

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Thiago dos Santos Rossoni

**INFLUÊNCIA DO CAPITAL HUMANO NO DESEMPENHO
FINANCEIRO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
COOPERATIVA:
A visão de seus executivos**

Porto Alegre

2012

Thiago dos Santos Rossoni

**INFLUÊNCIA DO CAPITAL HUMANO NO DESEMPENHO
FINANCEIRO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
COOPERATIVA:
A visão de seus executivos**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

Orientação: Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2012

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Arlindo e à minha mãe Marlene,
pela vida e pela formação que me deram.

AGRADECIMENTOS

A vida acontece em meio a projetos e sonhos. Alguns destes, apesar de serem planejados previamente, são interrompidos ou afetados por acontecimentos que não estão em nossa alçada de ação. Possivelmente, a efetividade e a conclusão destes projetos e sonhos dar-se-ão com o apoio e o incentivo de pessoas queridas.

Nesta linha, agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e por estar presente em meu dia a dia. Além disso, obrigado por manter pessoas muito especiais em meu convívio diário, como os meus pais, a minha irmã, a minha sobrinha, o meu cunhado, a minha namorada e os amigos e colegas. Pessoas estas que compartilham tanto os momentos de grande alegria, quanto os de apreensão, ou tristeza.

Aos meus pais, Arlindo e Marlene, fonte de minha inspiração, muito obrigado por estarem ao meu lado e dedicarem a mim muito amor e carinho, conferindo-me educação de uma forma encantadora. Além disso, obrigado pelos valores que me passaram e pela irmã que me propiciaram.

À minha irmã, Geise, não restam palavras, uma vez que ela é a grande mentora de minha vida e de minha carreira profissional e, mais do que uma irmã, é a minha melhor amiga, pessoa que me ouve em todos os momentos, tanto na alegria, quanto na tristeza, e sugere alternativas para muitos de meus anseios e dificuldades. Agradeço a ela pelo cunhado, Vanderlei, pessoa extremamente inteligente que contribuiu em minha formação com seus pensamentos e a sua alta capacidade de raciocínio lógico.

A ambos agradeço pela sobrinha que me propiciaram, criança muito encantadora e esperta. Desde os seus primeiros dias de vida, através de um sorriso, ainda que sem dentes para mostrar, despertou alegria incomparável e motivação para superação das dificuldades existentes.

À minha namorada, Cassiane, que leu e releu algumas vezes este trabalho e a transcrição das entrevistas. Além disso, foi atenciosa e compreensiva nos desafios que surgiram ao longo do semestre, dando dicas, uma vez que faz pouco tempo que passou por este momento.

Ao professor De Ré que mais do que um orientador foi um amigo, uma vez que nos momentos de orientação disponibilizou atenção até mesmo para contribuir na resolução de outros anseios, tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional, sendo analítico e sincero. Além disso, foi um dos grandes motivadores para a realização deste trabalho neste semestre, incentivando-me em momentos em que não acreditava ser capaz de tal execução, pois eu estava cursando outras duas disciplinas e o projeto para este trabalho.

À querida professora Denise Bandeira que se mostrou atenciosa demais, superando qualquer expectativa neste sentido. Logo, tornou mais do que uma professora, mas também uma grande apoiadora e ouvinte, principalmente, no final deste curso de graduação.

Ao professor José Carlos Fiorioli, que no desenrolar de sua disciplina foi muito compreensivo e contribuiu através de palavras para a superação de alguns desafios que se faziam presentes. Além disso, manteve-se presente mesmo após tal evento.

Aos entrevistados neste trabalho que dispuseram atenção e tempo para contribuir com experiências e informações presenciadas na empresa aqui estudada.

Aos amigos e colegas que me encorajaram e apoiaram.

“Se você me der um supercomputador de “gazilhões de dólares”, consigo resolver enormes equações matemáticas muito mais rapidamente do que se estivesse utilizando o meu laptop. Mas a questão é: serei capaz de resolvê-las tão rapidamente quanto um professor de matemática utilizando o mesmo equipamento? De forma alguma! Isto é a alavancagem (influência) humana.” Jac Fitz-enz

RESUMO

O avanço da tecnologia e a riqueza criada a partir da inteligência humana estão desencadeando a maior interdependência dos mercados e países, a ascensão do setor de serviços e a sofisticação dos mercados financeiros. Apesar de se conceituar o componente humano como um ativo intangível, ele é o único componente econômico capaz de agregar valor em qualquer nação e, pelo papel que desempenha, destaca-se em instituições financeiras cooperativas. Este estudo apresenta uma revisão sobre a passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento, a Escola de Relações Humanas, a gestão estratégica, a atuação estratégica de Recursos Humanos, a visão baseada em recursos, o capital humano e o cooperativismo. O foco é analisar a influência do capital humano em relação ao desempenho financeiro na concepção dos executivos de uma instituição financeira cooperativa. Para tanto, esta pesquisa classifica-se como exploratória, de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso. A partir da coleta e da análise dos dados, verificou-se a percepção dos executivos quanto à importância do capital humano para alcançar melhor desempenho financeiro, evidenciando a consistência das políticas da organização para o desenvolvimento do capital humano. Logo, tornou-se possível sugerir melhorias ao processo de gestão do capital humano e identificar pontos a serem apreciados neste processo da instituição.

Palavras-chave: Capital humano. Cooperativismo. Visão baseada em recursos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow</i>	24
<i>Figura 2 – A teoria de Herzberg divide os fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: os que se relacionam ao conteúdo e os que se relacionam ao contexto do trabalho</i>	25
<i>Figura 3 – Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg, representam duas dimensões independentes da motivação</i>	26
<i>Figura 4 – Uma comparação entre a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</i>	26
<i>Figura 5 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade das organizações</i>	28
<i>Figura 6 – A relação entre a tradicional análise SWOT, o modelo baseado em recursos e o modelo de atratividade de indústria</i>	30
<i>Figura 7 – Visão Sistêmica do Desenvolvimento do Capital Humano</i>	37
<i>Figura 8 – Países que possuem cooperativas de crédito ou programas do Conselho Mundial</i>	45

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Características sobre tecnologia, economia, sistema social, sistema político e paradigma nas sociedades Industrial e do Conhecimento</i>	<u>21</u>
<i>Tabela 2 – Tipos de Cooperativas e seus respectivos fins</i>	<u>38</u>
<i>Tabela 3 – Número de cooperativas, de associados e de empregados por ramo de atividade (31/Dez/2010)</i>	<u>41</u>
<i>Tabela 4 – Comparação entre 2009 e 2010 para o número de cooperativas, associados e empregos por ramo de atividade</i>	<u>42</u>
<i>Tabela 5 – Cooperativas de Crédito X Outras Instituições Financeiras</i>	<u>44</u>
<i>Tabela 6 – Número de países com Cooperativas de Crédito, número de Cooperativas de Crédito e de Membros no Mundo de 2002 a 2011</i>	<u>46</u>
<i>Tabela 7 – Poupança, empréstimos, reservas e ativos das Cooperativas de Crédito no Mundo de 2002 a 2011</i>	<u>46</u>
<i>Tabela 8 – Número de países com Cooperativas de Crédito, número de Cooperativas de Crédito e de Membros na América Latina de 2002 a 2011</i>	<u>47</u>
<i>Tabela 9 – Poupança, empréstimos, reservas e ativos das Cooperativas de Crédito na América Latina de 2002 a 2011</i>	<u>47</u>
<i>Tabela 10 – Perfil dos Entrevistados</i>	<u>50</u>
<i>Tabela 11 – Desafios X Sugestões de Melhoria</i>	<u>64</u>
<i>Tabela 12 – Objetivos X Resultados</i>	<u>65</u>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABREVIATURAS E SIGLAS

PALAVRAS OU TERMOS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
EAD	Ensino à Distância
EUA	Estados Unidos da América
FAC	Fundo de Apoio à Cultura
IMF	Instituição de Micro Finanças
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONU	Organização das Nações Unidas
PDA	Personal Digital Assistant
PIB	Produto Interno Bruto
POS	Point Of Sale
RBV	Resource-Based View
RH	Recursos Humanos
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sescoop	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
WOCCU	World Council of Credit Unions

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	12
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 DA ERA INDUSTRIAL PARA A ERA DO CONHECIMENTO	19
2.2 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS	22
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	27
2.4 ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (RH)	30
2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	33
2.6 CAPITAL HUMANO	34
2.7 COOPERATIVISMO	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	48
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	49
3.3 COLETA DE DADOS	51
3.4 ANÁLISE DE DADOS	51
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	52
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS QUANTO AO CAPITAL HUMANO COMO FORMA DE ALCANÇAR MELHOR DESEMPENHO FINANCEIRO	53
4.2 CONSISTÊNCIA DAS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO	57
4.3 MELHORIAS E PONTOS A APRECIAR NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

Nesta etapa do trabalho, aborda-se o fenômeno selecionado para o estudo, a importância do capital humano em relação ao desempenho financeiro em uma instituição financeira cooperativa, bem como a descrição do tipo de conhecimento e a finalidade da pesquisa. Além disso, descreve-se o objetivo geral e os específicos do estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A economia mundial e a sociedade passam por um período de profundas transformações, tanto na produtividade, quanto na esfera financeira e política. O avanço da tecnologia e a riqueza criada a partir da inteligência humana estão desencadeando a maior interdependência dos mercados e países, a ascensão do setor de serviços e a sofisticação dos mercados financeiros.

Drucker (2000) comenta que, na nova sociedade, a criação e o gerenciamento do conhecimento apresentam-se como fatores decisivos no ambiente competitivo. Logo, a Era do Conhecimento emerge, enquanto a Era Industrial perde representatividade.

O mercado mostra-se altamente competitivo e instável frente a estas mudanças, exigindo das organizações maior atenção ao crescimento de resultados e ao aumento de eficiência e de produtividade, em níveis menores de custos operacionais. Nesta nova realidade, o conhecimento e as habilidades são os recursos de maior valor em uma organização. Sendo assim, os antigos modelos de gestão perdem espaço para novas formas gerenciais que pretendem entender as fontes da vantagem competitiva na gestão estratégica.

Oliveira (2001) salienta em seus estudos que as novas formas de constituição jurídica apresentadas pelas cooperativas destacam-se em relação à constituição das

demais empresas. No entanto, o que as diferenciam e podem servir como vantagem competitiva, são as interações que estas instituições cooperativas realizam com os seus clientes, conforme a seguinte citação de Oliveira (2001, p.34):

A constituição jurídica das cooperativas – baseada na Lei nº 5.764, de 1971, ou qualquer outra nova lei que venha a substituir – não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, os quais proporcionem sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. Ou seja, as vantagens competitivas das cooperativas devem estar baseadas em suas formas de interação para com seus clientes (cooperados e mercado em geral), e não, simplesmente, nas leis que sustentam sua constituição. Inclusive, porque se pode considerar como perfeitamente factível a tendência – natural – de que as cooperativas vão perdendo, ao longo do tempo, determinadas benevolências governamentais. E, quando esse momento se consolidar, as vantagens competitivas baseadas na constituição jurídica irão para o brejo [...]

Outra evidencia de que o fator interação com o público alvo se tornou vantagem competitiva, pode ser constatado nos bancos comerciais. Nestas instituições, o fator de vantagem competitiva, hoje, são os serviços e não os produtos, por exemplo. Neste setor, o nível de diferenciação dos produtos é praticamente inexistente, logo as pessoas fazem a diferença no negócio com o seu nível de conhecimento e de habilidades para atendimento aos clientes.

Enquanto nos bancos comerciais a alta qualificação profissional é uma realidade, nos bancos de investimento, é fator condicionante. As instituições financeiras de investimento cuidam de grandes aplicações, tanto de pessoas físicas, quanto jurídicas, e, conforme as mutações do mercado, devem estar atentas aos movimentos, evidenciando a intervenção destes para não afetar o patrimônio de seus clientes. Desta forma, os profissionais devem estar preparados com experiência e qualificação aderentes ao negócio.

Entre os anos 60 e 80, o olhar das organizações estava voltado para fatores externos, a fim de entender o seu diferencial competitivo. A partir da década de 80, surgiram duas correntes de pesquisa que buscaram evidenciar os fatores determinantes de vantagem competitiva nas organizações: a Escola do Posicionamento e a Resource-Based View¹ (RBV).

