

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

**JUSSARA BECKER**

**DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS NO SICOOB ALTO VALE**

**Rio do sul**  
**2019**

JUSSARA BECKER

**DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS NO SICOOB ALTO VALE**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão em Cooperativas de crédito, pelo Curso de Especialização em GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Profa. Dra. Cláudia de Salles Stadtlober

Rio do Sul

2019

## DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS NO SICOOB ALTO VALE

Jussara Becker\*

Cláudia de Salles Stadtlober\*\*

### Resumo

O desenvolvimento e a formação de líderes são temas de extrema importância atualmente, uma vez que qualquer instituição se preocupa e precisa lidar com constantes mudanças e necessidade de aperfeiçoar esse setor tão importante para o desenvolvimento da empresa e que normalmente interfere diretamente nos seus resultados. O presente artigo tem como objetivo analisar como o Sicoob Alto vale desenvolve colaboradores para serem líderes e de que forma isso pode interferir e contribuir com o resultado, bem como entender como é o processo de desenvolvimento das pessoas que atuam em cargos de gestão, verificar como ocorre a transição de cargos e por fim apresentar uma proposta de desenvolvimento de líderes. Para a coleta de dados foram analisados os documentos existentes na cooperativa e realizado um questionário entre os gerentes de alguns postos de atendimento. A abordagem é de natureza qualitativa com análise de conteúdo. Os resultados do presente estudo indicam que um plano de desenvolvimento para colaboradores assumirem cargos de gestão é de extrema importância para o desenvolvimento da cooperativa.

Palavras-chave: Liderança, cooperativa, desenvolvimento de líderes

### Abstract

The development and formation of leaders are issues of extreme importance today, since any institution is concerned and needs to deal with constant changes and the need to perfect this sector so important for the development of the company and that normally interferes directly in its results. This article aims to analyze how Sicoob Alto Vale develops employees to be leaders and how this can interfere and contribute to the result, as well as to understand how the process of development of the people who work in management positions, verify how the transition of positions occurs and finally to present a proposal of development of leaders. For the collection of data, the

---

\* Pós-graduanda em Gestão de Cooperativa de Crédito UNISINOS; jussarabecker1@hotmail.com.

\*\* Orientadora do Artigo: Professora do curso, administradora, Mestre em ciências sociais e doutora em Educação. cstadtlober@unisininos.br

documents in the cooperative were analyzed and a questionnaire was carried out among the managers of some service stations. The approach is qualitative in nature with content analysis. The results of the present study indicate that a development plan for employees to assume management positions is extremely important for the development of the cooperative.

Keywords: Leadership, cooperative, leadership development

## **1 INTRODUÇÃO**

O conceito de liderança vem sendo ao longo dos anos percebida como objeto de estudo nos meios de comportamento humano, assim como fenômeno social em geral, embora haja mais significadamente pesquisas em nível internacional, o estudo de liderança vem ocupando espaço e o interesse dos brasileiros tanto no âmbito da ciência social e humana.

É notório no Século XXI a grande diversidade e quantidade de variáveis que possui a figura de um líder, e por esse motivo frequentemente novas abordagens são propostas para que se possa aproximar aquilo que se diz e o que se faz. A liderança está intimamente ligada as habilidades gerenciais e humanas e é necessário que a gestão tradicional vá se alterando para gestão estratégica de pessoas, a qual busca envolver as pessoas naquilo que estão incumbidas a fazer.

Na realidade, a essência de exercer a liderança é influenciar seguidores e a influência para Rego (1997) é um processo transacional onde uma pessoa atua com o propósito de modificar o comportamento de outro sujeito para que atinja um determinado objetivo. Nesse contexto o papel do gerente como liderança, deixa de ser somente organizar processos, analisar, planejar como atingir as metas, ele precisa além disso tudo, gerenciar pessoas, influenciar comportamentos e especialmente exercer de fato a liderança.

Com a evolução do conceito de gestor como líder, surge cada vez mais a necessidade de as empresas preparar profissionais que tenham um olhar diferenciado para a evolução das pessoas, da tecnologia e das inovações; A competitividade latente exige um diferencial das empresas para apresentar aos seus

clientes e/ou associados, e esse diferencial surge da capacidade de influenciar a equipe para entregar além daquilo que o mercado normalmente espera.

Chiavenato (1992) destaca que o desenvolvimento tecnológico, a concorrência em nível mundial, as mudanças de hábitos dos consumidores, as exigências da sociedade, fazem com que o ambiente de trabalho fique marcado pela velocidade da mudança, e por isso, as empresas precisam de líderes eficazes, não basta ser eficiente. De tal modo, as pessoas dentro das instituições devem ser preparadas para assumirem cargos de liderança.

Nos últimos anos a maneira com que é trabalhado o ambiente organizacional nas cooperativas de crédito e nas empresas como um todo vem se alterando, o que faz com que as mesmas se desafiem a desenvolver características próprias para que possam potencializar as competências individuais de seus colaboradores e assim tornarem seu negócio ainda mais sustentável. Tais características tornar-se-ão eficazes na medida em que o capital humano, que compõe a organização sejam comprometidos com os resultados desejados e consigam em meio a essa modificação de espaço entender e desenvolver a liderança em todos os setores e cargos que assumem.

Segundo Santos et al. (2007) a liderança se baseia na influência, no poder, na autoridade do líder e na tentativa de influenciar. Ou seja, é necessário que um bom líder seja um bom gerenciador de pessoas e liderar está ligado à gestão estratégica de pessoas. Marras (2010), defende que a gestão estratégica objetiva alavancar os resultados organizacionais agregando valor por meio de atitudes organizacionais verdadeiramente inovadoras com relação às pessoas.

