

FACULDADE VALE DO CRICARÉ
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO SOCIAL
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DAMIANNE FERNANDA ALONSO ESTEVAM

**Aproveitamento de total excelência de talentos:
Um estudo de caso abordando a Cooperativa de Crédito
Sicoob Norte**

São Mateus
2016

DAMIANNE FERNANDA ALONSO ESTEVAM

**Aproveitamento de total excelência de talentos: um estudo de caso
abordando a cooperativa de Credito Sicoob Norte**

Dissertação apresentada à Faculdade Vale do Cricaré, área de Concentração: Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Lilian Pittol Firme de Oliveira

São Mateus

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional

Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus - ES

E79a

ESTEVAM, Damianne Fernanda Alonso.

Aproveitamento de total excelência de talentos: um estudo de caso abordando a cooperativa de Crédito Sicoob Norte. / Damianne Fernanda Alonso Estevam – São Mateus - ES, 2016.

63f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2016.

Orientação: Prof.^a. Dr.^a. Lilian Pittol Firme de Oliveira.

1. Gestão de pessoas. 2. Talento. 3. Instituição financeira. I.

Título.

CDD: 658.31

DAMIANNE FERNANDA ALONSO ESTEVAM

**APROVEITAMENTO DE TOTAL EXCELÊNCIA DE TALENTOS:
UM ESTUDO DE CASO ABORDANDO A COOPERATIVA DE
CRÉDITO SICOOB NORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, na área de concentração Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.

Aprovada em 19 de Dezembro de 2015

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof.ª Dr.ª LILIAN PITTOL FIRME DE OLIVEIRA
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)
Orientadora



Prof.ª Me. LUANA FRIGULHA GUISSO
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)



Prof. Dr. MARCUS ANTONIUS DA COSTA NUNES
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)



Prof.ª Dr.ª JOSETE PERTEL
Faculdade Multivix São Mateus

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia socorro presente na hora da angústia, ao meu eterno namorado, amigo de todas as horas sem você “Marccone” eu não teria chegado até aqui

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus por ter me guiado em tantas idas e vindas.

Meu amado esposo pelo apoio e compreensão de minha ausência, por ter feito do meu sonho uma realidade.

Aos meus pais por apoiarem e incentivarem minhas escolhas.

A minha Julia inspiração para meus sonhos.

A toda minha amada família, vocês tios e tias (Creuza e Zizi, Sonia e Deuci, Edson e Maria, Eliezer e Madalena, Etelvino, Celso, Adelia), Cristina irmã tão amada, primos e primas que fazem nos encontros mais alegres, eu amo vocês.

As amigas de todas as horas Ariete, Marli e Bianca amo vocês mais que chocolate.

Aos meus colegas de trabalho que entenderam minha ausência em tantos eventos.

Aos amigos mestres Thiago Pinheiro e Leonardo Meireles por todo apoio e ajuda.

Em especial a minha orientadora a professora Dra. Lillian Pittol sem você sem dúvida eu não teria conseguido, obrigado por toda atenção e paciência.

Por fim agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.
(Charles Chaplin)

RESUMO

Este trabalho teve o intuito de refletir sobre o material humano dentro de uma organização, além de lançar um olhar para a figura do gestor como aquele que é diretamente responsável pela condução da sua equipe rumo aos objetivos da empresa. O que tem sido observado é que o maior recurso de uma organização não está no âmbito das reservas de bens patrimoniais ou financeiro, e sim no meio do seu contingente, dos colaboradores que nela trabalham. Há profissionais que possuem um nível de envolvimento maior do que outros, trazem habilidades mais apuradas do que os demais. Estes que estão, por assim dizer, em um degrau além do que a maioria são chamados de talentos. Defende-se que o talento pode ser descoberto, mas muito do que uma pessoa pode fazer em uma companhia está no seu sentimento de vocação a uma determinada função. A presente pesquisa possui um campo delimitado de estudo, que é uma instituição financeira: a Cooperativa de Crédito Sicoob Norte. Foi realizada uma pesquisa de campo, abordando a relação entre gestão, colaboradores e a empresa aqui estudada, a fim de verificar como que o investimento no funcionário significa uma fonte de ganho potencial para a organização. O que fora observado foi que a empresa que investe em seus funcionários tende a crescer, e a satisfação do funcionário está diretamente relacionada ao crescimento da empresa

Palavras-chave: Talento; Gestão de Pessoas; Instituição Financeira.

ABSTRACT

The purpose of this work goes in order to reflect on the human value within an organization, look at the manager's figure as the one who is directly responsible for the conduct of their staff towards the company's goals. It has been observed that the greatest resource of an organization is not its patrimonial or financial resource, but it is its contingent, the employees who work in it. However, there are professionals who have a higher level of involvement than others, bring more refined skills than others. And these professionals that are, as to say, on a step beyond what most are called talents. It is argued that talent can be discovered, but much of what a person can do in a company is on their sense of vocation to a particular function. This research has a limited field study, which is a financial institution: Cooperativa de Credito Sicoob Norte. It is presented a survey that approaches the relation between management, employees and the company studied here in order to see how that investment in employee means a source of potential gain for the organization. It was observed that the organization that invests on its partners tends to grow up, and the satisfaction of the partners is related to the development of the company.

Keywords: Talent; People Management; Financial Institution.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	8
ABSTRACT	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 O talento: a construção de um conceito	14
2.1.1 Potencial	16
2.1.2 Precocidade.....	18
2.1.3 Qualidades inatas	19
2.2 Gestor de pessoas e a potencialização dos talentos	21
2.2.1 Odesafio de gerir e a percepção dos reais valores da empresa.....	22
2.2.2 Gestor/administrador: liderança, execução e influência comunitárias	24
2.2.3 Desafios do recrutamento	27
2.3 Um olhar para as empresas do ramo financeiro	28
2.3.1 O cooperativismo.....	28
2.3.2 As instituições financeiras na atua.....	31
2.4 A importancia de cultivar a motivação.....	32
2.4.1 Repensar a motivação.....	35
2.4.2 Relação entre motivação e talento	37
3 METODOLOGIA	40
4 ANALISE DE DADOS	43
5 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE	60

1 INTRODUÇÃO

Existem vários temas essenciais que interessam ao gestor de uma organização, e um dos primordiais é a busca pelo material humano. Ao mesmo tempo que o gestor deve ter em mente a situação vital em que se insere a empresa, deve saber que as demandas do tempo e do espaço fazem o seu apelo às relações pessoais e corporativas. Cada empresa precisa se adequar aos movimentos e momentos históricos em que está inserida. A contemporaneidade, como uma época específica, é marcada pela globalização.

Chiavenato (2014) destaca que os negócios no mercado globalizado devem voltar o olhar para a visão global de negócios, tendo sempre em mente a concorrência, mapeando-a. Nesse quadro de globalização – que é, também, um modo de interpretar a realidade – as empresas estão buscando um contingente que seja apto a “agir local e pensar global”, como bem expressa um dos pilares do cooperativismo. Esse pensamento, além das linhas geográficas e culturais, é que determinará o sucesso tanto do indivíduo quanto da empresa com a qual ele colabora, já que uma corporação, por menor que seja, deve sempre olhar para além da sua limitação espacial. Cocenza e Costa (2009, p.33) afirmam que:

Com a globalização e os crescentes desafios do mercado, o oferecimento de produtos e serviços precisa estar bem alinhado com pessoas capacitadas e qualificadas para tornarem-se recursos das organizações, parceiros de negócios e não um problema para as organizações. Assim, é fundamental que recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho sejam levados a sério dentro de qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. É relevante ressaltar ainda que esses processos sejam demorados e serão de grande importância para o futuro de uma organização, seja ela qual porte for.

A globalização é um fenômeno que direciona a empresa e o funcionário a ter que interagir de modo contínuo, veloz e múltiplo com as variadas realidades a fim de desenvolver o sucesso de uma organização (MENEGHELLI, 2002). Ou seja, é o material humano, na medida em que toma consciência da proporção e significado de um mundo globalizado, que vai significar o principal agente de mudanças – ou até mesmo de transformação – em uma empresa.

Entre os grandes desafios de qualquer organização, o que possui determinante singularidade é o de formar um contingente de colaboradores que dê retornos satisfatórios à empresa. A mão-de-obra qualificada é aquela que coloca a empresa na linha de competir com as múltiplas empresas que a globalização coloca em contato com a sociedade de consumo. Ou seja, uma vez que existe menos distância entre clientes e empresas, o trabalhador é que colocará a empresa na linha de frente.

O presente estudo parte da perspectiva, que as pessoas determinam os rumos de uma empresa. Sendo assim, essas mesmas pessoas que fazem a diferença precisam ter um perfil especial, uma peculiaridade única que as distingam daquelas que estão na média e no âmbito de ser um “bom funcionário”. Uma interrogação pertinente, nesta questão, se coloca a buscar a diferença entre o bom funcionário e essa pessoa especial dentro de uma empresa. Chiavenato (2014) designa o profissional almejado com uma nomenclatura própria: o talento.

O talento, por sua vez, tem uma habilidade que consegue ser, ao mesmo tempo, uma alavanca e um ponto de apoio, fazendo com que a empresa sobressaia àquela que possui o mesmo ramo, mas que resguarda em seu contingente o bom funcionário. Um talento capaz de operar um sistema, ou de criar um conceito dentro da organização, é tão eficaz quanto aquele talento que lida diretamente com os clientes finais. Portanto o presente estudo tem suas atenções em um ramo especial: uma cooperativa de crédito.

A proposta investigativa ocorre a partir da apropriação do escopo teórico do âmbito dos recursos humanos, sem se ater a ele, mas concebendo que o gestor de pessoas é quem valora as pessoas como recursos de uma empresa. Destaca-se, mais ainda, a necessidade de se pensar no gestor de pessoas como gestor de talentos (CHIAVENATO, 2014). O estudo buscou situar a questão de como o SICOOB NORTE, através da figura do gestor, lida com a retenção, descoberta, manutenção, valoração e motivação de seus talentos.

Essa inquietação diz respeito à capacidade de execução com excelência da tarefa por parte dos funcionários da referida empresa. Naturalmente, a busca por talentos não é próprio só do SICOOB NORTE, mas é uma preocupação generalizada, já que

as empresas concebem os seus colaboradores como o maior patrimônio que elas podem ter.

Considerando que o talento é “a principal fonte de vantagem competitiva” (CHIAVENATO, 2014, p. 111) pode-se levar em conta o seguinte problema: Será que as estratégias do SICOOB NORTE, para o aproveitamento de total excelência de talentos, são adequadas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Pesquisar de que maneira o SICOOB NORTE atua na retenção e manutenção de novos talentos no seu quadro funcional, e sua investida para a motivação, levando em consideração a importância do gestor como um gestor de pessoas e de talentos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o nível de envolvimento, em termos de mão-de-obra e dedicação do colaborador dentro da empresa;
- Mensurar, como ocorre o treinamento dentro do SICOOB NORTE, bem como quantificar dados referentes a empregabilidade dos colaboradores e a descoberta de talentos no seu contingente;
- Estudar o nível de satisfação por parte dos colaboradores do SICOOB NORTE, a fim de se perceber a motivação do funcionário e o seu empenho;
- Verificar de que maneira as informações e o ambiente de trabalho no SICOOB NORTE tornam factíveis o exercício do trabalho do funcionário com excelência.

Assim, as partes textuais subsequentes deste trabalho são três: revisão de literatura, metodologia e análise dos dados. Na primeira, far-se-á um levantamento das

principais informações que concernem a esse trabalho, como a concepção sobre talento, o papel do gestor, o lugar das empresas do ramo financeiro, a importância da motivação e aspectos sobre a cultura organizacional. Na segunda, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho. Na terceira por fim, analisam-se os dados do questionário proposto pela pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O TALENTO: A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO

Existe uma vasta quantidade de pesquisas que relatam dados sobre o talento, seja em termos de retenção, manutenção, conceituação, desenvolvimento, aproveitamento e outras questões em torno desse raro e caro colaborador. Segundo uma dessas pesquisas, que elaborou um questionário entre 32 empresas internacionais, foi detectado que 74% dessas ainda não possuíam uma definição precisa e contundente sobre o que seria um talento, ou pelo menos a respeito de quem seria o talento dentro da organização. Além disso, 87% mencionaram que a definição de talento usada por essas empresas é mais uma questão consensual interna do que uma apropriação de alguma concepção já estabelecida (FREITAG, 2012).

Diante das inúmeras concepções acerca do talento, toda uma carga significativa está por detrás da compreensão de uma pessoa enquanto talento. O termo não se refere, essencialmente, à condição pessoal – como o adjetivo belo, compassivo, entre outros. Antes, porém, a nominalização foi estendida à personalidade através de um processo metonímico, por assim dizer podendo ser visto a partir da construção terminológica e histórica:

Na Grécia antiga o povo representava o talento com uma moeda de ouro, que tinha grande valia, a fim de reconhecer o que cada indivíduo possuísse, fosse no trabalho, na beleza ou na arte. Nos dias de hoje a moeda de reconhecimento não é mais a mesma, sequer é palpável e o que determina um talento está muito além dos “dotes”, mas a importância continua e o reconhecimento é consequência (LIMA et al., 2011, p. 105).

