modo a poder conduzi-la do ponto A para o ponto B de modo eficaz. O entrevistado da cooperativa gama relatou que sempre expõe suas ideias com muita clareza. Ainda diz que

eu sou uma pessoa muito parceira, converso muito com as pessoas, eu acho que a diferença tá nisso, é tu entender as pessoas como pessoas, não como pessoas robôs.

É notório que os entrevistados possuem e desenvolvem a terceira competência de negociador, apresentação de ideias. Existe um destaque para a importância da comunicação tanto interpessoal quanto pública. Ambas são essenciais para todos os papéis gerenciais tendo em vista a frequência com que os gestores são expostos às pessoas.

#### **4.1.3 Competência produtor**

Sua representação eficaz manifesta-se tanto nos líderes gerenciais pessoalmente produtivos, ou seja, motivados, autônomos e comprometidos, quanto no ambiente por eles criado para seus subordinados e colegas, o qual, por sua vez, deixa-os motivados, autônomos e comprometidos. Isto é, trata-se de um ambiente em que podem trabalhar de forma produtiva.

A execução efetiva do papel de produtor também requer que os líderes gerenciais alcancem e mantenham um equilíbrio entre o impulso para o esforço e a produtividade, de um lado e do outro, a manutenção da saúde e eficácia gerais, tanto para si mesmo quanto para seu pessoal.

As competências do produtor estão relacionadas a produtividade no trabalho, onde é a capacidade de trabalhar de forma motivada, autônoma e comprometida, com orientação para resultados e desempenho máximo.

A motivação na cooperativa pode vir de diversas formas, especialmente quando existe um maior desafio. O entrevistado da cooperativa alfa cita que possui uma motivação maior pois antes de ser gestor, foi colaborador da cooperativa. Algumas vezes, não há motivação relacionada com os resultados de produtividade, como relata

motivação apenas por parte de alguns colaboradores, uma bonificação no salário mensal não faz com que estes sintam-se motivados.

Para o entrevistado da cooperativa beta, há maior motivação quando são atingidas as metas mais desafiadoras, porém factíveis.

O entrevistado da cooperativa gama diz sentir motivação com o que faz e procura fazer da melhor maneira possível e deixar tudo certo, não deixar problemas para resolver no próximo dia. Durante a entrevista, também relatou que “a motivação tu tem que fazer. Se tu não tiver motivação pros teus subordinados, aí terminou.”

Conclui-se que os entrevistados desenvolvem a primeira competência de produtor, produtividade no trabalho. Eles buscam se sentir motivados e demonstrarem isso a equipe para o alcance dos resultados. O autor Hardy (1999, apud Quinn et. al, 2003) exemplifica um caso no qual afirma que se um líder deseja que seus funcionários acelerem, ele mesmo tem que acelerar, ou seja, o líder tem que servir de exemplo para a equipe demonstrando em seu comportamento o que ele quer, caso contrário pode caracterizar-se desrespeito.

Quanto a motivação dos colaboradores, o entrevistado da cooperativa alfa relatou que procura dar condições de desenvolvimento do trabalho, além de bonificações no salário, mas destacou que muitas vezes isso não é suficiente para manter a motivação. O entrevistado da cooperativa beta relatou que

para a manter a motivação, há fornecimento de condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho, além de haver uma cobrança de resultados alinhados com as metas definidas no planejamento anual.

O entrevistado da cooperativa gama descreveu que procura elogiar, além de bonificações no salário. Ele expôs que

sou uma pessoa que elogio bastante quando as coisas estão certas, cobro quando tão erradas, e faço reuniões seguidas pra dizer o que a cooperativa tá fazendo. Mas principalmente quando vem os relatórios, mostrar pra elas o que a gente tá fazendo, o que a gente pode melhorar.

Segundo Levering e Moskowitz (1993, apud Quinn et. al, 2003, p. 254), “os critérios utilizados por um líder para fomentar a produtividade no ambiente de trabalho dizem respeito à remuneração e benefícios diferenciado”. Além disso, incentivar o orgulho pelo trabalho e empresa, equidade entre gestores e funcionários e camaradagem e amizade em toda empresa. Desta forma, todos os entrevistados possuem a segunda competência de produtor, o fomento a um ambiente de trabalho produtivo, pois buscam sempre valorizar o trabalho de cada pessoa.

O gerenciamento do tempo e estresse está direcionada a técnica para administrar sua produtividade e de sua equipe equilibrando o estresse, assim como saber dar prioridade as ações em função de sua urgência e importância.

As cooperativas em estudo possuem um planejamento anual, e o tempo para descanso é o previsto pela legislação. Pode-se perceber durante a entrevista que é de suma importância reservar um tempo para “pensar” durante o dia, isolados de telefone e de todos, para assim tomar as melhores decisões.

Mackenzie (1997, apud Quinn et. al, 2003) relaciona a administração do tempo com a autogestão expondo que o líder não tem controle sobre o tempo, desta forma, ele tem que se empenhar para gerenciar aquilo que possui controle, no caso, ele mesmo. Logo, Quinn et. al (2003) expõe a importância do líder realizar um planejamento do tempo de modo a maximizar o período gasto com as tarefas importantes e urgentes.