Os líderes que tendem a ter atitudes inovadoras são aqueles que desafiam a equipe a realizar objetivos que vão além do seu trabalho de rotina e é necessário que estes estejam preparados e tenham suporte necessário para que consigam o resultado esperado, para que isso ocorra há necessidade e responsabilidade de a empresa/organização preparar colaboradores para que consigam suprir a exigência de mercado e a evolução do processo de liderança. Nesse contexto, tem-se como principal pergunta de pesquisa: **Como a Cooperativa SICOOB Alto Vale desenvolve colaboradores para serem líderes?**

O presente artigo tem como objetivo principal analisar como os colaboradores do SICOOB Alto Vale estão sendo desenvolvidos para assumirem cargos de liderança. Dentre os objetivos específicos espera-se descrever como ocorrem os

processos de desenvolvimento de lideranças na cooperativa, verificar a transição de cargos para assumir a liderança e por fim apresentar uma proposta de um processo de desenvolvimento de lideranças.

O SICOOB Alto Vale conta hoje com uma sede e 17 agências chamadas de PA (Posto de Atendimento), presentes nas cidades de Agronômica, Agrolândia, Aurora, Braço do Trombudo, Imbuia, Ituporanga, Jose Boiteux, Petrolândia, Pouso Redondo, Presidente Getúlio, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio do Sul, Salete, Taió e Vidal Ramos com 26.000 associados, aproximadamente 150 funcionários entre gerentes, caixas, agente de atendimento. A cooperativa vem crescendo gradualmente devido a qualidade no atendimento, boa competitividade de taxas e a grande gama de produtos/serviços.

O SICOOB trabalha com metas de lucro/resultado. As metas são desenvolvidas pela central repassadas as singulares, estas que dividem proporcionalmente ao número de cooperados de cada PA e é repassado aos gerentes, o acompanhamento é feito mensalmente, sendo que cada Posto de Atendimento pode elaborar uma estratégia para que consiga atingir o resultado esperado até o final do exercício.

O tema escolhido é de extrema importância, visto que o acelerado crescimento da cooperativa, em pouco tempo, haja oportunidade de cargos de liderança em novos postos de atendimento na sua região de atuação e o colaborador que futuramente irá assumir, precisa estar preparado para que exerça sua função com responsabilidade e competência.

A organização escolhida é o local onde a pesquisadora é funcionária há 2 anos e meio e hoje atua como agente de atendimento trabalhando mais na área comercial e atendendo demanda de seguro, consórcio e previdência, bem como assumindo as responsabilidades do gerente na sua ausência e nas férias.

O resultado deste trabalho será de grande valia para a pesquisadora que pretende assumir um cargo de liderança e pretende se preparar para que a oportunidade ocorra e também de extrema relevância para outras cooperativas de crédito que buscam preparar profissionais que já atuam na instituição, para serem líderes ao invés de contratarem alguém que não conhece a essência do cooperativismo.

O estudo está estruturado em 5 seções, sendo a introdução já apresentada, referencial teórico que tratará como temas centrais: Gestão estratégica de pessoas,

liderança e formação de líderes, os procedimentos metodológicos, a apresentação do estudo que contempla como há preparação de líderes na cooperativa bem como a análise do estudo e por fim as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nessa seção serão descritos os principais assuntos que envolvem os objetivos desse artigo no que se refere ao desenvolvimento e lideranças em uma cooperativa de crédito.

### **2.1 Gestão estratégica de pessoas**

As novas configurações tecnológicas, sociais, econômicas e mercadológicas em processamento no mundo recente, tem modificado o perfil das forças produtivas, passando a fazer-se graus elevados de partida entre organizações em todo o mundo (Storey, 2007). A elevação dos padrões competitivos de mercado passou a obrigar novas técnicas empresariais focadas na melhora dos custos, na beneficiação constante da qualidade e na procura por inovações e benefícios competitivos sustentáveis.

Dessa forma, elevou-se a pressão sobre a gestão institucional para assegurar-se do sucesso de suas empresas, estimulando a utilização de mecanismos gerenciais mais eficazes, visando controlar o comportamento das pessoas e categorias para atuarem eficazmente sobre os recursos, utilizando-os de maneira integrada à estratégia, garantindo o seu desempenho e, similarmente, procurando diferenciações competitivas (STOREY, 2007).

Por meio da perspectiva aqui mencionada, o ofício gestão de indivíduos nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas, começou a ser considerada como um componente engenhoso destacado, na providência em que possui, a passo a passo, assumido papéis e costumes mais relativos à condição estratégicas das organizações (MASCARENHAS, 2008).

As mudanças contemporâneas no local institucional e os novos conceitos em gestão de indivíduos impulsionaram, similarmente, novos debates teóricos. Ou seja, pedir uma percepção mais abrangente, assim como, novas articulações teóricas sobre o papel e impacto de gestão de indivíduos sobre a execução

institucional, abrir oportunidades promissoras no conhecimento sobre como reintegrar a performance das organizações mais eficazes, em termos de sua personalidade de realizar resultados condizentes com os confrontos e com as formulações estratégicas (STOREY, 2007; BOSELIE, 2010).

Perante das novas cenas e pressões que se colocam para a especulação da gestão de indivíduos, esta precisa agora ser capaz de sugerir novas teorias, modelos e abordagens para evidenciar o nível de impacto e colaboração do ofício e gestão de indivíduos sobre a performance das organizações (WRIGHT, MCMAHAN e MCWILLIAMS, 1994; PAAUWE, 2004).