A partir desse fragmento, fica claro que talento, em uma primeira instância, era uma moeda com a qual se pagava uma pessoa pelo seu trabalho, através da qual se reconhecia a habilidade de alguém. Era digno de um talento aquele que possuía uma característica excepcional, e a moeda de ouro era o reconhecimento – uma espécie de bonificação salarial – à habilidade de alguém. Com o passar do tempo, talento passou a significar, também, uma das formas de pagamento, ou uma quantia

monetária, mas que fazia referência ao valor de um ano trabalhado. Isso permite notar que uma pessoa digna de um talento era aquela cujo trabalho possuía o resultado ou a destreza de um ano.

Um indivíduo que ganhava um talento era aquele que sozinho tinha um valor equivalente ao que outra pessoa conseguiria aglutinar em um ano de trabalho. Essa compreensão é bem congruente com o que uma organização prima, ao desejar preencher o seu quadro de colaboradores. Um colaborador cujo dia vale por trezentos e sessenta e cinco dias é um talento. Ele produz em maior escala, em superior qualidade, em menor tempo e, naturalmente, a lucratividade da empresa é alavancada por causa da contribuição desse profissional que é um talento.

Assim, a identificação do profissional que se enquadra no perfil do talento se dá mediante a identificação do sucesso que esse profissional tem em desempenhar suas habilidades, seu trabalho cotidiano, entre outros. No entanto, não se limita somente à destreza do seu trabalho, já que esse determinado profissional acaba por ser um diferencial dentro da organização.

Outra forma de se pensar no que é um talento está na própria busca empreendida pelas organizações ao delinear o perfil de um profissional. Ou seja, ao invés de retirar um conceito formatado e tecnicista, afirmando que talento é um determinado tipo de profissional com propriedades exatas, vale pensar o que as organizações buscam e almejam. Se fosse feita a seguinte pergunta à gestão: “qual é o profissional ideal para compor o quadro de colaboradores?”, uma infinidade de perfil iria aparecer no horizonte conceitual. A partir dessas respostas, uma ideia sobre o que é talento começaria a ser formada. Há, inclusive, pesquisas com essa configuração.

Lima *et al.* (2011) destacam quatro características que as variadas organizações projetam em um profissional que poderia ser chamado de talento. A primeira é proatividade e iniciativa (39%); a segunda é facilidade e aprendizado em outras áreas (26%); em terceiro lugar, aparece o bom relacionamento interpessoal (22%); em quarto lugar estão a experiência e a formação acadêmica (13%). A partir desse quadro, há, por assim dizer, uma espécie de incongruência, não em relação ao que

poderia configurar um talento, e sim em relação ao que uma empresa procura ao contratar um funcionário. E essa incongruência está na formação acadêmica. Ou seja, um currículo que não apresente experiência profissional e formação acadêmica está propenso a ser engavetado. É claro que se todos os profissionais, sejam eles formados ou não, pudessem ser testados por um período, as evidências quanto ao trabalho de cada um diriam por si só o lugar da formação e da experiência.

2.1.1 Potencial

Em relação ao potencial, existem caminhos e abordagens diversas para se tratar desse item: potencial humano, potencial criativo, potencial profissional, entre outros. Entretanto, pensar no sentido e significado de “potencial” permite ampliar a compreensão sobre como essa categoria afeta a vida organizacional e a compreensão sobre o desempenho do colaborador dentro dela. Potencial faz antítese com outra terminologia: efetividade. A compreensão aristotélica de potência e ato refere-se àquilo que tem condições de vir a ser (PIRES, 2011).

O potencial seria, então, uma habilidade latente, uma condição ainda não afluída. A ideia de uma semente que contém todos os atributos para se tornar uma árvore frutífera é a que se aproxima da compreensão de potencial. Quando os atributos e as condições se concretizam, diz-se que a potência se tornou efetiva. Em relação ao indivíduo que é um talento, espera-se dele que possua toda uma carga significativa de realização e efetivação dentro daquilo que a própria companhia deseja no seu quadro de funcionários. O talento, nesse sentido, é o colaborador que traz em si aquilo que a empresa precisa. O seu potencial implica na concretização de um trabalho consistente e passível de manifestação (PIRES, 2011).

No que diz respeito ao potencial criativo do talento, Mackinnon (1962) chama a atenção para a capacidade que o profissional tem de ser original. Essa originalidade independe da manifestação do raciocínio rápido ao improvisar em alguma situação, ou se precisar de um longo tempo para estabelecer uma teoria. Ainda em relação ao potencial criativo, tende à unanimidade a posição de vários estudiosos tais como Cupertino (2008); Gondim, (2006); Mackinnon, (1962) em considerar que esse tipo

de capacidade brota com maior ímpeto na primeira idade, sendo essa fase a época mais propícia em trabalhar e desenvolver a criatividade.

Quando criança, há uma espécie de horizonte em aberto na visão de mundo da pessoa. As possibilidades imaginativas, os tipos de questionamentos, o mundo paralelo que se cria, a representatividade de papéis em atividades lúdicas, as antecipações e projeções que as crianças têm refletem um quadro de intenso potencial criativo. O potencial criativo do indivíduo adulto tem suas raízes na fase infantil e é amplamente desenvolvido nessa etapa, mediante estímulos, incentivos, valorização de atividades – como escolares e lúdicas. Por outro lado, ainda existem correntes defensoras de que o potencial criativo é um fenômeno fundamentado em aspectos biológicos, sendo uma habilidade inata. Sendo assim, o potencial criativo do indivíduo é determinado, e não adquirido (MACKINNON, 1962).

Ao trazer a capacidade de criar, imaginar e desenvolver novas habilidades e projetos, o colaborador tem itens a mais para somar na empresa. Sendo o potencial uma questão latente, deve-se pensar sobre ele como um valor escondido, oculto, não explorado, adormecido ou de qualidade/atributo similar a esses adjetivos. No entanto, esse valor de nada servirá se não for explorado e se não vier à tona.

Fazendo um apólogo, pode-se dizer que o gestor é o garimpeiro dos valores e capacidades latentes no talento. Sua responsabilidade está em explorar tais valores para que eles venham à tona e sirvam a companhia. Naturalmente, essa ideia perpassa todo o trabalho, ou seja, o papel do gestor na manutenção do talento na companhia. De forma mais explícita, mostra-se nesse item apenas uma das facetas da gestão, que é a de garimpar, por assim dizer, os valores imbricados no potencial humano. De acordo com a observação de Pires (2011, p. 1):

Muitas empresas preocupam-se em recrutar funcionários, com alto nível de qualificação, muitas exigências e, no entanto, o cargo nem sempre exige a qualificação em questão. Em outros casos, a empresa possui funcionários com potencial muito além do que o mesmo desenvolve, e não é explorado este capital à disposição.

Deste modo, o potencial sugere a capacidade do colaborador: o quesito que assegura que ele tem condições de contribuir. No entanto, esse valor corre o risco de ser inutilizado, caso não haja correta utilização dele.

2.1.2 Precocidade

De acordo com Gama (2006, p. 65), “a precocidade está sempre relacionada não ao comportamento ou forma de pensamento propriamente ditos, mas, à idade em que estes são exibidos”. Geralmente, a precocidade está dividida entre duas categorias. A primeira diz respeito a uma capacidade superior de aprendizado, quando há uma assimilação muito veloz e sem muitas dificuldades de algum conteúdo. São crianças que possuem, por assim dizer, uma capacidade de conhecer e reproduzir algo. A segunda é o tipo de habilidade que diz respeito à criatividade. Crianças precoces nesse sentido tendem a inovar, a descobrir e a fazer algo novo (MARQUES, 2013).

A precocidade é um elemento que, cada vez menos, tem provocado um estupor nas pessoas. O que era novidade, deixa de ser tão novo. E o que era fantástico, passa a ser comum, já que crianças com habilidades precoces estão cada vez mais em cena. Assim, a precocidade é vista de modo quase que natural, já que os diversos vídeos na internet de crianças realizando feitos incríveis apenas mostram que o que era difícil de encontrar, agora é fácil.

Levando em conta a precocidade é possível considerar como as habilidades que cedo despontam são um indício de um talento. Vale enfatizar a expressão “indício de talento”. Tal ênfase é compreendida a partir da questão que Marques (2013) descreve, ao mencionar que muitos autores concordam que: “a criança precoce é identificada como aquela que é capaz de executar tarefas físicas ou mentais de nível mais elevado que as próprias crianças de sua idade [...], porém, precocidade não é

sinônimo de talento” (MARQUES, 2013, p. 32)¹. O ponto de partida para essa análise está na seguinte consideração:

Dois terços das pessoas que chegaram a altos níveis de produção na vida adulta não foram crianças precoces e que considerável número de crianças precoces, altamente capazes e talentosas na infância, não chegou muito além da média, em produção e desempenho, na vida adulta (MARQUES, 2013, p. 33).

Pode-se observar que o que difere a precocidade e o talento é a fase em que a habilidade se manifesta, e de que maneira ela perdura ou desenvolve. Nesse sentido, a ótica do gestor volta as suas preocupações para estabelecer o que se chamaria de um fator causal de continuidade, já que a precocidade é indício de uma habilidade passível de alto desenvolvimento (GUENTHER, 2006).

No geral, muitas crianças precoces não desenvolveram suas habilidades por causa do baixo estímulo ou oportunidades ineficientes, ao estarem inseridas em ambientes que não facultavam o crescimento daquela capacidade precoce. O que ocorre, então, é a estagnação. Uma vez identificada a habilidade precoce – seja relativa à oratória, ou à matemática, ou à capacidade de liderar – o gestor deve proporcionar situações em que consiga eliciar dos colaboradores o que eles têm em si.

2.1.3 Qualidades inatas

De acordo com Howe *et al* (1998), a ideia de qualidades inatas está nos termos ingleses *gifted* ou *giftedness*, que podem ser traduzidos como “dotado”, “dado” ou “dotação”. Uma pessoa que tem habilidades inatas é uma pessoa dotada. Aquela determinada habilidade foi dada à pessoa, e ela a possui por uma questão de

¹ Há, aqui, a necessidade de deixar bem claro uma posição: este trabalho não defende a equivalência entre talento e precocidade, nem assume que ambos sejam sinônimos. No entanto, como o objetivo é, antes de tudo, traçar o perfil de um profissional que pode ser considerado como um talento, várias facetas são levadas em consideração para que esse perfil possa ser mais bem colocado. É natural que se leve em conta múltiplas ideias que se unem de modo a traçar o perfil desse profissional.

dotação. O léxico de tal semântica reflete uma capacidade extraordinária natural, algo que já nasce com o indivíduo.

Assim como o traço físico seria uma qualidade inata – a semelhança parental, uma marca corporal – a habilidade é pertencente ao indivíduo por natureza. O que isso implica é que, assim como um indivíduo de estatura alta não consegue deixar de ter o seu tamanho natural, a destreza em uma determinada habilidade não pode ser desempenhada em um indivíduo que não tenha nascido com ela. Ao mesmo tempo, nem todos os que foram dotados podem ser chamados de talentos, já que o talento está relacionado a um desempenho elevado em alguma área, que foi sistematicamente desenvolvido. O indivíduo pode nascer com alguma aptidão, mas isso não é garantida de que ele será um talento (HOWE *et al* 1998).

Uma série de pesquisadores recorrem ao modelo de Gardner para falar sobre a dotação². Isso tem a ver com a aptidão que uma pessoa tem em realizar uma habilidade específica. Talvez o modelo de Gardner seja o fundamento para a construção de diversas teorias. No entanto, o importante é notar a sua relação com o talento.

Marques (2013) segue no intuito de concordar que as habilidades extraordinárias de um indivíduo estão fundamentadas na tríade composta pela dotação, talento e desenvolvimento. Entretanto, o autor ainda lança mão de mais dois elementos: os catalisadores interpessoais e os catalisadores ambientais. As características inatas, a habilidade extraordinária e o processo de desenvolvimento estão intimamente ligados ao processamento interno do indivíduo, à introspecção, à compreensão de si mesmo (GARDNER, 1995). Ao mesmo tempo, os aspectos ambientais contribuem decisivamente para que o indivíduo se desenvolva.

Para Freitag (2012), os mecanismos traçados pelo gestor devem levar em consideração as mais variadas possibilidades oriundas do impacto da força do ambiente. Nesse quesito, o ambiente causaria um forte impacto naquilo que já está

² Gardner é notório por, dentre outras coisas, mencionar os vários tipos de inteligências que o indivíduo pode ter.

dado, por assim dizer, ao indivíduo. O autor ainda concorda que há uma espécie de simbiose entre o ambiente e a dotação. O colaborador deixa um pouco de si no ambiente na medida em que é transformado por este, já que o ambiente “é uma variável importante que afeta o desenvolvimento do talento em muitos sentidos” (FREITAG, 2012, p. 54). Sendo assim, mais uma vez, o despertamento do talento está em estreita relação com a oferta do ambiente de trabalho. Em termos de desenvolvimento pessoal, isso também é válido, visto que o profissional encontra no seu ambiente de trabalho uma alavancagem para o seu desenvolvimento humano.