¹ Tradução para o português como Visão Baseada em Recursos.

Porter (1989; 1991), representante da Escola do Posicionamento, apresenta a ideia que o foco das organizações deve ser a relação entre as oportunidades estratégicas e a estrutura da indústria, ou o grupo estratégico. Desta forma, a principal fonte de vantagem competitiva decorre da exploração de um posicionamento específico de mercado.

Hansen; Wernerfelt (1989) abordam alguns anos depois o conceito conhecido como RBV. A RBV volta-se a fatores organizacionais, recursos e competências, e sua interação com o ambiente como determinantes do sucesso das organizações. A análise da RBV permite a relação dos ativos intangíveis com a vantagem competitiva. Neste contexto, representam-se os ativos intangíveis pelo conhecimento, habilidades e capacidades.

Schultz (1973) desenvolve estudos que propiciam uma forma para explicar os ganhos de produtividade gerados pelo fator humano na produção. A esta forma, denomina-se Teoria do Capital Humano. Nesta abordagem, o Capital Humano é considerado capaz de aumentar a produtividade e influenciar o crescimento econômico de organizações e nações.

Schultz (1973, p. 53) define o Capital Humano:

[...] como sendo entidades que têm a propriedade econômica de prestar serviços futuros em um valor determinado. [...] a característica distintiva do capital humano é de que ele é parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem, e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas as coisas. Onde os homens sejam pessoas livres, o capital humano não é um ativo negociável, no sentido de que possa ser vendido. Pode, sem dúvida, ser adquirido, não como um elemento de ativo, que se adquire no mercado, mas por intermédio de um investimento no próprio indivíduo.

Este e outros estudos permitiram que, no final do século XX, as organizações passassem a encarar as pessoas como agentes críticos e diferenciados capazes de agregar valor a qualquer negócio, desde aquele em que a tecnologia está ausente, até os níveis mais elevados de tecnologia. Desta forma, as pessoas tornam-se as grandes responsáveis por alavancar lucros ou reter custos. Os demais recursos da organização não passam de recursos passivos que apenas geram valor, quando há a intervenção humana.

Convém esclarecer que, embora defendida por alguns autores, como Schultz (1973) e Becker (1993), a teoria do capital humano é muito criticada por subordinar a educação ao desenvolvimento de habilidades e atitudes funcionais úteis ao processo produtivo (FRIGOTTO, 1986; GENTILI, 2002).

Em 2009, a partir da Resolução 64/136, a Organização das Nações Unidas (ONU) chancelou 2012 o Ano Internacional das Cooperativas. Tal resolução foi possível a partir da aproximação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e da ONU. Conforme França (2012, p. 60) o objetivo desta iniciativa é “conscientizar as pessoas sobre a importância do segmento, bem como promover a formação e o crescimento das cooperativas envolvendo todos os setores da economia e governos.”

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), atualmente, o setor cooperativo reúne mais de um bilhão de pessoas em mais de 100 países e responde pela geração de mais de 100 milhões de empregos nos cinco continentes. Em 2010, as 300 maiores cooperativas do mundo tiveram uma movimentação econômico-financeira de US\$ 1,6 trilhão. No Brasil, em 2011, o total de associados às cooperativas ligadas à OCB passou dos 10 milhões, registrando um crescimento de 11% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados cerca de nove milhões. O número de cooperativas ficou em 6.586, representando um decréscimo de 1% no comparativo a 2010. Freitas (2012) comenta que essa redução mostra um caminho natural de busca por maior competitividade no mercado. Para este autor, a união dá-se, a fim de que estas ganhem mais participação de mercado, aumentando a viabilidade de seus negócios. Logo, cresce o número de associados e de empregados.

As cooperativas de serviços financeiros conciliam competitividade e as necessidades de seus membros, buscando lucros razoáveis ao mesmo tempo em que se esforçam para oferecer os melhores produtos e serviços a seus clientes. Sendo assim, elas oferecem estabilidade e segurança financeira para milhões de pessoas.

Bertrand (2012) aborda que o modelo das cooperativas de serviços financeiros destaca-se após a crise financeira de 2008, apresentando sua resiliência e eficácia. Isso porque, neste modelo, o capital humano é considerado mais importante do que o

lucro propriamente dito, baseando-se em governança democrática, proximidade e satisfação dos membros.

Há uma gama de estudos e aplicações nas organizações sobre as relações de trabalho, a criação de programas de benefícios para os funcionários, o desenvolvimento de melhores condições para a realização das tarefas cotidianas, as condições para incentivar as pessoas na busca de melhores resultados individuais e organizacionais, dentre outros. Dentro dessa perspectiva, a pergunta que motiva esta pesquisa é: **Como os executivos de uma instituição financeira cooperativa veem a influência do capital humano no desempenho financeiro de sua instituição?**

1.2 OBJETIVOS

Nesta parte do estudo, evidenciam-se o objetivo geral e os específicos da pesquisa. Os objetivos específicos são desdobramentos do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

O foco deste estudo é analisar a influência do capital humano em relação ao desempenho financeiro na concepção dos executivos de uma instituição financeira cooperativa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a percepção dos executivos quanto ao capital humano como forma de alcançar melhor desempenho financeiro;
- b) Identificar a consistência das políticas da organização para o desenvolvimento do capital humano;
- c) Sugerir melhorias ao processo de gestão do capital humano e identificar pontos a apreciar neste processo.

1.3 JUSTIFICATIVA

As instituições financeiras cooperativas estão conquistando maior participação no mercado. Tal evento pode ser evidenciado a partir de informações disponibilizadas pela OCB, como o aumento do número de associados próximo a 10% ao ano, pois passou de 8.252.410 em 2009 para 9.016.527 em 2010 e mais de 10 milhões em 2011. Além disso, tem crescido também o número de empregados nas cooperativas, passando de 274 mil em 2009 para mais de 300 mil em 2011.

Neste novo modelo de organização, há uma preocupação muito grande em relação ao capital humano, na medida em que uma cooperativa é uma sociedade de pessoas e não de capital como os bancos comerciais, por exemplo. Ressalta-se, também, que no segmento financeiro, cada vez mais, a capacidade de agregar valor ao desempenho da organização se apoia no desempenho das pessoas que nela atuam, ou seja, na qualidade de seu capital humano.

Assim sendo, entender a visão dos executivos em relação à importância do capital humano em uma instituição financeira cooperativa é importante. Este estudo permite constatar se o discurso em relação à preocupação com o capital humano está evidenciado na prática. Dizer que disponibilidade de dinheiro, tecnologia, instalações e

equipamentos bastam para alcançar os objetivos de um negócio é um grande equívoco, pois tudo isso só funciona a partir do momento em que há a intervenção humana.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresentam-se os marcos teóricos que sustentam este estudo. Inicialmente, demonstra-se a evolução da Era Industrial à Era do Conhecimento. Posteriormente, abordam-se algumas das contribuições da escola de relações humanas. Logo, propõem-se os principais pensamentos de gestão estratégica. Em seguida, dá-se o direcionamento deste estudo a partir da RBV e de um detalhamento sobre capital humano. Por fim, explana-se a origem do cooperativismo e o atual cooperativismo de crédito existente no Brasil.

2.1 DA ERA INDUSTRIAL PARA A ERA DO CONHECIMENTO

O uso dos sistemas organizados pelo homem é tão antigo quanto a sua própria existência. Desde que o homem se conhece como tal, necessita unir seu esforço ao de seus semelhantes, a fim de atingir objetivos comuns, praticamente inacessíveis ao indivíduo isolado. Desde a Pré-História, diferentes povoados nos deram magníficos exemplos de cooperação em suas plantações, construção de moradias, artesanato e transporte de mercadorias. A união de esforços permitiu melhores resultados e a minimização dos prejuízos.

Na segunda metade do século XX, o ambiente passou por profundas e rápidas transformações. Os olhares dos teóricos das organizações se voltaram para buscar novas respostas aos desafios da competitividade e da produtividade exigidas pelo mercado, construindo os seus pensamentos com uma maior ênfase na condição humana.

Santos (2001) explica a mecânica newtoniana, em que o mundo da matéria é uma máquina cujas operações podem se determinar exatamente por meio de leis físicas e matemáticas. A visão mecanicista trouxe uma série de progressos às ciências

exatas, no entanto, pouco contribuiu no entendimento das ciências humanas. Esta visão, por apresentar um caráter utilitarista e funcional, não se ateve ao conhecimento e ao comportamento humano, menosprezando, enquanto ciência, tudo o que não pudesse ser demonstrado. No entanto, a liberdade, como premissa do sistema liberal e capitalista, permitiu ao homem a consciência de seu valor e de sua dignidade. Neste período, a visão mecanicista, que se baseava em princípios estáticos, mostrou-se insuficiente para responder as demandas de um mundo que iniciava profundas mudanças econômicas e sociais.

Morris (2000) apresenta que o verdadeiro sucesso nos negócios e na vida envolve descobrir nossos talentos, desenvolvê-los e utilizá-los tanto para o bem alheio, quanto para o próprio bem. Este autor salienta que o sucesso do passado nem sempre se revelará como a melhor estratégia para o futuro, logo não podemos deixar que nossos hábitos e nosso orgulho impeçam a mudança.

Drucker (2000) comenta que, na nova sociedade, a criação e o gerenciamento do conhecimento apresentam-se como fatores decisivos no ambiente competitivo. Logo, a Era do Conhecimento emerge, enquanto a Era Industrial perde representativa.

Desta forma, passamos da Era Industrial para a Era do Conhecimento. Nesta transposição, Crawford (1994, p. 18) destaca alterações quanto à tecnologia, economia, sistema social, sistema político e paradigmas nas sociedades Industrial e do Conhecimento, conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Características sobre tecnologia, economia, sistema social, sistema político e paradigma nas sociedades Industrial e do Conhecimento

	SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO
Tecnologia	<p>Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão).</p> <p>Materiais: recursos não renováveis (metais, etc.).</p> <p>Ferramentas: máquinas para substituir a força humana (motores).</p> <p>Métodos de produção: linha de montagem e partes intercambiáveis.</p> <p>Sistema de transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião.</p> <p>Sistema de comunicação: imprensa, televisão.</p>	<p>Energia: natural (sol e vento) e nuclear.</p> <p>Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem.</p> <p>Ferramentas: máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada).</p> <p>Métodos de produção: robôs.</p> <p>Sistema de transporte: espacial.</p> <p>Sistema de comunicação: comunicações individuais ilimitadas através de meios eletrônicos.</p>
Economia	<p>Economia de mercado nacional, cuja atividade econômica e a produção de bens padronizados, tangíveis com divisão entre produção e consumo.</p> <p>Divisão complexa de mão-de-obra baseada em organizações com vários níveis hierárquicos.</p> <p>Capital físico é o recurso fundamental.</p>	<p>Economia global e integrada, cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão entre produtor e consumidor.</p> <p>Organizações empreendedoras de pequeno porte, cujos membros têm um ganho diretamente.</p> <p>Capital humano é o recurso fundamental.</p>
Sistema Social	<p>Família nuclear com divisão de papéis entre sexos e instituições imortais que sustentam o sistema.</p> <p>Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes.</p> <p>A educação em massa é completa na idade adulta.</p>	<p>O indivíduo é o centro, com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais, com ênfase na autoajuda e em instituições mortais.</p> <p>Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo.</p> <p>A educação é individualizada e contínua.</p>
Sistema Político	<p>Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e política são modeladas de acordo com os interesses da propriedade e do controle do investimento de capital.</p> <p>Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo representativo, quanto na forma ditatorial.</p>	<p>Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento com organizações supranacionais/os governos locais/as principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas.</p>
Paradigma	<p>Base do conhecimento: física e química.</p> <p>Ideias centrais: os homens se colocam como controladores do destino num mundo competitivo com a crença de que uma estrutura social racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas.</p>	<p>Base do conhecimento: eletrônica quântica, biologia molecular e ecologia.</p> <p>Ideias centrais: os homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado); sistemas de valores enfatizam um indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes.</p>

Fonte: Adaptado de Crawford (1994, p. 18).

