

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES - URI - CAMPUS SANTO ÂNGELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**

VANDO KNOB HARTMANN

**PLANO DE CARREIRA COM BASE NA MERITOCRACIA:
UM ESTUDO DE CASO PARA UNIDADES DE ATENDIMENTO DE
COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

SANTO ÂNGELO - RS

2014

VANDO KNOB HARTMANN

**PLANO DE CARREIRA COM BASE NA MERITOCRACIA:
UM ESTUDO DE CASO PARA UNIDADES DE ATENDIMENTO DE
COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sibila Luft

Co-Orientadora: Prof^a Ms. Rosane Maria Seibert

SANTO ÂNGELO - RS

2014

H333p Hartmann, Vando Knob
Plano de carreira com base na meritocracia : um estudo de caso para unidades de atendimento de cooperativas de crédito / Vando Knob Hartmann. – Santo Ângelo : URI, 2014.
86 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Plano de carreira 2. Gestão por competências.
3. Meritocracia I. Título.

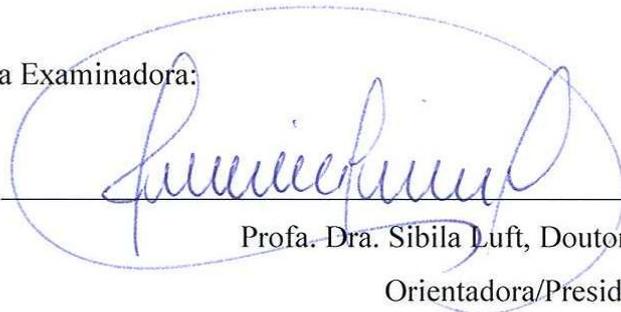
CDU: 658.3

VANDO KNOB HARTMANN

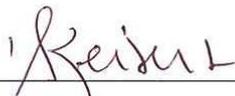
PROPOSTA DE UM PLANO DE CARREIRA COM BASE NA MERITOCRACIA: UM
ESTUDO DE CASO PARA UNIDADES DE ATENDIMENTO DE COOPERATIVAS DE
CRÉDITO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

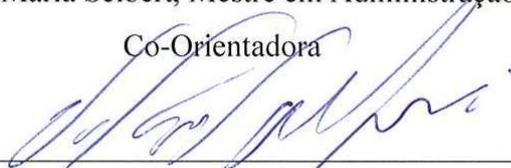
Banca Examinadora:



Profª. Dra. Sibila Luft, Doutora em Educação
Orientadora/Presidente



Profª. Ms. Rosane Maria Seibert, Mestre em Administração de Empresas
Co-Orientadora



Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer, Doutor em Administração
Examinador Externo



Profª. Dra. Vanusa Andrea Casarin, Doutora em Engenharia de Minas, Metalúrgica e de
Materiais
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 08 de agosto de 2014.

RESUMO

O trabalho apresenta uma sugestão de um plano de carreira para ser implantado em uma cooperativa de crédito, onde procurou-se responder, que méritos técnicos e comportamentais os colaboradores precisam ter para almejar crescimento na cooperativa e quais são as competências técnicas e comportamentais que devem ser contempladas no plano de carreira da cooperativa de crédito. Quais valores devem ser atribuídos a estas competências para avaliação do mérito do plano de carreira e qual é o plano de carreira ideal para propor a cooperativa de crédito, considerando a meritocracia. Para isso foi necessário efetuar o levantamento das informações que a cooperativa possuía, assim como estudar e criar um plano de carreira que viesse ao encontro da missão da cooperativa e a demanda de seus colaboradores. O diferencial desse trabalho, refere-se a forma de avaliação com base na meritocracia, que complementa o plano de carreira, servindo como base para o crescimento dos colaboradores. Para chegar a forma de avaliação foi trabalhado com o conceito da Gestão por Competências, conceito esse que trabalha com Competências Técnicas e Competências Comportamentais dos colaboradores. A cooperativa em estudo possui definido os cargos com suas devidas funções, assim como 8 competências, que a mesma entende estar alinhadas com os objetivos da empresa. Dessa forma, o trabalho sugeriu um plano de carreira onde procurou adaptar essas avaliações, ou seja, dependendo do resultado, o colaborador poderá ter retornos financeiros e crescimentos em sua carreira, ou manter-se estagnado financeiramente, mostrando a empresa a importância da formalização de um plano de desenvolvimento para esse colaborador.

Palavras-chave: Plano de Carreira; Gestão por competência; Avaliação 360°, Meritocracia.

ABSTRACT

The paper presents a suggestion of a career plan to be deployed in a credit union, which sought to answer that technical and behavioral merits employees need to have to target growth in the cooperative and what are the technical and behavioral competencies that must be contemplated in the career plan of the credit union. What value should be assigned to these skills to assess the merits of the career and what is the plan ideal career plan to propose the credit union, considering the meritocracy. For this it was necessary to make a survey of information cooperative owned, and to study and create a career plan to come to the meeting of the cooperative's mission and the demand for its employees .The difference in this work, refers to the rating form based on merit, which supplements the career, serving as the basis for the growth of employees. To get the form of assessment has been working with the concept of Competency Management, a concept that works with Technical Skills and Behavioral Skills of employees. The cooperative study has defined the positions and their respective roles, as well as eight skills that it believes to be aligned with company goals. Thus, the work suggested a career where he sought fit these assessments, ie, depending on the result, the employee may have financial returns and growth in your career, or to remain financially stagnant, showing the company the importance of formalizing a development plan for that employee.

Keywords: Career Path; Management by competence; 360-degree assessment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional Subsistema Normativo	16
Figura 2: Diferenças entre as gerações	18
Figura 3: Dimensões da “Competência” e seus significados.....	33
Figura 4: Escala de tendências	39
Figura 5: Exemplo hipotético de avaliação	41
Figura 6: Faixas de pontuação	43
Figura 7: Modelo de avaliação	44
Figura 8: Organograma da unidade da cooperativa de crédito	54
Figura 9: Proposição de matriz salarial	55
Figura 10: Competências comportamentais	57
Figura 11: Cargos para progressão vertical	57
Figura 12: Questionário para avaliação das competências.....	58
Figura 13: Exemplo de pontuação do colaborador.....	58
Figura 14: Faixas de pontuação	60

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	11
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
1.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	15
1.2 GESTÃO DE PESSOAS	17
1.2.1 Funções da Gestão de RH	20
1.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	21
1.3.1 Liderança e hierarquia	22
1.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	24
1.4.1 Competências técnicas	26
1.4.2 Competências comportamentais	26
1.5 PLANO DE CARREIRA	29
1.5.1 Crescimento vertical	31
1.5.2 Crescimento horizontal	31
1.5.3 Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA)	32
1.6 MERITOCRACIA	33
1.6.1 Avaliação 360º	34
2 METODOLOGIA	36
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	36
2.1.1 Quanto a natureza	36
2.1.2 Quanto à forma de abordagem do problema	36
2.1.3 Quanto aos objetivos	36
2.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos	37
2.2 UNIVERSO E AMOSTRA	37
2.2.1 Sujeitos da pesquisa	37
2.2.2 Coleta de dados	37
2.3 TRATAMENTO DOS DADOS	37
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
3.1 MENSURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	39
3.1.1 Simulação de Cálculo	40
3.1.2 Atrelando salário a competências	42

3.2 DESCRIÇÃO DO PLANO DE CARREIRA	43
3.2.1 Crescimento horizontal.....	43
3.2.2 Crescimento vertical	44
3.2.3 Modelo de avaliação a ser entregue	44
3.3 SUGESTÃO DE PLANO DE CARREIRA	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
APÊNDICES	51
ANEXO	62

INTRODUÇÃO

O presente estudo procurou criar um plano de carreira com base na meritocracia para unidades de atendimento de cooperativas de crédito, delimitando-se a uma unidade de atendimento de uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul fiscalizada pelo BACEN¹.

No contexto atual para manter bons profissionais atuando dentro das cooperativas de crédito e não perder os mesmos para os demais concorrentes financeiros se faz necessário a implantação de um plano de carreira transparente, o qual demonstra as possibilidades de evolução de tais profissionais.

O estudo focou o desenvolvimento do plano de carreira de uma unidade de atendimento, analisando-se todos os cargos e suas respectivas funções, assim como abordou os níveis necessários para evoluir-se dentro da empresa e as faixas salariais.

Quando se trata de pessoas, é inevitável surgirem expectativas quanto ao seu desempenho dentro da organização em que estão inseridas, é normal que observem se o caminho que estão percorrendo as levará a ascensão profissional.

Assim como a empresa, os seus colaboradores também precisam saber o que devem fazer para alcançar um determinado objetivo de crescimento profissional, do contrário percorrerão um caminho obscuro e incerto. Não estando claro esse caminho, há um grande risco de os colaboradores da empresa trabalhar sem foco.

O trabalho pretendeu apoiar as tomadas de decisões da cooperativa em análise, quando o assunto tratado for avaliação de colaboradores visto que ela possui mais de cem mil associados e acima de 600 colaboradores em sua área de atuação, que compreende 39 municípios do Rio Grande do Sul.

¹ BACEN – Banco Central do Brasil.

É necessário lembrar-se do direito de tratamento igualitário a todos os colaboradores, uma questão de equidade e justiça no trabalho.

Para isso, precisou-se ter bem claro a diferença entre competências técnicas e competências comportamentais, onde uma foi a base do plano de carreira, com facilidade de ser mensurada, já a outra exigiu uma avaliação onde se procurou identificar e mensurar comportamentos.

Gestão por competências pode ser definido como “o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais” (LEME, 2005, p.1).

O problema desse trabalho foi unir as competências técnicas e comportamentais a fim de criar uma proposta de um plano de carreira transparente, baseado na meritocracia para uma cooperativa de crédito que tem como uma de suas práticas a governança corporativa. Para tanto se levantou as seguintes questões de pesquisa:

Que méritos técnicos e comportamentais os colaboradores precisam ter para almejar crescimento na cooperativa? Quais são as competências técnicas e comportamentais que devem ser contempladas no plano de carreira da cooperativa de crédito? Quais valores devem ser atribuídos a estas competências para avaliação do mérito do plano de carreira? Qual é o plano de carreira ideal para propor a cooperativa de crédito, considerando a meritocracia?

O seu objetivo principal foi de elaborar uma proposta de plano de carreira, baseado na meritocracia, para as unidades de atendimento de uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul e objetivos específicos foram de:

- Revisar bibliograficamente o tema em estudo;
- Verificar as competências técnicas e comportamentais para cada cargo existente dentro de uma unidade de atendimento da cooperativa de crédito;
- Criar os critérios de mensuração das competências técnicas e comportamentais com indicadores objetivos possibilitando a avaliação do mérito;
- Elaborar um plano de carreira e propor a sua implantação para a cooperativa de crédito.

Para haver êxito em uma organização, é necessário sinergia entre ela e seus colaboradores. Também não há dúvida que esses precisam estar motivados para chegarem ao ápice de seu rendimento, cada pessoa é única e não se podem padronizar ações que obterão como resultado a motivação de todos os

colaboradores, porém, se a empresa pretende estar em constante crescimento, precisa ter pessoas que pensem isso de suas carreiras.

Como então, motivar pessoas, que pensam em seu crescimento profissional, porém não sabem o que fazer para alcançá-lo e consecutivamente crescer na empresa.

Buscar a objetividade pode ser a melhor resposta para essa questão, e essa foi a justificativa desse trabalho, que procurou mensurar e dar a cooperativa de crédito em estudo e à seus colaboradores, um instrumento de gestão que irá focar o crescimento profissional com base na meritocracia. Neste sentido, os colaboradores saberão o que fazer para que tenham o seu crescimento profissional e a cooperativa terá uma ferramenta para medir o seu desempenho de forma padronizada, para promover aqueles que se destacam, assim como criar um Plano de Desenvolvimento Individual para os que têm dificuldades, a fim de auxiliá-los.

Ao mesmo tempo em que, pretendeu-se com esse trabalho tornar mais objetivo os critérios de avaliação de desempenho para o crescimento dos profissionais da cooperativa de crédito, também se procurou, focar em uma visão de gestão mais profissionalizada, onde se busca o crescimento e resultados quantitativos e qualitativos para a cooperativa.

O colaborador sabendo qual é o caminho a percorrer para crescer dentro da cooperativa, possui uma tendência a fazer com que a cooperativa cresça também agregando valor ao seu patrimônio, o plano de carreira será um instrumento que ganha o colaborador e ganha a cooperativa de crédito.

APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Meirelles (2008), as cooperativas de crédito fazem parte das instituições financeiras captadoras de depósito do SFN² e são supervisionadas pelo BACEN.

Cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros.

Tem nas pessoas a sua referência, e tem no capital apenas um respaldo operacional. As individualidades cedem espaço para a construção em conjunto.

Entre os seus Idealizadores pode ser citado Robert Owen, considerado “Pai do Cooperativismo Moderno”, que dirigia-se diretamente aos operários tentando a reforma social pela associação comunitária. Herman Schultze, tendo como seu marco a organização de Bancos Populares, especialmente entre os artesãos que não conseguiam crédito a juros reduzidos. Friedrich Raiffeisen organizou cooperativas de crédito na Alemanha com a finalidade de atender os agricultores. Charles Gide, o mais destacado líder do Cooperativismo de Consumo, sua proposta era fundar grandes armazéns de atacado para operar vendas em grande escala. Luigi Luzzatti inspirado no sistema criado por Schultze efetuou adaptações para a Itália. Alphonse Desjardins, canadense, criador do Cooperativismo de Economia e Crédito Mútuo, após sua morte deixou mais de 140 Caixas Populares em atividade, que eram abertas, permitindo a filiação de todas as pessoas da comunidade. Edward Filene doou parte de sua fortuna pessoal para o desenvolvimento das Cooperativas de crédito americanas: as Credit Unions incentivaram a busca de legislações federais e o aprimoramento de leis estaduais sobre cooperativismo. Roy

² SFN: Sistema Financeiro Nacional

Bergengren, responsável pela criação de milhares de Credit Unions. Padre Theodor Amstadt, fundou a primeira cooperativa de crédito da América latina, no Brasil e Maria Thereza Teixeira Mendes, conhecida como Terezita, fundou a primeira Cooperativa de Crédito Mútuo no Brasil (MEIRELLES, 2008).

Em 1844, em Manchester na Inglaterra, vinte e sete tecelões e uma tecelã criaram a “Sociedade dos probos Pioneiros de Rochdale”. Em 1856 surgiu a primeira cooperativa de crédito urbana na cidade alemã de Delitzsch e também na Alemanha surgiram as primeiras cooperativas de crédito rurais, chamadas caixas de Crédito Raiffeisen. Já a primeira cooperativa de crédito da América Latina, foi constituída no Brasil no ano de 1902 no estado do Rio Grande do Sul, cidade de Nova Petrópolis, atualmente chamada de Sicredi Pioneira RS (MEIRELLES, 2008).

O cooperativismo foi evoluindo ao longo dos anos e conquistou um espaço próprio, com uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Atualmente é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos.

Apesar de serem instituições centenárias, mostram constante evolução, tornando-se modernas e adaptadas as necessidades do seu público alvo.

Na região onde a cooperativa de crédito em estudo está instalada, surgiram muitas cooperativas de produção agrícola, sendo que essas não possuem fiscalização do BACEN e não devem ser utilizadas como parâmetro de comparação.

Conforme o Banco Central as Cooperativas de crédito se dividem em: singulares, que prestam serviços a terceiros, de captação e de crédito apenas aos respectivos associados, podendo receber repasses de outras instituições financeiras e realizar aplicações no mercado financeiro; centrais, que prestam serviços a centrais e suas filiadadas. Observam além da legislação e normas gerais aplicáveis ao sistema financeiro: a Lei complementar, nº 130, de 17 de abril de 2009, que institui o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo; a Lei 5.764, de 16 de Dezembro de 1971, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas; e a resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010, que disciplina sua constituição e funcionamento. As regras prudenciais são mais restritas para as cooperativas cujo quadro social é mais heterogêneo, como as cooperativas de livre admissão (PINHEIRO, 2012).

O cooperativismo afirmou-se como uma alternativa de organização de atividades econômicas e sociais em nível mundial, especialmente em razão dos

problemas apresentados pelos projetos capitalista e socialista de desenvolvimento. (SANTOS, 2002).

Ao longo dos anos as cooperativas de crédito vêm ganhando mercado entre as instituições financeiras, sendo que o seu maior diferencial é que o resultado gerado por elas retorna para os seus sócios.

Assim como em nossas vidas pessoais temos que ter objetivos, nas cooperativas de crédito não é diferente. A empresa deve definir sua Visão e Missão a fim de que seus talentos saibam aonde a “empresa quer chegar” e lutar para atingir esse objetivo

A missão de uma empresa é o motivo pelo qual ela existe, abaixo apresentamos alguns conceitos de missão:

Segundo Chiavenato,

a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio (2005, p.63).

A Missão é o pilar na qual a empresa sustenta-se, tendo claro a missão que possui, deverá trabalhar sempre para que essa missão seja atingida.

Para Peter Drucker *apud* Pagnoncelli, Vasconcelos, este conceitua como: "uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa" (1992, p.105).