2.2 O GESTOR DE PESSOAS E A POTENCIALIZAÇÃO DOS TALENTOS

O gestor é aquele que lida com pessoas, antes de ser uma figura enrijecida e configurada com a chancela patrimonial da organização. É importante ressaltar que, a fins didáticos e metodológicos, as expressões “gestão de pessoas” e “gestor de pessoas” serão utilizadas com aproximações e distanciamentos. Aproximações porque se pretende focar a importância de valorar as pessoas que colaboram para com a empresa. Distanciamentos porque a tônica recai sobre o relacionamento e a personalidade do gestor de pessoas.

Aposta-se, além disso, na necessidade de uma empresa investir e incentivar o gestor para um redirecionamento enfático no que diz respeito a se relacionar com o pessoal. Não apenas por isso, mas a valoração do gestor está fundamentada na ideia do desempenho de um papel próprio e decisivo na empresa, ao atrair para si a função de um setor próprio. O gestor, assim:

Deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autor-realização e satisfação das pessoas no trabalho. (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

O gestor possui um papel por demais multifacetado, no sentido de promover ao máximo o sucesso da organização. Não é demais afirmar que o aspecto gerencial se move a partir dessa natureza. Entretanto, em relação ao talento – e a partir do que antes já fora mencionado – o líder da empresa carrega a responsabilidade sinérgica,

o que significa dizer que a sua atuação é concomitante com a dos seus liderados. Duas palavras são atribuídas ao gestor: a primeira, por demais passível de mal-entendidos, é ordenar. A figura do gestor, assim, é compreendida como um grande cérebro que comanda o que os outros devem fazer. A segunda, que mais se aproxima do ideal que se pretende defender aqui, executar. Nesse sentido, ele faz o seu trabalho, e as suas ações são o maior meio de liderar, já que ele ordena e coordena. Amplia, assim, a responsabilidade tanto do gestor quanto o colaborador subordinado.

2.2.1 O desafio de gerir e a percepção dos reais valores da empresa

Independente dos meios e das metas legais, o grande objetivo de qualquer empresa é obter lucro. Uma companhia visa sempre o aumento de seu capital, investindo e reinvestindo seus recursos para que eles possam ser sustentáveis. A corrida para melhorar a qualidade dos produtos e serviços torna-se uma empreitada assumida por quase todas as empresas, já que a manutenção do lucro está, direta ou indiretamente, associada a tal fator. Isso significa dizer que é alto o investimento na busca por matéria prima, facilidade no atendimento e variedade no produto que a empresa oferece.

Não obstante, existe também outra faceta da busca pelo lucro: a concorrência. A abundância de companhias em um determinado setor faz com que várias empresas busquem agregar valores aos seus produtos e serviços para que o cliente final sinta que esteja obtendo mais por menos. Atrelado a isso, a necessidade de produzir mais soma às diversas maneiras que uma empresa encontra para se manter ativa no mercado (OLIVEIRA, 2008).

Um grande viabilizador dos ganhos e também das perdas de uma empresa pode estar diretamente ligado à atuação do gestor, já que é ele quem se responsabiliza pelo manejo de pessoal. A contratação de funcionários, a valorização dos talentos organizacionais e o nível motivacional de sua equipe não podem ser negligenciados. Errar nesse sentido – no mal aproveitamento com total excelência de talentos – interfere diretamente no lucro (BERGAMINI, 2003; DUTRA, 2004).

Naturalmente, tanto “gestão” quanto “gestor” de pessoas são nomenclaturas que visam destacar a importância das pessoas em uma organização. Elas indicam como cada vez mais o profissional vem sendo reputado, não como um recurso marginal ou acessório, mas como a mola propulsora dos êxitos de uma companhia. Cabe ressaltar a mudança histórica que houve na mentalidade empresarial, desde a época da revolução industrial, amalgamada num hiato de quase um século. Na Europa que se industrializava, a pessoa que trabalhava tinha uma estima menor do que a das matérias-primas ou das máquinas por elas operadas. A relação patrão-empregado era assaltada pelo vínculo da necessidade do menos favorecido. Isso fazia com que as pessoas fossem vistas como meras peças de uma organização. O famoso drama “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin, denuncia essa verdade e apresenta críticas ao formato sistemático empregatício já totalmente consolidado na ocasião do filme.

Por centenas de anos, as guerras entre proprietários de empresas e funcionários, entre sindicatos e corporações criaram uma mentalidade de “nós contra eles” que é prejudicial ao espírito de colaboração que uma equipe precisa ter para ser bem sucedida nos negócios. (KELLY, 2008, p. 81).

Hoje, no entanto, as pessoas que trabalham em uma empresa são vistas como suas parceiras. Afinal, por mais solidificado que um sistema organizacional seja, são as pessoas que o estruturam. E a organização, por sua vez, leva a ideia de que as pessoas precisam ser consideradas como talentos, sócios, e colaboradores da empresa, e não como empregados.

As pessoas podem ser visualizadas como parceiras das organizações, como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e o mais importante o aporte para as organizações, a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado de rumo aos objetivos globais (CHIAVENATO, 2014, p. 7).

Os processos de contratação de colaboradores, desenvolvimento do seu potencial, descoberta de talentos e o seu aproveitamento com total excelência estão diretamente relacionados às exigências do mercado de trabalho. Além disso, a busca da empresa por incrementar os níveis de produtividade que a façam se

manter na linha da competitividade são, também, motivadores de procura por novos talentos (CHIAVENATO, 2014).

2.2.2 Gestor/administrador: liderança, execução e influência comunitárias

O gestor fala por gestos, e o seu maior gesto é o exemplo. Quando a empresa tem à sua dianteira uma figura capaz de falar muita coisa – usando palavras somente quando necessário – essa empresa é capaz de causar um fenômeno especular nos seus colaboradores. Um fator assim transforma a relação existente entre o gestor e a sua equipe. Quando a relação se estabelece, a percepção rígida organizacional cede lugar à resiliência pessoal, de ser gente dentro de uma organização (KANITZ, 2011; CHIAVENATO, 2014).

O cerne dessa concepção diz respeito à atividade de um gesto como líder, como aquele que se empenha e faz, e não apenas como alguém que dá ordens. Isso significa dizer que o gesto trabalha em equipe e trabalha com a equipe. É errôneo pensar que os colaboradores trabalham a partir de uma ordem do gestor, e que este tenha o papel de dar ordens (CHIAVENATO, 2014).

De igual maneira, o termo “administrador” possui uma conotação peculiar que evoca trabalho em conjunto. Sua etimologia engloba duas partículas: “ad” e “ministrare”. Respectivamente, elas possuem as seguintes ideias: “ao lado de”, “junto a”, “perto de”; e “ministrar”, “atuar”, “prover”. Assim, administrar carrega a ideia de executar uma atividade ao lado de outrem, e isso implica trabalho em conjunto, trabalho em equipe.

Ao estar na responsabilidade de administrar a empresa, o profissional se situa entre uma instância organizacionalmente superior e inferior, trazendo o “ad” em dois sentidos: em relação ao que está, no contexto da empresa, acima dele e em relação ao que lhe é subalterno. É o que trabalha “para” e “com”, ou seja, o administrador faz parte da mesma engrenagem que os outros colaboradores, sendo uma peça ao lado de outras, e não aquele que transmite ou retransmite ordens. Nesse sentido,

ele está responsável por salvaguardar o que lhe fora confiado, sendo parte da equipe contingencial da organização, características que lhe garantem um zelo gigantesco e uma obrigação decisiva. Ele assim o faz quando coopera com os demais (CHIAVENATO, 2014).

Não raramente, a pessoa leiga no assunto de administração tende a compreender o administrador como um “chefe”, e não como um “líder”. A diferenças são notórias, a começar pela estima que o líder ganha dos outros colaboradores. Enquanto o chefe encara os seus colegas como funcionários que lhe devem satisfações, o líder é capaz de conquistar o respeito e a estima dos demais. O trabalho dentro da organização, a partir de uma relação de cumplicidade e respeito é mais produtivo do que se houvesse uma questão de medo ou pavor (FREITAG, 2012).

Ao lado disso, o líder é uma figura proativa, e não reativa. As maneiras de isso se manifestar está no próprio horizonte da concepção de trabalho que se desenvolve. Um profissional que se vê como o encarregado de dar ordens dificilmente conseguirá provocar alguma mudança na organização. É um profissional inerte: ele tende a permanecer na mesma posição em que se encontra até que uma força exterior a ele se manifesta e o compele a reagir. Muitos gestores intervêm na companhia quando algum problema aparece: se houve discrepância contábil, ou se ocorreu alguma falha logística, ou se algum conflito tomou lugar na empresa, ou se é interpelado pela instância superior a tomar uma decisão diante de fatores próprios do mercado. Tal situação é perniciosa para a empresa, pois, uma vez que o gestor ou administrador tem um papel de levar a empresa a frente, ser um dispositivo de reação não contribuirá com a sua missão dentro da companhia. O líder consegue, assim, agir e provocar mudanças (FREITAG, 2012).

Nesse sentido, a ação em conjunto faz com que novas ideias saiam da teoria e encontrem lugar na prática, já que o líder é capaz de implementar ideias. Naturalmente, isso implica ter experiência prática e teórica, conhecer a empresa e o mercado de atuação dela. A proatividade, nesse sentido, é um diferencial do líder, e não apenas do talento – como se viu anteriormente. O líder consegue trazer novas culturas para a empresa. Para tanto, o líder é capaz de criar uma linha de

comunicação e trabalhar em equipe, o que facilita a sua atuação na companhia. O seu exemplo é capaz de persuadir, e não apenas comunicar algo (FREITAG, 2012).

A figura de um gestor que assim atua consegue mais facilmente mover na manutenção da sua equipe. Aliás, o gestor é responsável por manter o talento na empresa. À pergunta “o que uma pessoa deixa ao deixar a empresa?” a resposta pode ser pronta: o gestor. E isso corrobora variadas assertivas que vão ao encontro de uma peculiar ideia: “as pessoas não deixam empresas, deixam gestores”³. Quando um funcionário decide sair da empresa, são grandes as possibilidades que eles estejam querendo evitar a figura âncora da organização: o responsável por guiá-la. Se se tem um referencial – no caso, o gestor – em quem não se pode espelhar, ou que não age em prol dos funcionários, o colaborador fica sem segurança, e prefere evitar o gestor saindo da empresa (CHIAVENATO, 2014).

O gestor exerce diretamente uma influência no desenvolvimento de uma empresa, por lidar com aquilo que a organização tem de mais valiosos: o seu contingente humano. A função relacional do gestor vai ao encontro daquilo que postula Chiavenato (2006, p. 10): “é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Assim, gerir o contingente da empresa é tarefa que lida com um valor inestimável, maior talvez do que o a do guardião do cofre da organização. O material humano de uma empresa é o ambiente de onde emana a principal fonte de sua própria sustentação. São pessoas que levam uma empresa à ruína ou ao sucesso, mantêm e jogam fora os clientes, criam e deformam práticas e projetos na companhia, projetam adequadamente o nome da empresa ou simplesmente a deixam no esquecimento. Sendo assim, tão importante quanto escolher a melhor forma de oferecer o melhor produto e o melhor serviço ao cliente, escolher profissionais é uma decisão que influenciará no bom andamento da empresa (CHIAVENATO, 2014).

³ Essa frase foi retirada do texto “As pessoas não deixam empresas, deixam gestores”, de Marcelo Cuellar. O texto encontra-se disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-marcelo-cuellar/2010/09/02/pessoas-nao-deixam-empresas-deixam-gestores/>> Acesso em 08 dez 2014. No entanto, essa frase possui uma série de variações com o mesmo sentido.

2.2.3 Desafios do recrutamento

Uma empresa organizada tende a estabelecer padrões, ações mais ou menos previsíveis: isso, por um lado, é positivo, já que o que viabiliza a previsibilidade é a adoção de modelos, facultando uma melhor gestão. Modelos ou padrões são, também, observados quando o assunto é a contratação de profissionais de talento. Chiavenato critica esse modelo de recrutamento por parte das empresas que:

Colocam anúncios em jornais e revistas especializadas, fazem editais em suas portarias, utilizam agências especializadas em recrutamento de pessoal, fazem campanhas promocionais em escolas e universidades, solicitam a seus empregados que tragam amigos e pessoas conhecidas para serem entrevistados e coisas do gênero. (CHIAVENATO, 2006, p. 119).

De fato, geralmente é exigido do profissional requerido para suprir a vacância uma determinada formação, comprovação das suas experiências profissionais. Em seguida, esse perfil é encaminhado para o setor da empresa responsável pela contratação que, por sua vez, publica a vaga. Apresentam-se para a entrevista alguns candidatos com as características requisitadas. Por fim, o responsável pela entrevista seleciona aquele que se mostra mais competente. Dependendo do caso, esse processo todo pode durar poucos dias (BALESTRERI et. al., 2014).