A demonstração de estresse por parte dos colaboradores na cooperativa alfa surge quando a parte financeira não está indo bem, ou quando há problemas particulares, dessa forma o colaborador não produz, mas não há um acompanhamento deste. Já o entrevistado da cooperativa beta relata,

é oferecido apoio conforme as políticas de recursos humanos, da medicina ocupacional, e os intervalos regulamentares de descanso e férias.

O entrevistado da cooperativa gama relatou que há muita demonstração de estresse na cooperativa, mas busca sempre manter a calma e utilizar o diálogo.

Conforme a teoria de Quinn et. al (2003), o líder produtor deve, primeiramente, saber administrar seu próprio estresse e então tomar a iniciativa de ajudar sua equipe a maximizar o estresse positivo, sem pressão física, psicológica, nem emocional, minimizar o estresse negativo e gerenciar de maneira eficaz as situações em que o estresse negativo não puder ser minimizado.

Conclui-se que todos os entrevistados apresentam a terceira competência de produtor, gerenciamento do tempo e estresse pois oferecem apoio e utilizam sempre o diálogo como a melhor ferramenta para resolver as situações. O autor revela a importância de o gestor lidar com o estresse da equipe, pois além de prejudicar a capacidade e disposição dos funcionários de cumprir suas tarefas pode causar um aumento nas taxas de absenteísmo, rotatividade, índice de acidentes e uma queda no índice de desempenho.

#### **4.1.4 Competência diretor**

As competências do diretor estão relacionadas a habilidade de desenvolvimento e comunicação de uma visão, a qual é aplicada para desenvolver a visão de sua unidade administrativa e da organização, além de manifestar-se de forma comprometida e contagiante. O entrevistado da cooperativa alfa relata que a visão está sendo levada com abertura aos seus colaboradores e associados, onde antes havia muita privação destas informações, e atualmente nas reuniões está sendo transparente. Já o entrevistado da cooperativa beta cita que a visão é “ser a melhor opção de negócio para o cooperado e servir de referencial competitivo”. Essa divulgação ocorre formalmente nos painéis de divulgação, no site da cooperativa, nos materiais institucionais e de treinamentos iniciais e periódicos, e ainda, no reforço

verbal nas reuniões de trabalho e assembleias. O entrevistado da cooperativa gama relata que a visão é “ser uma empresa cooperativa com excelência na gestão”. Esta é repassada nas reuniões para os funcionários e associados, além de sempre exigir clareza e transparência por parte de deus colaboradores.

Segundo Sashkin (1989, apud Quinn, 2003), os líderes comunicam e operacionalizam a visão através da explicação por meio de palavras e atos, que assumem três formas, as quais estratégicas, táticas e pessoais. Assim, os entrevistados se enquadram com a forma de estímulo pessoal na qual, segundo Quinn et. al (2003), a visão torna-se um poderoso incentivo à ação, podendo afetar positivamente a satisfação no emprego, motivação, comprometimento, lealdade, orgulho pela empresa e produtividade.

Conforme a teoria de Quinn et. al (2003), para desenvolver e comunicar a visão do negócio aos funcionários, deve-se formular planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da referida visão. Os objetivos, que são mais amplos, são traduzidos em metas parciais para as diferentes unidades da empresa onde se desdobram em um efeito cascata até chegarem nos indivíduos.

Conclui-se que todos os entrevistados possuem a primeira competência de diretor, desenvolvimento e comunicação de uma visão, visto que expressam a visão a todos com clareza. O autor expõe a importância desta competência no âmbito motivacional da equipe, pois ela desafia, anima, inspira e converte o propósito em ação, extraíndo o que há de melhor no indivíduo.

Durante as entrevistas verificou-se nas cooperativas Alfa e Beta, os objetivos e metas são definidos anualmente na revisão do planejamento estratégico e tem validade para o ciclo anual, sendo repassados em reuniões formais e específicas para os líderes e suas equipes desdobrarem por rubrica contábil/financeira em orçamento mensal, que é comparado com o realizado. A cooperativa gama não define metas. Assim, conclui-se que apenas dois dos entrevistados possuem a segunda competência de diretor, estabelecimento de metas e objetivos, sendo que estes definem os objetivos e metas no planejamento anual, e na cooperativa gama isto não acontece. O autor descreve os benefícios de desempenhar esse papel, entre eles o aumento da produtividade quando há metas e objetivos estabelecidos nos três níveis, bem como um índice para sistema de recompensas, controle maior do cronograma

de execução das atividades para otimização do tempo e melhor embasamento em tomadas de decisões, feedback para melhorias de desempenho e processos.

Segundo Quinn et. al, (2003), quanto mais complexo e turbulento o ambiente organizacional, maior a necessidade de estrutura e planejamento mais orgânicos que, conforme Galbraith (1995, apud Quinn et. al, 2003), podem categorizar em estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas.