Os rumos dos serviços na perspectiva mundial têm influenciado as companhias a investirem mais nos indivíduos e suas capacidades, formando um "capital racional", uma vez que investimentos em instalações, máquinas e equipamentos convencionais deixaram de ser um proveito absoluto, posto que firmam recursos que são capazes de ser facilmente superados por novas tecnologias (Vergara, 2003). Dessa maneira, frente à primeira quarta valorização do capital, resultado das demandas da sociedade do entendimento, as companhias em boa parte têm buscado colocar em execução de novas formas de gestão de indivíduos, com o intuito de melhor conferir as mudanças que são obrigadas a concorrer, e garantir seu lugar no mercado competidor.

Nesse entrecho, as companhias precisam exercitar com os seus próprios equívocos. Ou seja, precisam tornar-se um local de experiência contínua. Para detalhar análogo oscilação; Mudim e Ricardo (2004) ensinam que nos últimos dez anos, o mundo vem sendo cuidado em termos de personalidade e eficiência. A oscilação deverá acarretar a um maior direcionamento destinado a pessoas e incentivo com o intuito de alavancar as organizações a outro nível.

Com esta nova existência, surge o conceito de *learning organization* (ou organizações de ensino profissionalizante), difundido por Peter Senge nos anos 1990. Sobre as organizações de ensino profissionalizante Senge (Vergara, 2003) dessa maneira se manifesta que as organizações de experiência são aquelas nas quais os indivíduos ampliam, incessantemente, sua personalidade de fazer os resultados que querem, nas quais a vontade coletiva é libertada e nas quais os indivíduos aprendem, permanentemente, a trabalhar em grupo (VERGARA, 2003).

É nesta perspectiva que se abrange o conceito de capital, que descrevem este como um ligado inatingível a própria pessoa, ou seja, suas competências, experiências, aptidões e mais propriedades intelectuais de cada agente, constituindo, então, todo um mundo das mais capacidades, manifestações ou potenciais, dos distintos indivíduos que integram uma disposição (MUNDIM et al, 2004).

Para Mundim; et al. (2004), é o capital das companhias: seu entendimento, experiência, particularização e vários ativos inatingíveis, em vez de seu capital tangível físico que cada vez mais determina suas posições competitivas. Verifica-se, então, que a experiência institucional, assim como a novidade, é de extrema valia para preservar a continuidade das companhias, além de se constituírem valiosas ferramentas no que diz respeito à proveito competitivo.

Em consequência, a indicação estratégica que passa a aconselhar os novos modelos de gestão de indivíduos é a concentração da inteligência administrativa e dos investimentos de produtos de uso na formação de propriedades intelectuais e atitudes pessoais mais essenciais para as necessidades de um grupo *scratch* de consumidores (FROTA e REBELO, 2011).

De tal maneira, Albuquerque (2010), destaca que o novo diferencial de uma empresa bem-sucedida não está apenas no seu tamanho, sofisticação tecnológica, digital, mas sobretudo na qualidade de seu capital intelectual. Ou seja, é necessário que exista pessoas preparadas para gerir os negócios, e obter resultados, e para que isso ocorra é necessário ter alguém a frente que exerça o papel de líder.

## 2.2 Liderança

O papel de um líder é geralmente condicionado à personalidade de desenvolver processos de maneira lógica, levando sua equipe a um nível superior em termos de performance e resultado. Espera-se que o mesmo domine ferramentas necessárias para alcançar o sucesso. Compreender o ofício a ser desempenhado e antever alguns dos obstáculos pode ser a dissimilação entre o sucesso ou derrota da disposição (MARRAS, 2001).

Marras (2011) explica que as organizações hoje repassam aos seus gerentes a ideia de que ser líder é algo ultrapassado não permissível. Em compensação,

adotam e difundem o papel de líder institucional como aquele que faz o grupo integrar, que delega responsabilidade (e não apenas tarefas) e que o recompensa à altura (não apenas financeiramente, porém psicologicamente também).

As peculiaridades de um líder estarão constantemente ligadas à sua força e tenacidade ao decorrer de desafios, estimular sua firmeza e aptidões em identificar comportamentos e informações que recebe incessantemente. De acordo com afirmações de Reis et al. (2009), é de grande valia que o líder assuma comportamentos que facilitem e estimulem a performance dos indivíduos; que assume o papel de facilitador do trabalho em equipe; e caberá ao líder evidenciar comportamentos e procedimentos que irão ajudar para que sua equipe se desenvolva mais prontamente e encontre maiores facilidades na conclusão de suas atividades.

A influência não pode mais ser exercida a começar por uma opinião na área de comando e controle. O líder moderno necessita saber conversar com os indivíduos, uma vez que é por meio deles que são realizadas as tarefas que fazem os negócios acontecerem dentro e fora da empresa. Então, é fundamental estimular a motivação de seus liderados de forma a conter a partir de bom humor único até beneficiação das condições de trabalho, tanto no intuito do local quanto do conteúdo do trabalho em si (MELO; et al., 2012).

Corroborando, Melo et al. (2012), O líder do século XXI alcançará classe pela sua personalidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como coeficiente peremptório para o florescimento do projeto e para o bem comum, ao mesmo tempo. O líder da futuridade será aquele que respeitará os seus liderados, permitindo e até estimulando o progresso das competências e aptidões da equipe, exercendo sua autoridade de uma maneira mais humana.

Porém, cumpre realçar que a influência não é o único coeficiente a controlar a performance de categorias de trabalho, porém dependendo do tipo de líder, tende a reverter em equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou categorias que somente cumprem suas obrigações, obtendo certo resultado, porém não atuam com bom humor (WILLIAMS, 2011).