No entanto, é de se perguntar sobre a eficácia desse método previsível, básico e padronizado para a retenção de talentos para uma empresa. No geral, o trabalho de angariar novos profissionais é mais complexo e dinâmico do que o que comumente se vê (BERTONI, 2002). Aliás, deveria ser bem mais diversificado, de acordo com o perfil da empresa, fugindo aos padrões e adentrando a um leque de possibilidades variadas que vão ao encontro dos mais diferentes anseios e necessidades da empresa (DUTRA, 2004).

O aproveitamento de total excelência de talentos requer que a empresa esteja também atenta à descoberta de talentos dentro do contingente antigo, já estabelecido, bem como à manutenção e valorização dos talentos. De fato, atrair talentos para uma companhia está muito além do que migrar um contingente externo para dentro da empresa.

O fato da companhia se dispor de um número de funcionários é um dado positivo e imprescindível para que os talentos relevantes nasçam a partir desse número (CHIAVENATO, 2006). E isso porque tais pessoas já estão habituadas ao ritmo da empresa, conhecem previamente algumas ações da companhia, estão familiarizadas com a clientela e os produtos e serviços da empresa, compreendem os objetivos e metas da companhia. Mesmo assim, essa tarefa é árdua, pois, de acordo com Chiavenato (2006, p. 174) entende, “o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados”.

O processo de manutenção dos talentos, de igual modo, não se situa nas fórmulas prontas e exatas. No entanto, pode-se elencar uma série de fatores que auxiliam na ação de garantir a permanência de talentos dentro da empresa. Não é temerário dizer que tudo emana da gestão: e isso, em relação à manutenção de talentos, implica que se deve criar um sistema de relacionamento entre gestores e colaboradores, cujo estilo de administração venha a valorar os talentos.

Pode-se começar pela forma como a organização trata os colaboradores e como estes se sentem a respeito da empresa. Deve-se mensurar, contudo, a participação das pessoas na criação do sistema. Sendo assim, o sistema da empresa poderá beneficiar a manutenção de talentos quando assumir uma postura mais humana em relação aos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2006) observa que a empresa que deseja manter os seus talentos precisa, também, criar um senso de disciplina adequado, para que as atividades funcionem de modo harmonioso, sem conflitos ou pesos para o funcionário ou a companhia.

2.3 UM OLHAR PARA AS EMPRESAS DO RAMO FINANCEIRO

2.3.1 O cooperativismo

O Cooperativismo⁴ traz consigo um conceito amplo, sendo um movimento ou uma filosofia de modelo econômico, que pretende unir o desenvolvimento e o bem-estar social. O seu surgimento está atrelado à Revolução Industrial do século 18. Uma vez que não havia a devida estima dos trabalhadores, a classe passou a sofrer uma série de dificuldades. Com isso, foram criadas associações para prover uma assistência a esses trabalhadores que se viam cada vez mais desprovidos de condições ideais de sobrevivência, o que resultou em uma experiência paliativa e sem muito o que prometer.

No entanto, tais tentativas foram, por assim dizer, o prenúncio de uma nova mentalidade e percepção socioeconômicas. Começava então a surgir a ideia de cooperativa, que era pautada em um valor ético, moral, normativo capaz de conduzir uma associação que se dispunha a esse fim. Foi quando 28 trabalhadores da indústria têxtil decidiram se reunir para delinear e perfilar uma cooperativa, e de que maneira ela poderia funcionar adequadamente. Cerca de um ano mais tarde, eles conseguiram um capital suficiente para abrir um pequeno armazém cooperativo em 21/12/1844, em Rochdale-Manchester, na Inglaterra. Foi assim que nasceu a Sociedade dos Probos de Rochdale, reconhecida como a primeira cooperativa do mundo, sendo a matriz tanto ideológica quanto prática das cooperativas modernas.

Dentre os fundamentos de uma cooperativa estão os seguintes valores: a participação democrática dos associados, a solidariedade e altruísmo, independência e autonomia, o que privilegia o aspecto humano, e não material. O cooperativismo tem como foco as necessidades do grupo, ao passo que o lucro é repartido entre os associados. Assim, o indivíduo em particular só cresce se os outros crescerem.

Na ocasião do seu nascimento, o cooperativismo foi sistematizado e orientado por meio de linhas que constituem os seus sete princípios. Esses princípios são evocados a fim de efetivar os seus valores. São eles:

⁴ Disponível em <<http://www.ocb.org.br/>> Acesso em 18 jul. 2016.

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

2º - Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º - Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros⁵.

Além disso, fala-se de três tipos de cooperativa, dependendo da dimensão e dos objetivos. Sendo assim, são classificadas como 1) singular ou de 1º grau, que são as cooperativas que têm objetivo de dar assistência direta ao associado, prestando serviços a eles. Geralmente, esse tipo de cooperativa é constituído por pelo menos 20 pessoas físicas, e não pode contar com a participação de pessoa jurídica com as mesmas atividades as pessoas jurídicas que a integram. 2) Central e Federação ou de 2º grau, o que diz respeito às cooperativas cujo objetivo é o de organizar os serviços das filiadas, a fim de facilitar a utilização dos serviços delas. É constituída

⁵ Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>> Acesso em 18 jul. 2016.

por três cooperativas, no mínimo. 3) Confederação ou de 3º grau, que são aquelas organizadas em setores comuns e em uma escala maior. Elas são constituídas por no mínimo três cooperativas de 2º grau.

2.3.2 As instituições financeiras na atualidade

Na atividade empresarial em que se insere a empresa SICOOB NORTE, é de se perceber a ocorrência de uma série de mudanças ao longo das últimas décadas. Grande parte do interesse das empresas do ramo financeiro tem se voltado para além do que era antes, ou seja, realizar empréstimos, criar linhas de depósito ou de títulos de capitalização. Essas empresas têm participado de um contexto mais competitivo, readequando várias de suas preocupações de acordo com as exigências do mercado. É claro que as empresas e os variados ramos possuem essa preocupação. No setor bancário esse fato se faz presente de um modo surpreendente, já que a competitividade faz com que o relacionamento – valor imaterial – faça contraste com a espécie de atividade à qual se empenha.

Assim, inseridos em um ambiente competitivo, crescente, regulamentado e de rápidas mudanças, os bancos são obrigados a se manter em um contínuo processo de alerta, adaptação e ajuste às mudanças ambientais, e têm, fatalmente, de contar com o mais alto nível de confiabilidade das informações, para traçarem as melhores estratégias para o futuro, visto que são instituições que frequentemente sofrem pressões competitivas e regulações, estando mais vulneráveis intrinsecamente aos riscos de suas próprias atividades, e apresentando características únicas na economia. (OLIVEIRA, 2008, p. 11-12).

Essa mudança crucial diz respeito à necessidade de observar os limites e a autonomia do pessoal em relação ao enrijecimento do sistema. Tal enfoque vai ao encontro da necessidade de se investir nas pessoas e desenvolver talentos. Dessa preocupação, destacam-se atividades que estão além da contratação ou do próprio aproveitamento de total excelência de talentos, pois a atenção dispensada aos funcionários adentra a um âmbito de gestão de pessoas em um sentido mais amplo (CHAKRABARTY, 2012). Assim, vale ressaltar de que modo o setor bancário, assim como outros ramos, é diretamente afetado pelo papel do gestor em valorar as pessoas.

Chakrabarty (2012) vê a ênfase no cuidado com os colaboradores como uma preocupação de extrema relevância para o ramo bancário, por ser esta uma indústria de serviços, por atuar, desde sempre, como um negócio de pessoas. Além disso, valorar as pessoas, ao lado da gestão de riscos, é um dos principais desafios enfrentados pela indústria bancária. “A maneira de gerenciar pessoas e a maneira de gerenciar os riscos determina o sucesso no ramo bancário. A gestão eficiente de risco pode não ser possível sem a mão de obra eficiente e qualificada” (Chakrabarty, 2012, p. 1).

No entender de Demsetz (1997), houve uma série de mudanças na hora de um cliente escolher um banco. Geralmente, embora as taxas influenciem na escolha de um banco, existem outros motivos que levem uma pessoa a optar entre uma ou outra companhia. Em um passado mais remoto, os clientes levavam em consideração uma série de fatores como a segurança, a facilidade das transações, e depois, mais recentemente, a tecnologia passou a pesar quando o assunto era opção por um banco. No entanto, mais mudanças ocorreram, especialmente em potencial humano (DEMSETZ, 1997).

A sobrevivência de um banco depende da ênfase em ações concretas por parte do gestor. Tais ações se dão em âmbitos como: criação da própria imagem, estímulo à competitividade dentro da empresa, de como a equipe atua no intuito de alcançar a satisfação dos clientes, no atendimento a demandas e valores sociais (PILATI; ANAGNOSTOPOULOU, 2010).

Enfim, são diversas as formas de se manter um talento na empresa. Há de se mencionar ainda a instauração de programas que visem a assistir ao funcionário em sua necessidade, estendendo-se à família, adequação entre os objetivos do funcionários e objetivos da empresa, programa de valorização do salário do funcionário, e outros.

2.4 A IMPORTÂNCIA DE SE CULTIVAR A MOTIVAÇÃO

À pergunta sobre o porquê que duas pessoas, nas mesmas condições de trabalho, apresentam empenhos diferentes, pode-se se dizer, à guisa de respostas, o

seguinte: por causa da motivação. A fim de aproveitar com excelência total os talentos, a empresa deve contar com uma característica presente em sua equipe: a motivação, o motivo que leva a uma ação, aquilo que mais compele o indivíduo a agir (CHIAVENATO, 2014; BERGAMINI, 2003). O profissional realmente motivado tem um nível maior de entregas à companhia, e isso é o que faz com que empresas busquem meios de motivar a sua equipe.

Motivação é uma ideia e uma iniciativa que visa incentivar e impulsionar alguém a fazer algo, ou a ter uma modificação no seu comportamento, ou a melhorar desempenho em algum âmbito (WATKISS, 2004). Para que uma empresa consiga chegar ao seu objetivo, o seu principal colaborador – os funcionários – devem estar em uma condição de satisfação, já que a energia empenhada no trabalho pode ser prol ou contra a empresa. Se o funcionário vê a empresa como uma aliada aos seus planos e projetos pessoais, a sua ação será benéfica à empresa. No entanto, se ele enxerga a empresa como um percalço, como um âmbito que pouco contribui para com suas aspirações, o seu trabalho pode deixar a desejar na empresa (ORMROD, 2003).

Para situar de modo mais criterioso a motivação, é importante que se apontem algumas teorias referentes à psicologia. A psicologia coloca duas maneiras de se considerar o homem: a aberta e a fechada. A primeira implica a análise experimental, conforme desenvolvida pelo behaviorismo. A segunda busca compreender o homem em sua essência, mediante a sua relação com o todo de sua existência. Esta segunda maneira foi considerada pelos behavioristas como “não-científica” (TELES, 2005, p. 13), e as escolas de maior representatividade desse sistema mais aberto são a psicanálise, o humanismo e o método junguiano (TELES, 2005). Sendo assim, dentre as diversas perspectivas psicológicas, quatro ganham destaques maiores: behaviorismo, psicanálise, humanismo e a psicologia transpessoal.

A primeira é o Behaviorismo. Esta corrente possui uma preocupação voltada ao comportamento do indivíduo, considerando que há uma série de estímulos e respostas a esse estímulo. Um objeto de interesse do behaviorismo nestes termos é o processo de aprendizagem, em que os estímulos são tidos como situações

neutras que se associam a outras manifestações, gerando o conhecimento. Basicamente, o behaviorismo compreende o ser humano como um ser que responde a reforços; estes podem ser positivos ou negativos. O indivíduo, ao receber um elemento que supra a sua necessidade toda vez que desempenhe uma determinada ação, associa tal ação como uma resposta ao estímulo, sendo o estímulo o recebimento do elemento. Os principais representantes do behaviorismo são Skinner, Pavlov e Thorndike (TELES, 2005).

Para a psicanálise, o ser humano é determinado e motivado por fatores presentes no componente inconsciente. Existe um material que fundamenta as ações, intenções e comportamento do indivíduo; este material inconsciente é a base do que aparece, e o comportamento real é a ponta do iceberg em relação ao que há no inconsciente. A personalidade do indivíduo é composta pelo id, ego e superego. O id são os impulsos biológicos inconscientes e instintivos. O ego é o estado de consciência. O superego é a camada igualmente inconsciente, mas formada pela sociedade e os sensores que controlam o id. Para a psicanálise, o ser humano pode ser definido como "inconsciente", já que esse material desconhecido agrupa a história do indivíduo, sua infância, medos, traumas e formam o seu ser consciente. É ao inconsciente que as diversas experiências de vida são conduzidas, recalcadas, como um mecanismo de defesa, já que não se pode ser sempre o que o id diz que se deve ser (TELES, 2005).