O planejamento e organização é a vocação para realizar o planejamento mais adequado de forma articulada com a visão e a estratégia da organização; decidir como alocar e coordenar os recursos para o alcance das metas organizacionais. Os entrevistados das cooperativas alfa e beta afirmam que a cooperativa possui planejamento estratégico,

a cooperativa possui planejamento estratégico, sendo este definido pelo comitê de gestão com apoio dos líderes dos negócios e de áreas de apoio, desdobrado por área, com objetivos e metas.

Existem diversos tipos de planejamento, e entre estes, estratégico, estrutura, processos, pessoas e recompensas, o entrevistado da cooperativa beta cita que

o planejamento estratégico contempla a revisão dos principais processos, políticas de recursos humanos, incluindo remuneração e participação nos resultados.

Na cooperativa gama, o entrevistado afirma que a cooperativa não possui planejamento estratégico, apesar de ter 61 anos de existência.

Assim, conclui-se que apenas os entrevistados das cooperativas alfa e beta possuem a competência de diretor, planejamento e organização, visto que essas cooperativas possuem um planejamento estratégico definido e a cooperativa gama não possui. O autor afirma que o processo de planejamento fornece as ferramentas necessárias para o líder decidir onde quer ir e a melhor maneira de chegar lá, e a organização proporciona os instrumentos para efetivamente alcançar o objetivo. Assim, estes processos tem uma importância significativa de alocar o trabalho de maneira eficiente e eficaz pelos diferentes setores da empresa.

#### 4.1.5 Competência coordenador

As competências do coordenador estão relacionadas ao alcance do gerenciamento de processos, o qual busca eficiência a fim de administrar projetos que utilizam recursos organizacionais da mesma unidade de trabalho ou de unidades diferentes. Durante a entrevista, o entrevistado da cooperativa alfa contou que as atividades são coordenadas pelos líderes de cada setor da cooperativa. O segundo entrevistado da cooperativa beta afirma gerenciar projetos na empresa, conforme ele

são coordenados e gerenciados no primeiro nível pelos líderes de cada setor, na sequência, gerenciados pelo comitê de gestão, auditados por auditoria independente e prestado contas aos conselhos e a assembleia geral ordinária.

Por fim, o entrevistado da cooperativa gama relata que cada setor possui o seu líder, além disso,

nós temos o manual de boas práticas. Nesse manual deve ter 19 pops (procedimentos operacionais padrões) que tá desde a pesagem, secagem, armazenagem.”

Conforme a teoria, projetos são atividades que tenham um objetivo específico a ser atingido, que tenham datas definidas com início, meio, fim, tenham limites financeiros sendo casos específicos não recorrentes.

Assim, todos os entrevistados dominam a competência de coordenador, gerenciamento de projetos, onde cada setor da cooperativa possui um líder, mas eles buscam um objetivo específico. A importância de desenvolver essa competência abrange o aspecto de controle e que “todo trabalho é feito em projetos” (Peter, 1999; apud Quinn et. al, 2003), ou seja, o líder consegue otimizar seu desempenho e o da equipe, dispondo do conhecimento das etapas para que a conclusão das atividades seja feita dentro do prazo estipulado.

O planejamento do trabalho é a capacidade de planejamento das diferentes etapas do processo de trabalho e de distribuição das tarefas adequadas com as possibilidades dos colegas da área. O autor Quinn et. al

(2003) afirma que quanto menor o conhecimento dos trabalhadores em relação ao processo de trabalho, maior deve ser a coordenação para atingir os objetivos. Por outro lado, o autor também expõe que quando os funcionários têm um maior controle sobre a organização, ou seja, possibilidade de refletir e realizar, apropriando-se do processo como um todo, maior será o interesse e a motivação do funcionário tendo em vista o desafio a ser enfrentado. Desta forma, sentirem-se bem, os funcionários tendem a se autogerenciar.

Com base no relato do entrevistado da cooperativa alfa, existe definição dos cargos mas cita que “não há cooperação para ajudar o trabalho do colega, porém todos possuem claramente as suas tarefas”. O entrevistado da cooperativa beta relatou que existe o perfil de cada cargo descrito formalmente, que é a base para o processo de recrutamento, seleção, padrão salarial e premiação. O terceiro entrevistado da cooperativa gama relatou que existe a descrição de perfil documentado e a distribuição das tarefas é de acordo com o perfil.

Assim, conclui-se que todos entrevistados usufruem a segunda competência de coordenador, planejamento do trabalho, visto que as equipes possuem clareza de suas funções e assim podem se sentir mais motivados ao alcance do objetivo final. Conforme Quinn et. al (2003, p. 174) “as pesquisas sobre o planejamento do trabalho estão relacionadas com a motivação dos funcionários”. Portanto revela a importância de ampliar o número de tarefas desempenhadas, realizar a rotação de atividades quando necessário e enriquecer as tarefas dando-lhes espaço para responsabilidade e capacidade nas decisões práticas.