Se os gestores desconhecem quais são as necessidades dos funcionários, não serão capazes de proporcionar-lhes as vagas e recompensas que são capazes de persuadir essas necessidades e precisam aguardar que as necessidades dos indivíduos mudem. À providência que algumas necessidades são satisfeitas ou

situações se alteram, o que motivava os liderados antes pode não os motivar agora (WILLIAMS, 2011).

A influência requer a personalidade do líder em ser eficaz, fornecendo aos colaboradores o que eles também não conseguiram por si próprios. A intenção de suas ações é fazer as condições para que os indivíduos se tornem cada vez mais dirigidos e motivados. O líder precisa ser antes de tudo um gestor de indivíduos. Como análogo, ele necessita comportar-se com ligação, uma vez que suas práticas precisam servir de malogro para seus subordinados (WILLIAMS, 2011).

Em apanhado, o papel do líder é um coeficiente preciso na arte de gerenciar indivíduos, uma vez que suas aptidões em acarretar e orientar os processos faz com que esse profissional se diferencie do diretor, não devendo consubstanciar os dois, uma vez que há grandes diferenças comportamentais (WILLIAMS, 2011).

De tal maneira é necessário que alguém que almeja assumir um cargo de gestão ou de liderança, esteja em uma formação continuada para que consiga suprir a necessidade da empresa e cumprir com os objetivos propostos, e assim desenvolver a equipe, em paralelo com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

### 2.3 Formação de líderes

A nova economia mundial necessita de que as organizações estejam em constante processamento de novidade. Mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de concorrência, como: esforço, tecnologia, subdivisão, fabricação e qualidades de produtos, serão copiadas. Ou seja, as companhias que quiserem se preservar competitivas precisarão ser flexíveis, agir depressa às mudanças de mercado e montar com o dever dos trabalhadores (ULRICH, 2000).

De acordo com Goleman (2015), o progresso de influência nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educativo, e não um simples treinamento. De acordo com uma estratégia impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores líderes de todos os graus, procurando atingir resultados por meio do empenhamento e da comunicação de todos os membros da disposição. Idealizado por um senso engenhoso para o florescimento da performance dos líderes, a partir de capacitações e compartilhamento de bons costumes motivadores de suas equipes.

O progresso de competências, até mesmo as de influência, pode acontecer de duas formas: experiência definitiva, frequentemente associada a ações de treinamento, progresso e ensino, que envolve técnicas de experiência diversificadas. Antonel (2005) afirma que embora da propensão de reconhecer experiências definitivas, como se fossem opostas, há a urgência de uma abordagem integrada.

A influência e comportamento, cujos costumes são traçar o percurso e influir ficção compartilhada, enfrentar o processamento, convencer os demais a comportar-se e a impulsionar. Cabe ao líder, também, fazer um propósito em comum, um local benéfico ao trabalho e incentivos ao *empowerment* dos subordinados (Kouzes e Posner, 2008). De acordo com os autores, a atuação do líder se adequa a princípios que incluem, dentre: enfrentar o prescrito, procurando formas de inovar e aumentar ; influir uma ficção compartilhada; deixar que os mais ajam, incentivando a comunicação e promovendo a firmeza e revigoração dos indivíduos ; credibilidade, trabalhando como malogro de execução de princípios ; e identificação das contribuições individuais e celebração legítima das conquistas.

A existência institucional contemporânea tem impulsionado as companhias a cada vez mais estimularem a inventiva e a novidade, por meio do amparo de atitudes que visem o progresso da potencialidade e da personalidade dos indivíduos, ou seja, de seu capital. Neste intuito, de acordo com Pinochet (1994), os novos líderes deverão ser capazes de apresentar uma ficção que inspire e fortaleça a todos na empresa. Serão vistos como capazes de impulsionar a cada um dos membros que compartilharão da mesma meta.

As companhias necessitam rapidez para concentrar esforços nos seus ativos intangíveis, como entendimento, novidade e no capital (Ruano, 2003). Nesta perspectiva, configura-se como metodologia das organizações reproduzir e efetivar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a eventualidade de se introduzir no mercado. Tais modelos são capazes de ser entendidos como o conjunto de costumes administrativos colocados em ação pela direção de uma empresa para atingir as metas que tenham sido fixadas. Da mesma forma, faz parte da empresa das relações hierárquicas o tipo de estrutura institucional, os sistemas de análise e controle dos resultados, as políticas e de gestão de indivíduos, os princípios e a filosofia de gestão em que os inspiram.

Para Sant'Anna, Campos & Lótfi (2012), como desafios à influência no atual entrecho, destacam-se aspectos por exemplo: reproduzir líderes capazes de

conversar com variedade cultural; fazer e reproduzir equipes com grande variedade; reproduzir redes de relacionamentos e chefiar em ambientes dinâmicos. Outro método diz respeito aos princípios, às experiências e aos relacionamentos que o líder precisa desenvolver, viver e associar, de modo a controlar positivamente o processamento de lideranças. Nessa direção, para além da ampla gestão da influência transformacional, é sintomática por abordagens que enfatizam aspectos multidimensionais e multiníveis, capazes de cativar, de maneira mais sistêmica, inter-relações entre variáveis múltiplas, que marcam a dinamicidade e dificuldade dos atuais ambientes organizacionais e de serviços.

De acordo com Bergamini (1994), não há uma única fórmula, uma prescrição pronta ou uma saída que indique com a definição das ciências exatas aquela grande orientação capaz de garantir a eficiência definitiva do líder em qualquer status. É neste trecho que as companhias percebem a urgência de reproduzir suas equipes de gestão, a proporcionar um lugar de controvérsia e de ficção ampla dos serviços. Os líderes de hoje precisam saber acarretar e influir seus colaboradores, não perdendo o foco nos resultados.