Ainda para Drucker *apud* Rodrigues *et al*, "a definição da missão é um processo arriscado, difícil e penoso, porém o único meio de desenvolver estratégias e concentrar recursos para trabalhar" (2009, p.41).

Nota-se, portanto, que, por maior que seja o entendimento do conceito de missão, a sua inserção dentro e fora da empresa é pouco difundida.

Segundo Philip Kotler *apud* Pagnoncelli; Vasconcelos, ao defini-la este revela que

uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa (1992, p.105).

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A proposta de plano de carreira elaborada foi para uma unidade de atendimento de uma cooperativa de crédito. Portanto para entender o seu funcionamento, se faz necessário o domínio de alguns conteúdos.

1.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Não é novidade que o dinheiro é uma das maiores e mais importantes engrenagens do mundo atual. É ele que faz a economia de um país girar.

Assim como as pessoas, cada país, estado e cidade procura gerar sua própria riqueza, e para isso precisa achar uma forma de organização. O Brasil para organizar-se criou um órgão chamado de Sistema Financeiro Nacional, ele pode ser considerado com um grande guarda chuvas, e é formado por várias entidades governamentais, de modo a manter a máquina do governo funcionando.

O SFN é o órgão formador das estratégias econômicas e financeiras e tem a função de controlar todas as instituições ligadas às atividades econômicas e financeiras do país³.

Pode-se apontar a chegada da família real portuguesa como o início da organização do SFN, esse que até 1964, carecia de uma estruturação nacional adequada às necessidades da sociedade como um todo.

A partir de então foram editadas algumas leis que possibilitaram a estruturação atual, servindo de modelo a muitos países.

Na figura 01 observamos a atual estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN):

³ Disponível em: <<http://www.sistema-financeiro-nacional.info>>. Acesso em 04 mar. 2013.

Órgãos Normativos	Entidades Supervisoras	Operadores
Conselho Monetário Nacional	Banco Central do Brasil - BACEN	Instituições Financeiras Captadoras de Depósito à Vista.
		Demais Instituições Financeiras.
		Outros Intermediários Financeiros e Administradores de Recursos de Terceiros.
		Sistema de Liquidação e Custódia
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsa de Mercadorias e Futuros Bolsa de Valores
Conselho Nacional de Seguros Privados	Superintendência de Seguros – SUSEP e IRB – Brasil Resseguros	Sociedades Seguradoras
		Sociedades de Capitalização
		Entidades Abertas de Previdência Complementar
Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC	Secretaria de Previdência Complementar - SPC	Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Fundos de Pensão)

Figura 1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional Subsistema Normativo
Fonte: Fortuna (2010)

Abaixo dessa estrutura, existe O Conselho Monetário Nacional (CMN), o Conselho Nacional de Seguros Privados e o Conselho de Gestão da Previdência Complementar-CGPC. Em nosso trabalho foi focado o CMN e suas subdivisões, sendo esse o órgão superior do Sistema Financeiro Nacional. O referido conselho é responsável por formular a política da moeda e do crédito, e tem o objetivo de manter estável a moeda do país, bem como, o desenvolvimento econômico e social do País.

Se o CMN é o órgão responsável pelas normas, abaixo dele existe duas entidades que são responsáveis pela supervisão: O Banco Central do Brasil (Bacen) e a Comissão de Valores Mobiliários.

O Bacen também foi criado em 1964 e tem como principal missão institucional assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda nacional e da solidez do SFN.

Destaca-se a seguir as principais atribuições do Banco Central do Brasil:

- Autoriza o funcionamento e fiscaliza as instituições financeiras, dentre elas as cooperativas de crédito;
- Emite moeda;
- Controla crédito e capitais estrangeiros;
- Executa a política monetária e cambial.

É nesse momento que começamos a entender aonde entram as cooperativas de crédito, que nada mais são do que também instituições financeiras, porém com algumas características diferentes, que veremos no tópico a seguir.

1.2 GESTÃO DE PESSOAS

Assim como em outras instituições financeiras, na cooperativa de crédito em estudo, a área de Gestão de Pessoas tem uma importância ímpar, pois é ela que irá monitorar e avaliar o maior bem da cooperativa, seus colaboradores.

Mais do que simplesmente cobrar resultados é preciso criar um ambiente saudável e estimulante para que as pessoas produzam mais e melhor.

Assunto que desafia gestores devido a sua complexidade e dificuldade de traçar plano de trabalho que atenda plenamente as expectativas de seus funcionários, isso porque, as pessoas são únicas, com pensamentos, bagagem cultural e convicções particulares.

Para Chiavenato,

a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração aplicáveis aos aspectos organizacionais cedem prioridade para a preocupação com o homem e seu grupo social: passando assim dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos (2011, p. 94).

Gerir pessoas sempre foi e será um desafio, pois cada ser humano é único e dotado de qualidades e defeitos. Isso impossibilita as empresas de adotarem uma sistemática que atenda satisfatoriamente a todos os seus colaboradores.

É necessário estudar as relações humanas, porque do contrário estaríamos trabalhando com grupos de pessoas sem entender como elas relacionam-se, quais as suas expectativas e contribuições que podem dar para o grande grupo.

Ao falar das relações humanas, é necessário resgatarmos e entendermos o que fala na Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística da Administração), que surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões obtidas da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores (UNIP, 2010).

Chiavenato (2001) destaca que a abordagem humanista da administração considera que o comportamento no trabalho é consequência de fatores motivacionais, as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam sua satisfação por meio dos grupos sociais com quem interagem.

Nesse momento passa-se a dar maior valorização e importância ao trabalhador, analisando seus sentimentos e suas relações sociais, mudando aquele olhar que antes era de trabalhador-máquina.

E com o passar dos anos gerenciar pessoas está se tornando cada vez mais complexo. Os mercados expandem-se globalmente. A força de trabalho torna-se invisível e os escritórios são virtuais. As pessoas estão menos comprometidas emocionalmente com as organizações e dirigir uma empresa bem-sucedida tornou-se mais difícil e competitivo.

Novas gerações de profissionais estão entrando no mercado, gerações essas que possuem expectativas e formas de trabalhar completamente diferentes das antigas gerações, fato é que atualmente encontram-se várias gerações trabalhando em uma mesma empresa, sob a administração de políticas de recursos humanos engessados ou com foco apenas nas antigas gerações, portanto, necessita-se encontrar um meio termo que, atenda todas as gerações.

Para classificar esse tópico, apresenta-se a seguir algumas características que diferenciam as gerações que estão no mercado de trabalho:

	Baby-boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Ano de Nascimento	1951-1964	1965-1983	1984-1990	A partir de 1990....
Perspectiva	Otimista	Cética	Esperançosa	Ansiosos
Ética profissional	Focados	Equilibrados	Decididos	Dinâmicos
Postura diante da autoridade	Amor/Ódio	Desinteresse	Cortesia	Desconhece
Liderança por...	Consenso	Competência	Coletivismo	Igualdade
Espírito de equipe	Automotivação	Anti-compromisso	Inclusão	Liberdade

Figura 2: Diferenças entre as gerações

Fonte: HSM Management-Set/Out-2008; Jornal Correio do Povo – Dez./2011; Revista Veja - Maio /2012)

Essa miscigenação de gerações esta causando reviravoltas nas empresas, introduzindo novas categorias e formas de trabalho com grande rapidez, e fazendo com que as antigas encolham ou desapareçam.

Nesse sentido as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torna-la mais ágil e competitiva.

Com tantas mudanças dentro das organizações, surge o desafio de reter esses profissionais. Atualmente o processo de manter pessoas na organização focaliza fundamentalmente aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos. Na sua base está a busca contínua e constante de transformar a organização no melhor lugar para se trabalhar.

Goleman diz que

embora a remuneração e os benefícios sejam importantes, não se pode contar com o dinheiro para reter pessoas talentosas que têm opções de emprego. Os principais motivadores são um trabalho estimulante e desafiador, a oportunidade de aprender e crescer, um bom chefe e trabalhar na companhia de pessoas incríveis (2008, p.65).

A muitos conceitos que abrangem teorias sobre o capital humano, como reter profissionais talentosos. Muitos executivos vêm perdendo o sono quando o assunto tratado é esse, pois não está claro qual a forma mais eficaz a ser adotada, sendo necessário tratar os casos de forma individualizada.

Para Marras,

enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de 'viver qualitativamente melhor' é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores (2000, p.31).

Observamos então que outro desafio necessário após analisar o descrito por Marras, é achar o equilíbrio entre o resultado financeiro e a qualidade de vida dos colaboradores.

Segundo Bendassoli, "o aspecto mais importante da interface felicidade-organização ocorre em nível mais profundo" (2007, p.61). É no nível do desejo, e

não no da satisfação, que o tema da felicidade emerge com todas as suas cores. Nem mesmo os defensores das teorias motivacionais à americana cometem o erro de confundir satisfação com felicidade.

As pessoas, em diversos momentos de suas vidas, sabem ou conhecem aquilo de que necessitam. Ao contrário, o desejo é o campo do indefinido; é a insaciabilidade em estado puro. O que nos faz felizes hoje pode ser radicalmente diferente amanhã; daí a dificuldade em se alcançar, em definitivo, o graal da felicidade.

Estes são os grandes desafios das corporações de hoje, reter talentos não só pela remuneração econômica e financeira, mas também pela qualidade de vida e o grau de satisfação no trabalho e entender as necessidades e desejos dos colaboradores dado á geração a que pertencem.

O capital humano tem sido valorizado a cada dia mais, isso porque os gestores passaram a entender que pessoas diferentes de uma máquina, produzem de forma inconstante, e essa inconstância está vinculada ao momento que esse colaborador se encontra.

1.2.1 Funções da Gestão de RH

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás esse departamento atuava de forma mecanicista, onde ao empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado (CHIAVENATO, 2002).

Hoje o cenário é diferente: os empregados vêm ganhando representatividade através de seus sindicatos onde busca-se uma relação de respeito mútuo entre as partes.

Conforme Chiavenato (2002), gerenciar pessoas compreende basicamente cuidar do Capital Humano da empresa: contratar pessoas, fornecer os subsídios necessários para que possam trabalhar com eficácia e eficiência, desenvolver suas habilidades e potencialidades, orientar, coordenar seus esforços individuais ou grupais, corrigir desvios, avaliar seu desempenho, remunerar adequadamente e demitir aquelas que não estão correspondendo com os objetivos da área e/ou da empresa.

Administrar Recursos Humanos depende de uma série de fatores como o ambiente em que as empresas atuam a tecnologia empregada por elas, das políticas e das diretrizes vigentes na organização. Além disso, administrar RH, também depende da filosofia administrativa aplicada, da quantidade e da qualidade dos Recursos Humanos disponíveis. E, na medida em que mudam esses elementos, também mudam a forma de administrar os Recursos Humanos nas organizações.

Ainda Chiavenato afirma que, “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos” (1999, p.413).

Os humanos são seres em constante evolução, dessa forma a cada dia que buscarmos conhecimento e coloca-lo em prática, teremos uma visão diferenciada sobre determinado assunto.

Considerando que os recursos humanos são “... os únicos recursos vivos capazes de processar os outros recursos inermes e inertes” (CHIAVENATO, 1995. p. 106) a área de recursos humanos torna-se chave essencial na busca de eficiência e eficácia nos processos organizacionais. Ainda segundo Chiavenato (2009), as pessoas correspondem ao capital humano das organizações e seu valor é medido pela sua produtividade, através de competências e talentos capazes de tornar a organização mais competitiva.

Basicamente a área de Recursos Humanos deveria atrair, manter e desenvolver os colaboradores. Esse trabalho está vinculado a essas três funções, principalmente observando a manutenção e o desenvolvimento do colaborador.

1.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Nesse item será abordada a gestão de pessoas dentro das cooperativas de crédito. Gestão essa que não é muito diferente de outras empresas, enfrenta as dificuldades semelhantes e está sempre alerta as movimentações humanísticas que ocorrem.

Segundo Davel e Vergara, “a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos” (2008, p.31).

Se uma empresa fracassa com seus colaboradores, ele também fracassa no mercado em que atua.

As cooperativas têm crescido de maneira significativa na sociedade como uma forma de organização das pessoas e dos diversos setores do mercado. Estas representam uma resposta aos novos desafios surgidos na busca de um melhor desempenho no mercado, de forma a unir esforços por objetivos em comum. Devido a este recente crescimento, suas estruturas organizacionais estão em fase de aprimoramento (LADEIRA; VIEIRA; CAMPOS, 2012).

Para a cooperativa em estudo surgir foi necessário a união de várias pessoas em busca de um objetivo comum, porém não são necessariamente esses associados os superiores dos colaboradores, sendo necessário o colaborador atender as solicitações dos associados e dos seus superiores, que em alguns momentos podem não estar indo no mesmo rumo, faz-se então necessário uma discussão para entendimento do melhor caminho a seguir.

Desta forma, conforme Ladeira. Vieira e Campos (2012), a Gestão de Pessoas nestas organizações tem sido um grande desafio diante de suas peculiaridades. Nestas imperam princípios próprios do cooperativismo como gestão democrática, participação econômica dos membros, preocupação com a comunidade, intercooperação, retorno pró-rata das sobras, educação cooperativista e adesão livre e voluntária. A observação destes princípios no ambiente cooperativo resulta em uma cultura organizacional diferenciada em relação às demais organizações com fins econômicos.

Como já descrito, é um processo que vem tendo crescimento dia após dia, e após o amadurecimento necessário, continuará tendo mudanças.

1.3.1 Liderança e hierarquia

Aos tópicos Liderança e Hierarquia também cabe uma explanação a fim de haver um melhor entendimento de como são tratados esses itens nas cooperativas de crédito.

O líder dentro da organização é aquela pessoa que tem a visão macro do negócio, divide as funções para que seja possível alcançar os objetivos traçados, após isso acompanha o processo, sugerindo ajustes e acompanhando o resultado,

também ameniza conflitos, sempre mostrando através de suas atitudes o exemplo a ser seguido.

Segundo Spector, “a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros” (2012, p. 352).

Muita da motivação da equipe de trabalho passa pelo seu líder, pois esse é tido como exemplo, ou seja, ele não estando motivado, dificilmente terá uma equipe motivada. Claro, que é de conhecimento que na realidade atual em que nossas organizações se encontram, cada colaborador deve motivar-se por si só.

Ainda Spector diz que “a abordagem do comportamento do líder se volta ao que os líderes e não as quais podem ser suas características pessoais” (2012, p. 359).

Um líder pode ser construído, sendo necessário colocar todos os seus esforços nas competências de liderança que possui. Deve ensinar e delegar tarefas de forma eficaz.

Hunter, em seu Best Seller, O Monge e o Executivo, quando fala em liderança, chama a atenção para os paradigmas conforme segue:

Nossos paradigmas podem ser valiosos e até salvar vidas quando usados adequadamente. Mas podem se tornar perigosos se o tomarmos como verdades absolutas, sem aceitarmos qualquer possibilidade de mudança (2004, p.42).

Já a hierarquia é a organização das pessoas dentro da empresa em níveis de subordinação. É necessária para após isso elencar responsabilidades a cada grau hierárquico

A gestão de uma cooperativa de crédito requer hoje muito mais que boa vontade e adesão aos princípios do cooperativismo. Como empresas atuantes em mercados competitivos, as cooperativas de crédito modernas precisam de dirigentes que têm visão clara do ambiente do mercado e suas forças, da formulação de estratégia de negócios e do gerenciamento eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros da organização.

De acordo com Chiavenato (2000), a hierarquia de necessidades de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.

A hierarquia é uma forma de organizar o processo, sendo que todos os subordinados devem ter claro suas funções e a quem prestar contas.

No momento em que o colaborador sabe aonde precisa chegar, precisamos ter itens palpáveis para avaliá-lo, a fim de instruir o mesmo, dando-lhe *feedback* positivo ou negativo.

1.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências será utilizada para efetuar a avaliação dos colaboradores.

Na concepção de Chiavenato (2009), entre todas as mudanças que estão ocorrendo no processo de gestão de pessoas, provavelmente a mais abrangente é a tendência de deslocamento no foco dos cargos para o foco das competências das pessoas.

Apesar de esse ser um dos temas que tem intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial, continua sendo muito difícil a implantação do mesmo nas organizações.

Para Bergamini, “aquilo que mais importa no trabalho é chegar a um trabalho almejado e plenamente desejado. Para chegar a esse resultado, o que frequentemente tem sido evocado como indispensável é, sem dúvida, a competência pessoal de quem é capaz de sobressair-se por causa do seu desempenho” (2012, p.3).

Ainda segundo Bergamini *apud* Reinbold e Breillot identificam a pessoa competente como sendo aquela que “enfrenta regularmente situações imprevistas e variadas no contexto no qual ela evolui” (2012, p.19).

Atualmente o mercado de trabalho está muito dinâmico, junto com esse dinamismo vem as novidades, e é nesse momento que se põe em prova os colaboradores das empresas, as competências que os mesmos possuem para adaptar-se a esse novo cenário e agir. Os mais preparados como sempre irão se destacar.

Segundo Dutra; Fleury e Ruas,

a transição para o conceito de competências pode ser ligada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e a necessidade da área de gestão de pessoas de adaptar-se a mudanças estruturais na organização do trabalho (2012, p.12).