De acordo com o autor, o gerenciamento multifuncional é a capacidade de administrar equipes constituídas por especialistas de diferentes áreas funcionais com vistas a execução mais eficaz e enxuta de determinada atividade.

O primeiro entrevistado da cooperativa alfa relatou que as atividades são divididas por setores, e que cada setor possui o seu gerente. Além disso, falou que não existe cooperação entre as equipes, e sim conflitos. O entrevistado da cooperativa beta afirma que o gerenciamento se dá pelo acompanhamento do desempenho do planejado x realizado, orçado x realizado para cada setor, e ainda, acompanhando os resultados de pesquisa de clima anual que retrata o

ambiente interno no que se refere a relacionamento e alinhamento das políticas de recursos humanos. Cita ainda

existem também, as reuniões formais e sistemáticas do comitê de gestão, dos líderes, da equipe técnica e dos vendedores de campo, e ainda visitas situacionais aos diversos setores e unidades.”

O entrevistado da cooperativa gama expôs que acompanha diretamente as atividades atribuídas, além de passar por mais duas pessoas. O relacionamento entre as equipes é muito boa, sempre havendo cooperação.

Logo, fica claro que apenas os entrevistados das cooperativas beta e gama apresentam a terceira competência de coordenador, gerenciamento multidisciplinar pois acompanham diretamente os setores e as atividades atribuídas a cada.

#### **4.1.6 Competência monitor**

As competências do monitor estão associadas a uma administração de informações por meio do pensamento crítico, que é necessário a inteligência para filtrar informações, tomar a melhor decisão, estruturar com clareza sua linha de raciocínio e reagir com rapidez aos argumentos dos outros.

O entrevistado da cooperativa alfa narrou que recebe satisfatoriamente as informações que chegam até si e busca atender da melhor forma possível. O entrevistado da cooperativa beta afirma receber bem as informações que chegam até si, ouvindo atentamente o assunto em análise e os argumentos do interessado, verificando a importância e o ganho para as partes ou adequação/melhoria para o processo envolvido, e estas informações são priorizadas por nível de importância e grau de urgência. O entrevistado da cooperativa gama relata que quando recebe uma informação nova, a transmite para o diretor administrativo e quanto aos argumentos, procura os receber da melhor forma, sempre com muita clareza para tomar a melhor decisão.

Quinn et. al (2003) descreve que o pensamento crítico é basicamente um processo de apresentação e avaliação de pareceres e informações com o objetivo de tomar a melhor decisão com as informações disponíveis.

Assim, pode-se entender que os entrevistados possuem a primeira competência de monitor, administração de informações por meio de pensamento crítico, pois conseguem captar as informações de forma concisa, fazer análise adequada com o objetivo de tomar uma decisão mais eficiente.

O gerenciamento da sobrecarga de informações é a técnica para converter dados em informações de maneira ágil e detalhada, assim como administrar esse fluxo. O entrevistado da cooperativa alfa cita que busca dar atenção de acordo com o nível de urgência. O entrevistado da cooperativa beta destaca que reage dedicando a atenção necessária conforme a importância e relevância de cada assunto, mas não deixando ninguém sem atenção e/ou devolução. O entrevistado da cooperativa gama destaca que são poucas mudanças e quando tem mudança, as pessoas são chamadas para realização de reuniões e são treinadas.

Segundo Quinn et. al (2003) a ansiedade de não ter conhecimento sobre uma informação leva o líder a tratar dados amorfos como informação para garantir a sabedoria levando à uma sobrecarga de dados não comprehensíveis e ambíguos ficando em evidência uma lacuna entre o acúmulo de dados e o conhecimento do gestor. Desta forma, Wurman (apud Quinn et. al, 2003) sugere que os gestores superem a ansiedade de não deter todo o conhecimento e ser intimidado pelas informações para explorá-las de modo leve e sem pressão.

Conclui-se que os entrevistados apresentam a segunda competência de monitor, administração da sobrecarga de informações, uma vez que eles conseguem conduzir as informações de maneira equilibrada, sabendo analisar cada dado para serem transformados em informação e assim tomar decisões sustadas e bem embasadas.

Por fim, a administração dos processos essenciais é ligada a inteligência para identificar os processos que somam valor aos resultados desejados e aprimorá-los, tornando-os mais eficazes e eficientes.

O entrevistado da cooperativa alfa descreveu que todos processos são definidos. O entrevistado da cooperativa beta relata que há um fluxo de processos definidos e para os processos de maior importância são destinados mais tempo e atenção. O entrevistado da cooperativa gama descreve que todos os processos são definidos. Cita ainda que, “o mais importante é o balcão, é o

atendimento. Se a pessoa não é bem tratada, se não é explicado, nós não podemos errar aqui."

Quinn et. al (2003) afirma que um foco intenso nas atividades ao invés dos processos que levam aos resultados finais pode levar a perda do controle da produção. Ao analisar os processos organizacionais, deve-se levar em consideração quais deles agregam valor aos resultados, ou seja, quais, efetivamente, contribuem para melhorias internas.