O humanismo possui preocupações diferentes. A psicologia humanista possui fortes raízes na filosofia existencialista. Para essa abordagem, o foco recai sobre aquilo que o ser humano pode se tornar a partir de sua experiência existencial. Um importante aspecto dessa teoria é a auto-afirmação existencial do indivíduo, o que ele realmente é no seu estado saudável e de que forma a sua atitude individual se dá na realidade. Para o humanismo, o indivíduo deve caminhar no processo em que se torna aquilo que ele é (TELES, 2005).

Por fim, a psicologia transpessoal é outra corrente da psicologia. Esta vertente recebe este nome por acreditar que o ser humano é ativamente e efetivamente o resultado de uma série de outras manifestações, situações e ações que não são

exclusivamente suas, mas pertencem ao conjunto de realidades de Ihe transcendem. Jung, por exemplo, postula a noção de inconsciente coletivo, que seria o "lugar" onde os arquétipos estão situados e ao qual se tem acesso pelos mitos e símbolos comuns à coletividade (TELES, 2005).

2.4.1 Repensar a motivação

Existem pessoas que, se parassem de trabalhar, conseguiriam viver tranquilamente até a idade estimada, mantendo o mesmo padrão de vida. No entanto, essas pessoas não pensam em parar de trabalhar. Certamente, muitas dessas pessoas não trabalham por dinheiro, nem por salário (KELLY, 2008). Aliás, há outras pessoas que optam por trabalhos que lhes dão menos retorno financeiro, mesmo tendo condições de conseguirem vaga em um emprego que Ihe garantiriam uma excelente remuneração.

Sendo assim, verifica-se que a motivação está além de dinheiro, repousando em fatores ainda mais profundos. John Maxwell narra o seguinte em um de seus livros:

Certa vez, entrevistaram um alpinista e Ihe fizeram a seguinte pergunta: "Por que você escala montanhas? O que motiva você a se preparar, a treinar, a correr riscos e sofrer dores?" O alpinista olhou para o entrevistador e respondeu: "Estou vendo que você nunca esteve no topo de uma montanha." Não é verdade que a visão do topo de uma montanha é incrível? É emocionante. A perspectiva é incrível. Deve ser ainda mais emocionante se for um pico que só pode ser alcançado se escalado. (MAXWELL, 2007, p. 54).

O relato de Maxwell (2007) abre espaço para uma possibilidade além do ganho material, mas que repousa em uma satisfação pessoal, o caráter de ser único diante de uma multidão. E isso tem a ver com reconhecimento, e não com retornos materiais ou recompensas que podem ser alcançadas por meios comuns. Restrepo & Valencia (2014) chamam esse tipo de forma de motivar de recompensas tangíveis, e postulam que "o uso de recompensas tangíveis tem se mostrado ser, vez e vez, ineficaz e prejudicial", acrescentando que "se uma pessoa realiza uma atividade por razões de motivação intrínseca e começa a receber reconhecimentos externos, o

grau de motivação intrínseca diminui” (p. 145)⁶. Essas autoras, refletindo a respeito dos dados de pesquisas realizadas sobre a questão da motivação e recompensa, ainda concordam que:

As recompensas tangíveis tendem a gerar efeitos significativamente negativos na motivação intrínseca. Ainda quando esse tipo de recompensas se oferecem como consequência de um bom desempenho, geralmente diminuem a motivação para realizar atividades que se consideram interessantes em si mesmas. (RESTREPO & VALENCIA, 2014, p. 145)⁷.

Sendo assim, é bastante temerário afirmar que a correta e basilar motivação de uma equipe se dá somente por questões materiais. Kelly (2008, p. 80) concorda que “o paradigma da relação empresa/funcionário baseada no dinheiro é coisa do passado. O empresário moderno está procurando por coisas muito mais abstratas do que um simples aumento de salário”. Isso abre espaço para se pensar nas práticas relacionais, palavras de incentivo ou agrados dentro de uma empresa. No entanto, isso pode não ser suficiente. Uma vez que a pessoa está inserida em um contexto, aquilo que a motiva nasce do contexto.

A motivação de um funcionário dentro da empresa está fortemente ligada à promoção meritória, conforme ratifica Chiavenato (2006). Ao mesmo tempo, os êxitos do funcionário dependem de sua motivação. Parece haver um círculo vicioso aqui: para um funcionário crescer, ele deve estar motivado; para que haja motivação, a empresa deve reconhecer o seu mérito. No entanto, um mal entendido tem ocorrido em torno da temática da motivação, já que o fato do funcionário se candidatar a uma vaga é indício de uma motivação (KELLY, 2008).

Chiavenato (2006) desenvolve a concepção de que o êxito maior da empreitada em prol da motivação de uma equipe está na redescoberta do sentido de estar ali,

⁶ Tradução livre de: “El uso de recompensas tangibles ha probado ser, una y otra vez, ineficaz y perjudicial”. “Si una persona realiza una actividad por razones de motivación intrínseca y empieza a recibir reconocimientos externos, el grado de motivación intrínseca decrece”.

⁷ Tradução livre de: “Las recompensas tangibles tienden a generar efectos significativamente negativos en la motivación intrínseca. Aun cuando este tipo de recompensas se ofrecen como consecuencia de un buen desempeño, generalmente disminuyen la motivación hacia actividades que se consideran interesantes en sí mismas”.

trabalhando. Essa concepção vai ao encontro do que outros pesquisadores (CHIAVENATO, 2006; KELLY, 2008, BERGAMINI, 2003) defendem, já que o sentido de algo está atrelado ao ambiente e contexto definidos e imediatos a esse algo. Não apenas por isso, mas também porque o trabalho é parte de uma ação decisiva na vida do ser humano, é uma expressão do que a pessoa representa e pensa. Talvez o termo “vocação” possa ajudar a compreender de que maneira o reconhecimento do trabalho e a redescoberta são decisivos fatores motivacionais.

O papel que uma pessoa desempenha na empresa é uma faceta de sua vida que expressa o seu lado naquela representação. É o que, talvez, ela faça de melhor, já que se preparou para aquilo e investiu tempo e recursos para a aquisição e aperfeiçoamento daquelas habilidades. Sendo assim, ela vê um sentido em estar trabalhando.

Uma coisa é acreditar que fatores externos, reforços positivos e negativos, podem *gerar* motivação e condicionar um comportamento. Outra coisa é acreditar que os mesmos fatores externos podem *liberar* a motivação que a pessoa já traz e auxiliar na influência de um comportamento. Essa consideração inicial sobre motivação se dá porque várias escolas defendem que não é possível motivar ninguém. Naturalmente, esse diálogo de ideias é benéfico ao campo empresarial, já que contribui com uma ideia tão central na literatura organizacional. Motivar, de fato, tem sido a palavra de ordem que mais tem estado sob holofotes, quando o assunto é o aproveitamento de talentos (CHIAVENATO, 2006).

2.4.2 Relação entre motivação e talento

Consideradas vezes, o ser humano tem a tendência de passar despercebido por questões diversas pelo fato de, ou serem por demais óbvias, ou serem por demais estranhas. Acaba se afastando das consequências do óbvio por não refletir sobre ele, bem como se evitando garimpar possibilidades diante de uma situação estranha. Diante de um profissional dotado de qualidades, a ser chamado de “talento”, existe o risco de não pensar na questão motivacional de tal profissional, já que parte-se do pressuposto que suas qualidades são por si só garantias de que o

seu papel em uma organização será levado a cabo (RESTREPO & VALENCIA, 2014).

Assim, existe uma enorme relação entre motivação e talento. A motivação diz respeito ao desejo ou vontade de executar alguma tarefa, sendo esta vontade ou desejo o motivo que desencadeia a execução dessa tarefa. O talento, por sua vez, tem a ver com uma naturalidade e destreza incomuns ao executar uma tarefa, o que quer dizer que uma pessoa se destaca por ter uma qualidade nem sempre vista em outras.

Assim, o talento e a motivação existem, independente um do outro. Pensa-se motivação não-inata, aquela que possui o sentido organizacional, uma que pode ser provocada ou desencadeada por fatores externos. Quando ocorre a relação entre talento e motivação, o resultado é que se tem um profissional com qualidades excepcionais e incomuns e que, além disso, é um profissional motivado a ser um colaborador que qualquer empresa deseja ter. Nasce, assim, o talento que se encontra motivado (RESTREPO & VALENCIA, 2014).

As implicações disso para a organização constituem uma fonte de recurso valiosa por, pelo menos, dois motivos. O primeiro é o fato de a motivação provocar uma nova consciência de atividade no indivíduo, sendo que empresas investem muito para criar um ambiente que motive os seus colaboradores. O outro é o fato de o talento ser um perfil de profissional almejado pela empresa e que, de igual forma, é a razão de uma série de investimentos que a empresa faz para consegui-lo.

Quando o profissional pode ser chamado de talento em alguma área, sabe-se que ele traz consigo todo aquele potencial que lhe é peculiar. No entanto, pode ser que esse profissional não encontre fatores que o impelem a trabalhar conforme o potencial que ele traz em si. Deste modo, ao investir na motivação daquele que é um talento, a empresa faz crescer em progressão geométrica o resultado que um talento ou uma pessoa motivada obteriam por si mesmos, sem intervenção externa.

Todo ser humano, ao se ver motivado a fazer algo, consegue êxito e desenvoltura em tal empreendimento, seja ele o encargo de executar um instrumento ou buscar

meios para acabar com a fome mundial. Algo mais forte paira no âmago desse indivíduo, fazendo-lhe o apelo àquilo que lhe é proposto. A propósito, aqui insere-se uma série de pergunta desafiadoras: será que o talento tem valor se não estiver motivado? Ter talento já implica estar motivado?

Essas perguntas não são simples, mas há algumas maneiras de se reagir a elas. Em primeiro lugar, destaca-se a habilidade do profissional. Em segundo lugar, encontram-se as necessidade, objetivos e aspirações individuais. Não raramente, o objetivo particular é um fator que traz, por si só, um aspecto de incentivo para o indivíduo. Quando o profissional encontra na empresa a possibilidade de auto realização, ocorre uma série de correlações que impulsionam o indivíduo a executar o seu talento e suas habilidades. Em terceiro lugar, os motivos pessoais, ou motivações pessoais. A pessoa tem a habilidade de descobrir a motivação dela por si ou em resposta ao que lhe chega.

Vale ressaltar o conceito de Fleury e Fischer (1996), segundo o qual as relações de poder existentes nas organizações assumem um papel influenciador, já que se pressupõe que o sistema de recompensas e punições, elemento que norteia o trabalho, congrega com o poder exercido no âmbito organizacional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi baseada na abordagem quali – quantitativa a partir do embasamento teórico em pesquisa exploratória bibliográfica. As autoras Lakatos e Marconi (2002, p. 71) informam que a pesquisa qualitativa “coloca o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” enquanto a quantitativa se traduz por tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, traduz em números as opiniões e informações.

O objeto central dessa pesquisa é o contingente humano na organização e de que maneira ele pode ser decisivo para o sucesso da empresa. De igual modo, constitui-se como objeto de pesquisa o papel e a intensão da empresa em relação ao seu contingente, especialmente no intuito de despertar os aspectos mais relevantes da capacidade do seu pessoal.

Em um primeiro momento, foi feita uma pesquisa qualitativa, quando os principais elementos teóricos foram levantados e avaliados, a fim de se extrair um horizonte teórico que fundamentasse essa pesquisa (MARCONI & LAKATOS, 2005).

Em um segundo momento, foi feita uma pesquisa quantitativa, abordando uma instituição financeira. Esta pesquisa foi realizada no SICOOB NORTE, que é uma instituição financeira diferenciada pelo fato de sustentar a bandeira do cooperativismo. A presença do SICOOB NORTE está nas seguintes cidades capixabas: Águia Branca, Barra de São Francisco, Boa Esperança, Ecoporanga, Governador Lindenberg, Montanha, Nova Venécia, Pancas, Pinheiros, São Domingos do Norte, São Gabriel da Palha, São Mateus, Vila Pavão, Vila Valério.

A instituição nasceu em outubro de 1998, tendo como principal objetivo atuar no âmbito financeiro, prestando serviço às cooperativas associadas a ela, mas adiante se tornando uma cooperativa de crédito de livre admissão, atendendo a produtores rurais como era conhecida e também atuando com pessoas físicas e jurídicas de diversos ramos.

Hoje com o lema “Associado a Você” se destaca por fazer parte do maior sistema cooperativo do Brasil, no Sicoob seus clientes são donos e participam dos resultados obtidos, cumprindo assim sua missão “Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e as suas comunidades”, sua visão de “Ser reconhecida como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados”, seus valores estão firmados na “transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade e responsabilidade”.

O SICOOB NORTE faz parte da central do Espírito Santo, com sede em Vitória /ES, que conta hoje com a junção de sete singulares sendo “ Sicoob Sul Serrano, Sicoob Sul, Sicoob Leste Capixaba, Sicoob Leste, Sicoob Centro Serrano, Sicoob Credirochas e o Sicoob Norte”, juntos unidos para o melhor atendimento aos seus associados que já passam de 160 mil.