E citam ainda,

Para remunerar por competências, deve-se observá-las a partir de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação dos comportamentos das pessoas e dos resultados obtidos (2012, p.135).

Junto com as novidades trazidas pelo novo momento que as empresas vivem, também lhes é exigido adaptar-se e tratando-se de pessoas, o conceito de competências tem ganhado força a cada dia.

É impossível falar de remuneração por competências sem dados concretos, isso porque em dado momento terá que ser negado algum reajuste a um determinado colaborador e esse exigirá explicação para tal ação.

Já segundo Leme, “em gestão por competências, o primeiro passo é saber quais os requisitos da função, que podem ser técnicos ou comportamentais” (2005, p.2).

Gestão por competências: saber os conhecimentos, as habilidades, as atitudes ou os comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados (LEME, 2005, p. 10).

Será detalhando tanto as tarefas desempenhadas nos cargos quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades. Tais características podem ser descritas em termos de conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características pessoais, que compõem o denominado CHAOs (SPECTOR, 2003). O conhecimento é definido como o que uma pessoa precisa saber para desempenhar um determinado trabalho; a habilidade, como aquilo que uma pessoa é capaz de realizar no trabalho, e a aptidão, como o talento ou a capacidade de uma pessoa para desempenhar tarefas ou aprendê-las, ou seja, o potencial para desenvolver habilidades, em algumas literaturas poderá ser encontrado como simplesmente CHA conhecimento (C), habilidades (H) e atitudes (A). Fato é que a empresa conseguirá efetuar a gestão por competências no

momento em que operar com uma matriz padrão para os seus colaboradores, sendo necessário a avaliação das mesmas competências a todos.

Dentro da gestão por competências, iremos abordar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

1.4.1 Competências técnicas

O conhecimento é uma exigência para que os profissionais venham a se destacar nas organizações atualmente, devido a velocidade na alteração da informação é exigido constante reciclagem. Um profissional só terá sucesso profissional se ter uma base de conhecimento para nortear suas ações, o pilar do sucesso entre cliente e empresa está na segurança que é passada pelo profissional que atende esse cliente, um vendedor pode ter excelentes habilidades comportamentais e negociais, mas, se passar a informação errada sobre seu produto poderá estar comprometendo o relacionamento com esse cliente.

Leme, ao abordar o tema competências técnicas, elucida que “é tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas” (2005, p.15).

Concordamos com o autor, visto que em nosso contexto de trabalho cooperativo, a exigência dos associados é igual ou maior que em outros concorrentes. O cliente é o próprio dono, o associado tem uma relação dupla com os colaboradores.

1.4.2 Competências comportamentais

Competências comportamentais conforme Leme, “é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco no resultado” (2005, p. 15).

As competências comportamentais são os grandes diferenciais dos profissionais de sucesso, muitas vezes difícil de mensurar por sua subjetividade. Atualmente, as organizações que estão inseridas em um mesmo ramo profissional apresentam produtos muito parecidos, o que faz com que uma ganhe da outra é o modo que essas se relacionam com seus clientes.

Abaixo será citado 2 exemplos de competência, a primeira é uma competência técnica e a segunda uma competência comportamental.

Foco no resultado

O mundo dos negócios vem se tornando cada vez mais complexo e competitivo, para se destacar neste cenário é necessário possuir algumas qualidades, entre elas o foco no resultado.

Caso a empresa não tenha essa visão, acabará não alcançando os seus objetivos tratando-se do item resultado, primeiro porque o foco é extremamente necessário, caso esse não exista, a empresa não irá seguir uma linha de trabalho

A questão é que quando se exige dos colaboradores o foco no resultado pode-se mensurar isso. Por exemplo, determinado colaborador deve nos entregar X produtos até o final do dia, ao final, do dia posso avaliar se a entrega ocorreu totalmente, parcialmente, superou as expectativas ou não ocorreu.

Com base nessa avaliação posso verificar se esse colaborador está tendo entregas e inclusive dar-lhe uma pontuação pelo seu desempenho.

Motivação

Embora a motivação seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ela é dada tanta importância porque atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

Segundo Spector:

A motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos. De um ponto de vista, a motivação se relaciona ao direcionamento, à intensidade e à persistência do comportamento com o tempo (2012, p. 210).

Cada ser humano é motivado por necessidades e desejos. As necessidades mais básicas são inatas, tendo evoluído ao longo de milhares de anos.

Já Chiavenato afirma:

o colaborador sente-se mais motivado quando lhes são atribuídas tarefas significativas e desafiadoras. Assim, motivar os indivíduos é fazer com que sintam orgulho de trabalhar na empresa é despertar o sentimento de afiliação, permitindo-lhes trazer seus valores para o ambiente de trabalho (2006, p. 122).

Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues, aborda em seu livro Qualidade de vida no trabalho, alguns autores, entre eles, Mayo, Maslow e McGregor e Herzberg.

Elton Mayo, efetuou as primeiras pesquisas de comportamento humano no trabalho, mostrando a importância do fator psicológico.

Maslow ajuda a explicar como estas necessidades motivam os seres humanos e é representada através de uma pirâmide com cinco níveis. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, enquanto no topo estão as necessidades de crescimento e de autorrealização. As necessidades da base da pirâmide precisam ser satisfeitas antes das necessidades do topo.

Outro teórico que contribuiu com seus estudos sobre a motivação foi Douglas McGregor por sua vez fala de satisfação e insatisfação. Fala da teoria X e a Teoria Y, segundo o autor, diz a Teoria X que: "o trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas". Já a Teoria Y revela que: "o trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis".

Ora, se assim for, as organizações devem desenvolver práticas e procedimentos, processos de trabalho que considerem efetivamente esta realidade. Toda uma construção lógica comportamental, portanto de negociação, de intermediação e de argumentação, se dá em função daquilo que se acredita como verdadeiro.

E o último autor citado por Marcos Vinicius Rodrigues é Frederick Herzberg que propõem o termo "enriquecimento de cargo".

Rodrigues *apud* Herzberg diz que, "o enriquecimento do cargo proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior" (2000, p. 46).

O grande desafio de trabalhar-se com pessoas é entender cada vez mais sobre o assunto, isso porque, um colaborador só irá dar o seu melhor quando motivado para isso. O fato é que cada pessoa motiva-se de uma forma, vem então a necessidade de saber em que momento cada colaborador está para então o gestor iniciar seu plano de apoio.

O que é considerado um diferencial no atual mercado de trabalho, é o profissional que consegue motivar-se, aquele que não depende de outro para dar o máximo de si.

O desafio das competências comportamentais é encontrar uma forma de mensurar os objetivos, como avaliar de 0 a 10 a motivação de um profissional?

Pergunta essa que iremos tentar responder quando falarmos mais sobre avaliação 360º.

Uma das formas utilizadas pelas empresas para motivar os seus funcionários é a criação de um plano de carreira, a fim de lhe dar maior clareza quanto as possibilidades de crescimento.

1.5 PLANO DE CARREIRA

É necessário que se tenha claro o entendimento de carreira profissional. Muitos acreditam que sua carreira está na mão das empresas em que trabalham, sendo que na verdade a carreira profissional está sob a gestão de cada pessoa, muitas empresas serão passageiras no decorrer da vida profissional, porém a carreira profissional é permanente e sempre o acompanhará.

Para a empresa, o plano de carreira é peça fundamental para a gestão de recursos humanos. Seu papel está em formalizar regras de conduta do trabalhador dentro da empresa. Nele estão contidas questões como funções e atribuições destas funções, progressão na carreira, subordinações e benefícios, dentre outros.

O plano de carreira também é um quesito necessário para cumprir com as obrigações trabalhistas da empresa.

Conforme Almeida,

o plano de carreira tem por objetivo colocar a pessoa nos trilhos do sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário, programando, assim, o crescimento nas quatro áreas de maneira eficaz. Ele possibilita programar o tempo necessário para alcançar os objetivos e avaliar se os conhecimentos são suficientes ou não para realizar os projetos (2010, p.1).

O planejamento de carreira para Hofmeister,

é uma ferramenta utilizada para que a empresa possibilite o desenvolvimento de pessoas através de estratégias que estabeleçam a melhoria contínua dos processos organizacionais e desenvolvam as pessoas com capacidade real de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (2009, p. 45).

O plano de carreira serve de âncora para o trabalho e é importante para a empresa, assim como para o empregado, pois presta informações para ambos,

servindo de base para a tomada de decisão corporativa, como também da carreira profissional individual.

Um Plano de Carreira consiste numa estruturação organizacional que possibilita aos colaboradores evoluir e galgar novos cargos e posições na empresa. Entretanto, um plano conciso é aquele capaz de atender tanto as necessidades da organização, quanto os anseios e ambições profissionais e pessoais do colaborador.

Esta possibilidade real de ascensão na empresa confere reconhecimento e segurança aos profissionais, e deve ser oferecido aos colaboradores de destaque o quanto antes, uma vez que a competição por pessoas com perfis diferenciados está cada vez mais acirrada, e perder tempo pode significar também, perder grandes talentos para seus concorrentes.

O planejamento de carreira é uma ferramenta utilizada para que a empresa possibilite o desenvolvimento de pessoas através de estratégias que estabeleçam a melhoria contínua dos processos organizacionais e desenvolvam as pessoas com capacidade real de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (ALMEIDA, 2010).

O plano de carreira precisa ser palpável para todos os colaboradores da empresa, é através dele que será possível mostrar aos colaboradores que o crescimento individual depende apenas do seu desempenho.

A importância de enfatizar neste projeto o Plano de Carreira é relevante na formação pessoal de cada profissional que investe anos em formação acadêmica para com isso discernir o mercado de trabalho e ser coerente na busca de seus anseios. Segundo professor Gretz “sempre é tempo de viabilizar seus talentos” (1997, p.121).

Entre os principais objetivos do plano de carreira, está o de manter o equilíbrio externo e interno dos cargos e salários da empresa, contribuir para a atração, retenção e motivação das pessoas, além de prevenir questões trabalhistas.

A busca pelo desenvolvimento profissional é algo que os colaboradores em geral procuram dentro da cooperativa, para isso é importante ter entendimento de no mínimo duas formas para que isso venha a ocorrer, sendo que o crescimento poderá ser de forma vertical e na forma horizontal.

1.5.1 Crescimento vertical

É o modelo onde o colaborador tem o crescimento na mesma função/papel, mudando o nível de sua carreira, por exemplo, Assistente de Negócios I para Assistente de Negócios II. A cooperativa em estudo trabalha com crescimento vertical em 10 faixas, podendo esse colaborador chegar a Assistente de Negócios X.

Hall (1986) caracterizou a carreira tradicional pelo sucesso vertical, a escalada da pirâmide corporativa e recompensas monetárias. Na abordagem tradicional, ainda encontrada em alguns países, regiões ou empresas, a carreira é preponderantemente construída por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes. É marcada por relativa estabilidade e progressão linear vertical (CHANLAT, 1995).

O profissional prepara-se para uma sucessão, realiza programas de Coaching para o desenvolvimento de competências e habilidades. Cresce em posição de poder, responsabilidade e remuneração direta, fixa e variável.

1.5.2 Crescimento horizontal

O Crescimento horizontal caracteriza-se pela passagem do funcionário de uma referência salarial para outra imediatamente acima, dentro de uma mesma faixa de nível de complexidade.

O conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas. Chanlat (1995) descreve dois modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo caracteriza-se por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade.

Para Hall (1986), a identidade é o autoconceito de um indivíduo, a percepção e a avaliação que tem de si mesmo. Essa forma de carreira envolve, ainda, o crescimento horizontal para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e com outras pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade (BALASSIANO; VENTURA & FONTES FILHO, 2004).

Indica um estilo de crescimento por méritos no quesito salário, por meio de remuneração fixa mais valorizada e variável, premiações, bônus, participação nos lucros da empresa, entre outros. Este formato se adequa aos profissionais conformistas, que não procuram poder ou responsabilidade maior, mas sim, recompensas diretas e indiretas, pelo potencial e produtividade que apresentam.

1.5.3 Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA)

Nesse item será abordado sobre as ferramentas que podem ser utilizadas na implantação da gestão por competências.

Segundo Durand (1998 e 1999) *apud* Vieira (2002) a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho

Com o passar dos anos essa filosofia vem ganhando espaço, pode também ser localizada através da sigla ou CHAOS, Spector (2003) que basicamente significa:

Conhecimento: é o saber, ter conhecimento técnico para conseguir passar as informações corretas aos seus clientes, assim como sentir-se seguro para avançar em negociações; Habilidade: como fazer, como abordar o cliente, jogo de cintura, capacidade de driblar objeções; Atitude: é o fazer, ter atitudes para sair da zona de conforto e agredir o mercado; Outras características pessoais: que incluem características pessoais relevantes ao trabalho e que não se referem às três características já apresentadas: por exemplo, motivação, ou tamanho, necessária para desempenhar bem um trabalho.

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações	Experiência e prática do saber	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimento e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Figura 3: Dimensões da “Competência” e seus significados
Fonte: Rabaglio (2010)

Dessa forma será necessária que seja definido as competências que os colaboradores dessa cooperativa devem possuir. Após definido isso partiremos para a avaliação e mensuração dessas competências.

1.6 MERITOCRACIA

No momento em que se tem o entendimento que se faz necessário um plano de carreira para transmitir maior transparência aos colaboradores e esses entendem que sua avaliação será com base em suas competências, olhando principalmente o CHA, poderemos mostrar aos mesmos que o seu crescimento seguirá o conceito da meritocracia.

Segundo Barbosa “o termo meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual permeia todas as dimensões de nossa vida social no âmbito do espaço público” (2006, p. 21).

Apesar de ser um conceito relativamente novo, é possível traduzi-lo como uma forma de valorizar os funcionários pelo seu desempenho e resultados alcançados, cresceram devido aos seus próprios méritos.

Ao retomar Barbosa “poderíamos defini-la, no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos nas sociedades devem ser consequência do mérito de cada um” (2006, p.22).

O objetivo da meritocracia é que os mais dotados ou aptos sejam escolhidos e promovidos conforme seus progressos e conquistas, sistema onde o mérito pessoal determina a hierarquia.

Entende-se justo quando alguém é promovido por seus méritos, a grande questão que será abordada nesse trabalho é, nessa cooperativa de crédito, quais são os méritos que uma pessoa deve ter para ascender de cargo.

1.6.1 Avaliação 360°

E para finalizar, antes de irmos para a parte prática, gostaríamos de definir um último conceito para bem entendermos o trabalho a ser desenvolvido. Abordaremos então a Avaliação 360°

Essa avaliação será utilizada para podermos mensurar as competências comportamentais, visto que essas, diferentes das competências técnicas são mais subjetivas e passíveis de serem avaliadas de forma errônea, na avaliação 360° poderemos obter mais percepções, tornando a avaliação mais assertiva.

Segundo Chiavenato, “a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento” (2001, p.85).

Ainda Chiavenato aborda o método da avaliação 360° da seguinte forma:

Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm de alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. Proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste as várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho de diferentes parceiros. Neste tipo de avaliação o avaliado fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é fácil, ele pode tornar-se vulnerável se for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente (2001, p.85).

A Avaliação 360 Graus é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

O objetivo final da Avaliação 360 Graus é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. Trata-se de um processo em que os colaboradores participantes (avaliados) recebem *feedback* estruturado de seu superior, pares e subordinados, fazendo também uma auto avaliação. Pode ser feito de maneira

formal ou não, avaliando competências específicas ou simplesmente perguntando sobre comportamentos demonstrados. Tradicionalmente, a avaliação 360° é construída sobre competências específicas e conduzida de maneira anônima, proporcionando assim um *feedback* mais honesto e transparente.

O resultado final da Avaliação 360 Graus deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual.

2 METODOLOGIA

Para entender a proposta desta pesquisa utilizou-se os seguintes passos metodológicos:

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Silva e Menezes classificam “as pesquisas quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos” (2001, p. 42).

2.1.1 Quanto à natureza

Esta pesquisa foi aplicada, pois através deste trabalho haverá a possibilidade de implantação com a finalidade de resolver um problema específico, que merecem ser explorados através da aplicação desses conhecimentos.

2.1.2 Quanto à forma de abordagem do problema

O estudo foi qualitativo, pois criou uma proposta de plano de carreira, qualificando os dados para encaminhar a carreira das pessoas dentro da cooperativa.

2.1.3 Quanto aos objetivos

A pesquisa foi exploratória, pois avaliaram-se as estruturas atuais, com a intenção de propor um plano de carreira, com as competências de cada função e a previsão de progressão das pessoas dentro do plano, por seus méritos.

A pesquisa foi descritiva, pois foram descritos os dados coletados através da pesquisa bibliográfica e documental, criando uma proposta de plano de carreira.

A pesquisa também foi explicativa, pois foram explicados os dados contidos na proposta elaborada assim como os critérios para mensuração das competências e do mérito.

2.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

A pesquisa foi bibliográfica, pois foi feito um estudo aprofundado sobre o tema com base em livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet.

Documental, pois foram utilizados planos de carreiras de outras instituições como base para criação desse, bem como os relatórios e outros documentos que auxiliaram na concretização do estudo.