Guimarães (2001) reforça que a eficiência da influência não é resultado somente dos atributos individuais do líder, mas da mútua influência entre líderes e liderados. Dessa forma, o progresso de influência nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educativo, e não um treinamento. De acordo com essa perspectiva, é uma estratégia impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores-líderes de todos os graus, procurando atingir resultados por meio do empenhamento e da comunicação dos membros da disposição. Em visão, uma forma de desempenho como fontes motivacionais.

Marras (2010) destaca que as estratégias de desenvolver pessoas inspira a busca pela formação e preparação internamente na organização, ou seja, na medida em que as pessoas são orientadas a passarem por processos de desenvolvimento, por si sós, vão desenvolvendo habilidades e estimulando-se sempre estar em constante evolução.

Nesse trecho, é notável que o trabalho em equipe está acondicionado ao processo de desenvolvimento e formação de líderes, para que ambos estejam engajados em um mesmo propósito e assim os resultados acontecem em paralelo ao desempenho da equipe.

Na próxima sessão serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para responder o desenvolvimento dos objetivos da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste trabalho foram definidos de acordo com os objetivos gerais e específicos estabelecidos anteriormente. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva é um estudo de caso. A pesquisa qualitativa é utilizada de maneira empírica, ou seja, é embasada na prática, na observação para que se entenda a realidade em estudo. Conforme Flick, (2011) Está empenhada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo. É utilizada quando é necessário entender determinadas situações complexas, conhecendo o fenômeno de estudo a partir da realidade e da perspectiva das pessoas que dele participam (BRYMAN, 2000).

Os dados foram coletados através de documentos existentes na cooperativa referente ao tema tratado, além de observação e entrevista com alguns gerentes composta de 6 questões.

Como técnica de análise de dados, este estudo adota a análise de conteúdo disponíveis nos documentos disponibilizados, e na análise das respostas apresentadas na entrevista com gerentes. A análise de conteúdo é um método de investigação textual que abrange instituir categorias e após isso, a descrição do número de vezes que estas categorias são usadas. Este tipo de análise pressupõe uma confiabilidade em suas medidas e validade dos achados, uma vez que diferentes pesquisadores possam utilizá-la da mesma forma (SILVERMAN, 2008).

No quadro 1 estão descritas as categorias de análise de acordo com cada objetivo, este quadro se apresenta no fechamento da metodologia. A categoria foi definida através da análise de instrumentos capazes de ajudar no desenvolvimento dos objetivos específicos a serem trabalhados.

Quadro 1: Quadro de fechamento da metodologia

Objetivos	Instrumento	Categoria
Descrever como ocorrem os processos de desenvolvimento de	Através de entrevista e observação.	Desenvolvimento de lideranças

lideranças na cooperativa,		
Verificar a transição de cargos para assumir a liderança	Através de documentos.	Transição de cargos
Apresentar uma proposta de um processo de desenvolvimento de lideranças.	Através de documentos e benchmarking.	Proposta para desenvolver líderes

A análise se dará pelas categorias elaboradas *a priori* e os resultados serão cruzados com o referencial teórico e das perguntas das entrevistas feitas com os gestores, além disso, partirá da unidade analisada.

#### 4. APRESENTAÇÃO DE ESTUDO

A seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise qualitativa dos instrumentos categorizados.

##### 4.1 Apresentação da empresa

A empresa analisada nesse trabalho foi a cooperativa de crédito de livre admissão de associados do vale do Itajaí SICOOB Alto Vale, foram alguns postos de atendimento da região do Alto vale a qual possui 17 Postos de atendimento, onde em cada posto existe um gerente responsável por aquela cidade. A cooperativa do SICOOB alto vale possui atualmente um número de 157 colaboradores, 5 aprendizes, 5 estagiários, 3 diretores e um presidente, atende o Alto Vale e é referência quando se fala em cooperativa nessa região.

A seguir serão apresentados os resultados dos instrumentos de acordo com as suas categorias de análise *a priori*: Desenvolvimento de lideranças, transição de cargos e proposta de desenvolvimento de líderes.

## 4.2. Desenvolvimento de lideranças

Para responder à questão principal, objetivo desse artigo, é necessário entender como ocorre o processo de sucessão dos colaboradores do Sicoob Alto Vale, para isso foram feitas entrevistas com os gestores e observação.

É notável que em todos os casos dos colaboradores que assumiram cargos de gestão, mesmo os mais recentes sentem a necessidade e percebem a dificuldade que é em assumir cargos de liderança tendo que apresentar resultados e correr atrás de conhecimento por não terem sido melhor preparados. O entrevistado 6 comenta de que “ gostaria de ser melhor preparada, é um cargo que exige muita atenção em todos os detalhes. Penso que a preparação é importante e me faz falta. O planejamento estratégico vem para ajudar a bater as metas e não como nos relacionar. ” Nessa mesma linha, Vergara (2003) citado também no desenvolvimento do referencial teórico, destaca a importância de estar se ajustando as novas modalidades do mercado, ou seja, as empresas têm buscado uma forma de gestão mais voltada para indivíduos, e é importante que estejam atentas a essas mudanças para que obtenham sucesso.