Assim, os entrevistados possuem a terceira competência de monitor, administração de processos essenciais, visto que não focam cada atividade, mas sim o processo como um todo.

#### **4.1.7 Competência facilitador**

As competências do facilitador apresentam-se com habilidades como a constituição de equipes, que é a capacidade de formar equipes comprometidas com uma meta ou propósito comum, cujos membros tenham responsabilidades e papéis claros e interdependentes.

Quanto trabalhar unidos em equipes, o entrevistado da cooperativa alfa disse que cada setor é unido, mas há discordâncias com os outros setores. Todas equipes recebem uma porcentagem referente aos resultados no final de cada ano, o que é definido em Estatuto Social. O entrevistado da cooperativa beta cita que os desafios e metas estabelecidos são para a equipe, com desmembramento individual conforme a característica da atividade. Os mesmos recebem premiações por desempenho e a toda a equipe recebe participação nos resultados a partir de um programa definido no planejamento estratégico. Cita que

periodicamente é realizado reuniões, estas normalmente mensais, para troca de informações sobre desempenho dos setores e equipes, identificação de necessidades, ouvir sugestões e reclamações, nos diversos níveis de atividades de negócios e de apoio.

O entrevistado da cooperativa gama afirmou que para trabalharem unidos busca realizar reuniões e sempre ser transparente quando as coisas não estão bem.

As falas igualam-se a teoria de Quinn et. al (2003) quando expõe que para um bom funcionamento e interação da equipe, é necessário estarem envolvidos com um objetivo comum, terem papéis claros e interdependentes, terem um fomento à comunicação transparente e assumirem compromisso uns para com os outros. Ou seja, todos os entrevistados possuem a primeira competência de facilitador, construção de equipes, pois o relacionamento com os colaboradores tem como base a transparência na comunicação, definição de papéis para atingirem o mesmo objetivo determinado pelos gestores

Outra característica é o uso de um processo decisório participativo, o qual é necessário ter a capacidade de avaliar quando e em que grau deverá ser utilizada a participação dos colegas da área no processo de tomada de decisão.

O entrevistado da cooperativa alfa relata que os colaboradores são consultados sobre sugestões, melhorias, e nas decisões os associados são envolvidos nas assembleias. De acordo com o entrevistado da cooperativa beta, há envolvimento dos colaboradores e dos associados na definição das diretrizes e dos rumos da cooperativa a assembleia geral ordinária e os conselhos consultivos e de administração. No planejamento estratégico o comitê de administração formado pela direção eleita e os gerentes das áreas de negócio e de apoio. Além de participação no desdobramento do planejamento e orçamentação o conjunto de líderes de todos os setores e no acompanhamento dos resultados periódicos e na análise do desempenho, as gerências, lideranças e equipes. Por fim, o entrevistado da cooperativa gama fala que quem define tudo é o associado. Além disso, quem define mais é o presidente, o vice-presidente e o conselho de administração. Não há envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios a fim de produtos.

As afirmações ajustam-se a teoria, pois as técnicas de gestão participativa partem do pressuposto de que os colaboradores devem ter a oportunidade de contribuir para decisões que podem vir a afetar suas vidas, podendo levar a organização a reduzir custos, aumentar produtividade, fornecer produtos e serviços de melhor qualidade e responder de forma mais ágil e inovadora às necessidades de seus clientes.

Quinn et. al (2003, p. 84) também afirma que “há ocasiões em que não é apropriada a participação dos colaboradores em determinadas decisões” e que fica a critério dos líderes decidirem em quais processos é mais vantajoso e essencial envolvê-los. Portanto, os entrevistados possuem a segunda competência de facilitador, processo decisório participativo, visto que procuram de alguma forma envolver os colaboradores nos processos decisórios.

Por fim, o gerenciamento de conflitos o qual procura uma técnica para administrar diferenças, atender às necessidades das partes e encontrar opções satisfatórias para todos, especialmente para a organização.

Diariamente, há possibilidade de ocorrer eventuais conflitos entre os colaboradores. O entrevistado da cooperativa alfa expôs que quando acontece é preciso amenizar as duas partes, utilizar o diálogo com ambas as partes e, se caso não resolver, fazer o desligamento. O entrevistado da cooperativa beta afirma que de forma eventual ocorre conflitos, principalmente dentro das equipes com predomínio feminino.

o princípio mais utilizado para solução de conflitos é encaminhar as partes para uma mesa de conversa franca, buscando chegar a um consenso. Caso não haja evolução pode acontecer pela opção de desligamento/substituição, o que é bastante raro.

O entrevistado da cooperativa gama explicou que dificilmente acontecem conflitos, mas quando acontecem, são com mulheres. Quando estes ocorrem, as partes são chamadas para conversar e se não há outra forma, acontece a demissão.