A pesquisa também foi um estudo de caso: o estudo foi realizado em uma unidade de uma cooperativa de crédito do interior do Rio Grande do Sul.

Por fim, a pesquisa foi *Ex Post Facto*, pois foram utilizados as competências e funções de cada cargo já existentes, os quais serviram para atingir o objetivo proposto de elaborar um plano de carreira para a cooperativa de crédito.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

2.2.1 Sujeitos da pesquisa

O corpo de análise é a cooperativa de crédito, a qual forneceu os dados necessários para a realização deste estudo.

2.2.2 Coleta de dados

A obtenção dos dados foi bibliográfica e documental, através de análise de teorias e documentos e o estudo de caso foi feito por meio de observações. Também foi efetuada consulta junto a um fiscal do Ministério do trabalho a fim de subsidiar o planejamento.

Segue também 2 anexos com informações da cooperativa em estudo, o primeiro nominado como competências, onde buscou-se através de pesquisa as competências necessárias para atuar na cooperativa e o segundo anexo, trata das funções que a cooperativa possui.

2.3 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram tratados de forma quantitativa, pois foi feita uma análise de conteúdo Bardin (2014), quando se interpreta a teoria sobre o assunto e os documentos referentes a planos de carreira já existente e outros internos da

empresa referentes a eventuais formas de avaliação de desempenho utilizadas para promoções, além disso, foi feita a triangulação dos dados para a efetivação da proposta de plano de carreira para a cooperativa de crédito (VERGARA; TRIVINÕS *apud* YIN, 2011).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para o desenvolvimento da pesquisa procurou-se identificar o que a cooperativa de crédito já possui definido como políticas de Recursos Humanos.

Identificou-se que ela não tem um plano de carreira implementado, porém, possui competências técnicas e comportamentais definidas, assim como funções e atividades claras, onde é apresentado detalhadamente as atividades que cada cargo (função) possui, assim como sugere a forma que essa atividade deverá ser abordada e também o motivo pelo qual deve-se desempenhar tal tarefa, conforme consta nos anexos 1 e 2.

Na cooperativa têm-se pré-definidos 8 competências, sendo 5 inerentes a todas as funções da empresa e outras 3 necessárias para posições de gestão. Entre as competências apresentadas, apenas Foco no Resultado pode ser considerada técnica, as outras 7 são competências comportamentais.

3.1 MENSURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Após pesquisado as competências, funções e atividades de cada cargo, passou-se a definir o peso de cada competência para então formalizar o plano de carreira.

Para a avaliação das competências comportamentais utilizou-se a avaliação 360°. Já a competência técnica (Foco no Resultado) tem sua avaliação efetuada única e exclusivamente pelo atingimento das metas desse colaborador, que deverá ser pactuada pelo seu gestor.

Como sugestão do autor define-se para este plano de carreira que a competência técnica representa 50% do valor da avaliação do colaborador, pelo fato de representar o resultado econômico e financeiro. As 7 competências comportamentais representarão os outros 50% da avaliação proposta.

Para auxiliar os envolvidos no processo na avaliação por competências, utilizou-se a escala de tendência abaixo:

D		C			B			A	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Figura 04: Escala de tendência

Fonte: Elaborada pelo autor

Dentro da escala de tendências, há um comentário descritivo:

A (9-10) – Formador de opinião – é o profissional que consistentemente supera qualquer expectativa em relação a área de competência no exercício de suas funções, formando opinião para os demais colaboradores;

B (6-8) – Acima das expectativas – é o profissional que apresenta comportamento acima do esperado em relação a área de competência no exercício de suas funções, excedendo o padrão normal.

C (3-5) – Dentro das expectativas – é o profissional que apresenta comportamento dentro das expectativas em relação a área de competência no exercício de suas funções.

D (1-2) - Abaixo das expectativas – é o profissional que falha constantemente na tentativa de apresentar o comportamento e as expectativas desejáveis em relação a área de competência no exercício de suas funções.

3.1.1 Simulação de Cálculo

A fim de entender-se o cálculo, faz-se a soma de todos os conceitos de avaliação e multiplica-se por todas as notas atribuídas a cada competência.

Abaixo apresenta-se uma simulação com um dos itens que serão avaliados “Trabalho em Equipe e Cooperação”: A pontuação máxima a ser atingida em cada item respeita a seguinte fórmula:

Quantidade avaliadores X Nota máxima

Sendo:

8 (avaliadores) X 10 (peso da nota) = 80 pontos

Cada competência comportamental terá a pontuação máxima de 80 pontos, considerando-se as 7 competências têm-se um total de 560 pontos (50%) caso o colaborador apresente excepcional habilidade (formador de opinião) em todas as competências. A competência técnica somará outros 560 pontos caso o colaborador atinja todas as suas metas. Totalizando então 1.120 pontos. A seguir um exemplo de pontuação máxima:

Competências Comportamentais (CC) 7 x 80 pontos = 560 pontos

Competência Técnica (CT) 1 x 560 pontos = 560 pontos

As competências não se somam, pois terão peso diferenciado ao compor as faixas de proposição de percentual de aumento salarial do plano de carreira.

Na sequência um exemplo hipotético com notas diversificadas para uma das competências comportamentais.

Avaliadores	Trabalho em Equipe e Cooperação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Superior 1						X				
2	Superior 2									X	
3	Colaborador da área 1							X			
4	Colaborador da área 2									X	
5	Subordinado da área 1										X
6	Subordinado da área 2				X						
7	Colaborador de outra área 1					X					
8	Colaborador de outra área 2								X		

Figura 5: Exemplo hipotético de avaliação

Fonte: Elaborada pelo autor

No exemplo acima a pontuação do colaborador seria calculada da seguinte forma:

Avaliação Geral da Competência (AGC):

Superiores (a) + Colaboradores de área (b) + Subordinados de área (c) + Colaboradores de outra área (d)

Fórmula: $AG = a + b + c + d$

a) Superiores:

Superior 1 (6 pontos) + Superior 2 (9 pontos) = 15 pontos (a);

b) Colaboradores da área:

Colaborador da área 1 (7 pontos) + Colaborador da área 2 (9 pontos) = 16 pontos (b);

c) Subordinados da área:

Subordinado da área 1 (10 pontos) + Subordinado da área 2 (4 pontos) = 14 pontos (c);

d) Colaboradores de outra área:

Colaborador de outra área (5 pontos) + Colaborador de outra área (8 pontos) = 13 pontos (d)

Retomando a fórmula:

$AGC = a + b + c + d$

$AGC = 15 \text{ pontos} + 16 \text{ pontos} + 14 \text{ pontos} + 13 \text{ pontos}$

$AGC = 58 \text{ pontos.}$

Dessa forma então na competência “Trabalho em Equipe e Cooperação” o colaborador teria 58 pontos dos 80 possíveis. Para chegar-se ao score final das

Competências Comportamentais (SFCC) teria que ser avaliado ainda as outras 6 competências e somar suas devidas pontuações aos 58 pontos desta, mais o score final da Competência Técnica (SFCT) que poderá chegar em 560 pontos.

3.1.2 Atrelando salário a competências

O plano de carreira não é uma obrigação das empresas, ele serve para proporcionar aos colaboradores benefícios adicionais a legislação, ficando a critério da empresa, junto com seus colaboradores e sindicato a melhor forma de estruturação desse.

Nesse momento se esta atrelando a pontuação do colaborador à sua remuneração, para isso entende-se que o colaborador só deverá ser compensado financeiramente quando apresentar comportamento acima do esperado em relação às áreas de competência no exercício de suas funções, excedendo o padrão normal. Caso ele fique dentro das expectativas, até 5 pontos, não será reconhecido financeiramente. Também, só deverá ser compensado financeiramente caso tenha em seu comportamento técnico, que representa o atingimento de suas metas econômicas e financeiras, como porcentagem acima de 80%.

Na sequência tem-se um exemplo:

Existem 7 competências comportamentais a serem mensuradas por cada um dos 8 avaliadores, o que perfaz 56 avaliações. Se for feita a multiplicação dessas avaliações pela média mínima aceita (5), tem-se a pontuação mínima aceita de 280 pontos.

Fórmula:

AGT mínima = 8 avaliadores x 7 competências x 5 pontos = 280 pontos

Já, tratando de foco no resultado, o colaborador quando atingir 80% de suas metas terá 448 pontos dos 560 possíveis, podendo a partir de então ser reconhecido financeiramente.

Em resumo existem 2 travas para iniciar o ganho financeiro, a primeira é de 280 pontos nas competências comportamentais e a segunda de 448 pontos nas competências técnicas, se uma delas não for atingida não ocorre a avaliação financeira.

3.2 DESCRIÇÃO DO PLANO DE CARREIRA

Após entendido esse cálculo é necessário efetuar um plano de carreira com base na pontuação do colaborador:

O crescimento poderá ser vertical ou horizontal, sendo que verticalmente o colaborador irá evoluir nos cargos e horizontalmente, seu crescimento será em faixas dentro da mesma função.

3.2.1 Crescimento horizontal

Abaixo segue sugestão de plano de carreira com as devidas valorizações financeiras aos colaboradores mediante o atingimento de seus pontos comportamentais (PC) e pontos técnicos (PT). Se após avaliados os pontos PC e PT o colaborador ficar em faixas diferentes, deverá ser considerada a menor faixa.

Segue quadro com sugestão de faixas para aumento salarial, lembrando que a porcentagem sugerida incidirá sobre o salário base que o colaborador possui no mês anterior a avaliação:

COMP	Faixa 1	%	Faixa 2	%
CC	Até 280 pts	0	De 281 a 314 pts	5
CT	Até 488 pts		De 489 a 496 pts	
COMP	Faixa 3	%	Faixa 4	%
CC	De 315 a 349 pts	10	De 350 a 384 pts	12
CT	De 497 a 505 pts		De 506 a 514 pts	
COMP	Faixa 5	%	Faixa 6	%
CC	De 385 a 419 pts	14	De 420 a 454 pts	16
CT	De 515 a 523 pts		De 524 a 532 pts	
COMP	Faixa 7	%	Faixa 8	%
CC	De 455 a 489 pts	18	De 490 a 524 pts	20
CT	De 533 a 541 pts		De 542 a 550 pts	
COMP	Faixa 9	%	Faixa 10	%
CC	De 525 a 559 pts	22	560 ou mais pts	24
CT	De 551 a 559 pts		560 ou mais pts	

Figura 6: Faixas de pontuação
Fonte: Elaborada pelo autor.

O colaborador não ficará dentro de uma faixa e sim, elas serão utilizadas para dar o percentual de acréscimo salarial ao colaborador a cada ano de avaliação.

O Colaborador nunca irá regredir, vindo a diminuir seu salário. Por exemplo, determinado colaborador após a sua avaliação anual, obteve PC de 389 e PT de 540, terá um aumento salarial de 14%, pois atingiu em 91% suas metas.

3.2.2 Crescimento vertical

O colaborador poderá solicitar o crescimento vertical para qualquer função, porém para isso necessitará atingir no mínimo a faixa 5 na sua última avaliação de sua atual função.

3.2.3 Modelo de avaliação de desempenho

Na figura 7, segue modelo de avaliação a ser entregue a cada um dos 8 avaliadores, no exemplo citado está a competência Trabalho em equipe e cooperação, ainda irá compor a avaliação as outras 6 competências comportamentais.

COMPETÊNCIA: Trabalho em equipe e cooperação									
RESULTADO ESPERADO: Trabalhar em cooperação com outros membros da equipe para suportar o crescimento individual e das equipes em prol do resultado									
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL:									
- Busca o engajamento das pessoas para o trabalho coletivo, respeitando e levando em consideração todas as contribuições;									
- Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar culpados;									
- É disponível e participativo em outros trabalhos quando solicitado.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(9-10) – EXCEPCIONAL HABILIDADE (6-8) – HABILIDADE SUPERIOR

(3-5) – HABILIDADE DENTRO DA EXPECTATIVA (1-2) - HABILIDADE ABAIXO DA EXPECTATIVA

Figura 7: Modelo de avaliação

Fonte: Elaborada pelo autor

3.3 SUGESTÃO DE PLANO DE CARREIRA

Após esclarecido os cargos, assim como suas funções e estando cientes das competências técnicas e comportamentais desejadas, segue no Apêndice proposta de plano de carreira elaborado para ser implantado na cooperativa de crédito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando-se apresentar as considerações finais em relação ao Trabalho de Sugestão de um Plano de Carreira com base na Meritocracia, realizou-se uma retrospectiva para analisar o que se tinha proposto no início do trabalho.

Por meio de pesquisas bibliográficas, análise documental, entre outros, foi possível atingir os objetivos específicos e conseqüentemente o objetivo geral deste trabalho. Pôde-se perceber que a cooperativa analisada não possuía Plano de Carreira. Através do plano de Carreira que foi elaborado, a empresa passa a dispor de um documento que norteie a gestão de seus recursos humanos, podendo assim, estabelecer critérios que possibilitem uma administração de cargos e salários racional, profissional e impessoal.

Lembrando que o trabalho foi efetuado para uma cooperativa de crédito, que apesar de ser uma instituição centenária não possuía um plano de carreira para o desenvolvimento de seus colaboradores.

As descrições das funções dos colaboradores já existiam, sendo necessário apenas efetuar a pesquisa junto a cooperativa. A execução do plano certamente promove o ganho mútuo, garantindo o desenvolvimento profissional dos colaboradores dentro da empresa, fundamentado nas possibilidades de aproveitamento interno através de ganho salarial e possível ocupação de outros cargos, já a cooperativa terá o atingimento de seus objetivos econômicos e financeiros. Como conseqüência, aumentam-se o comprometimento dos colaboradores em relação à cooperativa e a satisfação com os ganhos e perspectivas de crescimento interno.

A definição da estrutura salarial torna possível à cooperativa alcançar os equilíbrios interno e externo, onde foi elaborada através de sugestão do autor

buscando definir salários que estejam em conformidade com as funções desempenhadas em cada cargo, e que ao mesmo tempo sejam compatíveis com o mercado. Desta forma obtém-se um tratamento equitativo entre os colaboradores, evitando discriminações injustificadas e prevenindo insatisfações salariais.

O plano de carreira auxilia a empresa na gestão de seus recursos humanos como um todo. No desenvolvimento das pessoas, através do reconhecimento da necessidade de qualificação, devem ser oferecidos treinamentos para os colaboradores. Já na avaliação do desempenho, quando se conhece a obrigação e os direitos dos colaboradores torna-se mais fácil avaliá-los. E por fim, a manutenção das pessoas é obtida a partir da motivação e de um bom clima organizacional criados, principalmente, pelo sentimento de justiça e equidade interna.

Enfim, espera-se o mais importante: que este plano proposto não seja somente mais um documento escrito a ser deixado de lado, e sim, que seja implementado com sucesso para que ajude a Cooperativa a manter-se competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Nestor. **Plano de Carreira, para que serve?**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acessado em 17 ago. 2012.

ANBID – CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL. **Sistema Financeiro Nacional**. Copyright 2009 © BankRisk Editora e Publicações. CPA 10. Disponível em: <<http://www.dc217.4shared.com>>. Acessado em ago. 2012.

BALASSIANO, M.; FONTES FILHO, J.; VENTURA, E. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? **RAC**, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenhonas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 216p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.

BENDASSOLLI, Pedro F. Fator humano: felicidade e trabalho. **GV Executivo**. v.6. n.4. Jul/Ago 2007. p. 57-61.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Competência, a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Cooperativismo na região noroeste do Rio Grande do Sul, experiências na gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2010.

CABRERA, Luiz Carlos de Queiros; ROSA, Luiz Edmundo Prestes. **Se eu fosse você, o que faria como gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <<http://www.bibliotecavirtual.celepar.pr.gov.br>>. Acessado em ago. 2012.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). In: **RAE – Revista da Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1993. JLCJ / 2º semestre, 2010 – Material de estudo para a disciplina “Administração”.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Edição compacta).

_____. **Desempenho humano nas Empresas: como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Recursos Humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2012

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Transparência: como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

GRETZ, J.R. **Viabilizando Talentos**. Florianópolis, 1997.

HALL, D. Career Development Comes of Age. **Training & Development Journal**, v.40, Issue 11, p16, 2p, November 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e Desenvolvimento de Carreira**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 120p. Disponível em: <<http://www.videolivreria.com.br>>. Acessado em 17 ago. 2012.

LADEIRA, Mateus Abrantes; VIEIRA, Naldeir dos Santos; CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. As Competências nas Cooperativas de Crédito: o caso do SICCOOB Carlos Chagas – MG. In: **XIV SemeAD – Seminário em Administração**. Outubro de 2011. Minas Gerais, MG. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acessado em ago. 2012.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

McCOOL, Joseph Daniel. **Escolhendo Líderes:** como os recrutadores de executivos orientam, dirigem e inovam na busca global de talentos. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

MEIRELLES, Winston Costa. **Porque e como criar cooperativas de crédito nas Forças Armadas:** bases teóricas e empíricas que as sustentam. Monografia. Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Ilhéus, Bahia, 2008. Disponível em: <<http://www.uesc.br>>. Acessado em: 08 abr. 2014.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito:** história da evolução normativa no Brasil. 6 ed. Brasília: BCB, 2008. 92p. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acessado em 09 ago. 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por competências:** ferramenta de remuneração ou desenvolvimento?. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências:** uma ferramenta diferenciada para captação de talentos humanos. Disponível em: <<http://www.rabaglio.com.br>>. Acessado em: 08 abr. 2014.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução da análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências:** a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO.** Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Ana Thorell. Revisão Técnica Cláudio Damaceno. Porto Alegre: Bookman, 2011.