Outro ponto de destaque entre os entrevistados, 5 dos 7 falam da importância que é e foi o FORMAGER para que assumissem o cargo de gerente, esse treinamento voltado para os gestores foi citado em quase todas entrevistas, considerando como excelente. Houve ressaltos de dois dos entrevistados que deveria ser contínuo e também mais focado na região, tão importante quanto num todo. O entrevistado 3 destaca: “ eu pude fazer após já estar na função de gerente e a troca de informação com outros gerentes e os próprios professores foram muito válidos, principalmente no quesito gestão de pessoas”. Mais uma vez a gestão de pessoas é destacada como ponto primordial na gestão de um negócio, para que ocorra a gestão pessoal voltada para indivíduos é necessário mais que gerir é preciso liderar.

Fica claro em todos os entrevistados de que a cooperativa vem se preocupando com o desenvolvimento de pessoas. Assim como destaca Williams (2011), citado também no referencial teórico, os 4 dos gestores entrevistados destacam que o líder precisa antes de tudo ser um gestor de indivíduos. Destacam ainda que devido ao crescimento contínuo do sistema cooperativo como um todo e especialmente o Sicoob; O Sicoob Alto Vale vem se preparando para que

consiga atender a necessidade do mercado em todos os sentidos e especialmente no que tange a necessidade de gestores direcionarem sua estratégia para gerir indivíduos e trabalhar a gestão mais voltada para a motivação, incentivo e envolvimento em atingir os resultados.

Como fator principal das entrevistas no que tange ao desenvolvimento de líderes, todos os entrevistados destacam que é necessário que tenha um plano de desenvolvimento e para que isso ocorra é preciso analisar o perfil e a vontade do colaborador em crescer dentro do sistema, é preciso ter um olhar atento do gerente como líder, juntamente com o olhar do RH como suporte para desenvolvimento destes colaboradores.

#### 4.3 Transição de cargos

Ao observar e solicitar para a cooperativa referente a normativas, fluxograma, algum documento que demonstrasse de que forma a cooperativa trabalha com relação a evolução das pessoas dentro dos PAs, obteve-se o resultado de que a mesma não possui nenhum trabalho estruturado de desenvolvimento, hoje existe na cooperativa o “meu evoluir” que é um acompanhamento feito pelo gerente e está se estruturando um plano de cargos e salários.

A grande maioria dos entrevistados destacaram a mesma informação detectada na pesquisa de documentos, que na cooperativa não existe um plano de sucessão estruturado, dois deles destacam que essa transição está muito pautada ainda na informação do gerente do PA e que se surge primeiro a necessidade de preenchimento de um cargo para então identificar a pessoa que tem mais perfil ou condições de assumir tal tarefa. O entrevistado 7 destaca “a transição dos cargos hoje, vem através da necessidade, aí se busca as pessoas que estão mais qualificadas para poderem atender essa necessidade, para poderem se candidatar a essa vaga. Mas nem sempre essa pessoa foi preparada para isso”.

Assim, parece que se encontra uma dificuldade quando existe a necessidade de um colaborador assumir um cargo que não está habitualmente familiarizado e nesse contexto o entrevistado 7 destaca que depende do gerente administrar esse processo e ser o apoio que o colaborador precisa para se desenvolver na determinada função, Assim também Albuquerque( 2010) citado

no referencial teórico, afirma que o líder deve ser um facilitador em todas as áreas que seja da sua responsabilidade e o mesmo deve trabalhar as habilidades e atitudes das pessoas da sua equipe para obter os resultados desejados. Para o entrevistado 6 “toda essa preparação demanda tempo e o processo é lento, fazendo com que a demanda de trabalho chegue e demora mais do que o normal para se cumprir”.

Nota-se então que a transição de cargos bem estruturada é essencial para o crescimento e o desenvolvimento de um colaborador dentro de qualquer instituição e é necessário que ela esteja pautada em alguns requisitos mínimos para que o colaborador possa seguir e se desenvolver dentro do seu setor e então poder assumir novas responsabilidades. É preciso que as pessoas estejam em constante desenvolvimento para se ter sucesso na instituição.

Diante do exposto, sugere-se uma proposta para que ocorra o desenvolvimento de líderes dentro da cooperativa.

#### 4.4 Proposta para desenvolver líderes

Marras (2010) destaca que uma das estratégias da gestão de pessoas que acarreta em bons resultados é a estratégia de desenvolver pessoas, essa estratégia inspira as pessoas a buscarem formação e se prepararem internamente na organização, além disso, constroem habilidades e conseguem se desenvolver ainda melhor em equipe. De tal modo, propõe-se para melhor resultado de uma organização, uma proposta de desenvolvimento de líderes.

Partindo do material analisado, de autores como Marras e Albuquerque da observação e principalmente da entrevistas com os gestores, pretendeu-se criar uma proposta para desenvolvimento de líderes dentro dos PAs da cooperativa do Sicoob Alto Vale. Como principal objeto da necessidade de ocorrer um processo para desenvolvimento de líderes, foi a própria entrevista com os gerentes, pesquisa de documentos e a observação, com base nisso a proposta discorre de uma formação continuada dos colaboradores que possuem potencial para assumirem um cargo de gestão.

Primeiro no PA, o gerente deve se organizar com os colaboradores de maneira a fazer, e acompanhar através do “meu evoluir”, uma forte integração ao que se refere a cooperativa, apresentando o planejamento estratégico, as diretrizes,

missão, visão, valores, propósito e então os mesmos sintam-se mais engajados com a instituição; Fazer acompanhamento periódico como já vem sendo feito com feedbacks e com foco nos eixos a seguir: Pessoas, processos e negócios de modo ao colaborador cumprir com as expectativas da cooperativa e então conseguir atender os pré-requisitos para começar a análise do processo de desenvolvimento.