Das ponderações de Crawford (1994), destacam-se as alterações na economia que se tornou global e integrada e o capital humano o recurso fundamental. No sistema social o indivíduo tornou-se o centro e a educação individualizada e contínua. Além disso, no sistema político aponta-se o conhecimento incrementando a democracia participativa e no paradigma os homens encarados como seres capazes de transformações contínuas e de crescimento.

2.2 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Conforme Coradi (1985), a partir do século XIX, desenvolveram-se alguns estudos sobre o trabalho humano, identificando que as sociedades eram capazes de organizarem-se de forma racional. Os precursores de tais estudos foram Saint-Simon, que apresentou ideias de planejamento e de organização do trabalho, Robert Owen, que assimilou a ideia de que o caráter do homem é pré-fabricado, mas pode ser treinado e gerido, e Louis Blanc, que defendeu a existência de uma sociedade igualitária a partir do Estado capaz de promover as ciências sociais.

Segundo Maximiano (2006), no princípio do século XX, Taylor e Fayol apresentaram a visão clássica, em que os indivíduos eram vistos como instrumentos inertes na organização. Estes instrumentos tinham de exercer tarefas designadas pela empresa e de contrapartida eram remunerados. A empresa não esperava deles outro comportamento se não o de cumprir as ações previamente definidas.

Maximiano (2006) expõe que, entre 1924 e 1927, destacou-se uma equipe de Harvard para realizar investigações na fábrica da empresa Western Electric, pois a fábrica estava impregnada de conceitos mecanicistas. O problema enumerado, inicialmente, dizia respeito à influência de fatores ambientais, como a iluminação, que afetavam a produtividade da fábrica situada em Hawthorne. Dentre os pesquisadores, estava um jovem australiano chamado George Elton Mayo. Mayo uniu-se ao grupo, a fim de desenvolver experimentos para verificar como a produtividade era afetada a

partir de pausas para descanso, intensidade de luminosidade, nível de ruído e temperatura. Após as experiências na fábrica de Hawthorne, Mayo descobriu uma função da empresa diferente da econômica e da produtiva, a função social. Em seus estudos, ele chamou as pessoas pelos nomes e as demonstrou que ajudavam a organização a resolver um problema, assim elas trabalhavam com mais eficiência.

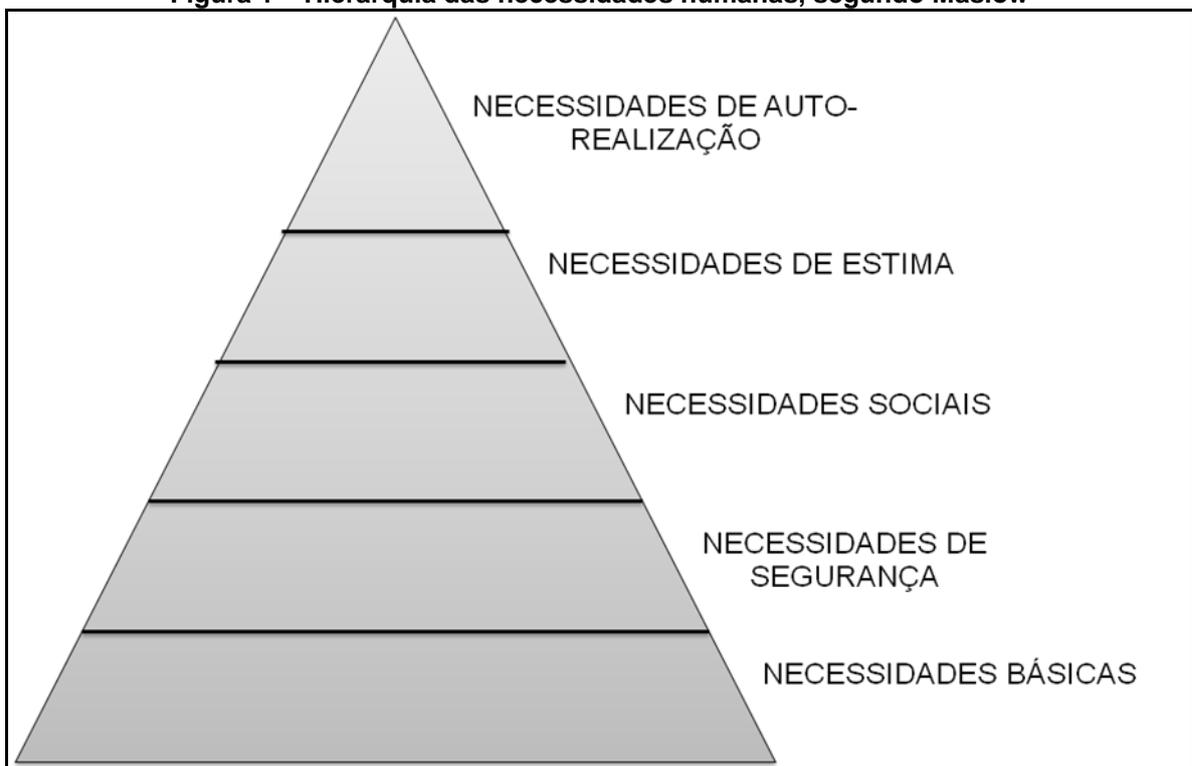
Coradi (1985) comenta que a obra de Mayo foi importante aos estudos clássicos de Administração, porque salientou a existência de atitudes e sentimentos dos indivíduos nas organizações, como fatores de motivação, afetando, desta forma, a produtividade e o moral. A partir disso, as organizações não apresentavam apenas aspectos racionais como os abordados nas teorias mecanicistas. A visão de Mayo derivou a Escola de Relações Humanas.

Coradi (1985) destaca que, por volta de 1960, Douglas McGregor caracterizou a visão da Escola de Relações Humanas confrontando-a com o enfoque clássico. Desta forma, surgiu o que McGregor batizou de Teoria Y, contestando a Teoria X, a visão tradicional. Para McGregor, a Teoria X pressupõe que o ser humano, pela sua própria natureza, não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que possível. Desta forma, as pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e punidas para que delas se obtenham as ações e, finalmente, os objetivos visados. Além disso, é próprio do ser humano preferir ter a sua atenção chamada, evitar responsabilidades, ter pouca ambição e desejar acima de tudo a segurança. Sendo assim, desconsidera-se a natureza psicológica dos indivíduos. A Teoria X não pretendia em sua essência propor estratégias que conduzissem os indivíduos a comportamentos positivos para a organização e para eles próprios. Já a Teoria Y fundamenta-se na integração entre indivíduo e objetivos organizacionais. Maximiano (2006) comenta que, em McGregor, a empresa desenvolveria condições em que o indivíduo pudesse atingir os seus objetivos através de seus esforços, a fim de tornar os objetivos da organização viabilizados e concretizados. Sendo assim, há o reconhecimento e a existência de dois atores com necessidades a serem satisfeitas, o indivíduo e a organização.

Maximiano (2006) expõe, ainda, que, além de McGregor, ocorreu uma série de desdobramentos dos estudos iniciados por Mayo. Dentre estes estudos, destacou-se

as análises de Maslow, em 1954, com a obra “Motivation and Personality”. Maslow salienta que o indivíduo é um ente organizado e integrado, que possui necessidades. Estas necessidades são classificadas como básicas, sociais, de pertencer, de estima e de autorrealização. As necessidades básicas são as primeiras e mais fortes, pois estão ligadas à alimentação e à reprodução; as necessidades sociais dizem respeito à busca de estabilidade e proteção; as necessidades de pertencer vêm do desejo de pertencer a uma comunidade e ser amado pelos demais; as necessidades de estima referem-se tanto à estima por si própria, autoestima, quanto à estima por terceiros; e as necessidades de autorrealização se concretizam a partir da realização das demais. O conjunto destas cinco necessidades forma a Pirâmide de Maslow, conforme na figura 1.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: Maximiano (2006, p.263).

Conforme Maximiano (2006), Maslow salienta que não há uma sequência rígida quanto à ordem das necessidades, pois estas podem variar de indivíduo para indivíduo, conforme os seus anseios e a cultura em que se inserem. Ele ainda diz que o comportamento dos indivíduos pode ser motivado por mais de um canal de motivação.

Maximiano (2006) apresenta também a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, em que a motivação resulta de dois fatores que podem ser divididos em duas categorias, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos ou extrínsecos são as condições de trabalho, como salário e estilo de liderança dos gestores, por exemplo. Já os fatores motivacionais ou intrínsecos são os relacionados ao próprio trabalho, como, por exemplo, o reconhecimento pelo trabalho desempenhado e o exercício da responsabilidade. A figura 2 representa esta teoria.

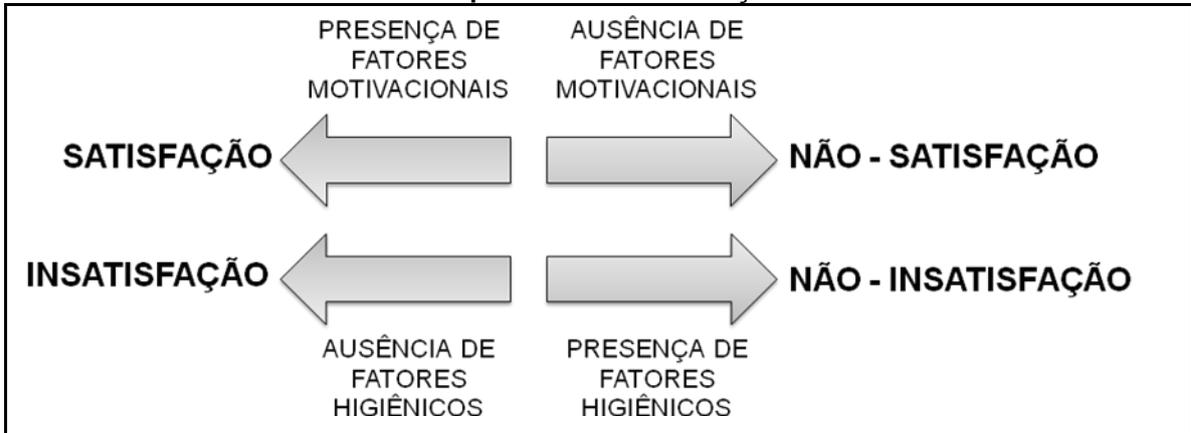
Figura 2 – A teoria de Herzberg divide os fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: os que se relacionam ao conteúdo e os que se relacionam ao contexto do trabalho



Fonte: Maximiano (2006, p.267).

Coradi (1985) apresenta os estudos de Herzberg e de um grupo de psicólogos e de sociólogos, que também falaram sobre motivação. Em seu livro "Motivation to Work", Herzberg estuda a motivação confrontando-a com o que denominou higiene, ou seja, cuidados que devem ser tomados em relação à saúde. Na sua apresentação, este estudioso evidencia que a melhoria dos fatores higiênicos não se impulsiona por motivação ou satisfação, porém a piora destes agrava a insatisfação. Além disso, Coradi (1985) salienta que a obra de Herzberg dispõe os fatores higiênicos não como um fim, uma vez que não geram satisfação. Esta análise é evidenciada na figura 3.