UNIP. **Ciência da Computação & Sistemas de Informação JLCJ.** 2º semestre, 2010. Material de estudo para a disciplina “Administração”. 1/24

APÊNDICES

APÊNDICE 1

REGULAMENTO DO PLANO DE CARREIRA DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art 1º - O presente regulamento normatiza o Plano de Carreira dos colaboradores do quadro pessoal da Cooperativa de Crédito, regula o provimento de seus cargos, estabelece direitos e vantagens e define os respectivos deveres e responsabilidades.

§ único – Integrarão o Plano de Carreira os ocupantes atuais dos empregos do quadro de pessoal da Cooperativa de Crédito, independente de ser ou não considerado em extinção.

Art 2º - A carreira do colaborador será organizada em empregos básicos hierarquizados em níveis de classificação, garantindo o desenvolvimento profissional com ordenados correspondentes a salariais crescentes.

Dos Princípios e Diretrizes

Art 3º - A gestão do Plano de Carreira e do processo de trabalho obedecerá os seguintes princípios e diretrizes:

I – Todo o trabalho realizado no âmbito da Cooperativa, para cumprimento de seu papel social, constitui-se em trabalho bancário, devendo ser executado por colaborador empregado;

II – Obedecida a legislação trabalhista, a Cooperativa garantirá aos seus trabalhadores inserção no planejamento institucional e na gestão da carreira, garantindo a democratização das relações de trabalho e o compromisso com a função social da instituição. Do mesmo modo, e como consequência, adotará retribuição salarial, desenvolvimento em empregos básicos permanentes e possibilidade de evolução na estrutura hierárquica.

III – O desenvolvimento profissional do (a) trabalhador (a) estará vinculado aos objetivos profissionais;

IV – A Cooperativa garantirá programas de capacitação, incluída a educação formal, responsabilizando-se por sua execução e/ou acompanhamento e supervisão, bem como programas de saúde e segurança do trabalhador e de avaliação do

trabalho realizado, baseado em critérios objetivos, referenciados no fazer coletivo, nas condições de trabalho saudável e nas expectativas dos usuários.

Dos Objetivos do Plano de Carreira

Art 4º - Constituem-se objetivos do Plano de Carreira:

- I – Garantir o desenvolvimento da carreira dos empregados;
- II- Garantir a progressão por merecimento, independente de previsão de vagas;
- III – Implementar a gestão de pessoal como atividade estratégica para o desenvolvimento da Cooperativa;
- IV – Introduzir o planejamento participativo, visando democratizar a gestão, identificar as necessidades de pessoal, de capacitação e de melhoria das condições de trabalho;
- V- Progressão na carreira, através da Meritocracia, de acordo com as normas estabelecidas nesse Plano.

Dos Conceitos:

Art 5º - Para fins de Gestão do Plano de Carreira e do processo de trabalho, constituem-se pressupostos conceituais:

- I – Plano de Carreira- é uma ferramenta utilizada para que a empresa possibilite o desenvolvimento de pessoas através de estratégias que estabeleçam a melhoria contínua dos processos organizacionais e desenvolvam as pessoas com capacidade real de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- II – Meritocracia - conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos nas sociedades devem ser consequência do mérito de cada um;
- III – Desenvolvimento – processo continuado de crescimento do trabalhador na carreira e exercício profissional, por progressão vertical e horizontal, ao qual corresponde aumento de um padrão salarial para o padrão seguinte, segundo critérios de capacitação, conhecimento e desempenho satisfatório de suas atribuições.

Do Ingresso:

Art 6º - O Ingresso ao Plano de Carreira ocorrerá após aprovação em processo seletivo, aberto ao público, com base nas exigências e pré-requisitos estabelecidos pela cooperativa, respeitada a legislação em vigor, a Convenção Coletiva de Trabalho e as disposições contidas neste plano.

Art 7º - O Ingresso ao Plano de Carreira da Cooperativa, é feita sempre na Faixa I, sendo as relações contratuais regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, Convenção Coletiva de Trabalho, Estatutos, Regimentos e demais regras internas da Cooperativa.

Empregos básicos

Art.8º - Os empregos básicos da cooperativa estão hierarquizados conforme organograma abaixo:

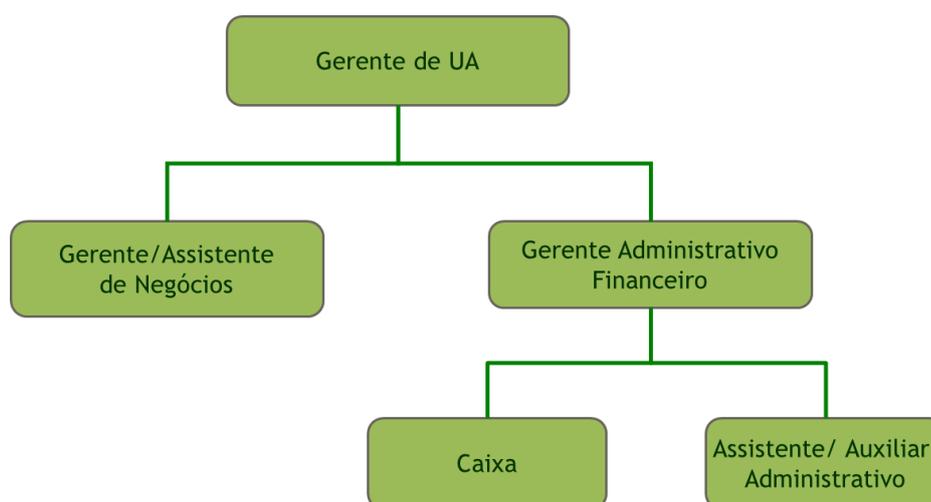


Figura 8: Organograma da unidade da cooperativa de crédito
Fonte: Cooperativa

Art.9º - As atribuições dos empregos básicos constam entre os quadros números 9 e 14 do presente trabalho e só poderão ser alteradas em Negociação Coletiva de Trabalho com os entes sindicais representativos.

Da Matriz Salarial

Art. 10º

- A Matriz salarial é constituída pela tabela abaixo, tendo os cinco níveis de incentivos que a seguem:

Cargo	Salário Base Inicial
Caixa	R\$ 1.250,00
Assistente de Negócios	R\$ 1.450,00
Auxiliar Administrativo	R\$ 1.450,00
Gerente de Negócios	R\$ 1.800,00
Gerente Administrativo-Financeiro	R\$ 2.100,00
Gerente de Unidade	R\$ 2.400,00

Educação formal acima da exigida para o emprego básico	Relação direta
Médio/Técnico	8%
Graduação	10%
Especialização	15%
Mestrado	25%
Doutorado	35%

Figura 9: Proposição de matriz salarial
Fonte: Elaborada pelo autor

Do Desenvolvimento da Carreira

Art. 11º - O Desenvolvimento da carreira ocorrerá de duas formas, sendo uma por progressão horizontal, através da meritocracia e outra por progressão vertical, através de pré-requisitos e exigências da cooperativa.

Art. 12º - Na cooperativa têm-se pré-definidas 8 competências, sendo 5 inerentes a todas as funções da empresa e outras 3 necessárias para posições de gestão. Entre as competências apresentadas, apenas Foco no Resultado pode ser considerada técnica, as outras 7 são competências comportamentais. Abaixo apresenta-se cada uma delas contendo o resultado esperado e o comportamento observável.

COMPETÊNCIA: Trabalho em equipe e cooperação
RESULTADO ESPERADO: Trabalhar em cooperação com outros membros da equipe para suportar o crescimento individual e das equipes em prol do resultado
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: <ul style="list-style-type: none"> - Busca o engajamento das pessoas para o trabalho coletivo, respeitando e levando em consideração todas as contribuições; - Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar em resolver questões ao invés de encontrar culpados; - É disponível e participativo em outros trabalhos quando solicitado.

COMPETÊNCIA: Relacionamento
RESULTADO ESPERADO: Vincular-se com empatia e gentileza, estabelecendo uma relação constante e de confiança
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: <ul style="list-style-type: none"> - Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades, interagindo com cortesia; - Constrói redes de relacionamento internas e externas baseadas em integridade, respeito mútuo e reciprocidade; - Comunica-se de forma assertiva, transmitindo as mensagens com clareza e segurança, e sabendo ouvir os outros.

COMPETÊNCIA: Foco no resultado
RESULTADO ESPERADO: Orientação para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Cumpre o que prometeu fazer, sistematizando os passos necessários para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema; - Identifica as etapas, os recursos e os meios necessários para realizar o trabalho, buscando melhoria nos padrões de desempenho; - Age de forma proativa, antecipando acontecimentos e apresentando alternativas.

COMPETÊNCIA: Flexibilidade
RESULTADO ESPERADO: Adaptar-se em diferentes situações e com vários indivíduos e grupos
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Adapta-se facilmente em novos cenários, trabalhos, processos, equipes e ferramentas; - Age com diplomacia, respeitando diferenças e hierarquias funcionais; - Integra-se ao ambiente, demonstrando disposição para assimilar mudanças.

COMPETÊNCIA: Conhecimento
RESULTADO ESPERADO: Aplicar o conhecimento técnico relacionado a função no cumprimento de suas atribuições funcionais
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Desenvolve e aplica habilidades e capacidades, permanecendo atualizado em áreas técnicas e funcionais, que lhe permitem sugerir soluções que agregam valor; - Cria e persegue planos de desenvolvimento próprio (autodesenvolvimento) e aplica novos conhecimentos na prática; - Busca sempre o melhor método para os processos de trabalho, analisando as situações e considerando os riscos e as consequências de suas ações.

COMPETÊNCIA: Liderança (Posição de Gestão)
RESULTADO ESPERADO: Identificar, atrair, engajar e desenvolver pessoas e equipes, criando comprometimento e contribuindo para a construção de uma organização de aprendizado
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Capta, desenvolve, gerencia desempenho, retém e reconhece pessoas, garantindo um ambiente favorável à inclusão; - Mantém sua equipe engajada, compartilhando informações, aportando conhecimento e mantendo a sinergia do trabalho; - Sabe lidar com os erros, estimulando o aprendizado por meio deles e criando oportunidades de contínuo desenvolvimento no local de trabalho.

COMPETÊNCIA: Visão e estratégia (Posição de Gestão)
RESULTADO ESPERADO: Direcionar seu pensamento para o futuro, fornecendo soluções harmonizadas para o Sistema
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Pensa e age em sentido amplo, além de sua própria área, antecipando elementos internos e externos que causam impacto ao negócio; - Implementa e mantém sistemas, ferramentas e políticas que viabilizem a estratégia, considerando as necessidades locais; - Possui visão estratégica para construir uma visão de futuro que contribua para o alcance das prioridades do negócio.

COMPETÊNCIA: Comunicação e Influência (Posição de Gestão)
RESULTADO ESPERADO: Inspirar pelo exemplo e por sua comunicação simples e objetiva, garantindo uma gestão próxima e transparente
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Comunica-se de forma clara e concisa, empregando níveis de detalhes e terminologias de acordo com a situação e o público, certificando-se que a mensagem foi recebida e compreendida; - Encoraja discussões abertas sobre questões, ideias e pontos de vista discordantes para desenvolver o sentimento de participação e sabe escutar; - Estabelece e cumpre rotina de comunicação com sua equipe, compartilhando resultados do Sistema e assuntos de sua área.

Figura 10: Competências comportamentais
 Fonte: Cooperativa

Art. 13º - A progressão horizontal por merecimento ocorrerá mediante a avaliação 360º ocorrida anualmente, na qual será observado as competências comportamentais para os colaboradores. Terá a participação de 8 colaboradores no processo, abaixo segue sugestão:

1	Superior 1
2	Superior 2
3	Colaborador da área 1
4	Colaborador da área 2
5	Subordinado da área 1
6	Subordinado da área 2
7	Colaborador de outra área 1
8	Colaborador de outra área 2

Figura 11: Cargos para progressão vertical
 Fonte: Cooperativa

Os 8 avaliadores receberão o questionário abaixo para avaliação, no exemplo citado está a competência Trabalho em equipe e cooperação, ainda irá compor a avaliação as outras 6 competências comportamentais.

COMPETÊNCIA: Trabalho em equipe e cooperação									
RESULTADO ESPERADO: Trabalhar em cooperação com outros membros da equipe para suportar o crescimento individual e das equipes em prol do resultado									
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Busca o engajamento das pessoas para o trabalho coletivo, respeitando e levando em consideração todas as contribuições; - Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar em resolver questões ao invés de encontrar culpados; - É disponível e participativo em outros trabalhos quando solicitado.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(9-10) – EXCEPCIONAL HABILIDADE (6-8) – HABILIDADE SUPERIOR
(3-5) – HABILIDADE DENTRO DA EXPECTATIVA (1-2) - HABILIDADE ABAIXO DA EXPECTATIVA

Figura 12: Questionário para avaliação das competências

Fonte: Elaborado pelo autor

A pontuação máxima a ser atingida em cada item respeita a seguinte fórmula:

Quantidade avaliadores X Nota máxima

Sendo:

8 (avaliadores) X 10 (peso da nota) = 80 pontos

Cada competência comportamental terá a pontuação máxima de 80 pontos, considerando-se as 7 competências têm-se um total de 560 pontos (50%) caso o colaborador apresente excepcional habilidade (formador de opinião) em todas as competências. Já a competência técnica somará outros 560 pontos caso o colaborador atinja todas as suas metas. Totalizando então 1.120 pontos. A seguir um exemplo de pontuação máxima:

Competências Comportamentais (CC) 7 x 80 pontos = 560 pontos

Competência Técnica (CT) 1 x 560 pontos = 560 pontos

As competências não se somam, pois terão peso diferenciado ao compor as faixas de proposição de percentual de aumento salarial do plano de carreira.

Na sequência um exemplo hipotético com notas diversificadas para uma das competências comportamentais.

Avaliadores	Trabalho em Equipe e Cooperação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Superior 1						X				
2	Superior 2									X	
3	Colaborador da área 1							X			
4	Colaborador da área 2									X	
5	Subordinado da área 1										X
6	Subordinado da área 2				X						
7	Colaborador de outra área 1					X					
8	Colaborador de outra área 2								X		

Figura 13: Exemplo de pontuação do colaborador

Fonte: Elaborada pelo autor

No exemplo acima a pontuação do colaborador seria calculada da seguinte forma:

Avaliação Geral da Competência (AGC):

Superiores (a) + Colaboradores de área (b) + Subordinados de área (c) + Colaboradores de outra área (d)

Fórmula: $AG = a + b + c + d$

e) Superiores:

Superior 1 (6 pontos) + Superior 2 (9 pontos) = 15 pontos (a);

f) Colaboradores da área:

Colaborador da área 1 (7 pontos) + Colaborador da área 2 (9 pontos) = 16 pontos (b);

g) Subordinados da área:

Subordinado da área 1 (10 pontos) + Subordinado da área 2 (4 pontos) = 14 pontos (c);

h) Colaboradores de outra área:

Colaborador de outra área (5 pontos) + Colaborador de outra área (8 pontos) = 13 pontos (d)

Retomando a fórmula:

$AGC = a + b + c + d$

$AGC = 15 \text{ pontos} + 16 \text{ pontos} + 14 \text{ pontos} + 13 \text{ pontos}$

$AGC = 58 \text{ pontos.}$

Dessa forma então na competência “Trabalho em Equipe e Cooperação” o colaborador teria 58 pontos dos 80 possíveis. Para chegar-se ao score final das Competências Comportamentais (SFCC) teria que ser avaliado ainda as outras 6 competências e somar suas devidas pontuações aos 58 pontos desta, mais o score final da Competência Técnica (SFCT) que poderá chegar em 560 pontos.

Caso ele fique dentro das expectativas, até 5 pontos, não será reconhecido financeiramente. Também, só deverá ser compensado financeiramente caso tenha em seu comportamento técnico, que representa o atingimento de suas metas econômicas e financeiras, como porcentagem acima de 80%.

Segue exemplo abaixo:

Existem 7 competências comportamentais a serem mensuradas por cada um dos 8 avaliadores, o que perfaz 56 avaliações. Se for feita a multiplicação dessas

avaliações pela média mínima aceita (5), tem-se a pontuação mínima aceita de 280 pontos.

Fórmula:

$$\text{AGT mínima} = 8 \text{ avaliadores} \times 7 \text{ competências} \times 5 \text{ pontos} = 280 \text{ pontos}$$

Já, tratando de foco no resultado, o colaborador quando atingir 80% de suas metas terá 448 pontos dos 560 possíveis, podendo a partir de então ser reconhecido financeiramente.

Em resumo existem 2 travas para iniciar o ganho financeiro, a primeira é de 280 pontos nas competências comportamentais e a segunda de 448 pontos nas competências técnicas, se uma delas não for atingida não ocorre a reavaliação financeira.