Na primeira etapa do processo sugere-se identificar pela área de gestão de pessoas em conjunto com os gestores, testagens de características de perfil, em seguida abrir uma seleção para interessados em fazer cursos de capacitação para desenvolvimento de liderança, Nesse caso a área de gestão de pessoas seleciona alguns pontos a serem analisados, tais como:

- No mínimo um ano de experiência na cooperativa que atua ou três meses de casa somados com um ano de experiência com outras cooperativas de crédito;
- Ter cumprido o calendário e obrigatoriedade de cursos no sicoob universidade para “área” que atua;
- Ter no mínimo uma pós-graduação;
- Ter uma pontuação mínima do teste de aptidão aplicado pela área de gestão de pessoas; (Identificar características de perfil e alguns pontos relevantes apontados pela diretoria)
- Julgamento (técnico) do gerente para o colaborador. (considerar o “meu evoluir”)

Após isso, passa pelo curso de capacitação de líderes que será elaborado pela central, formatado para a cooperativa solicitante, de um período de um ano. Esse treinamento seria focado primeiro no desenvolvimento pessoal, em treinamentos para o colaborador conhecer as características dos diferentes tipos de perfis e em paralelo a isso, quando assumir o cargo de gestão vai conseguir gerir e entender melhor a sua equipe, depois desta etapa concluída vem o processo de formação teórica, técnica, operacional e direcionada a negócio.

Em terceiro momento, os colaboradores que passaram por esse processo podem assumir no PA o cargo de subgerente, o que vai responder pelo gerente em sua ausência e nas férias. Ainda em uma última etapa para cargo de gestão os então subgerentes ficam numa base de liderança e para finalizar o processo de

formação para líderes eles façam um rodízio nos demais PAs para conhecer diferentes realidades.

O processo de capacitação será avaliado pelos participantes do processo e deverá ser reciclado em cada ano e melhorado conforme a necessidade. O novo ciclo de formação deve ocorrer quando surgir a demanda de necessidade repassada pelos gestores ao RH.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O direcionamento deste estudo partiu da necessidade de compreender como é o processo de formação de líderes em uma determinada cooperativa de crédito, interposta por tópicos que ajudam a respondê-la. Em decorrência disso, é relevante destacar que se pode pôr em nota como os próprios líderes vejam que é feito esse processo, além de destacarem a importância da formação e desenvolvimento de líderes na instituição.

Ao solicitar documentos referente ao estudo, que seria processo de desenvolvimento de colaboradores para assumirem cargos de liderança, verificou-se que a instituição não possui nenhum documento, normativa e nenhum plano de cargos e salários, no entanto, estão trabalhando em cima disso para que em breve possam lançar, isso significa que a cooperativa já está pensando e reconhece que necessita de melhorias para que possa ter sucesso nessa área tão importante para o desenvolvimento da cooperativa.

Ao responder o primeiro objetivo específico que é analisar como a cooperativa de crédito Sicoob desenvolve colaboradores para serem líderes, verifica-se que não possui nenhum plano de desenvolvimento, ocorrem treinamentos online na plataforma do “sicoob universidade” para todos os colaboradores que tenham interesse, bem como de acordo com a necessidade da cooperativa são convocados as lideranças para reuniões periódicas, eventualmente ocorrem encontros focado somente para líderes, na maioria das vezes os treinamentos são de maneira geral para todos os colaboradores. Ficou evidente de que nem todos os colaboradores que hoje assumem cargos de gestão passaram pelo mesmo processo para assim assumirem, bem como é notório a importância do processo. É provável que a formação continuada e uma proposta de desenvolvimento de líderes levará a

cooperativa a ter gestores mais preparados e resultados mais significativos ao longo do tempo.

Outro objetivo deste artigo foi verificar como ocorre a transição de cargos no sicoob alto vale, os gestores entrevistados percebem que não existe uma estrutura de transição, para os mesmos, essa mudança dos cargos está muito condicionada ainda na opinião do gerente com relação ao destaque de um determinado colaborar em algo que ele faz e na vontade de a pessoa querer assumir outros compromissos. Também é destacado como ponto crucial para os gestores a importância de existir uma proposta de desenvolvimento para poder identificarem com mais assertividade esses talentos. Destacam ser imprescindível desenvolver constantemente pessoas por meio de capacitações, desenvolvimento de habilidades técnicas e humanas para que quando haja a necessidade de cargos de gestão, por exemplo, o colaborador já esteja preparado para liderar com sucesso e tornar-se um líder desejável para conduzir melhor sua equipe e apresentar resultados satisfatórios.

Atualmente a necessidade de as pessoas estarem mais preparadas e os gestores estarem mais voltados para o processo de gestão de pessoas, ao invés de somente o operacional, propiciam olhar e identificar nas pessoas além do operacional que é feito diariamente, mas a qualidades, habilidades e competências que são indispensáveis para um bom líder e a partir disso treinar e desenvolver esse colaborador para assumir esse processo de sucessão.

O crescimento acelerado que vem ocorrendo nas cooperativas especialmente as de crédito, vem desencadeando a necessidade de um modelo organizacional inovador, mesmo com as necessidades na cooperativa de crédito em desenvolvimento de inovações tecnológicas, é necessário assumir o compromisso de superar os desafios de aspectos organizacionais para que possam estar em constante desenvolvimento e crescimento com resultados e metas supridas.

Assim, a decisão de uma proposta de desenvolvimento de lideranças na cooperativa é de cunho estratégico e envolve o olhar diferenciado do gerente para as habilidades técnicas, humanas e conceituais no perfil de um colaborador para ser líder e é importante que isso esteja alinhado a vontade de o corpo diretor e gestor da instituição estejam e sintonia e com o propósito final alinhados para a gestão da continuidade.