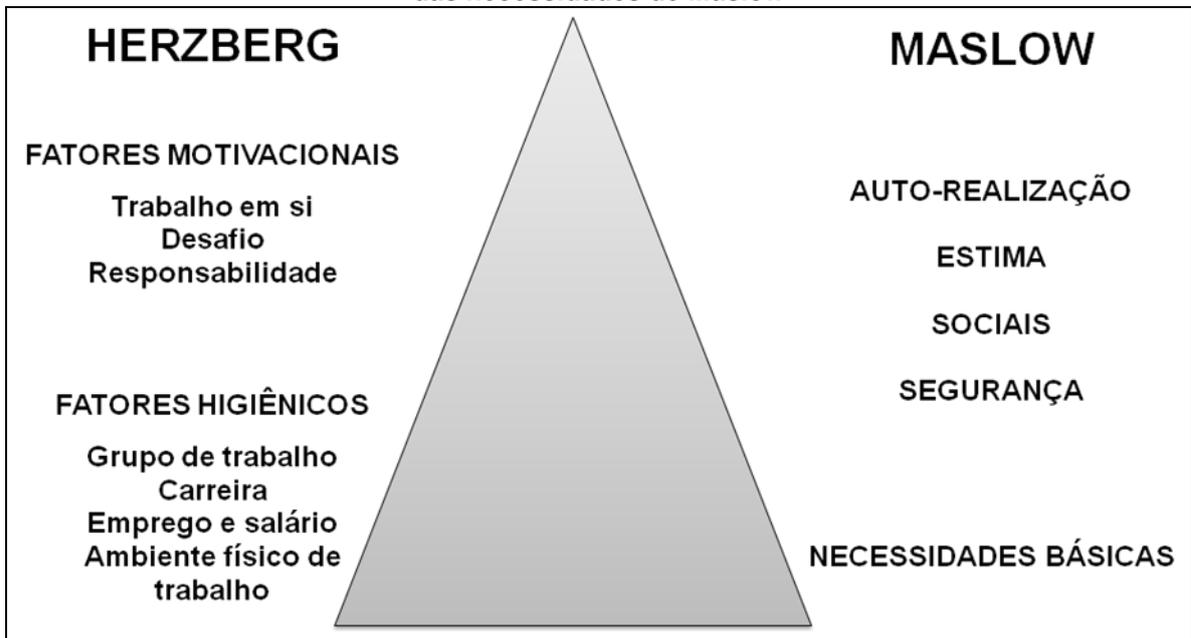
Figura 3 – Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg, representam duas dimensões independentes da motivação



Fonte: Maximiano (2006, p.269).

Maximiano (2006) encerra a sua abordagem sobre as teorias motivacionais a partir da comparação dos estudos de Herzberg e Maslow, conforme a figura 4.

Figura 4 – Uma comparação entre a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano (2006, p.263).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

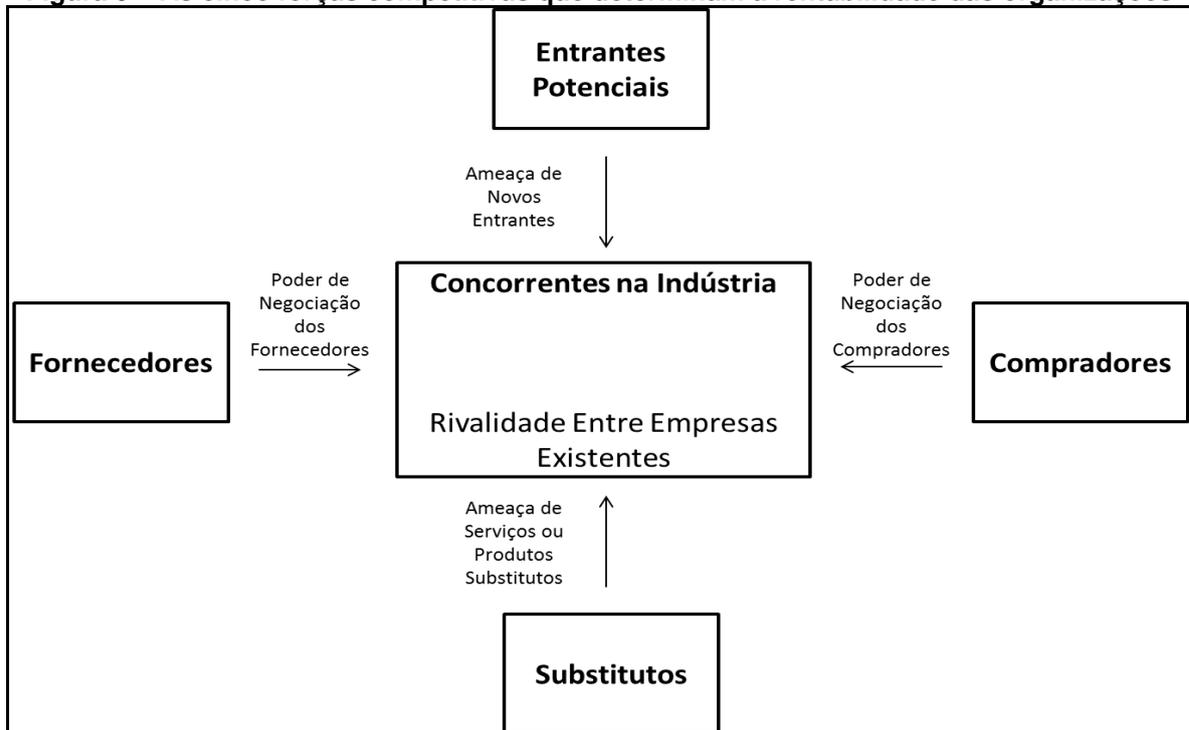
A gestão estratégica tem em sua essência o entendimento das fontes de vantagem competitiva. A partir dos anos 80, desenvolveram-se alguns estudos como os encontrados em Porter (1989; 1991), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) e Barney (1991) para pesquisar os fatores determinantes de desempenho das organizações.

Mascarenhas (2008, p. 31 e 32) define a gestão estratégica da seguinte forma:

[...] pode ser definida como os esforços para a formulação e implementação das estratégias empresarias. A formulação das estratégias vem sendo abordada tradicionalmente como um processo de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas: (1) a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios; (2) a segunda, de caráter transitório, implica a determinação dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los.

Porter (1989, p. 1) destaca que “a vantagem competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.” Para Porter (1989, p. 2), “existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.” Sendo assim, a principal fonte de vantagem competitiva está na exploração de um posicionamento específico de mercado. O paradigma presente nesta visão está na abordagem das cinco forças competitivas: o poder de negociação dos compradores, a ameaça de serviços ou produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, e a rivalidade entre empresas existentes, conforme a figura 5.

Figura 5 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade das organizações



Fonte: Porter (1989, p.3).

Porter (1989, p. 3) salienta que:

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade da força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Com base nestes estudos, as organizações que apresentam produtos os quais não são facilmente substituídos são mais atrativas, com vantagem competitiva em relação às demais concorrentes. Logo, o desafio a ser considerado pelas organizações é constituir o melhor arranjo entre os produtos e mercados, a fim de conquistar vantagem competitiva.

Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), a partir de suas pesquisas, criaram a corrente conhecida como RBV. Esta corrente voltou os seus esforços para a análise dos fatores internos da organização e a sua interação com o ambiente.

Prahalad; Hamel (1990, p. 84) pensam em seus estudos nas competências existentes ou a desenvolver que podem levar a organização à vantagem competitiva. Conforme estes autores, a maioria das competências específicas da organização não está nas cabeças de um pequeno grupo de pessoas brilhantes, mas em uma mescla de várias habilidades e no trabalho de várias pessoas e setores envolvidos da empresa.

Para Prahalad; Hamel (1990, p 82),

Uma competência específica deveria ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. E ela será difícil de imitar caso seja uma harmonização complexa de tecnologias individuais e habilidades de produção. Um rival poderia adquirir algumas das tecnologias que compõem a competência específica da empresa, mas achará mais difícil reproduzir o padrão mais ou menos abrangente de coordenação e aprendizagem internas.

Barney (1991) sugere que as organizações considerem as oportunidades e ameaças, ou seja, o ambiente externo como fator importante para a competitividade. No entanto, tal abordagem não deve deixar de lado os recursos internos, porque estes também são fatores de competitividade. Para Barney (1991), as visões apresentadas por Porter (1989) e por Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984) são complementares, pois a análise de Porter (1989) não comporta todos os elementos a considerar na conquista de vantagem competitiva. Barney (1991) faz uso da tradicional análise SWOT, Strengths², Weaknesses³, Opportunities⁴, Threats⁵, e dos modelos de Porter (1989) e de Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984) para conciliar a sua ideia, conforme a figura 6.

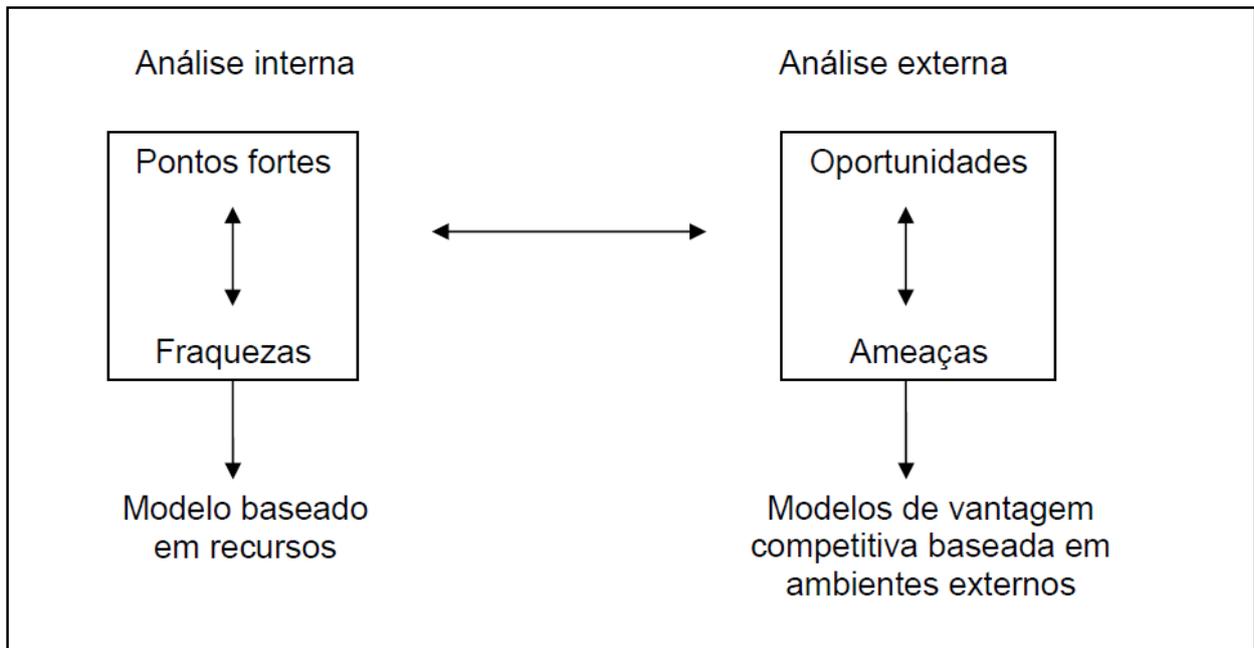
² Tradução para o português como pontos fortes.

³ Tradução para o português como pontos fracos.

⁴ Tradução para o português como oportunidades.

⁵ Tradução para o português como ameaças.

Figura 6 – A relação entre a tradicional análise SWOT, o modelo baseado em recursos e o modelo de atratividade de indústria



Fonte: Barney (1991, p. 100).

Desta forma, a preocupação com os recursos contribui mais do que o direcionamento para o ambiente externo, uma vez que permite realizar a análise dos pontos fortes e das fraquezas antes de submeter-se a novas oportunidades. Este estudo dedicar-se-á justamente aos recursos.

2.4 ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (RH)

Mascarenhas (2008, p. 32) aborda o planejamento estratégico de pessoas da seguinte forma:

No nível da gestão de pessoas, o planejamento estratégico de pessoas pode ser conceituado como os processos por meio dos quais são antecipadas demandas ambientais e dos negócios, bem como direcionadas essas demandas em suas dimensões de gestão de pessoas.

Conforme Armstrong⁶ (*apud* MASCARENHAS, 2008), a estratégia de pessoas deve expressar as finalidades da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, além da integração destas com as estratégias corporativas.

A gestão estratégica de RH deve estar estreitamente alinhada ao planejamento estratégico da organização, permitindo mudanças de paradigmas. Tais mudanças permitirão melhor desempenho organizacional, melhorando índices de qualidade e de produtividade no trabalho, através do desempenho humano. Além disso, a alteração na cultura organizacional criará valores e crenças compartilhados entre os empregados e a empresa com objetivos comuns em um ambiente participativo e comprometido (MARRAS, 2000).

Becker; Huselid; Ulrich (2001) percebem que o RH deve alterar a sua postura, visão e comprometimento com a estratégia da empresa, reorganizando os seus processos internos. Neste cenário, as habilidades de RH têm de ser alteradas, a fim de que este consiga atender as demandas estratégicas.