Abaixo segue sugestão de plano de carreira com as devidas valorizações financeiras aos colaboradores mediante o atingimento de seus pontos comportamentais (PC) e pontos técnicos (PT). Se após avaliados os pontos PC e PT o colaborador ficar em faixas diferentes, deverá ser considerada a menor faixa.

Segue quadro com sugestão de faixas para aumento salarial, lembrando que a porcentagem sugerida incidirá sobre o salário base que o colaborador possui no mês anterior a avaliação:

COMP	Faixa 1	%	Faixa 2	%
CC	Até 280 pts	0	De 281 a 314 pts	5
CT	Até 488 pts		De 489 a 496 pts	
COMP	Faixa 3	%	Faixa 4	%
CC	De 315 a 349 pts	10	De 350 a 384 pts	12
CT	De 497 a 505 pts		De 506 a 514 pts	
COMP	Faixa 5	%	Faixa 6	%
CC	De 385 a 419 pts	14	De 420 a 454 pts	16
CT	De 515 a 523 pts		De 524 a 532 pts	
COMP	Faixa 7	%	Faixa 8	%
CC	De 455 a 489 pts	18	De 490 a 524 pts	20
CT	De 533 a 541 pts		De 542 a 550 pts	
COMP	Faixa 9	%	Faixa 10	%
CC	De 525 a 559 pts	22	560 ou mais pts	24
CT	De 551 a 559 pts		560 ou mais pts	

Figura 14: Faixas de pontuação
Fonte: Elaborada pelo autor

O colaborador não ficará dentro de uma faixa e sim, elas serão utilizadas para obter o percentual de acréscimo salarial ao colaborador a cada ano de avaliação.

O Colaborador nunca irá regredir, vindo a diminuir seu salário. Por exemplo, determinado colaborador após a sua avaliação anual, obteve PC de 389 e PT de 540, terá um aumento salarial de 14%, pois atingiu em 91% suas metas.

Art. 14º - A progressão vertical ocorrerá mediante a análise de quatro indicadores:

I – Comprovação de conhecimento atualizado sobre atividades bancárias e pertinentes ao emprego ou cargo/função, através de processo de conhecimentos, sob responsabilidade da área de gestão de pessoal;

II – Desempenho satisfatório do colaborador, avaliadas por todos os integrantes da equipe de trabalho do empregado.

III – Participação em ações de capacitação, incluindo aperfeiçoamento profissional e geral, e educação formal;

IV– Progressão horizontal na última avaliação, atingindo no mínimo a faixa 5.

Do regime de trabalho

Art. 15º - Os regimes de trabalho pertencentes a esse Plano de Carreira, deverão ser de 40 horas semanais.

Art.16º - Alterações no horário de permanência na cooperativa, bem como sua dispensa eventual para o cumprimento de atividades externas, devem ter o consentimento dos seus devidos superiores.

Dos Deveres Direito e Responsabilidades

Art. 17º Os demais deveres, direitos e responsabilidades, incluindo o regime disciplinar do colaborador, estão previstos no Código de Conduta da Cooperativa.

Disposições Gerais e Transitórias

Art.18º - O presente Plano de Carreira é aplicável a todos os colaboradores da Cooperativa, a partir do início de sua vigência, considerando-se o plano atual em regime de extinção.

Art.19º - A alteração do presente Plano de Carreira, no seu todo ou em parte, somente poderá ser efetuada com a aprovação final e consentimento da cooperativa e sindicato representante dos colaboradores.

Art. 20º Este Plano de Carreira entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

REGISTRE-SE,
PUBLIQUE-SE

ANEXOS

ANEXO 01 – COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIA: Trabalho em equipe e cooperação
RESULTADO ESPERADO: Trabalhar em cooperação com outros membros da equipe para suportar o crescimento individual e das equipes em prol do resultado
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Busca o engajamento das pessoas para o trabalho coletivo, respeitando e levando em consideração todas as contribuições; - Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar em resolver questões ao invés de encontrar culpados; - É disponível e participativo em outros trabalhos quando solicitado.

Trabalho em equipe e cooperação
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013

COMPETÊNCIA: Relacionamento
RESULTADO ESPERADO: Vincular-se com empatia e gentileza, estabelecendo uma relação constante e de confiança
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades, interagindo com cortesia; - Constrói redes de relacionamento internas e externas baseadas em integridade, respeito mútuo e reciprocidade; - Comunica-se de forma assertiva, transmitindo as mensagens com clareza e segurança, e sabendo ouvir os outros.

Relacionamento
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

COMPETÊNCIA: Foco no resultado
RESULTADO ESPERADO: Orientação para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Cumpre o que prometeu fazer, sistematizando os passos necessários para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema; - Identifica as etapas, os recursos e os meios necessários para realizar o trabalho, buscando melhoria nos padrões de desempenho; - Age de forma proativa, antecipando acontecimentos e apresentando alternativas.

Foco no resultado
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013

COMPETÊNCIA: Flexibilidade
RESULTADO ESPERADO: Adaptar-se me diferentes situações e com vários indivíduos e grupos
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Adapta-se facilmente em novos cenários, trabalhos, processos, equipes e ferramentas; - Age com diplomacia, respeitando diferenças e hierarquias funcionais; - Integra-se ao ambiente, demonstrando disposição para assimilar mudanças.

Flexibilidade
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013

COMPETÊNCIA: Conhecimento técnico
RESULTADO ESPERADO: Aplicar o conhecimento técnico relacionado a função no cumprimento de suas atribuições funcionais
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Desenvolve e aplica habilidades e capacidades, permanecendo atualizado em áreas técnicas e funcionais, que lhe permitem sugerir soluções que agregam valor; - Cria e persegue planos de desenvolvimento próprio (autodesenvolvimento) e aplica novos conhecimentos na prática; - Busca sempre o melhor método para os processos de trabalho, analisando as situações e considerando os riscos e as consequências de suas ações.

Conhecimento técnico

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

COMPETÊNCIA: Liderança (Posição de Gestão)
RESULTADO ESPERADO: Identificar, atrair, engajar e desenvolver pessoas e equipes, criando comprometimento e contribuindo para a construção de uma organização de aprendizado
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Capta, desenvolve, gerencia desempenho, retém e reconhece pessoas, garantindo um ambiente favorável à inclusão; - Mantém sua equipe engajada, compartilhando informações, aportando conhecimento e mantendo a sinergia do trabalho; - Sabe lidar com os erros, estimulando o aprendizado por meio deles e criando oportunidades de contínuo desenvolvimento no local de trabalho.

Liderança (Posição de Gestão)

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

COMPETÊNCIA: Visão e estratégia (Posição de Gestão)
RESULTADO ESPERADO: Direcionar seu pensamento para o futuro, fornecendo soluções harmonizadas para o Sistema
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Pensa e age em sentido amplo, além de sua própria área, antecipando elementos internos e externos que causam impacto ao negócio; - Implementa e mantém sistemas, ferramentas e políticas que viabilizem a estratégia, considerando as necessidades locais; - Possui visão estratégica para construir uma visão de futuro que contribua para o alcance das prioridades do negócio.

Visão e estratégia (Posição de gestão)

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

COMPETÊNCIA: Comunicação e Influência (Posição de Gestão)
RESULTADO ESPERADO: Inspirar pelo exemplo e por sua comunicação simples e objetiva, garantindo uma gestão próxima e transparente
COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL: - Comunica-se de forma clara e concisa, empregando níveis de detalhes e terminologias de acordo com a situação e o público, certificando-se que a mensagem foi recebida e compreendida; - Encoraja discussões abertas sobre questões, ideias e pontos de vista discordantes para desenvolver o sentimento de participação e sabe escutar; - Estabelece e cumpre rotina de comunicação com sua equipe, compartilhando resultados do Sistema e assuntos de sua área.

Comunicação e influência (Posição e gestão)

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

ANEXO 02 – FUNÇÕES

Atividades	Como	Por que
Oferecer os diversos produtos e serviços da cooperativa.	Apresentando aos associados pessoas físicas, jurídicas, clientes e público potencial as especificações técnicas, vantagens e demais características.	Para que se conheça e perceba a cooperativa como instituição com produtos e serviços competitivos.
Efetuar a abertura de conta e associação à Cooperativa e elaborar o cadastro do associado.	Obtendo informações e documentações necessárias para preenchimento do cadastro e colhendo as assinaturas nos formulários obrigatórios. Observando a regularidade do CPF na Receita Federal.	A abertura de conta e a elaboração do cadastro é o início do relacionamento com o associado, momento em que o Assistente tem a oportunidade de aprofundar o conhecimento e estreitar o relacionamento com o novo associado. Observando as normas oficiais.
Atender aos pedidos de demissão do quadro social.	Solicitando seus reais motivos e encaminhando documentação para o Conselho de Administração.	Para efetivar o processo de demissão do quadro social de acordo com o Estatuto Social da Cooperativa.
Atender as solicitações de crédito e encaminhar limites pré-aprovados.	Colhendo informações e documentações pertinentes à proposta e registrando os dados. Poderá ser enviado para operacionalizar na área de retaguarda, caso o associado não estiver presente (especialmente em caso de crédito rural), desde que tenha toda a documentação necessária. Aproveitar a oportunidade da renovação do cheque especial para negociar novos limites.	Para atender a necessidade do associado e agir pro ativamente na identificação de oportunidades de negócio, observando as documentações e procedimentos mínimos para envio da proposta ao comitê de crédito.
Orientar o associado quanto ao registro de cédulas/contratos em cartório.	Entregando os documentos (cópias da cédula, uma via original e sem carimbo e a segunda via com carimbo de via não negociável) e orientando o associado a ir ao cartório. Na liquidação do título entregar uma via da autorização de baixa de hipoteca e colher assinatura em outra via para arquivamento junto ao dossiê, orientando o associado a efetivar a baixa no cartório.	Para formalizar a garantia da operação. Para que, após a liquidação, o bem dado em garantia volte a ficar disponível ao proprietário sob pena de que o mesmo mova alguma ação reclamatória contra a Cooperativa.

Atender as necessidades de prorrogação de parcelas/títulos.	Negociando com o associado e formalizando a operação através de aditivo de prorrogação e registro (após aprovação no comitê de crédito geral).	Para atender a necessidade de fixação de novo prazo evitando a inadimplência.
Cadastrar limites para operações de crédito (Linhas de Desconto).	Cadastrando no sistema os limites pré-aprovados para posteriores operações de desconto. O cadastramento apresenta o limite, a concentração e o prazo da operação.	Para que o sistema selecione os recebíveis de acordo com o negociado.
Formalizar operações de desconto de recebíveis.	Negociando prazos, taxas e limites, analisando os recebíveis (consultando restritivos, datas de vencimento, concentração por sacado ou CPF/CNPJ e limites da linha), formalizando através do sistema (observando a existência do contrato mãe) e colhendo a assinatura no borderô.	Para adiantar o valor dos recebíveis para o associado interessado e garantir a segurança da operação.
Efetuar a análise de risco.	Na liberação e semestralmente, analisando o dossiê da operação, restritivos, possíveis alterações cadastrais e Central de Risco/BACEN. Observando todos os vencimentos da análise mensalmente.	Para uma correta provisão do risco e previsão de resultados.
Vender e contratar seguros.	Contratando seguros de automóveis e demais. Para os produtos do ramo vida, além da contratação no sistema, pode-se utilizar propostas em formulário pré-impresso, que devem ser cadastradas posteriormente.	Para atender às necessidades dos associados, identificar oportunidades de negócio e atingir as metas da Cooperativa.
Entregar apólices aos associados e dar suporte em caso de sinistro.	Entregando a apólice para o segurado, e orientando o associado a contatar direto a central de atendimento da seguradora pelo 0800.	Para eliminar eventuais dúvidas do segurado e averiguar a possibilidade da realização de novos negócios (pós-venda). O uso do 0800 da seguradora garante agilidade ao processo e, portanto, melhor atendimento das demandas do nosso associado. Também, otimiza o tempo dos assistentes para a realização de novos negócios.
Efetivar renovações de seguros.	Utilizando relatórios mensais do sistema de cadastro e da Corretora disponibilizados.	Para manutenção da carteira de seguros e sua rentabilidade, garantindo a cobertura e os benefícios ao associado no caso de sinistros.

Negociar o produto Cobrança e efetuar a confecção do Termo de Adesão ao Contrato para Prestação de Serviços Cobrança.	Negociando tipo de cobrança, tarifas, float e colhendo assinatura do cedente no Termo de Adesão ao Contrato para Prestação de Serviços Cobrança. Uma via do contrato e do termo deverão ser entregues aos associados/cedentes.	Para que o associado/cedente tenha ciência da negociação/características do produto e se responsabilize pelos dados fornecidos para a emissão da cobrança.
Instalar o Sistema de Cobrança e dar suporte.	Utilizando o CD de instalação ou fornecendo instruções (layout de arquivo) para que a empresa adapte o seu sistema ao da cobrança.	Para o associado operar o produto cobrança e manter o gerenciamento e o controle na sua empresa.
Aplicar e Resgatar valores nos produtos de investimento.	Cadastrando as informações necessárias para aplicação ou resgate de investimentos financeiros no Sistema, após conferência dos saldos e da autorização do associado.	Para atender a solicitação do associado.
Acompanhar e negociar os vencimentos de investimentos (RDC).	Emitindo relatório no Sistema.	Para o controle das aplicações que possuem prazo pré-fixado, uma vez que, estes valores são direcionados para a conta investimento (após o vencimento da aplicação) e precisam ser destinados para re-aplicação e/ou conta corrente.
Administrar a carteira de cartões (ativos/inativos, rentabilidade, alterações de limites, cancelamentos, solicitações). Fazer a solicitação de cartões.	Analisando os relatórios disponibilizados. utilizando argumentos de venda. A solicitação é feita no sistema.	Para o eficaz controle da carteira, das metas relativas ao produto e do resultado que traz para a UA/Cooperativa.
Fomentar o uso da Internet.	Oferecendo ao associado o uso do serviço e efetuando o cadastramento dos usuários no Administrado. O termo de adesão deverá ser enviado ao GUA para que solicite a liberação do acesso.	Para disponibilizar ao associado mais uma opção de atendimento e garantir o correto processo de formalização, buscando evitar possíveis danos a cooperativa.
Receber solicitações e cancelamentos de débito em conta de convênios (luz, água, etc).	Fazendo cópia da conta e colhendo assinatura na autorização de débito em conta ou registrando o cancelamento na autorização assinada anteriormente.	Para atender a solicitação do associado.
Registrar restrições para entrega de talões de cheques.	Cadastrando mensagens no sistema.	Para evitar que sejam liberados novos talões de cheques para associados com problemas na Cooperativa.
Cobrar inadimplentes.	Entrando em contato (telefone e visita) com os associados inadimplentes, conforme relatórios emitidos pelo sistema.	Para regularizar a situação de inadimplência.

Efetuar a exclusão do CCF.	Registrando no sistema e recolhendo os cheques para arquivo na UA.	Para que o associado seja excluído do Cadastro de Emitentes de Cheque sem Fundo.
Entregar talão de cheque.	Conferindo restrições e solicitando ao GAF a retirada e baixa do talão, após devolvendo a requisição preenchida e assinada ao GAF.	Para atender a solicitação do associado com segurança.
Promover a redução da fila dos caixas e a utilização dos canais de relacionamento.	Identificando o público que utiliza os caixas, não-associado: conhecendo/despertando o interesse de associação. Se houver interesse, direcioná-lo aos demais Assistentes de Negócios, se não, informá-lo sobre a forma de atendimento nos próximos meses.	Para fomentar a utilização dos canais de relacionamento, reduzir custos operacionais e proporcionar aos associados meios mais cômodos de utilização dos serviços.

Atividades	Como	Por que
Enviar propostas de novos associados para o Conselho de Administração.	Enviando a ficha matrícula dos novos associados para inclusão na ATA do Conselho de Administração da Cooperativa. Sugere-se controle do envio e recebimento (protocolo...).	Para cumprir o fluxo de associação à Cooperativa e o Estatuto Social.
Efetuar a abertura de conta corrente e a elaboração/renovação de cadastro do associado (quando associado NÃO estiver na UA).	Cadastrando, no sistema as informações obtidas através das documentações fornecidas e repassando os formulários para a área de negócios colher as assinaturas. Observando a regularidade do CPF na Receita Federal.	Para inserir o associado no quadro social da Cooperativa, possibilitando seu acesso aos P&S e/ou atualizando seus dados para seguir normas internas.
Escanear cartões autógrafos.	Escaneando, importando as informações para o sistema e arquivando os cartões autógrafos junto com a documentação de abertura de conta.	Para que as assinaturas dos associados sejam conferidas on-line por todas as UAs/Cooperativas do Sistema, garantindo a segurança das transações.
Emitir relatório de devolução dos cheques e efetuar a devolução.	Consultando o relatório enviado; informando a área de negócios das ocorrências e efetuando as devoluções no Sistema.	Para a devolução de cheques sem fundos e controle dos valores em adiantamento a depositantes.
Emitir relatório de possíveis incidências de lavagem de dinheiro.	Emitindo os relatórios e entregando ao GAF para que encaminhe ao GUA para análise. Após a análise, o GUA deverá assinar o relatório e devolver ao GAF para arquivamento.	Para que o processo de identificação de possíveis indícios de lavagem de dinheiro seja efetuado.
Operacionalizar os convênios locais.	Fazendo os lançamentos (cadastros e cancelamentos), conferindo sua efetivação e arquivando os documentos.	Para a efetivação dos convênios.
Identificar débitos inconsistentes de convênios (água, luz, telefone, seguros, etc).	Emitindo relatório de débitos inconsistentes padrão Febraban do Sistema e encaminhando para os Gerentes/Assistentes de Negócios para tomarem providências.	Para que o associado seja informado do motivo da não ocorrência do débito em sua conta corrente.