Conclui-se que todos os entrevistados dispõem da terceira competência de facilitador, gerenciamento de conflitos, pois segundo Quinn et. al (2003) a abordagem colaborativa para resolução de conflitos tem como base o diálogo sobre sentimentos e a escuta reflexiva para descobrir a verdadeira origem do desentendimento, com o objetivo de tentar arquitetar possíveis soluções para as partes trabalharem juntas. Somando-se a isto, o autor defende que conflitos não necessariamente produzem maus resultados, eles por sua vez podem permitir a emergência de novas ideias e criação de forças positivas para a inovação e mudança.

#### 4.1.8 Competência mentor

As competências do mentor estão relacionadas a características como a compreensão de si próprio e dos outros, baseada no saber as próprias emoções, virtudes e limites, e de reconhecer os traços comuns e diferentes das pessoas, além de identificar as habilidades de cada um e avaliar que tipo de aporte podem dar. Quanto a avaliação de seu perfil emocional, a avaliação do perfil emocional da equipe, o entrevistado da cooperativa alfa descreveu que procura manter o equilíbrio para cada situação que chega até ele, utilizando sempre do diálogo para resolver as situações. O entrevistado da cooperativa beta afirma que não há uma avaliação sistematizada de perfil emocional, apenas medição de entrega de resultados e verificação de harmonia de equipe no trabalho.

a cooperativa está buscando a implantação de um método de avaliação de perfil por uma ferramenta chamada Profailleur.

O entrevistado da cooperativa gama diz que gerenciar uma cooperativa não é fácil e que todas as pessoas que vão até ele para conversar, ele respeita. Além disso, disse que diariamente aprende coisas novas, mas muitas vezes tem vontade de desistir.

Para Shipper e Dillard (2000, apud Quinn et. al, 2003) a autoconsciência é um fator essencial que diferencia os gestores bem sucedidos dos que se descontrolam. Seguindo a mesma linha, Quinn afirma que o líder ao compreender a si mesmo, possui mais facilidade em compreender os outros.

Assim, pode-se afirmar que todos os entrevistados dominam a primeira competência de mentor, compreensão de si mesmo e dos outros, visto que buscam se auto compreender e compreender as diferenças de cada colaborador e suas equipes. De acordo com o autor, sua importância se dá na identificação das habilidades dos funcionários para avaliar qual a melhor contribuição que cada um pode oferecer para a organização

A comunicação eficaz é fundamentada na inteligência para transmitir o que sente e pensa, de forma que a equipe compreenda, além de ser bom ouvinte, capacitado para escutar as ideias das outras pessoas. A comunicação é de suma importância em uma organização, os entrevistados foram

questionados em relação à quais aspectos da sua comunicação, ouvir e falar, consideram essenciais para seu processo de dialogo junto à equipe de trabalho.

Na cooperativa alfa o entrevistado afirma que a comunicação é essencial em qualquer organização, e acredita que muitas vezes precisa reservar um maior tempo para conversar com as pessoas. Ressaltou também que usa mais a comunicação com os seus gerentes de setores, os quais realizam reuniões mensais e tudo é lançado em ata. Na cooperativa beta o entrevistado afirma haver um maior destaque ao ouvir, muito mais do que falar, a busca do consenso e a melhoria contínua. Por fim, na cooperativa gama o entrevistado fala que a comunicação não é somente ouvir e falar, é olhar para as pessoas de uma maneira diferenciada, vendo quando elas não estão bem. Nesta linha, ele afirma

a gente aprende a conhecer as pessoas com “n” conjuntos de coisas, é no andar, é no cabisbaixo, é estar quieto. Todos os processos são importantes pra manter o nível da tua equipe.

Ao escutar, o líder trabalha o elemento da empatia que consiste na compreensão e identificação emocional com outra pessoa a fim de auxiliá-lo na condução de seus pensamentos e assim facilitar sua expressão. Assim, a confiança e o interesse vão progredindo bem como a compreensão das dificuldades interpessoais tornando a resolução de problemas eficaz e duradoura. Desta forma, conclui-se que os entrevistados possuem a segunda competência de mentor, comunicação eficaz, pois para uma comunicação eficiente deve-se compreender dois elementos: indivíduos capazes de se expressar e serem bons ouvintes, ou seja, os entrevistados consideram um dos elementos primordiais para comunicação.

Por fim, o desenvolvimento dos empregados é uma técnica para oferecer oportunidade para que os colegas da área aprimorem suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham feedback a respeito de seu desempenho.

Quanto ao desenvolvimento dos colaboradores, o entrevistado da cooperativa alfa relata que são oferecidos treinamentos e cursos para os colaboradores. O entrevistado da cooperativa beta segue a linha do primeiro e cita que,

os gestores auxiliam o setor de recursos humanos na identificação das necessidades de treinamento desenvolvimento e apoio, proporcionando na medida do possível e conforme as prioridades, treinamento e desenvolvimento.

O entrevistado da cooperativa gama cita também que o desenvolvimento é através de treinamentos e cursos, e quando possível há uma valorização no salário. Além disso, cita que usa o elogio como forma de procurar desenvolver um melhor trabalho.