Hassan; Hagen; Daigs (2006) propõem o gerenciamento estratégico de RH a partir de sete práticas com efeito significativo tanto na relação empregado/empregador, quanto na relação produção/resultado. São elas: estabilidade no emprego, contratação seletiva, autogerenciamento de times e descentralização, alta compensação baseada em desempenho organizacional, treinamento extensivo e desenvolvimento de programas, redução nas diferenças de status e compartilhamento das informações.

A estabilidade aponta para o fato de que, quando a empresa propõe muitas inovações nas práticas de trabalho e de produtividade, pode surgir desconforto para os colaboradores, que entendem a mudança como perda de autonomia e responsabilidades. Os benefícios em garantir a estabilidade são diversos. Um deles é a livre contribuição de conhecimento e esforços para aumento da produtividade. Outro é a diminuição de funcionários que saem da organização por livre vontade em períodos de crise.

⁶ ARMSTRONG, M. **Strategic human resource management**: A guide of action. 3. ed. Filadélfia: Kogan Page, 2006.

A contratação seletiva trata da seleção bem feita, em que se contrata exatamente quem a organização precisa para a vaga em questão. É importante analisar alguns pontos, como o número grande de candidatos, as habilidades críticas e os atributos necessários. De igual forma, as organizações devem examinar os atributos que são difíceis de mudar, através de treinamento, e devem enfatizar as qualidades que diferenciam o candidato à vaga.

O autogerenciamento de times e a descentralização mostram que a organização baseada em times tem muito mais sucesso, uma vez que seus colaboradores comprometem-se com a operação e sentem-se responsáveis pelo sucesso da companhia. Este aumento no senso de responsabilidade estimula mais iniciativas e esforços de todos os envolvidos. Além disso, permite a eliminação de algumas camadas de hierarquia e o senso de absorção das tarefas.

A alta compensação baseada em desempenho organizacional trata do que, geralmente, mais interessa ao funcionário, a compensação financeira pelo seu trabalho. Quando a empresa possui um programa de compensação que recompensa os colaboradores pelos objetivos atingidos, tende a criar uma cultura em que os funcionários pensam e agem como donos do negócio. No entanto, simplesmente inserir esquemas de donos sem o devido treinamento, informação e delegação de responsabilidades, pode trazer pouco efeito sobre o desempenho.

Os itens treinamento e desenvolvimento de programas apontam para o fato de que muitas vezes os programas de treinamento e desenvolvimento são colocados em segundo plano, principalmente em épocas de crise. Apesar de conhecimento e habilidade serem críticos para o sucesso organizacional, poucas companhias tem isto em suas culturas. Não se associa o treinamento com o resultado, em que as habilidades do empregado e a iniciativa de identificar e de resolver problemas, bem como as iniciativas para mudar métodos de trabalho e para assumir responsabilidades, podem fazer muita diferença.

A redução nas diferenças de status evidencia a premissa fundamental de um sistema de gerenciamento de alto desempenho, que deve ser capaz de captar as ideias, as habilidades e os esforços de todos da organização. Algumas atitudes são

importantes, a fim de fazer com que os indivíduos e os grupos não se sintam menos valorizados. Consegue-se isso através do uso de linguagem acessível a todos, compartilhamento de espaço físico e redução das diferenças salariais entre os níveis e as categorias.

O compartilhamento das informações salienta que uma firma não deve considerar-se confiável, se ela não reportar a seus colaboradores detalhes de sua parte financeira e de sua eficiência operacional. Além disso, observa que pessoas motivadas e treinadas não conseguem contribuir para o crescimento organizacional, se elas não tiverem informações de importância e de dimensão do trabalho que vão executar.

2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Apesar de a RBV se desenvolver a partir dos anos 80, as suas origens estão atreladas a trabalhos mais antigos. Barney (1991) salienta que David Ricardo em 1817 sugeriu os recursos naturais próprios das terras como fonte de desempenho superior. Edith Penrose, em 1959, publicou o livro “The Theory of the growth of the firm”, que definiu a organização como um conjunto de recursos passíveis de gerenciamento.

A definição de recurso pode ser encontrada em Wernerfelt (1984, p. 172) como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”. Wernerfelt (1984) defendeu em seus estudos uma visão distinta da de Porter (1980). Para Wernerfelt (1984), a empresa poderia ser vista em termos de seus recursos, e não somente pelos seus produtos. Wernerfelt (1984, p. 172) ainda aborda a organização sendo descrita pelas suas capacidades e recursos, conforme a seguinte citação:

As organizações devem ser avaliadas sob a ótica dos seus recursos produtivos, as organizações devem identificar os recursos que levam a obter uma alta lucratividade. A estratégia das organizações deve estar centrada no equilíbrio entre a exploração dos recursos atuais e o desenvolvimento de novos recursos, as aquisições realizadas pelas organizações podem ser entendidas como compra de recursos que permitam altos retornos.

Grant (1991, p. 118 e 119) pondera em suas análises uma classificação para os recursos, traduzindo-os em recursos tangíveis e recursos intangíveis. Conforme o autor, “os recursos tangíveis são aqueles que podem ser contabilizados nos balanços patrimoniais das empresas, por exemplo, máquinas, equipamentos e imobilizado.” Já os recursos intangíveis são os recursos não físicos, por exemplo, o capital humano. Grant (1991) ainda considera que estes recursos devem ser comparados com os de outras organizações, a fim de que sejam identificados aqueles recursos que permitem a obtenção de melhores resultados financeiros.

Fitz-enz (2001, p. 5) apresenta que os recursos tangíveis podem contribuir na resolução de problemas, no entanto o que incrementa melhores resultados é o capital humano.

Se você me der um supercomputador de “gazilhões de dólares”, consigo resolver enormes equações matemáticas muito mais rapidamente do que se estivesse utilizando o meu laptop. Mas a questão é: serei capaz de resolvê-las tão rapidamente quanto um professor de matemática utilizando o mesmo equipamento? De forma alguma! Isto é a alavancagem (influência) humana.

2.6 CAPITAL HUMANO

A essência da teoria do capital humano reside no pressuposto de que o trabalho é mais do que apenas um fator de produção, podendo ser considerado como um capital. Nessa visão, esse capital será tanto mais produtivo, quanto maior for a sua qualidade, a qual, por sua vez, é intensificada pela educação e pelo treinamento. Assim, a melhoria da qualidade do capital humano apreciará não só o desempenho individual do trabalho e, por consequência, a sua remuneração, mas também o desempenho organizacional, com a consequente geração de riqueza e de crescimento econômico para a organização em particular e para a sociedade em geral (TAFNER, 2006).

A visão da educação como investimento não é recente. Adam Smith em A Riqueza das Nações já referencia a educação como ferramenta que expande as

habilidades e a produtividade do trabalhador. Smith (1982, p. 248) salienta que “a destreza de um trabalhador pode ser enquadrada na mesma categoria que uma máquina ou instrumento de trabalho que facilita e observa o trabalho e que, embora custe alta despesa, compensa essa despesa com lucro.”

A partir do surgimento das discussões acerca da importância do comportamento humano nas organizações, no período de 1913 a 1920, Scharf (2012) aborda que os estudos sobre o capital humano difundiram-se rapidamente em muitos países, em especial nos Estados Unidos da América (EUA). O termo capital humano, no entanto, não teve grande atuação dos pesquisadores até a década de 1960. A partir deste momento, alguns estudos foram intensificados, Schultz (1973), Becker (1993) e Mincer (1958).

Senge (2004) apresenta que, no período de maturação deste conceito, teve de existir um aceite das empresas em relação às pessoas como diferenciais críticos de sucesso. Isto aconteceu frente ao ambiente de mudanças presenciado pelas organizações e à globalização. Neste cenário, observou-se o intercâmbio de informações. Senge (2004) comenta que a espécie humana nos últimos anos apresenta a capacidade de criar muito mais informações do que se consegue absorver; de fomentar uma interdependência muito maior do que é capaz de ser gerida; e de acelerar mudanças muito mais rapidamente do que a habilidade de acompanhar esse ritmo.

Davenport (2001) aborda em seus estudos que a expressão capital humano foi empregada pela primeira vez em 1961, no artigo “Investment in Human Capital” escrito por Theodore William Schultz. Em 1962, desenvolveu-se uma gama de estudos sobre o assunto. Em 1963, Schultz publicou “The Economic Value of Education”, primeiro livro texto acerca do assunto.

Desta forma, Schultz (1973), acompanhado por outros economistas, como Becker (1993), foi o precursor nos estudos sobre o capital humano como meio de crescimento econômico. Becker (1993) apresenta que o capital humano engloba o conhecimento, as técnicas e a experiência desempenhados pelo indivíduo na

realização dos objetivos da organização. Schultz (1973) salienta que estes atributos do indivíduo servem para criar valor às organizações.

Fitz-enz (2001) comenta que as pessoas, como diferenciais críticos, possibilitam que o dinheiro em caixa, o imobilizado e outros ativos sejam bens inertes. Nesta concepção, estes bens são recursos passivos que, para gerar valor, necessitam da intervenção humana. Tal situação é evidenciada por Fitz-enz (2001, p. 243), conforme segue:

As pessoas fazem as coisas acontecerem. Os equipamentos, os processos e a propriedade intelectual não são alavancados pelas suas capacidades inerentes, e sim pelas ações dos seres humanos. A aptidão, o conhecimento e a motivação dos funcionários geram os valores incrementais que residem dentro do potencial dos ativos organizacionais.

Sandroni (1994, p.41) define o capital humano da seguinte forma:

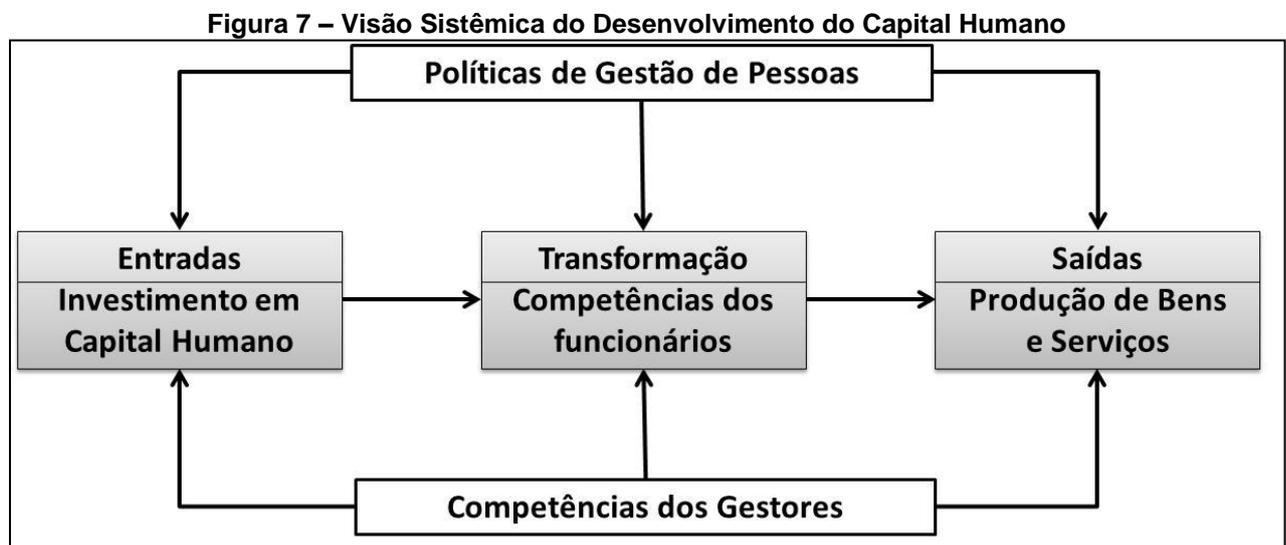
Capital humano é o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população. [...] O termo é utilizado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao indivíduo auferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho.

Convém esclarecer que, embora defendida por alguns autores, como Schultz (1973) e Becker (1993), a teoria do capital humano é muito criticada por subordinar a educação ao desenvolvimento de habilidades e atitudes funcionais úteis ao processo produtivo (FRIGOTTO, 1986; GENTILI, 2002).