Cotar seguros.	Cadastrando no sistema cotações de seguros sempre que solicitado, principalmente, agilizando os cálculos para renovações.	Para agilizar a operação de contratação de seguros.
Transmitir propostas de seguros.	Utilizando o sistema após a conclusão do negócio ou no final do dia.	Para a efetivação dos seguros.
Enviar propostas de seguros.	Encaminhando o lote conforme orientações.	Para que a seguradora e a corretora tenham os devidos comprovantes do negócio realizado e a autorização para débito em conta corrente comprovada.
Arquivar propostas de seguros.	Arquivando em pasta específica para o negócio de seguros, apenas uma cópia da proposta assinada pelo associado. Antes do arquivamento deve-se verificar se os dados da proposta conferem com a apólice.	Para eventual solução de casos em que haja contestação do conteúdo contratado.
Controlar parcelas pendentes e cancelamentos dos seguros.	Verificando os relatórios semanais: e encaminhando para os Gerentes e Assistentes de Negócios tomarem as providências.	Para manutenção da carteira de seguros e sua rentabilidade.
Enviar/receber documentos de sinistros de seguros.	Reunindo documentação solicitada pela Corretora/Seguradora (entregue pelo associado aos Gerentes de Negócios/Assistentes de Negócios) para envio à mesma, mantendo o controle da documentação enviada.	Para atender as exigências da Corretora/Seguradora no caso de sinistros.
Efetivar o processo de cheques em custódia.	Recebendo os cheques da plataforma de atendimento para leitura no Sistema, opção custódia, verificando o preenchimento dos cheques, do nominal e o carimbo de cruzamento. Conferindo com relatório e arquivando em pasta própria guardada no cofre. Na data do vencimento, recolhendo os cheques, conferindo e entregando aos caixas.	Para registrar os cheques que ficarão sob responsabilidade e guarda da Cooperativa, atendendo as normas internas.

Cadastrar títulos de cobrança.	Lançando no Sistema os títulos de cobrança conforme borderô entregue pelo cedente, emitindo relatório para conferência e arquivando os borderôs. Borderôs de títulos descontados/caucionados deverão ser arquivados em arquivo chaveado.	Para atender a demanda do associado.
Identificar inconsistências dos relatórios da cobrança.	Emitindo os relatórios através do Sistema, indentificando as inconsistências dos dados de cobrança e encaminhando para os Gerentes/Assistentes de Negócios para tomarem providências. O retorno referente a essas inconsistências deverá ser informado ao auxiliar para que este proceda os ajustes necessários.	Para que as inconsistências sejam regularizadas.
Controlar os pedidos de protestos, liquidações, baixas e avisos de sustações da carteira de cobrança.	Emitindo os relatórios através do Sistema, encaminhando para o(s) cartório(s), controlando o retorno das ocorrências e informando aos Gerentes/Assistentes de Negócios as movimentações, para que tenham conhecimento da movimentação da carteira de cobrança de seus associados. Efetuando no sistema as baixas e sustações quando essas forem solicitadas pelos associados/cedentes aos Gerentes/Assistentes de Negócios.	Para que os registros de protestos, liquidações, baixas e sustações sejam efetivados.
Controlar os valores dos títulos liquidados da carteira caucionada.	Identificando no relatório de cobrança os títulos liquidados da carteira caucionada, lançando os valores na conta corrente do cedente e amortizando/liquidando as operações de crédito garantidas por títulos caucionados.	Para amortizar/liquidar operações de crédito garantidas por títulos caucionados.
Liquidar os títulos descontados.	Identificando no relatório de cobrança os títulos liquidados da carteira descontada e liquidando/amortizando a operação de crédito no sistema.	Para amortizar/liquidar operações de crédito garantidas por títulos descontados.

Controlar as inconsistências de cartões.	Verificando as inconsistências nos relatórios, para identificar saldos inadimplentes, cartões inativos e bloqueados e encaminhando para os Gerentes/Assistentes de Negócios para tomarem providências.	Para controlar o uso adequado deste produto pelos associados.
Montar dossiês das operações de crédito para o Comitê de Crédito.	Utilizando-se dos manuais, formulários específicos para cada linha existente e check list's. Reunindo documentação e imprimindo caso necessário.	Para formalizar a operação conforme normas estabelecidas pelos órgãos responsáveis. No caso de Crédito Rural (mais burocrático), agiliza o processo se a retaguarda iniciar a partir da solicitação.
Cadastrar títulos de crédito.	Operacionalizando no Sistema, observando as informações constantes na documentação do dossiê.	Para atender a necessidade do associado e garantir a segurança da operação.
Emitir relatórios para análise de risco.	Imprimindo relatório mensal de análise de crédito vencida, e encaminhando para a área de negócios efetuar a devida classificação. Emitindo relatório no Sistema, de cada operação liberada, para verificação do risco pelo GAF.	Para uma correta provisão/análise de risco.
Registrar a alienação e baixa de gravames de veículos.	Cadastrando no Site do Gravames a informação de alienação ou baixa com os dados da operação e do veículo. Verificando a efetivação do processo no Site do Detran após a vistoria do veículo que deve ser realizada pelo associado junto ao Detran.	Para formalizar a garantia da operação.
Emitir relatórios para cobrança de inadimplentes e controlar as regularizações.	Emitindo, nos respectivos sistemas, os relatórios para cobrança de inadimplentes: Adiantamento a Depositantes, Cronograma de Vencimentos, Consórcio (parcelas não pagas de consorciado não contemplado e inadimplência de contemplados), etc; repassando aos Gerentes/Assistentes de Negócios para que tomem as devidas providências, controlando o retorno quanto as regularizações e informando ao GAF sempre que necessário.	Para que o processo de cobrança de inadimplentes seja executado.

Amortizar/liquidar parcelas/títulos de operações de crédito.	Amortizando ou liquidando as parcelas/títulos no Sistema, após conferência do saldo na C/C do proponente.	Para efetivar o pagamento das parcelas/títulos vencidas conforme contratado.
Consultar restritivos cadastrais.	Consultando nos Sites do Serasa e/ou SPC os CPFs e CNPJs, conforme procedimentos acordados com os órgãos creditícios. Observando prévia autorização por parte do associado.	Para cumprir as normas e determinações do Regimento Interno e possibilitar a diminuição/dimensionamento de riscos.
Arquivar contratos e Cédulas Crédito Bancário.	Arquivando os contratos, Cédulas de Crédito Bancário e dossiês na pasta do associado, observando se o dossiê está com a documentação necessária e se passou por todos os processos desenhados para ele. As pastas dos associados devem estar em armários com chaves.	Para cumprir com as normas internas e legais, garantindo a guarda segura do contrato e demais documentos do dossiê.
Baixar hipoteca.	Emitindo a autorização de baixa (para as operações com hipoteca como garantia) na liquidação da operação. Passando ao Gerente/Assistente de Negócios essa autorização para entrega ao associado e aguardando via protocolada para arquivamento junto ao dossiê.	Para que, após a liquidação, o bem dado em garantia volte a ficar disponível ao proprietário sob pena de que o mesmo mova alguma ação reclamatória contra a Cooperativa.
Retirar da pasta do associado os contratos liquidados.	Utilizando relatório de títulos liquidados do Sistema, retirando os contratos da pasta do associado e arquivando em arquivo morto na UA pelo prazo mínimo exigido por lei.	Para organizar e facilitar o manuseio da pasta do associado e cumprir com os prazos mínimos legais de guarda de contratos.
Enviar contratos para diretoria assinar.	Conferindo se os contratos estão com todas as assinaturas necessárias (associado, fiador, testemunhas e gerente da UA). Fazer um protocolo com informações dos contratos e, posteriormente enviar a Superintendência.	Para cumprir com as normas, garantindo a assinatura do representante legal da Cooperativa.
Realizar inclusões e exclusões no SERASA/SPC.	Seguindo procedimentos acordados entre a Cooperativa e os demais órgãos creditícios.	Para cumprir com a política de crédito da Cooperativa.
Realizar serviços externos.	Atendendo demandas da UA (documentação em cartório, reconhecimento de assinatura, solicitação de negativas, entre outras).	Para garantir que estas demandas sejam executadas com segurança.

Organizar o fluxo dos malotes.	Recebendo-os, abrindo-os e encaminhando as correspondências/documentos para as áreas destinatárias.	Para que a UA mantenha um fluxo seguro e organizado de envio e recebimento de correspondências.
Solicitar materiais de expediente e brindes.	Solicitando os materiais de expediente e brindes, de acordo com a necessidade da UA. Sugere-se o uso de uma planilha padrão da Cooperativa para solicitação e controle dos pedidos. As demandas de brindes deverão estar de acordo com as estratégias da Área de Comunicação da Cooperativa. A compra do material de limpeza deve seguir as normas da Cooperativa/UA.	Para suprir as demandas, garantindo o material necessário para o funcionamento da UA.
Acompanhar e informar as contemplações do Consórcio.	Consultando os resultados das Assembléias e, se algum associado da UA for contemplado, informando aos Gerentes/Assistentes de Negócios.	Para garantir que os prazos de conclusão da contemplação sejam cumpridos e o associado usufrua da contemplação.
Formalizar a contemplação do consorciado.	Providenciando os documentos listados no Check List - Processo de Contemplação, enviando via Fax para a Administradora o que é solicitado e aguardando os documentos providenciados pelo contemplado para envio do dossiê físico.	Para efetivar o processo de contemplação do consorciado.

Atividades	Como	Por que
Atender os associados e público em geral.	Efetuando pagamentos e recebimentos diversos (depósitos, pagamento de cheques, INSS, títulos, etc).	Para atender as necessidades dos associados, clientes e público em geral.
Efetuar a entrega de talão de cheques aos associados.	Recebendo as respectivas requisições, conferindo assinatura e registrando o número dos cheques entregues, entre outros procedimentos inerentes às rotinas internas (autenticando as requisições no ato da entrega).	Para atender a solicitação do associado com segurança.
Informar as gerências (GUA e GAF) os depósitos e depositantes em moeda Corrente >= R\$ 100.000,00.	Avisando as gerências no ato do depósito em espécie >= R\$ 100.000,00.	Para cumprir determinações de lavagem de dinheiro do BACEN.
Encaminhar notas danificadas para troca.	Separando as notas, autenticando a saída do numerário e enviando-os para a superintendência tomar as devidas providências.	Para atender as exigências.
Transferir numerário entre caixas.	Preenchendo formulário específico e registrando imediatamente a transação. Conferindo e organizando o numerário.	Para enquadrar os valores mantidos em caixa com o que estabelece o seguro e para atender demanda do colega que necessitar.
Fechar a Compensação.	Gerando, imprimindo, conferindo e autenticando os relatórios específicos, respeitando as orientações.	Para garantir que a compensação seja efetivada no dia.
Proceder o fechamento do Caixa	Somando os documentos, conferindo com o relatório, somando o numerário, emitindo a prévia, procedendo a retirada e o fechamento do caixa.	Para assegurar que todas as operações efetuadas nos caixas estejam corretas, proporcionando o fechamento do dia.
Arquivar o movimento diário do caixa e juntar ao movimento extra-caixa.	Reunindo a documentação de forma organizada em um único lote, mantendo a guarda por 5 anos.	Por obrigatoriedade legal e organização interna.
Conferir os talões de cheques e cartões recebidos com as solicitações e arquivá-los.	Confrontando os talões recebidos com o relatório anexado devolvendo este protocolado e arquivando os talões em ordem de conta.	Para conferência dos pedidos.
Entregar os cheques depositados por associados e devolvidos pela compensação.	Contatando o depositante, entregando (protocolando o relatório) ou reapresentando na conta corrente solicitada.	Por ser uma ordem de pagamento, o cheque não compensado deve estar sob posse do associado.
Efetuar os procedimentos do ATM.	Suprindo, controlando os numerários e realizando o fechamento. Fazendo as manutenções necessárias.	Para garantir o seu funcionamento.

Reter cédulas e moedas falsas ou de legitimidade duvidosa.	Retendo numerário suspeito, emitindo recibo de retenção em 2 vias, registrando as informações do numerário e do recibo de retenção no sistema MECIR.	Para cumprir determinações do BACEN.
Processar e autenticar os documentos entregues nos malotes dos associados.	Via Terminal financeiro.	Para agilizar o atendimento aos associados.
Transferir numerário para caixa reserva.	Conferindo e organizando o numerário em bolos de cem notas, enlaçando com cinta padrão, carimbando e assinando a cinta, para guarda no cofre, após registro da transação e preenchimento do formulário específico.	Para enquadrar os valores mantidos em caixa com o que estabelece o seguro.
Controlar as previsões de saques a partir de R\$ 5.000,00.	Verificando as solicitações junto aos caixas, efetuando as previsões e disponibilizando o valor do saque na data combinada. Segundo Resolução 2892 art.16 do BACEN de 27/09/01, os associados/clientes têm direito a saque de valores até R\$ 5.000,00 no mesmo expediente bancário. Valores a partir de R\$ 5.000,00 podem ser pagos até 24 horas úteis.	Para atender a solicitação do associado, garantindo a segurança da UA.
Receber/transferir numerários entre Unidades.	Utilizando formulário específico (que deverá ser autenticado no ato), conferindo os valores no momento da transação.	Para atender as demandas de numerário entre UAs observando as normas internas.
Efetuar previsões, depósitos e saques na reserva bancária.	Via sistema próprio MECIR, preenchendo o formulário de saque e depósito e colhendo a assinatura do GUA ou GAF.	Para atender aos procedimentos de segurança e índices de ociosidade.
Separar os cheques para a microfilmagem.	Separando e enviando os cheques para providenciar a microfilmagem.	Para substituição do físico (folha cheque) por imagem microfilmada, garantindo o prazo mínimo de guarda das informações.

Atividades	Como	Por que
Elaborar e acompanhar o planejamento estratégico e financeiro, em conjunto com focando o curto, médio e longo prazo.	Projetando o encaminhamento das ações necessárias à manutenção e ampliação de associados, clientes e mercados, de forma a otimizar resultados no que se refere a custos e rentabilidade.	Para atingir resultados estabelecidos.
Responder pelas rotinas administrativas e financeiras da Unidade de Atendimento.	Coordenando, acompanhando as atividades e orientando tecnicamente os colaboradores. Controlando as necessidades de horas extras e o desenvolvimento das tarefas dentro do horário de trabalho.	Para garantir que os processos sejam executados corretamente.
Verificar o funcionamento do sistema de segurança.	Verificando o funcionamento do sistema de segurança.	Para controle da segurança da UA.
Realizar a gestão da Unidade de Atendimento.	Sempre que solicitado, ou quando da ausência do Gerente da UA.	Para garantir a gestão contínua da UA.
Garantir um atendimento de qualidade na UA.	Organizando a equipe de forma a cobrir dias e horários de maior movimento, gerenciando o andamento das filas e coordenando a organização do ambiente de trabalho.	Para garantir um atendimento de qualidade e a boa aparência da estrutura física da UA.
Gerenciar, em conjunto com o GUA, o trabalho de promoção da redução de filas e incentivo a utilização dos canais relacionamento realizado pelos Assistentes de Negócios.	Verificando a estatística do público que aguarda o atendimento dos caixas, as conversões conquistadas pelo(s) Assistente(s) de Negócios e traçando táticas para a continuidade do trabalho.	Para garantir que os objetivos do gerenciamento da fila sejam alcançados: "fomentar a utilização dos canais de relacionamento, reduzir custos operacionais e proporcionar aos associados meios mais cômodos de utilização dos serviços".
Programar as férias dos colaboradores.	Controlando o vencimento das férias dos colaboradores e agendamento com os mesmos.	Para garantir que a UA não fique com defasagem de pessoal e que sejam cumpridas as normas trabalhistas.
Controlar o ponto.	Acompanhando as justificativas, identificando os motivos de horas extras e ausências	Para cumprir as normas trabalhistas e identificar possíveis problemas no processo ou necessidade de novos colaboradores.
Encaminhar solicitações de movimentações dos colaboradores (promoções).	Comunicando a decisão da UA de acordo com o controle e acompanhamento da previsão orçamentária.	Para efetivar a promoção.