é tão fácil tu reconhecer o trabalho, não tem problema nenhum dizer o quanto ficou bom. É ser simples, é entrar no nível deles. A gente cobra, mas tem que saber o que está cobrando. Tu tem que saber o que tu faz.

Conforme a teoria de Quinn et. al (2003), é exposta duas abordagens a respeito do desenvolvimento dos funcionários: a delegação que procura aperfeiçoar as competências oferecendo-lhes oportunidades para assumirem mais responsabilidades e a avaliação de desempenho que tem o propósito de dar feedback individual. Logo, nota-se que os entrevistados apresentam a terceira competência de mentor, desenvolvimento dos empregados, visto que os colaboradores recebem treinamentos e cursos, além de valorização no salário e por fim, a utilização de elogios para o desenvolvimento e motivação individual.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo promoveu a abordagem de um tema necessário para a atualidade no que refere-se à gestão eficaz de líderes organizacionais. Foram apontadas as competências gerenciais propostas pelos autores Robert Quinn, Sua Faerman, Michael Thompson e Michael McGrath (2003) buscando analisar quais delas são desenvolvidas pelos gestores de três cooperativas agropecuárias na região central do Rio Grande do Sul durante a sua administração.

O objetivo principal foi analisar se os gestores possuem as competências propostas pelos autores, e para isso, foram realizadas entrevistas com os gestores, de forma individual, para assim examinar de que maneira é realizado a gestão das cooperativas com base nas competências gerenciais, além da análise documental para obter maiores informações como o estatuto social.

A partir da análise dos resultados com a teoria de Quinn et. al (2003), o problema do estudo foi respondido. Foi observado na cooperativa Alfa, a partir das características que o entrevistado apresentou as competências de inovador, negociador, produtor, diretor, monitor, facilitador e mentor com maior intensidade. Já na cooperativa Beta, o entrevistado apresentou todas as competências citadas, além das competências de coordenador. Por fim, o entrevistado da cooperativa Gama apresentou as seguintes competências inovador, negociador, produtor, coordenador, monitor, facilitador e mentor.

Ao descobrir as competências desempenhadas pelos gestores, o objetivo do estudo foi alcançado. Assim, conclui-se que o modelo gerencial mais utilizado na gestão do estudo é o modelo de sistemas abertos, envolvendo os papéis de inovador e negociador, e o modelo das relações humanas, contendo os papéis de mentor e facilitador, os quais ambos entrevistados desempenham por completo as competências destes modelos.

A partir deste estudo, foi possível aprimorar os conhecimentos no que se refere ao assunto defendido e suas aplicabilidades na gestão de uma organização cooperativa na busca de atingir seus objetivos. Quanto a contribuições, acredita-se que este estudo possa contribuir para que as

organizações cooperativas sejam capazes de ter uma imaginação mais ampla das competências mencionadas. As informações faladas podem servir para um conhecimento mais profundo, a fim de provocar uma reflexão das questões levantadas.

Do ponto de vista das limitações do estudo, entende-se que pela natureza das pesquisas científicas, nem sempre é possível desenvolver todas as etapas no que se refere à questão metodológica. A existência de limitações que se impõem, tanto ao tipo de pesquisa realizada quanto ao pesquisador está presente na maioria dos estudos acadêmicos. Neste estudo houve limitações em encontrar informações referentes ao modelo em estudo. Por isso, limitações quanto ao método escolhido, às técnicas utilizadas, ao caso escolhido e a forma como os resultados foram apresentados, podem ser consideradas relevantes.

Por fim, convém esclarecer que estas limitações não desqualificam o trabalho, uma vez que o mesmo alcançou com plenitude todos os objetivos propostos. O que fica é a contribuição para que outros estudos sejam realizados de modo a contribuir para avançar na discussão teórica e prática que este trabalho se propôs a fazer.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70 ed. Lisboa, 2009.
- BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense**. Disponível em: <[publica.fesppr.br/index.php/rnti/issue/download/1/7](http://publica.fesppr.br/index.php/rnti/issue/download/1/7)>. Acesso em: 12 out 2018.
- BONOMA, T. V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process**. Journal of Marketing Research. v. 12, 1985.
- COOPERATIVA MISTA AGUDO LTDA. Disponível em: <[https://cooperagudo.com.br](http://cooperagudo.com.br)> Acesso em 17 set. 2018.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA JÚLIO DE CASTILHOS. Disponível em: <[https://www.cotrijuc.com.br](http://www.cotrijuc.com.br)> Acesso em 17 set. 2018.
- COOPERATIVA TRITÍCOLA SEPEENSE. Disponível em: <<http://www.cotrisel.com>>. Acesso 23 set. 2018
- CRÚZIO, H. O. **Como organizar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FISCHER, R.; PATTON, B.; URY, W. **Como chegar ao sim**. 2 ed. Rio de Janeiro: Imago, 1993.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002
- \_\_\_\_\_. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