“Capital humano é definido aqui como o conhecimento que indivíduos adquirem durante sua vida e o usam para produzir bens e serviços ou ideias em circunstâncias de mercado ou fora do mercado” (OECD, 1996, p. 22).

De Ré (2012) aponta que a gestão do capital humano exige que a organização altere as práticas e as perspectivas de gestão de pessoas, pois o foco desta área da organização deve direcionar-se para o desenvolvimento das competências de seus colaboradores. Desta forma, incrementa-se a produção de bens e serviços. Além disso, deve existir gestão adequada das pessoas, pois os gestores influenciam o desenvolvimento das competências individuais. Nesta perspectiva, o capital humano constitui-se em uma vantagem competitiva da organização e pode-se maximizá-lo

pelas políticas de gestão de pessoas e pela competência dos gestores ao colocarem em prática estas políticas, conforme pode ser evidenciado na figura 7.



Fonte: De Ré (2012).

2.7 COOPERATIVISMO

Conforme Oliveira (1984, p. 27), a mecanização da indústria do século XIX, ao mesmo tempo em que gerou a formação de classes assalariadas, acarretou o desemprego em massa, a miséria coletiva e o desajustamento social. Tal intranquilidade social permitiu o surgimento de vários estudos neste campo. Um destes estudos retrata-se em Robert Owen, que buscou dar a seus operários melhores condições de trabalho e de vida, organizando-os em uma associação para compras em comum.

Conforme Gediel (2001), em 1844, após a Revolução Industrial, na cidade de Rochedale, região de Lancaster, na Inglaterra, 28 operários, na maioria tecelões, se reuniram para criar a chamada Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochedale, uma sociedade de consumo que se extinguiu em 1947. Esta criação visou uma forma de organização mais justa e democrática e permitiu o surgimento do conjunto de princípios

conhecidos como Princípios Básicos do Cooperativismo, adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade. A partir destes princípios, o cooperativismo ganhou força, espaço e respeito.

Oliveira (1984, p. 31) salienta que as primeiras cooperativas pertenceram aos setores de consumo, moinhos e panificação, e representaram um movimento de autodefesa por parte das populações economicamente mais pobres. No entanto, o movimento cooperativo ganhou força através das sociedades de crédito, de consumo, de trabalho, habitacional, de saúde, educacional, de transporte, de seguros, etc. Ricciardi; Lemos (2000, p. 63 e 64) apresentaram em seus estudos os objetivos de algumas destas sociedades, conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Tipos de Cooperativas e seus respectivos fins

SERVIÇOS PROCURADOS/DESEJADOS	TIPO DE COOPERATIVA
Aquisição de bens de consumo	De consumo
Capitalização, aplicações financeiras, empréstimo, conta corrente, etc.	De crédito
Armazenagem, classificação, beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos e venda de insumos agrícolas e de bens de consumo aos associados	Agropecuária
Produtos artesanais e prestação de serviços a terceiros	De trabalho
Aquisição de casa própria	Habitacional
Serviços médicos, odontológicos, psicológicos e afins	De saúde
Ensino de grau primário, médio, ou superior organizado por pais de alunos	Educacional
Mineração	De mineração
Produção industrial (indústrias administradas e operadas pelos próprios associados, seus proprietários)	De produção industrial
Serviços organizados por pessoas de menor idade ou relativamente incapazes	Especiais
Outras atividades	Outras

Fonte: Ricciardi; Lemos (2000, p. 63 e 64).

Segundo Gediel (2001), o Brasil não ficou para trás neste movimento, pois, em 1841, o imigrante Benoit Jules de Mure fundou a denominada Vila da Glória, uma colônia de produção e consumo na localidade de Palmital, no município de São Francisco do Sul, Santa Catarina. No entanto, os princípios do cooperativismo puro não estavam dispersos nem evidentes. Tal dispersão deu-se a partir do século XX com a

chegada de imigrantes alemães e italianos no sul do Brasil. Em 1902, o padre suíço Théodor Amstadt fundou a Caixa Rural Cooperativa, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul que, de fato, foi o berço do cooperativismo no Brasil. Nesta fundação, o padre suíço baseou-se nos princípios cooperativistas.

A expansão do movimento cooperativo no Brasil deu-se após a lei 22.239, de 1932, visto que a partir desta foram decretados os fundamentos do cooperativismo puro em nosso meio. Logo o sistema prosperou, pois os imigrantes alemães que ocupavam a costa da serra gaúcha já estavam familiarizados com a prática deste sistema. Os estados em que tal sistema mais se destacou foram Rio Grande do Sul e São Paulo, pois nestes estados ocorreu o maior fluxo de imigrantes europeus.

A valorização da união entre as cooperativas existe desde o seu surgimento, e, atualmente, elas estão organizadas internacionalmente. O Portal do Cooperativismo de Crédito expõe que a ACI é a entidade que coordena esse movimento nos cinco continentes. A ACI foi criada em 1895 e, atualmente, está sediada em Genebra, na Suíça. Esta associação não governamental e independente reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações. Além disso, ela objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. Em 1946, o movimento cooperativista, representado pela ACI, foi uma das primeiras organizações não governamentais a ter uma cadeira no Conselho da ONU.

Apenas em 1959, foi definida a Política Nacional do Cooperativismo. Domingues (2003) cita que esta Política manteve as características básicas do Cooperativismo, regulamentando-se somente em 1967, com a criação do Conselho Nacional do Cooperativismo e a instauração do ato cooperativo. Assim, estabeleceu-se que as relações econômicas entre as cooperativas e seus cooperados não seriam operações de compra e venda. Em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, foi constituída a OCB, representante de todo o sistema cooperativista nacional.

Gediel (2001) comenta sobre a constituição de sociedades cooperativas na atualidade. A sociedade cooperativa é uma organização que depende especialmente da formação de pessoas, seus cooperados. Esta sociedade deve ser constituída de pelo menos 20 pessoas que, pelo meio da ajuda mútua, com a contribuição de cada

envolvido, melhora as condições econômicas e técnicas no sistema presente. Para tanto, o princípio maior do cooperativismo é o da adesão livre e voluntária.

Conforme Ricciardi; Lemos (2000), ao atingirem os seus propósitos econômico-sociais, as cooperativas contribuem para melhorar a distribuição de renda, principalmente, entre os pequenos produtores, ou profissionais autônomos; aumentar as oportunidades de trabalho, pois as suas atividades geram empregos e criam novas formas de promover a força de trabalho associada; integrar e humanizar as relações econômicas, possibilitando a integração dos associados às comunidades em que vivem, viabilizando e estimulando a sua participação ativa nas mudanças sociais, políticas e econômicas que ocorrem no seu ambiente social; promover o desenvolvimento socioeconômico justo, através do potencial produtivo dos grupos cooperados em auxílio, na busca da solução dos problemas nacionais mais agudos; despertar a consciência de cidadania, pela descoberta de que a participação, sendo obrigação, gera direitos e que só se pode desfrutar daquilo que se produzir, regra básica para a vida organizada e saudável; e satisfazer as necessidades básicas de estima e autorrealização, para a promoção da elevação da qualidade de vida da população.

Com mais de um século e meio da fundação da Cooperativa Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, os valores de ajuda mútua e igualdade de direitos e deveres cultivados pelos tecelões ingleses permanecem inalterados, expandindo-se pelo mundo em todos os segmentos cooperativos.

Conforme França (2012), o cooperativismo movimenta mais de um bilhão de pessoas em mais de 100 países e é responsável por cerca de 100 milhões de empregos no mundo. Em 2010, as 300 maiores cooperativas do mundo movimentaram 1,6 trilhão de dólares. No Brasil, o cooperativismo já representa 6% do Produto Interno Bruto (PIB), 2% do PIB do sistema financeiro e atingiu 6,1 bilhões de dólares em exportações no ano passado. A importância deste segmento no desenvolvimento socioeconômico vem aumentando gradativamente.

Na tabela 3, segue especificações quanto ao número de cooperativas, de associados e de empregados por ramo de atividade no Brasil.

Tabela 3 – Número de cooperativas, de associados e de empregados por ramo de atividade (31/Dez/2010)

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.548	943.054	146.011
Consumo	123	2.297.218	9.892
Crédito	1.064	4.019.528	56.178
Educacional	302	57.547	3.349
Especial	12	397	14
Habitacional	242	101.071	1.676
Infraestrutura	141	778.813	5.775
Mineral	63	20.792	144
Produção	235	11.454	3.669
Saúde	852	246.265	56.776
Trabalho	1.024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Turismo e Lazer	31	1.368	32
T O T A I S	6.652	9.016.527	298.182

Fonte: OCB, Números do cooperativismo 2010.

Entender a evolução destes números ano a ano é uma interessante análise, pois permite identificar os movimentos do cooperativismo que, de modo geral, apresenta-se em crescimento. Conforme a tabela 4 percebe-se decréscimo de 8,4% no número de cooperativas de 2009 para 2010, crescimento de 9,3% de associados e 8,8% de empregados. No entanto, este movimento é comum, porque esta é uma saída recorrente por parte das organizações, a fim de ganharem maior representatividade. Além disso, é possível evidenciar quais são os setores que mais estão crescendo em número de associados e empregos. Um destes segmentos é o de Crédito que apresentou crescimento de 2009 para 2010 de 14,9% para o número de associados e 31,3% para o número de empregos.

Tabela 4 – Comparação entre 2009 e 2010 para o número de cooperativas, associados e empregos por ramo de atividade

Ramo	Número de Cooperativas			Número de Associados			Número de Empregados		
	Ano 2010	Ano 2009	%	Ano 2010	Ano 2009	%	Ano 2010	Ano 2009	%
Agropecuário	1.548	1.615	-4,1%	943.054	942.147	0,1%	146.011	138.829	5,2%
Consumo	123	128	-3,9%	2.297.218	2.304.830	-0,3%	9.892	9.702	2,0%
Crédito	1.064	1.100	-3,3%	4.019.528	3.497.735	14,9%	56.178	42.802	31,3%
Educacional	302	304	-0,7%	57.547	55.838	3,1%	3.349	3.716	-9,9%
Especial	12	15	-20,0%	397	469	-15,4%	14	9	55,6%
Habitacional	242	253	-4,3%	101.071	108.695	-7,0%	1.676	1.406	19,2%
Infraestrutura	141	154	-8,4%	778.813	715.800	8,8%	5.775	6.045	-4,5%
Mineral	63	58	8,6%	20.792	20.031	3,8%	144	103	39,8%
Produção	235	226	4,0%	11.454	11.396	0,5%	3.669	2.936	25,0%
Saúde	852	871	-2,2%	246.265	225.980	9,0%	56.776	55.709	1,9%
Trabalho	1.024	1.408	-27,3%	217.127	260.891	-16,8%	3.879	4.243	-8,6%
Transporte	1.015	1.100	-7,7%	321.893	107.109	200,5%	10.787	8.660	24,6%
Turismo	31	29	6,9%	1.368	1.489	-8,1%	32	30	6,7%
TOTAL	6.652	7.261	-8,4%	9.016.527	8.252.410	9,3%	298.182	274.190	8,8%

Fonte: OCB, Números do cooperativismo 2010.

França (2012) aborda em suas análises que há desafios para o sucesso no ramo de crédito, dentre eles, a dificuldade de encontrar gente com perfil adequado para trabalhar em uma empresa cooperativa. Para tanto, a área de gestão de pessoas tem de customizar as suas ferramentas e práticas, a fim de contemplar a necessidade específica do negócio.

França (2012) comenta ainda outro desafio para gestão de pessoas, relacionado à atração de pessoas, pois há pouca agilidade e velocidade nas tomadas de decisões. Conforme a autora, o que numa empresa levaria dois dias, numa cooperativa demora dois meses. Tal evento se dá, uma vez que o modelo é democrático e exige participação de muitas pessoas.

França (2012) aborda que, apesar dos desafios enumerados, a principal diferença em uma cooperativa é a cultura, os seus relacionamentos. Neste tipo de instituição considera-se o relacionamento como um dos valores e diferencial competitivo.