Ao todo, participaram da pesquisa 57 funcionários do SICOOB NORTE, e se chegou a esse número através de amostra por conveniência (MARCONI & LAKATOS, 2005). O perfil dos entrevistados foi delineado a partir do sexo, formação, tempo de casa e função. Em relação ao sexo dos participantes, 29 mulheres e 28 homens. Quanto à formação geral, observaram-se pelo menos quatro grupos:

- 1 possui Ensino Médio
- 28 têm graduação
- 26 com curso de pós-graduação (não especificado qual o nível, sendo apenas referenciado como MBA, Especialização, Mestrado ou Doutorado), e
- 2 declararam ter outro tipo de formação, diferente dessas três anteriormente mencionadas, que serão referenciados aqui junto ao Ensino Médio.

Quanto ao tempo de casa, não pretendeu identificar o período exato que cada participante tem na empresa. Assim, foram dadas três opções aos entrevistados: menos de 5 anos; entre 5 e 10 anos incompletos; mais de 10 anos. Assim, a distribuição em relação a esse critério ficou da seguinte maneira:

- 16 pessoas com menos de 5 anos;
- 20 pessoas com tempo entre 5 e 10 anos incompletos;
- 21 pessoas com mais de 10 anos

Dentre as variadas funções na empresa, o levantamento foi feito em pelo menos quatro especificações, conforme o seguinte:

- 9 Gerentes de Agência
- 9 Gerentes de Relacionamento
- 12 Auxiliares de atendimento
- 27 Agentes Comerciais

Esse estudo foi aprofundado através de entrevista mediante o questionário (APENDICE 1) que foi passado aos funcionários do SICCOB NORTE. O questionário possui dois momentos: o primeiro contém afirmativas que visam detectar a avaliação que o funcionário faz de si, e o segundo é a avaliação que o funcionário faz da empresa. Algumas afirmativas possuem características positivas, ou seja, aquelas que abonam o funcionário ou a empresa. Outras afirmam uma característica que possui um tom negativo, ou seja, desabona a empresa ou o funcionário.

A forma de análise do questionário foi através da comparação entre as respostas, levando em consideração a escolaridade, o tempo de casa dos entrevistados e as suas funções. As perguntas foram um indicativo de como o procedimento de aproveitamento de total excelência de pessoal está presente na empresa. Enfim, a teoria e o questionário foram correlacionados e testados.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise teve início a partir da divisão em relação às funções. Com isso, nota-se que, de modo geral, o perfil é idêntico. Todavia, ao observar cada função, pode-se fazer, então, uma melhor classificação, observando as maneiras como esse grupo se manifesta, a fim de que se compreenda as relações entre os colaboradores e de que maneira tais relações podem significar uma possível variação.

Em termos do perfil da função que compõe primeiro grupo, Gerentes de Agência, o que se observa é uma característica homogênea, com poucas diferenças entre os seus membros. Quanto ao sexo, há apenas uma do sexo feminino nesse grupo. Em relação ao tempo de casa, apenas um gerente está entre 5 a 10 anos incompletos na empresa, sendo que os demais estão há mais de 10 anos como funcionários da empresa. Em se tratando de formação, 3 possuem graduação e 6 têm pós-graduação (TABELA 1). Essa tabela expõe as informações relacionadas aos gerentes de agência, bem como a sua distribuição quanto à formação, sexo e tempo de trabalho. Essas informações são úteis para perceber a relação entre formação e tempo de trabalho que cada um possui.

Tabela 1 – Gerentes de agência

TABELA DOS GERENTES DE AGÊNCIA				
Tempo	Menos de 5	Entre 5 e 10	Mais de 10 anos	
Homem				E.M./outros
			3	Graduação
		1	4	Pós
Mulher				E.M./outros
				Graduação
			1	Pós

Dentre os gerentes de relacionamento, foi possível observar uma ligeira alteração – em relação ao primeiro grupo – no perfil das pessoas que compõem esse grupo. Ele é composto por 3 mulheres e 6 homens, 8 com pós-graduação e 1 com graduação, 1 pessoa com menos de 5 anos de casa, 3 pessoas com tempo de casa entre 5 e 10 anos, e 5 pessoas com mais de 10 anos (TABELA 2).

Tabela 2 – Gerentes de relacionamento

TABELA DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO				
Tempo	Menos de 5	Entre 5 e 10	Mais de 10 anos	
Homem				E.M./outros
		1		Graduação
	1	2	3	Pós
Mulher				E.M./outros
				Graduação
			2	Pós

Quanto aos auxiliares de atendimento, verifica-se um quadro predominantemente de pessoas com menos de 5 anos de casa, ou seja, 9 pessoas que se enquadram nesse quesito. Duas pessoas têm entre 5 e 10 anos, e 1 pessoa com mais de 10 anos. Quanto à formação, essa é a única função em que estão membros com formação que corresponde ao Ensino Médio ou a outros (TABELA 3).

Tabela 3 – Auxiliares de atendimento

TABELA DOS AUXILIARES DE ATENDIMENTO				
Tempo	Menos de 5	Entre 5 e 10	Mais de 10 anos	
Homem	2			E.M./outros
	2			Graduação
				Pós
Mulher	1			E.M./outros
	2	1	1	Graduação
	2	1		Pós

Por fim, quanto à função de Agente Comercial, 18 são mulheres, 9 são homens. Dentre os tais, 9 possuem pós-graduação, 18 têm o nível e graduação. Quanto ao tempo de casa, 6 têm menos de 5 anos, 14 entre 5 e 10 anos, e 7 com mais de 10 anos na empresa (TABELA 4).

Tabela 4 – Agentes comerciais

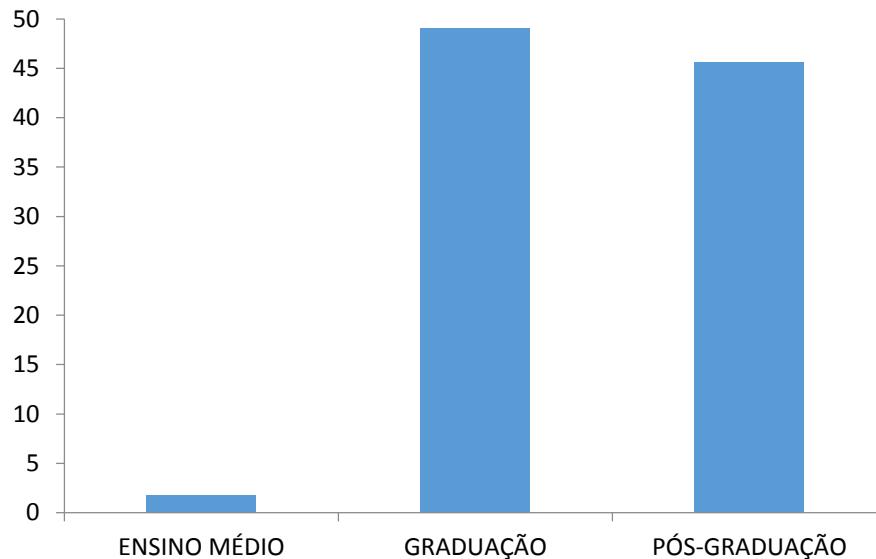
TABELA DOS AGENTES COMERCIAIS				
Tempo	Menos de 5	Entre 5 e 10	Mais de 10 anos	
Homem				E.M./outros
	1	3	3	Graduação
		1	1	Pós
Mulher				E.M./outros
	5	5	1	Graduação
		5	2	Pós

Com o cenário da empresa descrito de acordo com os dados levantados pelo questionário (Apêndice 1) e por meio de todo o apontamento bibliográfico, chegou-se aos objetivos almejados pela pesquisa. Em linhas gerais, o que se percebe é que o profissional que trabalha no SICOOB NORTE possui um nível de envolvimento satisfatório para com a empresa. De igual modo, a gestão do SICOOB NORTE desfruta de boa estima entre os colaboradores, o que é um indicativo de que a ação do gestor se move com uma fluência que causa, de fato, uma influência. Isso significa dizer que a gestão favorece a revelação de talentos. O nível de satisfação dos colaboradores está delineado tanto no tempo de trabalho que eles desempenham na empresa, bem como da avaliação positiva em relação à gestão, de acordo com os dados extraídos pelos entrevistados.

Quanto à formação dos colaboradores, 1,8% representa os colaboradores que possuem ensino médio, 49,1% possuem graduação, 45,6% têm cursos de pós-graduação (mestrado, doutorado, MBA, especialização, e os outros 3,5% declararam possuir outro tipo de formação (Gráfico 1). Conforme apontado na pesquisa, a despeito da formação não ser o fator decisivo para a contratação, verifica-se que pelo menos a formação básica configura a qualificação majoritária dos colaboradores da empresa, ou seja, 54,4% têm entre graduação e ensino médio. Essa formação tem sido a mínima exigida pelas empresas em forma geral. Por outro lado, não é baixo o número de colaboradores com qualificação avançada, e isso torna-se diferencial para levar à instituição um conteúdo teórico igualmente avançado, permitindo que essa ideia seja incorporada e atrelada às ações e atitudes do contingente (Gráfico 1). Não foi possível verificar se a empresa contrata os colaboradores que já possuem qualificação acadêmica, ou se estes adquiriram a

formação quando já estavam empregados. Todavia, a empresa incentiva os seus colaboradores ao estudo e à formação.

Gráfico 1 – Formação dos colaboradores



Foi perguntado aos entrevistados qual o nível de concordância com o fato da formação se transformar em capital intelectual para a organização. Dentre os colaboradores com pós-graduação, 3 afirmaram que concordam parcialmente; os demais com esse perfil disseram que concordam totalmente. Entre os que possuem Ensino Médio e outras formações, todos foram unânimes em concordar totalmente com a afirmativa. Entre os que têm graduação, 6 concordam parcialmente com a afirmativa, e 22 concordam totalmente. Nesse quesito, observa-se que o perfil de formação indica o que eles pensam sobre si mesmos, ou seja, que a formação acadêmica que eles têm está, por assim dizer, a dispor da organização, como se fosse um capital que a própria empresa tem. Este dado é um indicativo de que o funcionário está investindo os seus recursos na organização.

Dentro do assunto formação ainda, outra pergunta foi se a maioria busca formação continuada. O que se percebe é que, dentre os Gerentes de Agência, 4 disseram que a maioria não busca, e 5 disseram que a maioria busca. Assim, levando em consideração o tempo de casa e a função desses colaboradores, verifica-se igualdade. Além disso, a própria formação dos que atuam na empresa já reflete o

envolvimento. Dos que têm mais de 10 anos de tempo de casa, 13 têm pós-graduação e 8 possuem graduação.

O que se observa com isso é que, se o colaborador entrou na empresa apenas com a formação elementar, em 10 anos ele possui condições de cursar uma graduação e ter um diploma de pós-graduação. Dos indivíduos que estão entre 5 e 10 na empresa, 10 já possuem pós-graduação, e 10 estão com graduação. Assim, estima-se que o percurso formativo dos que possuem somente graduação ainda está em andamento, até chegar aos 10 anos completos de casa. Em relação aos que tem menos de 5 anos de casa, 3 possuem pós-graduação, 3 estão na formação elementar, e 10 possuem graduação. Assim, esse quadro permite pensar que o valor que se tem dado à formação é mais observado entre os que têm mais tempo de casa, o que revela que o investimento e o tempo dedicados à formação têm deixado a desejar, pelo menos no que se refere à formação acadêmica.

Através dos dados referentes ao tempo de trabalho dentro do SICOOB NORTE, pôde-se averiguar as informações no tocante à rotatividade. 35,1% dos funcionários trabalham na empresa entre 5 e 10 anos. 36,8% atuam há mais de 10 anos completos, e apenas a 28,1% colaboram menos de 5 anos. Isso significa dizer que o tempo do colaborador na empresa é um período relativamente alto. Ainda que não tivesse sido especificado o período exato da minoria com menor tempo de casa, infere-se, assim, que o contingente com pouco tempo é baixo. Uma vez que rotatividade representa, dentre outros fatores, a insatisfação – seja por parte do colaborador em relação à empresa, ou da empresa em relação ao colaborador – o que se vê é uma aceitação mútua, que é um indicativo de preparo por parte dos colaboradores e de assimilação e satisfação com a forma em que a empresa caminha.

Não obstante, a baixa rotatividade também tem sido atrelada à formação do colaborador, pois o grau de instrução do indivíduo tende a ser mais aproveitado dentro da companhia (BALESTRERI, 2014). Quanto mais preparo há, maior as chances de o indivíduo ter o seu trabalho valorizado em diversos sentidos dentro da empresa. Afinal, como já destacado no referencial teórico conforme Pomi (2007) consiste na perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional,

impactando na motivação e no comprometimento das pessoas que ficam e também na imagem da organização no mercado. Além dessas perdas, a rotatividade de pessoal representa às organizações as implicações de custos financeiros. O custo com a rotatividade é – com o perdão da redundância – um ônus para a empresa, no sentido de não haver retorno no que fora gasto, enquanto que o custo com formação pessoal é um investimento.