- GOIS, S. Competências Gerenciais: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.** Disponível em:  
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/competencias-gerenciais-conhecimentos-habilidades-e-atitudes/53307/> Acesso 19 ago. 2018.
- HOLYOAKE, G. J. Os 28 tecelões de Rochdale.** 5. ed. Porto Alegre: WS, 2004.
- LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATOS, A. K. V. Cooperativismo e agronegócio.** In: QUEIROZ, J. E. L.; SANTOS, M. W. B. Direito do agronegócio. Belo Horizonte: Fórum, 2005.
- MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. Competency assessment methods: history and state of the art.** Hay McBer Research Press, 1990.
- MINAYO, M. C. S. Introdução.** In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de Programas Sociais.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.
- MINISTÉRIO, A. P. A. Cooperativismo e Associativismo no Brasil.** Disponível em:  
<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil> Acesso 05 ago. 2018
- MÉDICI, E. G. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)> Acesso 05 ago. 2018
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. História do cooperativismo.** Disponível em:  
<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/historiado-cooperativismo>. Acesso em: 05 ago. de 2018
- QUINN, R. E. et al. Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- REIS, I. C. O. Competências Gerenciais: um estudo com gestores de uma franquia dos correios.** Faculdade de Tecnologia e Ciências sociais aplicadas – FATECS. Disponível em:  
<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/9408/1/21000163.pdf>. Acesso em 28 out. 2018

**SANTOS, E. Código cooperativo – Lei n. 119/2015 de 31 de agosto. 2015.**  
Disponível em:  
<<http://www.homepagejuridica.net/attachments/article/7278/C%C3%B3digo%20Cooperativo.pdf>>. Acesso em: 05 ago. de 2018

## **ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Como você lida com as mudanças inesperadas de cenários internos e externos?
2. Você apoia os seus colaboradores na adaptação às mudanças? De que forma?
3. Como se evidencia a sua criatividade no exercício da atividade? (problemas, inovações, soluções)
4. De que forma você reage aos processos de mudanças que ocorrem eventualmente na cooperativa?
5. Como você considera sua capacidade de influência para mobilização dos seus colaboradores a fim de alcançar resultados esperados?
6. Você acredita ser negociador ao mobilizar pessoas e recursos para o alcance de resultados?
7. Como você se posiciona diante de negociações no exercício das atividades?
8. Quanto a sua capacidade de exposição e defesa de ideias para seus colaboradores e associados, como você avalia esta?
9. De que modo os colaboradores se comportam a esta?
10. Você se sente motivado com o que você faz?
11. Como você relaciona sua motivação com resultados de produtividade no trabalho?
12. Como a você age para manter a motivação de seus colaboradores, para assim mostrar a importância da colaboração individual? E a cooperativa?
13. Existe algum vínculo planejamento individual com o planejamento da cooperativa?
14. Dentre as atividades realizadas, há tempo para descanso durante o seu dia?
15. Em relação a demonstração de estresse por parte dos colaboradores, como você reage?
16. Qual é a visão da cooperativa? Você a repassa essa visão para sua equipe? De que forma?
17. Como gestor, você define objetivos e/ou metas? Como eles são elaborados? De que maneira são repassados para os colaboradores?

18. A cooperativa tem planejamento estratégico? Como este planejamento está relacionado aos demais setores/unidades da cooperativa?
19. A cooperativa realiza algum tipo de planejamento, entre eles estratégico, estrutura, processos, pessoas e recompensas? De que forma?
20. A cooperativa tem inúmeros processos referente às rotinas do trabalho. Como eles são coordenados e gerenciados?
21. Existe definição sobre o perfil/responsabilidades de cada cargo?
22. Como é realizada a distribuição das tarefas para os colaboradores na cooperativa?
23. Você acompanha as atividades distribuídas para cada função específica?
24. Como você gerencia as diferentes unidades de sua empresa? Há sinergia entre elas?
25. Como você lida com as informações do dia-a-dia pertinentes às suas funções?
26. De que forma, você reage/responde aos argumentos dos outros?
27. Como você reage à quantidade de informações no decorrer dos processos? E à quantidade de informações recebidas da equipe?
28. A cooperativa possui um fluxo de processos definidos?
29. Como você lida com os processos de maior importância?
30. Quanto ao estímulo de seus colaboradores, qual método você utiliza para que eles trabalhem unidos como equipe?
31. Como os membros da sua equipe tem clareza a respeito de suas funções?
32. Em quais processos decisórios da cooperativa você envolve os colaboradores? E os associados? Como você considera esse envolvimento?
33. Podem ocorrer eventuais conflitos entre os colaboradores, como você os administra?
34. Como você avalia o seu perfil emocional? E como você avalia o perfil emocional da equipe?
35. Qual sua atitude a partir da sua análise de perfil dos seus colaboradores?
36. Quais aspectos da sua comunicação (ouvir e falar) você considera essencial para seu processo de dialogo junto à equipe de trabalho?
37. De que maneira você colabora para o desenvolvimento do seus colaboradores?

38. Como você orienta seus colaboradores a respeito de melhorias em seu desempenho?