O SEBRAE (2004, p. 6) evidencia o objetivo da cooperativa de crédito da seguinte forma:

Uma cooperativa de crédito nada mais é do que uma instituição financeira formada por uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita a falência. Quando um grupo de pessoas constitui uma cooperativa de crédito, o objetivo é propiciar crédito e prestar serviços de modo mais simples e vantajoso para seus associados (por exemplo: emprestar dinheiro com juros bem menores e com menos exigências do que os bancos).

Desta forma, vale diferenciar os bancos comerciais e demais instituições financeiras das cooperativas de crédito, conforme a tabela 5.

Tabela 5 – Cooperativas de Crédito X Outras Instituições Financeiras

	Cooperativas de Crédito	Bancos Comerciais	Outras Instituições de Micro Finanças (IMFs)
Estrutura	Sem fins lucrativos, financiadas em grande parte pelos depósitos de membros voluntários.	Instituições com fins lucrativos de propriedade dos acionistas.	Instituições tipicamente financiadas por empréstimos externos, subvenções e/ou investidores.
Clientela	Membros partilham um elo comum, tais como onde eles vivem ou trabalham. Serviço aos pobres é misturado com o serviço a um espectro mais amplo da população, o que permite que as cooperativas de crédito ofereçam preços competitivos e taxas.	Normalmente servir os clientes de média-alta renda. Não existem restrições à clientela.	Alvo membros de baixa renda/clientes, principalmente mulheres, que pertencem a uma mesma comunidade.
Governo	Membros da união de crédito elegem um conselho voluntário de administração de sua filiação. Cada membro tem direito a um voto nas eleições do conselho, independentemente do seu nível de poupança ou ações na cooperativa de crédito.	Acionistas votam em um conselho de administração paga que pode não ser da comunidade ou usar os serviços do banco. Votos são ponderados com base na quantidade de ações detidas.	Instituições são dirigidas por um conselho de administração nomeado ou pessoal assalariado.
Ganhos	O lucro líquido é aplicado para reduzir os juros sobre empréstimos, aumentar a taxa de poupança ou de novos produtos e desenvolver serviços.	Acionistas recebem uma parte pró-rata dos lucros.	O lucro líquido constrói reservas, ou é dividido entre os investidores.
Produtos e Serviços	Uma gama completa de serviços financeiros, principalmente poupança, crédito, remessas e de seguros.	Uma gama completa de serviços financeiros, incluindo oportunidades de investimento.	Concentra-se em microcrédito. Algumas IMFs oferecem produtos de poupança e de remessa.
Prestação de Serviços	Principalmente escritórios compartilhados, ramificações, caixas eletrônicos, dispositivos POS – Point Of Sale ⁷ , PDA – Personal Digital Assistant ⁸ , telefones celulares, Internet.	Escritórios compartilhados, ramificações, caixas eletrônicos, dispositivos POS, PDAs, telefones celulares, Internet.	Visitas regulares ao grupo da comunidade.

Fonte: WOCCU, What is a Credit Union.

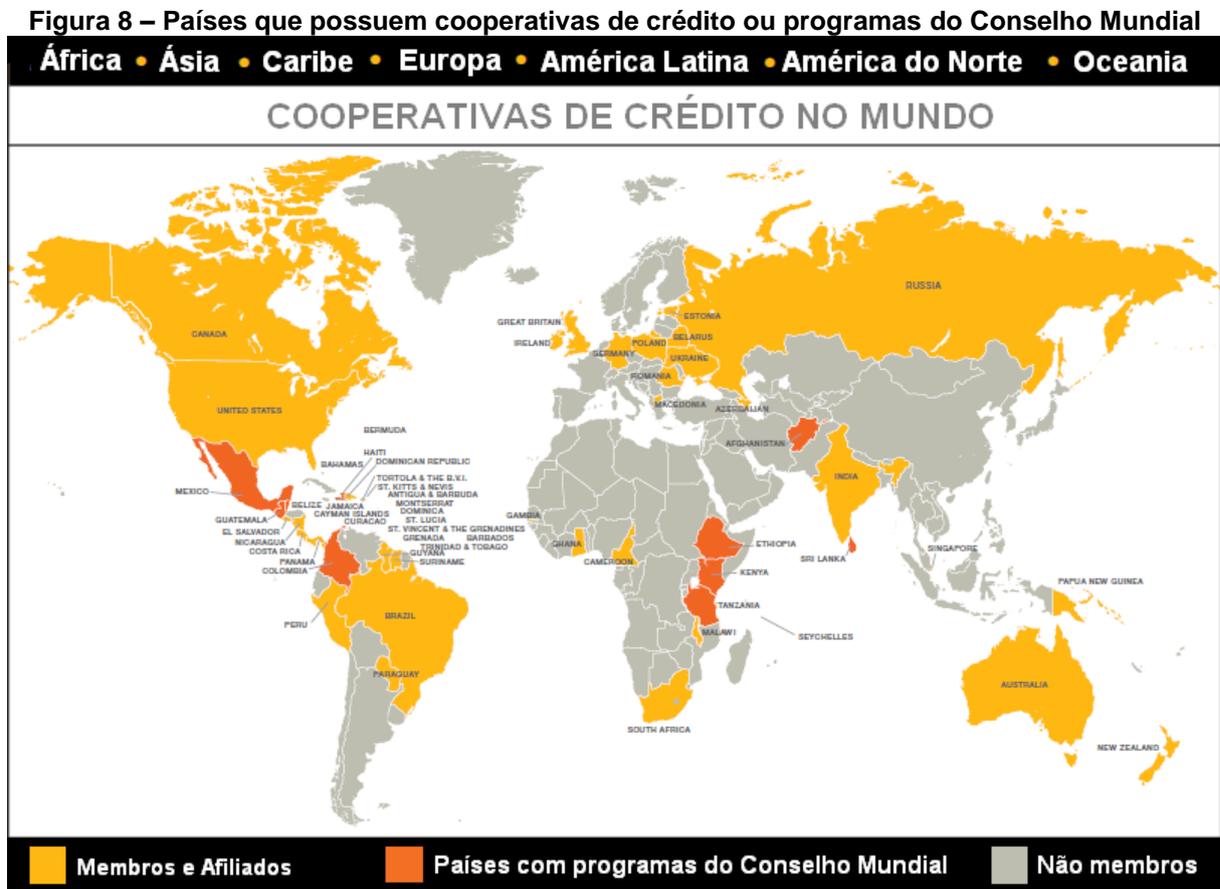
World Council of Credit Unions⁹ (WOCCU), que internacionalmente representa o Cooperativismo de Crédito, dispõe de uma série de informações sobre as sociedades

⁷ Tradução para o português como Ponto de Venda.

⁸ Tradução para o português como Assistente Pessoal Digital.

⁹ Tradução para o português como Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito. Esta entidade promove o desenvolvimento sustentável das Cooperativas de Crédito e outras instituições financeiras cooperativas de todo o mundo para capacitar as pessoas através de alta qualidade e preços acessíveis de serviços financeiros.

deste gênero. Na figura 8, segue um panorama sobre os países que apresentam em seu território algum movimento cooperativo de crédito.



Conforme a tabela 6, o número de cooperativas de crédito reduziu no mundo, enquanto o número de adeptos ao cooperativismo de crédito continua crescendo. Este é um movimento natural, uma vez que as cooperativas têm de unir esforços, a fim de ganharem representatividade. Além disso, percebe-se que, embora o número de cooperativas diminuiu, o número de adeptos a este movimento aumentou.

Tabela 6 – Número de países com Cooperativas de Crédito, número de Cooperativas de Crédito e de Membros no Mundo de 2002 a 2011

Ano	Países	Cooperativas de Crédito	Membros
2011	100	51.013	196.498.738
2010	100	52.945	187.986.967
2009	97	49.330	183.916.050
2008	97	53.689	185.800.237
2007	96	49.134	177.383.728
2006	96	46.367	172.007.510
2005	92	42.705	157.103.072
2004	82	41.042	128.338.297
2003	84	40.457	123.497.445
2002	78	40.258	118.268.624

Fonte: WOCCU, Internacional Credit Union Sistema.

O crescimento de membros exposto na tabela 6 possibilitou o crescimento dos empréstimos captados por estes, conforme se pode evidenciar na tabela 7. Ao mesmo tempo, percebe-se que o montante em poupança reduziu.

Tabela 7 – Poupança, empréstimos, reservas e ativos das Cooperativas de Crédito no Mundo de 2002 a 2011

Ano	Poupança (USD)	Empréstimos (USD)	Reservas (USD)	Ativos (USD)
2011	\$ 1.221.635.067.920	\$ 1.016.243.687.593	\$ 141.314.921.922	\$ 1.563.529.230.923
2010	\$ 1.229.389.373.992	\$ 960.089.324.653	\$ 131.659.476.972	\$ 1.459.605.561.772
2009	\$ 1.145.851.168.440	\$ 911.752.609.007	\$ 119.738.181.488	\$ 1.352.608.897.477
2008	\$ 995.741.235.545	\$ 847.058.749.226	\$ 115.316.544.867	\$ 1.193.811.863.722
2007	\$ 987.861.248.618	\$ 847.896.069.374	\$ 115.358.461.836	\$ 1.181.465.915.014
2006	\$ 904.120.858.300	\$ 758.208.659.672	\$ 106.825.743.418	\$ 1.092.135.905.636
2005	\$ 763.819.930.158	\$ 612.201.609.601	\$ 91.557.493.495	\$ 894.454.835.782
2004	\$ 707.438.184.755	\$ 531.418.500.904	\$ 82.926.748.099	\$ 824.653.392.302
2003	\$ 656.370.220.745	\$ 482.574.187.446	\$ 74.674.165.182	\$ 758.478.695.455
2002	\$ 589.219.828.002	\$ 424.950.529.304	\$ 67.419.839.501	\$ 676.049.302.487

Fonte: WOCCU, Internacional Credit Union Sistema.

Comparando estes dados mundiais com os dados da América Latina, que estão na tabela 8, percebemos que quanto ao número de cooperativas e de membros o movimento segue a mesma direção.

Tabela 8 – Número de países com Cooperativas de Crédito, número de Cooperativas de Crédito e de Membros na América Latina de 2002 a 2011

Ano	Países	Cooperativas de Crédito	Membros
2011	17	1750	14.509.503
2010	17	1758	13.266.783
2009	17	1802	12.612.056
2008	17	1994	12.111.533
2007	17	2117	11.442.024
2006	17	1954	10.299.396
2005	16	1971	9.821.199
2004	16	1820	8.719.773
2003	16	807	5.228.292
2002	16	1982	4.971.038

Fonte: WOCCU, Internacional Credit Union Sistema.

No entanto, quanto à aplicação em poupança e captação de empréstimos as direções se alternam, conforme a tabela 9. Enquanto no Mundo o saldo de empréstimo aumentou, na América Latina este diminuiu. Entretanto, o contrário aconteceu com o saldo em poupança.

Tabela 9 – Poupança, empréstimos, reservas e ativos das Cooperativas de Crédito na América Latina de 2002 a 2011

Ano	Poupança (USD)	Empréstimos (USD)	Reservas (USD)	Ativos (USD)
2011	\$ 30.175.242.532	\$ 27.717.517.746	\$ 6.821.009.127	\$ 46.545.686.421
2010	\$ 27.054.147.332	\$ 28.685.386.054	\$ 6.793.993.339	\$ 45.658.091.188
2009	\$ 23.032.648.742	\$ 20.382.716.481	\$ 5.124.400.938	\$ 35.679.232.753
2008	\$ 15.201.514.141	\$ 16.621.717.636	\$ 3.478.541.766	\$ 24.992.506.981
2007	\$ 16.207.989.536	\$ 17.065.072.011	\$ 3.856.613.372	\$ 26.517.139.259
2006	\$ 11.498.149.740	\$ 11.626.624.817	\$ 3.121.097.052	\$ 19.016.683.510
2005	\$ 8.813.232.797	\$ 9.550.773.215	\$ 2.423.862.994	\$ 13.960.374.402
2004	\$ 6.745.683.277	\$ 7.011.636.558	\$ 151.983.3382	\$ 10.511.926.499
2003	\$ 2.966.945.003	\$ 2.773.605.244	\$ 705.595.852	\$ 4.144.826.592
2002	\$ 2.770.324.292	\$ 2.389.556.655	\$ 266.397.797	\$ 4.034.962.601

Fonte: WOCCU, Internacional Credit Union Sistema.