Está definido que para um colaborador ser um bom gestor ele precisa ser antes de tudo um bom líder e para que isso ocorra é necessário estar alinhado as

necessidades e expectativas da cooperativa e também passar por um processo de desenvolvimento contínuo. De tal maneira é necessário que a cooperativa para se ter excelência em atendimento, nas equipes e obter bons resultados, assumam o papel de preparar sucessores para todos os cargos e assim evitar mau gerenciamento, desperdício de recursos e em contrapartida tenham um bom desenvolvimento, bons resultados e crescimento contínuo.

O estudo teve como limitações a não participação de todos os gestores do Sicoob Alto Vale na entrevista, a coleta de documentos por não possuir e a não abertura das entrevistas com colaboradores de outras cooperativas de crédito.

Indica-se a partir deste trabalho, futuros pesquisadores fazerem o comparativo entre as habilidades e competências desenvolvidas por colaboradores/gerentes que passaram pelo processo de desenvolvimento de liderança e os colaboradores que não passaram pelo processo.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE Rui.; BOAS Vilas A. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2009. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=KnQMVAwQLpYC&printsec=frontcover&dq=gestao+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjRnuiUi-3bAhUMkJAKHVo2D00Q6AEIMzAC#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 11 jun. 2018.

ALBUQUERQUE, Jamil; OLIVEIRA, Julio Roberto de. **Lider com mente de mestre: A liderança gerencial aplicada**. Ribeirão Preto Sp: Napoleon Hill, 2010.

ANTONEL, C.S. **Articulação da aprendizagem formal e informal: Seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. Alcance, 2005.

BARTH, Mariana Barth de. **O perfil de liderança e o seu impacto sobre uma equipe de médicos obstetras de um hospital terciário da região metropolitana de Poto Alegre**. 2016. 25 f. TCC - Curso de MBA em Gestão de Negócios em Saúde, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo Rs, 2016.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração de sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 2000.

BOSELIE, P. **Strategic human resource management: a balanced approach**. London: McGraw-Hill Higher Education, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. Sao Paulo: Makron books do Brasil Editora Ltda, 1992.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

FROTA, C.M.; REBELO, L.M.B. **A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações**. Belo Horizonte, 2011.

FURTADO, C. **A pré-revolução brasileira**. Rio De Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

GOLDSMITH, R.W. **Financial structure and development**. The Economic Journal, 1969. Disponível em: <https://bit.ly/2Fln0py>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GUIMARÃES, J.L. **Mandar é fácil, difícil é liderar: o desafio do comando na nova economia**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

GUIO, L.; SAPIENZA, P.; ZINGALES, L. **Does local financial development matter?** Cambridge, NBER, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2VJCNEa>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

GURLEY, J.G.; SHAW, E.S. **Financial aspects of economic development**. The American Economic Review, 1955. Disponível em: <https://bit.ly/2FkGFpI>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

KEYNES, J.M. **The general theory of employment, interest and money**. London: Palgrave Macmillan, 1936.

KING, R.; LEVINE, R. **Finance, entrepreneurship, and growth: theory and evidence**. Journal Of Monetary Economics, 1993.

KING, R.; LEVINE, R. **Finance and growth: Schumpeter might be right**. The Quarterly Journal Of Economics, 1993.

KOUZES, J.M.; POSNER, B. **O Novo Desafio da Liderança: A Fonte Mais Confiável para Quem Deseja Aperfeiçoar Sua Capacidade de Liderança**. São Paulo: Campus, 2008.

MARQUES, J.R.; T. E.; PORTO, J.R.S.S. **Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico no Brasil – uma avaliação econométrica**. 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2CZjYWq>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J.P *et al.* **Gestão estratégica de pessoas** Conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MCKINNON, R. **Money and capital in economic development**. 1973. Disponível em: <https://bit.ly/2QEgS7e>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

MELO, F.A.O.; et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012.

MISSIO, F.J.; JAYME, J.R.; F. G.; OLIVEIRA, A.M.H.C. **Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico: teoria e evidência empírica para os estados brasileiros (1995-2004)** Belo Horizonte: Cedeplar, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2M1Y07Z>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

MUNDIM, A.P.; RICARDO, E.J. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ONDER, Z.; OZYILDIRIM, S. **Banks, regional development disparity and growth: evidence from turkey**. Cambridge Journal Of Economics, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2sjelqD>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

SIMON, Herbert a. **A capacidade de decisão**. [S. l.]: Fundo de cultura Brasil, 1963.

PAAUWE, J. **HRM and performance: achieving long-term viability**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REIS, A.M.; et al. **Desenvolvimento de equipes: Série gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

ROCHA, B.D.P.; NAKANE, M. **Sistema financeiro e desenvolvimento econômico: evidências de causalidade em um painel para o Brasil**. 2007.

RUANO, A.M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANT'ANNA, A.S.; CAMPOS, M.S.; LOTFI, S. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** RAM, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2M62gUc>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development**. The Quarterly Journal of Economics, Cambridge, 1911.

STALLINGS, B.; STUDART, R. **Finance for development: Latin America in comparative perspective**. Washington: Brookings Institution Press/Cepal, 2006.

STOREY, J. **What is strategic HRM?** London: Thomson Learning, 2007.

STUDART, R. **O Sistema Financeiro Eo Financiamento Do Crescimento: Uma Alternativa Pós-Keynesiana À Visão Convencional**. Revista De Economia Política, 1993.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

WILLIAMS, C. **Administração**. São Paulo: Cengage Learnig, 2011.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G.; MCWILLIAMS, A. **Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective**. International Journal of Human Resource Management, 1994.