Deste modo, atrelando satisfação dos colaboradores, formação e tempo de casa, infere-se que esses três itens estão em concomitância. Há ainda um elemento que permite fazer a assertiva favorável à satisfação dos colaboradores, e esta é a avaliação que eles fizeram quanto à gestão.

A maioria dos entrevistados declarou uma avaliação positiva quanto à gestão do SICOOB NORTE: 70,2% disseram estar totalmente de acordo com a maneira de atuar do gestor imediato. Os outros 29,8% afirmaram concordar apenas parcialmente da gestão do superior imediato. Em se tratando do ponto de vista dos que ocupam cargos da gestão, apenas um Gerente de Agência (com pós-graduação e mais de 10 anos de casa) mencionou que concorda parcialmente com a atuação do seu gestor imediato. Os outros 8 Gerentes de Agência afirmaram que concordam totalmente. Assim, tal dado leva à compreensão sobre a formação de uma equipe e a formação de lideranças. Conforme defendido, o líder ideal é aquele que consegue transmitir o potencial de liderança aos que estão sob sua atuação (FREITAG, 2012).

A liderança do SICOOB NORTE mostrou-se eficaz, ainda, através de outras linhas de percepção. Ou seja, este é outro dado que indica abertura, comunicação e confluência entre gestor e demais colaboradores, o que infere que ambas as esferas funcionam no mesmo ritmo, estando de acordo com as principais maneiras de a empresa agir. Destacou-se que em muitas companhias, a figura do líder é confundida com a figura de um chefe, ou seja, de um posto que deve ser temido, reverenciado. Todavia, o verdadeiro líder é respeitado, e não temido (FREITAG, 2012).

A avaliação positiva feita pelos colaboradores é indispensável para que se compreenda o grau de satisfação deles em relação ao trabalho, uma vez que a

figura da liderança está fortemente atrelada à figura da própria empresa. Assim, quando se fala em empresa, ou em avaliação da instituição, o que tende a ser avaliado, de imediato, é o líder, e quando o colaborador emite um parecer sobre a organização na qual ele trabalha, esse parecer é fundamentado na figura do gestor (FREITAG, 2012).

Destaca-se, ainda, que, das 17 pessoas que concordam parcialmente com a gestão, 2 estão com menos de 5 anos de casa, 8 estão entre 5 e 10 anos na organização e 7 dentre os funcionários com mais de 10 anos na instituição. Existe uma relativa proporção entre esses dados da parte dos dois grupos que têm mais tempo de casa. Assim, uma vez que, dos 16 com menos de 5 anos, 14 concordam totalmente com a gestão; dos 20 com tempo intermediário, 12 concordam totalmente e; dos 21 com mais de 10 anos, 14 concordam totalmente

Ainda levando em consideração a opinião dos funcionários com o maior tempo na empresa, deve-se observar quatro questões. Em primeiro lugar, que dos que têm mais de 10 anos de casa, os 8 são gestores e avaliaram um gestor cujos dados não foram eliciados nessa pesquisa. Assim, não há como mencionar o tempo e outras condições que estes possuem, de modo que não há termos de comparação.

Em segundo lugar, os demais emitiram opinião acerca dos 9 gestores cujos dados foram referenciados nesta pesquisa, o que levaria propor uma contabilização diferente. Assim, seria levada em consideração a opinião de 48 entrevistados. Com isso, ao invés de 21, seriam contabilizadas 13 pessoas com mais de 10 anos. E em vez de 20, contabilizam-se 19 pessoas com tempo entre 5 e 10 anos. Tal recontagem deixa os gestores de fora. Assim, o resultado revelaria que 6 pessoas com mais tempo de casa sugerem que concordam totalmente com a gestão, e 7 concordam parcialmente. Como há somente um gestor com tempo intermediário, haveria pouca alteração, já que 13 colaboradores mencionariam que concordam totalmente com a gestão.

Em terceiro lugar, a opinião dos que estão por um período menor na empresa tende a ser imediata e menos precisa, já que carece de termos de comparação. Assim, se eles estiverem sob uma gestão X por um determinado período de tempo, eles podem emitir um certo parecer baseado no que experimentaram, ou pelo menos

quanto ao que eles conhecem sobre gestão. No entanto, eles não iram ter condições de mencionar se em um período passado a gestão teria sido melhor ou pior. Sendo assim, o que se pode extrair desse dado é a satisfação imediata desses que estão por menos tempo na empresa. No futuro, caso estes venham a conhecer um outro período – ou um outro gestor – eles poderão olhar para trás e ponderar que o período passado (no caso, o atual) era evoluído ou não em relação ao que eles viverão.

Por fim, em quarto lugar, a gestão com maior tempo de casa também corre um risco de emitir opinião por base de preconceções. Ainda que eles tenham maior tempo de comparação, pode ocorrer que um determinado dado não mais existente tenha marcado sua relação com a gestão. Todavia, percebe-se que a opinião atual é, na verdade, fruto de um percurso que ficou em relação a todo um tempo em que eles prestaram serviço na empresa.

A avaliação positiva do líder é um dado que propulsiona o trabalho mais prazeroso entre os colaboradores, o que garante que a empresa seja beneficiada. Pois isso faculta que a empresa consiga chegar aos seus objetivos com maior rapidez e menores entraves. De igual modo, não houve quem discordasse de que a gestão contribui para com a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências dentro da empresa.

Todavia, é de se observar o comportamento de alguns dados quanto à aprendizagem organizacional. No grupo que tem menor tempo de casa, 12 concordam totalmente que o estilo de gestão contribui para o aprendizado e para o desenvolvimento de competências adquiridas atualmente. Entre os que possuem de 5 a 10 anos, 8 concordam totalmente com tal assertiva. E dos que estão com mais de 10 anos, 12 concordam totalmente. Conforme sugerido acima, os que possuem menos tempo de casa não tem as mesmas bases de comparação que os de maior tempo têm. Todavia, ressalta-se que não houve discordância total.

Assim, no geral, levando em consideração os dados anteriores referentes à formação e ao tempo de casa, observa-se que muitos colaboradores conquistaram um diploma ainda na instituição e que, após o grau acadêmico, permaneceu na

empresa. Reforça-se que esse é um indicativo de que o aproveitamento que a empresa tem dos seus funcionários tende a ser o mais abrangente possível, já que acontece a relação entre formação e as instruções dentro da empresa. Reforça-se ainda que a imagem institucional foi positiva, no geral.

Entre a teoria, a resposta explícita dos entrevistados e a interconexão dos dados, verificam-se aproximações em sentidos múltiplos. Assim, os dados demonstraram que o gestor facilita os meios para que o funcionário aprenda mais sobre a empresa e, ao mesmo tempo, cria mecanismos para que desenvolvam suas competências. Esse dado corrobora uma simbiose, por assim dizer, entre os gestores e os demais colaboradores, tanto em termos de absorção do potencial do funcionário, quanto em termos de absorção do exercício de liderança. Pois, como bem concorda Chiavenato (2014), a relação entre essas duas esferas – gestores e liderados – é uma experiência de troca, em que há uma compensação em que, na medida em que uma parte recebe, ela acaba ofertando. Assim, o gestor é reputado como o grande responsável para que o funcionário trabalhe com satisfação, e a satisfação do funcionário é a grande ferramenta para o sucesso da gestão.

Dentre as características indispensáveis para a sustentabilidade do SICOOB no futuro, as cinco mais bem avaliadas foram: adaptar-se às mudanças e introduzir modificações no processo produtivo (68.4%); dialogar e trabalhar em equipe (63.2%); iniciativa, criatividade, determinação (50.9%); aprender continuamente e transferir conhecimentos a equipe (49.1%); planejar e pensar estrategicamente (33.3%).

Entre as habilidades e competências que se encontram no empreendedor, está a proatividade, o que significa para Chiavenato (2006) se antecipar aos problemas, ter iniciativa e responsabilidade. Para ele, ser proativo é ser uma pessoa muito eficiente, pois é através de uma visão pessoal que se supera as expectativas iniciais, obtendo informações e conhecimentos que permitam se antecipar às situações.

De acordo com Chiavenato (2006) ser proativo se traduz em se antecipar aos problemas, ter iniciativa e responsabilidade. Para ele , ser pro ativo é seu uma

pessoa muito eficiente. A ideia de proatividade é aquela que mais expressa aquilo que uma instituição procura. No entanto, agir proativamente foi apontada por 22,8% dos entrevistados. Entretanto, o item “iniciativa, criatividade e determinação” se enquadra no aspecto da proatividade, ou seja, o ato de o indivíduo ter autonomia e bom senso para saber como e quando agir. Não obstante, das capacidades que os entrevistados disseram ter, as duas que mais obtiveram destaque foram a capacidade de dialogar e trabalhar em equipe, e a capacidade de adaptar-se às mudanças e introduzir modificações no processo produtivo. Ou seja, as duas capacidades que refletem a harmonia de uma empresa, já que implica uma boa capacidade em trabalhar em equipe, bem como a adaptação às situações que são abertas.

Outro dado observado foi que, dentre os três principais motivadores para a busca por aprendizagem e desenvolvimento profissional, o salário aparece apenas em terceiro lugar. A ascensão profissional e a qualidade de vida foram os motivadores que obtiveram a opção da maioria dos entrevistados. Esse dado deixa claro que nem sempre o dinheiro fala mais alto na hora de o profissional buscar por qualificação. Deste modo, tendo em questão que o perfil de um indivíduo com qualidades que possam ser associadas a um talento busca orientar suas ações para além do âmbito material, destaca-se que essa informação oriunda da entrevista aponta para um contingente que tem motivadores imateriais. Ou seja, conforme já destacado no âmbito teórico, o salário nem sempre é o motivador principal, já que a qualidade de vida e o senso de poder servir somam de fato um grande diferencial na hora de estimular um profissional (CHIAVENATO, 2014). Assim, o que pode ser inferido é que os profissionais avaliam, sim, a questão salarial e a colocam como um fator importante. No entanto, o que os move no trabalho são outras possibilidades de ganho, que são os ganhos imateriais, relacionados à qualidade de vida, ao reconhecimento por meio da ascensão.

Ainda na esfera da motivação, os entrevistados apontaram que se sentem mais motivados à aprendizagem e ao desenvolvimento das competências quando o gestor reconhece o esforço e a iniciativa do funcionário, ou quando valorizam suas ideias e suas ações. Estas foram as três opções mais bem avaliadas, o que indica que a busca por crescimento está atrelada ao ato de o gestor no sentido de

reconhecer o valor das ações e ideias do seu contingente. A aprendizagem, segundo o que fora destacado pela maioria, proporciona ao funcionário tanto o desenvolvimento das competências profissionais quanto a oportunidade para a ascensão profissional.

Quanto à iniciativa de buscar aprendizagem continuada, além daquela fornecida pela empresa, 70,2% disseram que nota essa característica na equipe, ao lado de 24,6% que disseram que não vê tal perfil, enquanto 5,2% não souberam informar. Assim, outro aspecto é a iniciativa para a formação continuada, mesmo após longo tempo de serviço, conforme o dado observado quanto ao período em que está na empresa. E os conhecimentos adquiridos, conforme fora relatado, são repassados pela empresa, sendo que 61,4% assim o consideram, e 38,6% acreditam que apenas parte dos conhecimentos é repassada. De qualquer forma, isso reforça que o que a empresa produz em termos de conhecimento possui uma boa circulação e veiculação dentro dela, algo que só é possível mediante mecanismos, estruturas e sistemas que facilitam a comunicação e a promoção de informações.

Essas informações apontam para uma adequada saúde organizacional dentro da empresa. Os colaboradores se envolvem, já que a baixa rotatividade e o destaque de aspectos positivos são por demais incidentes na pesquisa. E isso demonstra grande satisfação por parte dos colaboradores, o que faz com que eles se entreguem e deem mais de si mesmos ao trabalho. Não obstante, a entrega só é possível quando ocorre um retorno – independente se no âmbito financeiro ou imaterial – pois é isso que faz com que os funcionários continuem investindo tanto na empresa quanto em si mesmos.

Enfim, um ambiente assim, é um solo fértil para que cada colaborador trabalhe com excelência, tendo suas qualidades e habilidades despertadas ao longo do tempo. Em outras palavras, as qualidades e características do funcionário são potencializadas, o que contribui para que o talento possa aflorar.

5 CONCLUSÃO

Não seria possível concluir esse trabalho sem fazer apontamento para as menções de crise que há na economia atual. Geralmente a crise é colocada em evidência quando os recursos materiais estão em iminente risco de escassez. Ou quando os riscos de investimento em ações, por exemplo, são por demais elevados e interpelam o investidor a analisar muito antes de se investir. No entanto, há uma outra esfera que deve receber investimento contínuo, já que é dessa esfera que as ideias surgem para que a empresa consiga levantar alternativas à situação de crise. E essa esfera é o contingente de colaboradores da empresa.