Negociar e controlar os contratos com terceiros.	Negociando os serviços de segurança, malote, equipamentos da UA, tais como câmeras de vídeo, alarme, etc, com as empresas contratadas.	Para garantir que os serviços sejam prestados de acordo com o contratado.
Informar as baixas e entradas dos bens no Patrimonial.	Comunicando as movimentações no Patrimonial da UA.	Para controle do Patrimonial.
Gerenciar o processo de devolução de cheques da Unidade de Atendimento.	Acompanhar a rotina de devolução de cheques.	Para garantir que o processo seja executado corretamente.
Autorizar a abertura e o fechamento de caixa.	Acompanhando e autorizando a abertura e o fechamento do caixa, recebendo os fechamentos diários e avaliando as operações registradas, conforme rotina definida.	Para o controle do processo de abertura, fechamento e gerenciamento da produtividade dos caixas.
Efetuar a conferência de caixa.	Conferindo o numerário, apontando em termo próprio e enviando o termo do último dia do mês com cópia da fita (parte onde consta soma dos numerários, prévia e fechamento assinado). As demais conferências, feitas aleatoriamente, deverão ser arquivadas na UA (com cópia da fita).	Para verificar se os procedimentos de caixa estão corretos e cumprir com normas internas.
Controlar o estoque de talões de cheques.	Gerenciando o recebimento, o arquivamento e o descarte dos talões de cheques. Os talões descartados deverão ser incinerados com a presença de um colaborador.	Para o controle do estoque dos talões.
Solicitar e controlar os pedidos de talões vala.	Verificando junto ao associado e/ou colaborador a necessidade de pedir o talão vala. Solicitando, recebendo o talão e autorizando a entrega do mesmo para o associado.	Para atender a necessidade imediata do associado.
Controlar a ociosidade da UA.	Acompanhando a movimentação diária dos numerários, através de consulta aos relatórios.	Para que os valores ociosos estejam dentro dos limites estabelecidos pelo sistema e para segurança física da UA.
Assegurar o funcionamento e o controle dos saldos do CASH.	Verificando, no decorrer do expediente, os saldos físicos e a manutenção do Cash.	Para garantir a segurança e funcionamento correto do equipamento.

Gerenciar o processo de custódia.	Conferindo o processo e a documentação da custódia.	Para a segurança do processo e dos cheques custodiados.
Fechar a movimentação diária da UA.	Utilizando a planilha de fechamento automática.	Para garantir que as contas do Caixa, Conta-Corrente e Contabilidade não apresente diferença.
Gerenciar o processo de cobrança de inadimplência.	Verificando relatórios e certificando-se que o processo esteja sendo executado.	Para garantir que o processo seja executado corretamente.
Acompanhar o envio e recebimento dos documentos de novos associados e pedidos de demissão.	Gerenciando o fluxo dos documentos de associação e pedidos de demissão e controlando as cotas a pagar.	Para garantir que as movimentações no quadro social sejam registradas conforme normas internas.
Organizar e participar do comitê de crédito da UA.	Organizando e analisando as propostas, redigindo a ata, repassando informações importantes para os demais colaboradores e distribuindo as atividades.	Para garantir que o fluxo interno do comitê de crédito aconteça com agilidade e segurança das informações.
Controlar o acompanhamento das cobranças judiciais.	Reunindo o dossiê das propostas inadimplentes após o prazo de negociação amistosa e encaminhando a documentação.	Para que se tome as devidas providências.
Controlar a Análise do Risco.	Mediante acompanhamento da execução do processo pelos Gerentes/Assistentes de negócios.	Para garantir que o processo aconteça continuamente.
Analisar relatório de contas inativas/prejuízo.	Analisando o relatório e encaminhando para os Gerentes de Negócios/Assistentes de Negócios, que deverão tomar as devidas providências.	Para que se tenha ciência das situações das contas, oportunizando assim, um contato mais efetivo/focado com os associados que constam nesse relatório.
Autorizar movimentações.	Utilizando sua senha de acesso (intransferível) para autorizar movimentações no caixa (TEDs, saques RIC, abertura e fechamento, etc) e liberações de crédito.	Para garantir a segurança das movimentações financeiras e cumprir com normas internas.
Controlar o processo de análise de possíveis incidências de lavagem de dinheiro.	Acompanhando o processo de análise de lavagem de dinheiro.	Para garantir que o processo seja executado corretamente.
Controlar as despesas da UA.	Verificando a procedência e a necessidade, encaminhando e orientando a quitação e controlando o consumo de materiais de expediente e higiene/limpeza.	Para evitar desperdícios e aumento de custos para a UA.
Efetuar previsões, depósitos e saques na reserva bancária.	Via sistema próprio. preenchendo o formulário de saque e depósito e assinando-o	Para atender os procedimentos de segurança e índices de ociosidade.

Atividades	Como	Por que
Elaborar e cumprir cronograma de visitas/contatos aos associados, clientes e público potencial.	Utilizando-se de estratégias comerciais e demais ferramentas disponíveis para qualificar o atendimento e efetivar negociações dos produtos e serviços, conforme metas da empresa.	Para estreitar o relacionamento com o quadro social ou iniciá-lo com o público potencial, tornando a instituição conhecida e lembrada como alternativa no mercado financeiro.
Oferecer os diversos produtos e serviços.	Apresentando aos associados pessoas físicas, jurídicas, clientes e público potencial as especificações técnicas, vantagens e demais características.	Para que se conheça e perceba como instituição com produtos e serviços competitivos.
Coordenar os Prospectores de Negócios.	Direcionando-os conforme orientações estratégicas recebidas, auxiliando-os na elaboração das agendas de visitas e acompanhando o desempenho de cada um.	Para que as visitas realizadas pelos Prospectores sejam assertivas e que haja proatividade nos seus retornos.
Efetuar a abertura de conta e associação à Cooperativa e elaborar o cadastro do associado.	Obtendo informações e documentações necessárias para preenchimento do cadastro no sistema e colhendo as assinaturas nos formulários obrigatórios. Observando a regularidade do CPF na Receita Federal.	A abertura de conta e a elaboração do cadastro é o início do relacionamento com o associado, momento em que o Gerente tem a oportunidade de aprofundar o conhecimento e estreitar o relacionamento com o novo associado. Observando as normas oficiais.
Atender aos pedidos de demissão do quadro social.	Solicitando seus reais motivos e encaminhando documentação para o Conselho de Administração.	Para efetivar o processo de demissão do quadro social de acordo com o Estatuto Social da Cooperativa.
Atender as solicitações de crédito e encaminhar limites pré-aprovados.	Colhendo informações e documentações pertinentes à proposta e registrando os dados no Sistema. Poderá ser enviado para operacionalizar na área de retaguarda, caso o associado não estiver presente (especialmente em caso de crédito rural), desde que tenha toda a documentação necessária. Aproveitar a oportunidade da renovação do cheque especial para negociar novos limites.	Para atender a necessidade do associado e agir proativamente na identificação de oportunidades de negócio, observando as documentações e procedimentos mínimos para envio da proposta ao comitê de crédito.
Orientar o associado quanto ao registro de cédulas/contratos em cartório.	Entregando os documentos (cópias da cédula, uma via original e sem carimbo e a segunda via com carimbo de via não negociável) e orientando o associado a ir ao cartório. Na liquidação do título entregar uma via da autorização de baixa de hipoteca e colher assinatura em outra via para arquivamento junto ao dossiê, orientando o associado a efetivar a baixa no cartório.	Para formalizar a garantia da operação. Para que, após a liquidação, o bem dado em garantia volte a ficar disponível ao proprietário sob pena de que o mesmo mova alguma ação reclamatória contra a Cooperativa.

Atender as necessidades de prorrogação de parcelas/títulos.	Negociando com o associado e formalizando a operação através de aditivo de prorrogação e registra (após aprovação no comitê de crédito geral).	Para atender a necessidade de fixação de novo prazo evitando a inadimplência.
Cadastrar limites para operações de crédito (Linhas de Desconto).	Cadastrando no sistema os limites pré-aprovados para posteriores operações de desconto. O cadastramento apresenta o limite, a concentração e o prazo da operação.	Para que o sistema selecione os recebíveis de acordo com o negociado.
Formalizar operações de desconto de recebíveis.	Negociando prazos, taxas e limites, analisando os recebíveis (consultando restritivos, datas de vencimento, concentração por sacado ou CPF/CNPJ e limites da linha), formalizando através do sistema (observando a existência do contrato mãe) e colhendo a assinatura no borderô.	Para adiantar o valor dos recebíveis para o associado interessado e garantir a segurança da operação.
Efetuar a análise de risco.	Na liberação e semestralmente, analisando o dossiê da operação, restritivos, possíveis alterações cadastrais e Central de Risco/BACEN. Observando todos os vencimentos da análise mensalmente.	Para uma correta provisão do risco e previsão de resultados.
Vender e contratar seguros.	Contratando seguros de automóveis e demais.	Para atender às necessidades dos associados, identificar oportunidades de negócio e atingir as metas da Cooperativa.
Entregar apólices aos associados e dar suporte em caso de sinistro.	Entregando a apólice para o segurado, e orientando o associado a contatar direto a central de atendimento da seguradora pelo 0800.	Para eliminar eventuais dúvidas do segurado e averiguar a possibilidade da realização de novos negócios (pós-venda). O uso do 0800 da seguradora garante agilidade ao processo e, portanto, melhor atendimento das demandas do nosso associado. Também, otimiza o tempo dos assistentes para a realização de novos negócios.
Efetivar renovações de seguros.	Utilizando relatórios mensais do sistema de cadastro e da Corretora disponibilizado.	Para manutenção da carteira de seguros e sua rentabilidade, garantindo a cobertura e os benefícios ao associado no caso de sinistros.

Negociar o produto Cobrança e efetuar a confecção do Termo de Adesão ao Contrato para Prestação de Serviços Cobrança.	Negociando tipo de cobrança, tarifas, float e colhendo assinatura do cedente no Termo de Adesão ao Contrato para Prestação de Serviços Cobrança. Uma via do contrato e do termo deverão ser entregues aos associados/cedentes.	Para que o associado/cedente tenha ciência da negociação/características do produto e se responsabilize pelos dados fornecidos para a emissão da cobrança.
Instalar o Sistema de Cobrança e dar suporte.	Utilizando o CD de instalação ou fornecendo instruções (layout de arquivo) para que a empresa adapte o seu sistema ao da cobrança.	Para o associado operar o produto cobrança e manter o gerenciamento e o controle na sua empresa.
Aplicar e Resgatar valores nos produtos de investimento.	Cadastrando as informações necessárias para aplicação ou resgate de investimentos financeiros no Sistema, após conferência dos saldos e da autorização do associado.	Para atender a solicitação do associado.
Acompanhar e negociar os vencimentos de investimentos (RDC).	Emitindo relatório no Sistema.	Para o controle das aplicações que possuem prazo pré-fixado, uma vez que, estes valores são direcionados para a conta investimento (após o vencimento da aplicação) e precisam ser destinados para re-aplicação e/ou conta corrente.
Administrar a carteira de cartões (ativos/inativos, rentabilidade, alterações de limites, cancelamentos, solicitações). Fazer a solicitação de cartões.	Analisando os relatórios disponibilizados, utilizando argumentos de venda. A solicitação é feita no sistema.	Para o eficaz controle da carteira, das metas relativas ao produto e do resultado que traz para a UA/Cooperativa.
Fomentar o uso da Internet.	Oferecendo ao associado o uso do serviço e efetuando o cadastramento dos usuários no Administrador. O termo de adesão deverá ser enviado ao GUA para que solicite a liberação do acesso e arquivado na pasta do associado.	Para disponibilizar ao associado mais uma opção de atendimento e garantir o correto processo de formalização, buscando evitar possíveis danos a cooperativa.
Receber solicitações e cancelamentos de débito em conta de convênios (luz, água, etc).	Fazendo cópia da conta e colhendo assinatura na autorização de débito em conta ou registrando o cancelamento na autorização assinada anteriormente.	Para atender a solicitação do associado.

Registrar restrições para entrega de talões de cheques.	Cadastrando mensagens no sistema.	Para evitar que sejam liberados novos talões de cheques para associados com problemas na Cooperativa.
Cobrar inadimplentes.	Entrando em contato (telefone e visita) com os associados inadimplentes, conforme relatórios emitidos pelo sistema.	Para regularizar a situação de inadimplência.
Efetuar a exclusão do CCF.	Registrando no sistema e recolhendo os cheques para arquivo na UA.	Para que o associado seja excluído do Cadastro de Emitentes de Cheque sem Fundo.
Entregar talão de cheque.	Conferindo restrições e solicitando ao GAF a retirada e baixa do talão, após devolvendo a requisição preenchida e assinada ao GAF.	Para atender a solicitação do associado com segurança.

Atividades	Como	Por que
Elaborar e cumprir cronograma de visitas aos associados, clientes e público potencial.	Utilizando-se de estratégias comerciais e demais ferramentas disponíveis para qualificar o atendimento e efetivar negociações dos produtos e serviços, conforme metas da empresa.	Para estreitar o relacionamento com o quadro social ou iniciá-lo com o público potencial, tornando a cooperativa uma instituição conhecida e lembrada como alternativa no mercado financeiro.
Elaborar e acompanhar o planejamento estratégico e financeiro, em conjunto com o GAF focando o curto, médio e longo prazo.	Projetando o encaminhamento as ações necessárias à manutenção e ampliação de associados, clientes e mercados, de forma a otimizar resultados no que se refere a custos e rentabilidade.	Para atingir resultados estabelecidos.
Acompanhar as metas de produtos e serviços fixadas para o exercício.	Através de relatórios, com a finalidade de garantir o cumprimento dessas.	Para cumprir as normas e determinações do Regimento Interno no âmbito da Unidade de Atendimento
Gerenciar as carteiras de produtos e serviços da UA.	Dimensionando corretamente as necessidades do associado, avaliando e recomendando o grau de risco subjetivo, apresentando e defendendo seu parecer perante o comitê quando necessário.	Para gerenciar o resultado, garantir a produtividade e acompanhar o atingimento das metas. E, quando necessário, regularizar a situação do associado.
Gerenciar a UA e sua equipe.	Participando dos processos de seleção de novos colaboradores, realizando acompanhamentos, desligamentos, avaliações periódicas, informais e formais, incentivando o desenvolvimento da equipe, identificando e viabilizando treinamentos.	Para garantir produtividade e qualidade, bem como o atingimento das metas e o cumprimento das políticas definidas.
Realizar reuniões periódicas com os colaboradores.	Organizando e motivando os colaboradores a participarem ativamente das reuniões, oportunizando a troca de conhecimentos e o alinhamento da comunicação.	Para transmitir objetivos, normas, resultados, delegar tarefas, realizar troca de conhecimentos sobre P&S e informar alterações nos procedimentos.
Responder pela movimentação financeira da UA.	Orientando quanto à entrada e saída de valores, saques e depósitos bancários, cartões de assinatura e outros documentos da UA, conforme normas e procedimentos internos.	Para garantir segurança financeira e cumprimento de normas internas.
Analisar possíveis incidências de lavagem de dinheiro.	Verificando o relatório de lavagem de dinheiro fornecido pela área Adm. Financeira. Comunicando possíveis indícios de lavagem de dinheiro e arquivando os relatórios assinados.	Para identificar possíveis indícios de lavagem de dinheiro.

Decidir sobre a devolução de cheques, bem como promover a cobrança dos títulos em atraso.	Analisando o relatório, obedecendo normas e procedimentos internos.	Para garantir segurança financeira e cumprimento de normas internas.
Efetuar o atendimento aos associados e clientes nas dependências da UA e fora dela.	Atendendo com prontidão suas solicitações, sugerindo alternativas as suas demandas, captando e emprestando recursos financeiros dentro dos limites, alçadas e normas estabelecidas. Destacando e esclarecendo os diferenciais de participar de uma Cooperativa de Crédito.	Para atender as necessidades dos associados e manter a saúde financeira da Cooperativa.
Liberar o acesso a Internet (consultas e transações) para os associados da UA.	Conferindo o termo de adesão (dados e assinatura) e devolvendo o termo ao GAF para arquivo na pasta do associado.	Para possibilitar ao associado mais um canal de relacionamento, agilizar o processo de liberação da senha e manter níveis de segurança adequados.
Gerenciar, em conjunto com o GAF, o trabalho de promoção da redução de filas e incentivo a utilização dos canais relacionamento realizado pelos Assistentes de Negócios.	Verificando a estatística do público que aguarda o atendimento dos caixas, as conversões conquistadas pelo (s) Assistente(s) de Negócios e traçando táticas para a continuidade do trabalho.	Para garantir que os objetivos do gerenciamento da fila sejam alcançados: "fomentar a utilização dos canais de relacionamento, reduzir custos operacionais e proporcionar aos associados meios mais cômodos de utilização dos serviços".
Desenvolver ações direcionadas à solidificação da imagem da cooperativa.	Ministrando palestras, participando de eventos, seminários e divulgando o cooperativismo, bem como apoiar os Dirigentes na Organização do Quadro Social.	Para solidificar a imagem na comunidade local, destacando e esclarecendo os diferenciais de participar de uma Cooperativa de Crédito.
Gerenciar a demanda de recursos repassados.	Identificando e analisando as necessidades e encaminhando a demanda conforme os procedimentos de cada linha.	Para garantir que os recursos demandados sejam efetivamente aplicados.
Analisar o desempenho econômico e financeiro.	Analisando os relatórios disponibilizados.	Para conhecimento da UA e embasamento na condução dos negócios dessa.
Coordenar o comitê de crédito da UA.	Coordenando e discutindo as propostas apresentadas pelos integrantes do comitê.	Para elaborar um parecer técnico e de consenso.
Representar a cooperativa em juízo.	Acompanhando o advogado credenciado em audiências trabalhistas ou de cobrança de inadimplentes.	Para defender a cooperativa perante à justiça.