De um lado está uma empresa crescente, o SICOOB NORTE, cujos objetivos têm sido alcançados. Do outro lado, o colaborador dessa empresa, principal responsável por levar a empresa ao alcance dos seus objetivos. O encontro entre os dois, empenho do funcionário e condições de trabalho fornecidas pela empresa, são uma combinação retroalimentada, capaz de levar ambos, pessoa física e jurídica, a níveis gradativos e evolutivos de desenvolvimento. A empresa não apenas tem os seus objetivos alcançados, e o funcionário não é apenas o responsável por isso, pois houve aspectos que estão por detrás do êxito de ambos. E esse algo é a satisfação do funcionário.

Uma vez que essa pesquisa pretendeu levantar dados diversos – sendo que um deles era o nível de satisfação por parte dos colaboradores do SICOOB NORTE – o que foi possível captar indica que o sistema da empresa contribui para a motivação e o empenho do funcionário. E isso foi identificado em informações que versam sobre a busca do funcionário por se capacitar e aprender mais. Naturalmente, o primeiro passo da insatisfação é a evasão, e não a busca por recursos intelectuais para reverter à empresa. Esse é o perfil que permite afirmar que o colaborador se vê dedicado e motivado a trabalhar na companhia aqui estudada. Identificou-se, assim, que o nível de envolvimento e dedicação por parte dos funcionários é alto. E isso também através do compartilhamento das informações e conhecimentos adquiridos.

O investimento no colaborador é o mais lucrativo que existe, pois isso potencializa as qualidades dos funcionários, criando uma situação favorável para ambos –

empresa e trabalhador – em que os talentos podem ser descobertos e/ou revelados. Deste modo, o principal fator motivador é imaterial, cumpre com um legado que o próprio funcionário pode deixar, bem como com o sentimento de utilidade dentro da companhia, ao desempenhar o seu trabalho.

Fazendo um contraponto entre os resultados da análise e todo o levantamento teórico foi possível notar que o SICOOB NORTE opera de modo adequado quanto ao tratamento dos seus colaboradores. As evidências disso estão no fato de que é estável o tempo dos colaboradores no quadro de funcionários dentro da empresa, o que é sinal de satisfação por parte dos que com ela coopera. Percebeu-se, também, que a figura do gestor é bem estimada entre os funcionários, o que é um indicativo de que o líder imediato é capaz de conduzir de maneira eficaz. Este é um indício de que o gestor é atuante, ou seja, é aquele que através dos atos pode influenciar os seus colaboradores. Observa-se, também que, devido ao êxito da companhia, os seus funcionários estão para além do nível de “bons funcionários”, e isso pode ser reputado como mérito do gestor, já que, conforme fora observado, o desempenho do funcionário está atrelado à motivação e à figura do gestor, e não apenas nas habilidades que ele tem.

Assim, a investida do SICOOB NORTE para a retenção e manutenção de seus colaboradores está tanto na percepção das habilidades dos candidatos – incluindo a sua formação – quanto no investimento que a empresa faz no intuito de preparar e capacitar os seus colaboradores, por meio de cursos, instruções. Não apenas isso, já que a comunicação dentro da empresa e a acessibilidade existente entre gestor e funcionários cria um ambiente favorável para que o colaborador se sinta motivado e assim dê mais de si no seu trabalho. Quando isso acontece – motivação atrelada à dedicação e formação – é inevitável que habilidades e trabalhos desempenhados com prazer venham à tona, o que permite dizer que os funcionários possuem um perfil não distante do que se poderia chamar de talento.

Por fim, o que fica claro, mais uma vez, é que não se pode falar em “gastos” quando os recursos estão no intuito de treinar e capacitar funcionários. O nome dessa aplicação de recursos é “investimento”. O resultado é a revelação de talentos, de funcionários capazes, de um clima organizacional amigável, do crescimento

conjunto, da construção de um time, da emergência de lideranças capazes, da concretização positiva de uma parceria.

REFERÊNCIAS

BALESTRERI, Aline, et. al. **Custos da Rotatividade de Pessoal**: evidências em uma Empresa Familiar. VIII EGEPE, 2014.

BERGAMINI, Cecilia W. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. RAE executivo. vol.1, n. 2, nov/2002 a jan/2003.

BERTONI, Bartira Cataldina Rocha. **Manual de Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Editora STS, 2002.

_____. **Carreira**: Você é aquilo que faz. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHAKRABARTY, K.C. Human Resource management in banks – need for a new perspective. **BIS Central Banker's Speeches**, June, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COCENZA, Danielle; COSTA, Marília Maia. **Recrutamento e Seleção**. 1ª edição, Rio de Janeiro, Wak Editora, 2009.

COLOMBO, E. P. **Gestão do conhecimento**: as relações entre aprendizagem, competências e capital intelectual numa instituição financeira. Porto Alegre: UFRS, 2007.

CUPERTINO, C. M. B. (org.). **Um olhar para as altas habilidades**: construindo caminhos/Secretaria da Educação. São Paulo: FDE, 2008.

DEMSETZ, Rebecca S. Human Resource Needs in the Evolving Financial Sector. **Current Issues in Economics and Finance**. Volume 3, Number 13, November 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações** - 2ª edição - São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAG, B. Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. São Paulo: USP, 2012.

GAMA, M. C. S. S. **Educação de superdotados**: teoria e prática. São Paulo: EPU, 2006.

GARDNER, H. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médias, 1995.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

GONDIM, L. M. P.; LIMA, J. C. **A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso.** São Carlos: EdUFSCar, 2006.

HOWE, M.; DAVIDSON, J. SLOBODA, J. Innate Talents: reality or Myth? **The Behavioral and Brain Sciences**, v. 21, n. 3, 1998.

KANITZ, Shephen. **Gestão ou Administração: qual é a diferença?** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-ou-administracao-qual-e-a-diferenca/52944/>> Acesso em 28 de mar. 2015.

KELLY, Matthew. **O administrador de sonhos.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

LIMA, M. C. F.; SANTANA, M.; SANTOS, T. R. Retenção de Talentos na Profissão de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado.** São Paulo, v. 2, n. 1, p. 101-130, jan./jun. 2011.

MACKINNON, D. **The Nature and Nature of Creative Talent.** American Psychologist, v. 17, n. 7, 1962.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, D. **Reconhecimento por meio de indicadores da precocidade do aluno na educação infantil.** São Carlos: UFSCAR, 2013.

MAXWELL, John C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MENEGHELLI, Leocádio. O ambiente das organizações na era da globalização. **ICPG**, Jan-Jun, 2002.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. **Indústria Bancária Brasileira: construindo cenários prospectivos e identificando as estratégias e os recursos competitivos de utilização mais provável.** Fortaleza: UNIFOR, 2008.

ORMROD, J., E. **Educational psychology: Developing learners** (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

PILATI, Massimo; ANAGNOSTOPOULOU, Christina. Managing Talent: **New Challenges in Banking Industry.** In: BLANPAIN, Roger *et al.*

PIRES, J. G. C. **O conceito de potencial humano e gestão de pessoas na administração de empresas.** Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/121312/11484/CI_ADM.pdf> Acesso em: 29 jun. 2015.

POMI, R. M. **Recursos Humanos: Mudanças**. 2007. Disponível em:. Acesso em: 11 dez. 2015, 05 h 45 min.

_____. Recursos Humanos: **O Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

RESTREPO, Ana Muñoz; VALENCIA, Marta Ramírez. La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. **AD-Minister** Medellín-Colombia n. 24, enero-junio 2014 pp. 143 – 160.

TELES, M. L. S. **O que é psicologia?** São Paulo: Brasiliense, 2005.

WATKISS, S. **Motivation**: A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisation. Rugby, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa⁸

Caro Colega,

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento no SICOOB NORTE. Para as respostas considere a sua opinião sobre o assunto sem a necessidade de qualquer leitura ou pesquisa adicional. São 15 questões, algumas contemplam múltiplas escolhas.

1. Há quanto tempo você trabalha no SICOOB NORTE?

() Menos de 5 anos () Entre 5 e 10 anos incompletos () Mais de 10 anos

2. Qual a sua formação?

() Ensino Médio

() Graduação

() MBA, Pós Graduação, Mestrado, Doutorado.

() Outras

3. Sexo:

() Feminino () Masculino

4. Que função você ocupa no momento?

() Gerência/Administração (Primeiro nível)

() Gerência média (Segundo nível)

5 - O desenvolvimento de competências é visto por você como algo que pode melhorar o seu próprio desenvolvimento profissional?

() Sim () Não

⁸ Este questionário foi adaptado do questionário proposto por Colombo (2007).

6. A Gestão de desempenho por competências, adotada pelo SICOOB NORTE, contribui para a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências requeridas atualmente?

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo totalmente

7. Assinale CINCO características indispensáveis aos funcionários para assegurar a sustentabilidade do SICOOB NORTE no futuro. Capacidade para:

- () Adaptar-se às mudanças e introduzir modificações no processo produtivo;
- () Aprender continuamente e transferir conhecimentos a equipe;
- () Compreender, respeitar e valorizar as diversidades e as singularidades de cada pessoa;
- () Dialogar e trabalhar em equipe;
- () Estabelecer objetivos claros e desafiadores para você e sua equipe;
- () Exercer liderança;
- () Expressar-se e comunicar-se com clareza e precisão;
- () Iniciativa, criatividade, determinação;
- () Lidar com os conflitos e as divergências de opiniões;
- () Manter alinhados os subordinados à direção e foco estabelecidos;
- () Negociar e tomar decisões;
- () Orientar e desenvolver os colaboradores no ambiente de trabalho;
- () Planejar e pensar estrategicamente;
- () Saber lidar com suas emoções, stress e reveses;
- () Solucionar problemas e agir pro ativamente;
- () Utilizar novas tecnologias.

8. Fleury e Fleury (2004), definem “competência” como: "Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo" Com base neste conceito, assinale as competências que você domina, considerando o seguinte enfoque: Possui plena capacidade para...

- () ...estabelecer objetivos claros e desafiadores;
- () ...manter alinhados os subordinados à direção e foco estabelecidos;
- () ...pensar estrategicamente;
- () ...aprender continuamente e transferir conhecimento aos subordinados;

- () ...organizar e estimular situações de aprendizagem;
- () ...orientar e desenvolver os colaboradores no ambiente de trabalho;
- () ...lidar com os conflitos e as divergências de opinião;
- () ...interagir e relacionar-se efetivamente com chefes, pares e colaboradores;
- () ...compreender, respeitar e valorizar as diversidades e singularidades;
- () ...saber lidar com as emoções, stress e reveses;
- () ...iniciativa, criatividade, determinação;
- () ...dialogar e trabalhar em equipe;
- () ...exercer liderança;
- () ...expressão e comunicação de forma compatível com a função;
- () ...negociar e tomar decisões ainda que sob pressões de metas, tempo...;
- () ...raciocínio lógico e analítico para operar com valores;
- () ...solucionar problemas e agir pro ativamente;
- () ...utilizar tecnologias e recursos existentes de forma produtiva;
- () ...adaptar-me às mudanças e introduzir modificações no processo produtivo.

9. Alguns fatores podem influenciar a busca por aprendizagem e novos conhecimentos. Assinale TRÊS fatores que mais lhe motivam para a aprendizagem e desenvolvimento de competências em seu trabalho.

- () Oportunidade de Ascensão Profissional
- () Reconhecimento dos superiores
- () Salário
- () Clima organizacional
- () Prestígio social
- () Metas desafiadoras
- () Condições de trabalho
- () Benefícios indiretos (previdência, planos de saúde, bolsas de estudo..)
- () Qualidade de vida no trabalho.
- () Estabilidade
- () Mudanças organizacionais

10 - Os funcionários da sua equipe demonstram iniciativa para a aprendizagem continuada, buscando conhecimentos além dos cursos e treinamentos que o banco disponibiliza?

A maioria sim A maioria não Não tenho conhecimento

11- No SICOOB NORTE, os conhecimentos adquiridos são disseminados pelos funcionários dentro das equipes? Sim Não Parcialmente disseminados

12- Assinale as TRÊS ações mais importantes que um gestor de pessoas do SICOOB NORTE pode empreender para incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento de competências pelos seus funcionários.

- Reconhecer o esforço e iniciativa
- Valorizar ideias e sugestões de melhoria
- Estar disposto a colaborar
- Agir positivamente
- Cultivar a alegria e o bom humor
- Propor alternativas e sugestões desafiadoras de aprendizagem
- Valorizar as ações e iniciativas de aprendizagem.

13 - Assinale dois reflexos importantes que a aprendizagem organizacional pode proporcionar para o SICOOB NORTE:

- Resultados no curto prazo
- Competitividade no mercado
- Sustentabilidade do negócio
- Formação de capital intelectual
- Satisfação dos empregados
- Reconhecimento da sociedade

14- Assinale dois reflexos importantes que a aprendizagem organizacional pode proporcionar para os funcionários do SICOOB NORTE:

- Desenvolvimento de competências profissionais
- Facilidade para adaptação às mudanças
- Empregabilidade.
- Possibilidade de ganhos mais elevados
- Reconhecimento por parte da empresa
- Oportunidades para ascensão profissional