Conforme Oliveira (1984), há diferentes tipos de cooperativas de crédito. Dentre elas, estão as do tipo Raiffeissen, os bancos do tipo Luzzatti, os bancos populares Schulze-Delitzsc.

A instituição financeira cooperativa abordada neste estudo enquadra-se no modelo dos bancos do tipo Luzzatti, a que se refere o Decreto 22.239, de 1932. Estes podem realizar operações de crédito passivo com terceiros, mas os empréstimos são concedidos apenas a associados. Neste modelo, o capital social é dividido em quotas-partes de pequeno valor e os associados respondem pelas obrigações da sociedade até no máximo o valor da quarta parte subscrita.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa, expõe-se a metodologia utilizada no presente estudo. Para tanto, apresenta-se a natureza da pesquisa, os sujeitos, o método de coleta de dados, a técnica utilizada para analisá-los e as limitações do estudo.

O propósito é entender a visão dos executivos de uma instituição financeira cooperativa acerca da importância do capital humano no desempenho financeiro da instituição. Para tanto, explora-se as percepções dos entrevistados através das seguintes questões de investigação:

- a) Qual é a percepção que os executivos têm sobre a contribuição do capital humano no desempenho financeiro da instituição?
- b) Há consistência das políticas de gestão de pessoas da organização para o desenvolvimento do capital humano?
- c) Que sugestões podem ser formuladas para a melhoria do processo de gestão do capital humano?

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. O tipo de pesquisa proposto é o estudo de caso.

Conforme Yin (2010, p. 24), “quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método de estudo de caso será relevante.” Além disso, Yin (2000) comenta que o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos, enquanto estratégia de pesquisa.

Gil (2008, p. 27) aborda sobre pesquisas exploratórias o seguinte:

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de propiciar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O estudo exploratório torna-se interessante, na medida em que o problema da investigação é pouco explorado neste contexto. Logo, este pode ser o início de uma série de investigações neste campo.

Roesch (1999, p. 146) comenta que na pesquisa qualitativa “a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido”. Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador delimitar o problema a ser abordado, ou preparar uma abordagem, gerando suposições e identificando variáveis para desenvolvê-las e compreendê-las a partir do estudo.

Na pesquisa qualitativa, a amostra pode ser pequena e o nível de interação elevado com o entrevistado, propiciando a obtenção de informações detalhadas e efetivas. Neste estudo, existiu um roteiro para as conversas, conforme o Apêndice A, como mera orientação, visto que o objetivo foi extrair o máximo de informações a partir da percepção dos entrevistados sobre o assunto.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Há alguns estudos que apresentam a necessidade de considerar uma amostra para pesquisa, Gil (2008) e Yin (2010), visto que a análise de todos os elementos do ambiente é inviável, na maioria das pesquisas. Desta forma, o pesquisador deve ser habilidoso na seleção dos sujeitos de pesquisa. Convém, no entanto, esclarecer que em um estudo de caso qualitativo não se pode, a priori, estabelecer com precisão o número de entrevistados, pois isto depende da visão do pesquisador quanto à robustez dos dados e do critério de saturação qualitativa.

Gil (2008, p. 89) aborda tal questão da seguinte forma:

De modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. É o que ocorre, sobretudo, nas pesquisas designadas como levantamento ou experimentos. [...] Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população e espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar.

A escolha dos sujeitos de pesquisa se deu por acessibilidade nesta pesquisa. Gil (2008, p. 94) apresenta a forma de escolha de amostragem por acessibilidade, também conceituada por conveniência, a seguir:

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Na análise de percepção dos executivos, esta pesquisa abordou desde o cargo de Coordenador até o de Superintendente e uma Assessora de Gestão de Pessoas da organização. Os executivos, embora em níveis diferentes, atuavam diretamente na gestão de pessoas para alcançar melhor resultado financeiro. Já a Assessora de Gestão de Pessoas exercia o papel de consultora através de suporte aos executivos neste processo de gestão. As características iniciais coletadas para seleção dos entrevistados deu-se a partir da seleção de cargos, gênero, idade, tempo exercendo papel de gestão e tempo de empresa, conforme a tabela 10.

Tabela 10 – Perfil dos Entrevistados

Cargo	Gênero	Idade	Tempo que exerce papel de gestão de pessoas	Tempo de empresa
Assessora de Gestão de Pessoas	Feminino	38 anos	11 anos	11 anos
Coordenador de Planejamento e Estratégias de Cobrança	Masculino	36 anos	2 anos	1 mês
Gerente de Câmbio e Crédito Geral	Masculino	42 anos	22 anos	24 anos
Superintendente de Crédito	Masculino	44 anos	15 anos	3 anos
Superintendente de Gestão de Pessoas	Feminino	38 anos	7 anos	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Na tabela 10, percebe-se que ocorreu variação significativa tanto em relação ao tempo que o participante exerce o papel de gestão de pessoas, quanto ao tempo de empresa. No entanto, quanto à idade dos executivos, não existiu variabilidade representativa.

3.3 COLETA DE DADOS

Realizou-se a coleta de dados tanto por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, quanto pela análise das políticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento do capital humano. O conjunto destas ações permitiu sugerir melhorias no processo de gestão do capital humano.

As cinco entrevistas individuais com os executivos, a partir do roteiro disposto no Apêndice A, realizaram-se em salas fechadas sem a intervenção de terceiros. Todas as entrevistas foram gravadas com um aparelho de áudio, sem a necessidade de identificação do nome do entrevistado e tiveram duração de aproximadamente 30 minutos.

Quanto às políticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento do capital humano, ocorreu tanto a consulta aos entrevistados da instituição, quanto a consulta a informações públicas, pelo uso de meios eletrônicos e materiais escritos. Estes materiais foram bastante importantes para atingir os objetivos propostos.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada seguindo a metodologia proposta por Gil (2008). Segundo esse autor, a análise deve ser realizada, contemplando três fases distintas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Na primeira fase, a pré-análise, analisa-se o momento em que se tem o primeiro contato com os documentos da organização. Nesta etapa decorre a escolha dos documentos, a criação de hipóteses e a preparação do material a ser analisado.

Na fase de exploração do material, busca-se a codificação dos dados, envolvendo a escolha das unidades, das regras de contagem e a classificação. Esta fase exige bastante tempo e esforço por parte do pesquisador.

A última fase, tratamento dos dados, inferência e interpretação, salienta a importância e dá validade aos dados. A possibilidade de generalizações através de informações obtidas e comparadas com outras já existentes permite que a análise de conteúdo seja um instrumento recomendável para a análise das comunicações de massa.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O propósito deste estudo foi entender a importância do capital humano em relação ao desempenho financeiro para os executivos. Desta forma, identificou-se como o capital humano contribuía no desempenho financeiro e por que ele era tão importante na busca de melhores resultados em uma instituição financeira cooperativa.

Como esta pesquisa foi realizada em uma instituição cooperativa de crédito, as conclusões não podem ser generalizadas. Desta forma, não se recomenda traduzi-las, nem evidenciá-las literalmente em outras instituições financeiras, ou em empresas de outros segmentos.

Além disso, o pesquisador teve desafios quanto à disponibilidade de agenda e de tempo com alguns executivos entrevistados, a fim de concretizar o objetivo proposto. Em algumas entrevistas, houve interrupção nas conversas por alguns instantes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, aborda-se a análise e a interpretação da pesquisa realizada junto aos executivos da instituição financeira cooperativa estudada. Logo, confronta-se a percepção trazida pelos executivos com os estudos já existentes acerca da importância do capital humano em relação ao desempenho financeiro. A análise divide-se em três fases da seguinte forma: percepção dos executivos quanto ao capital humano como forma de alcançar melhor desempenho financeiro, consistência das políticas da organização para o desenvolvimento do capital humano, e melhorias e pontos a apreciar na gestão do capital humano.

4.1 PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS QUANTO AO CAPITAL HUMANO COMO FORMA DE ALCANÇAR MELHOR DESEMPENHO FINANCEIRO

Nas entrevistas com os executivos, questionou-se sobre o entendimento deles acerca do capital humano e como este é capaz de contribuir para o desempenho financeiro da organização. O capital humano foi entendido como as capacidades e os conhecimentos colocados à disposição da organização pelos seus trabalhadores. Conforme identificado nas conversas, denomina-se capital, porque há um investimento que fortalece a organização e orienta-a nos seus objetivos.

De Ré (2012) aponta que a gestão do capital humano exige que a organização altere as práticas e as perspectivas de gestão de pessoas, pois o foco desta área da organização deve direcionar-se para o desenvolvimento das competências de seus colaboradores. Desta forma, incrementa-se a produção de bens e serviço.

Em termos de importância, o capital humano foi considerado em todas as entrevistas como o principal e mais importante ativo, patrimônio, ou recurso da instituição, pois, enquanto ele está na organização, gera valor tanto externo, quanto

interno, na medida em que possibilita o crescimento e o desenvolvimento do negócio. Desta forma, o capital humano é o grande agente na busca de um melhor desempenho financeiro.

A importância do capital humano foi ressaltada pelo Coordenador de Planejamento e Estratégias de Cobrança, o qual afirmou que:

[...] a partir do momento que ela (a pessoa) está ali dentro daquela companhia, a empresa pode se obter daquela inteligência, ela pode usufruir daquela inteligência, este patrimônio não é dela particularmente, né, mas ela pode, digamos assim, valorar isso, o quanto esse capital humano, essa inteligência, essa capacidade de execução, é importante para o meu negócio.

Becker (1993) apresenta que o capital humano engloba o conhecimento, as técnicas e a experiência desempenhados pelo indivíduo na realização dos objetivos da organização. Schultz (1973) salienta que estes atributos do indivíduo são utilizados para criar valor às organizações.

As pessoas são analisadas no ambiente estudado também pela sua capacidade de promover a operação da organização e pela sua competência de pensar, definir e desenhar estratégias, por exemplo, além de implantar projetos. O desenvolvimento das atividades da organização não seria possível apenas pelo uso de alta tecnologia e máquinas. O Superintendente de Crédito salienta o seguinte:

Sob a ótica, por exemplo, mesmo sabendo que a nossa tecnologia é complexa, mas, em relação a outras instituições de mercado, nós estamos bem atrás em tecnologia, mas bem atrás. Ainda, assim, nós crescemos trinta por cento ao ano que é acima do mercado. Qual o diferencial que tem aqui? São as pessoas da gente, assim, que tira a diferença de tecnologia que tem lá para trás e fazem com que a gente consiga cumprir o objetivo de negócio melhor, até do que o mercado consegue fazer. Independente de você ter uma “mega” tecnologia, mas as pessoas, é... Mais ou menos, a gente não cresceria trinta por cento ao ano.

A ideia da importância do capital humano para a organização, esposada pelos entrevistados acima, encontra guarida na afirmação de Fitz-enz (2001, p. 243) através do seguinte comentário:

As pessoas fazem as coisas acontecerem. Os equipamentos, os processos e a propriedade intelectual não são alavancados pelas suas capacidades inerentes, e sim pelas ações dos seres humanos. A aptidão, o conhecimento e a motivação dos funcionários geram os valores incrementais que residem dentro do potencial dos ativos organizacionais.

Fitz-enz (2001, p. 5) apresenta que os recursos tangíveis podem contribuir na resolução de problemas, no entanto o que incrementará melhores resultados será o capital humano.

Se você me der um supercomputador de “gazilhões de dólares”, consigo resolver enormes equações matemáticas muito mais rapidamente do que se estivesse utilizando o meu laptop. Mas a questão é: serei capaz de resolvê-las tão rapidamente quanto um professor de matemática utilizando o mesmo equipamento? De forma alguma! Isto é a alavancagem (influência) humana.

Além disso, o capital humano foi apresentado como o diferencial quanto à forma de composição dessa organização, pois ela é uma sociedade de pessoas, e não uma sociedade de capital, como a grande parte das demais instituições financeiras dispostas no mercado. Nesta sociedade de pessoas, alguns dos maiores valores são a valorização e o desenvolvimento das pessoas, conforme relata a Assessora de Gestão de Pessoas. Essa entrevistada comenta que:

Nossa linha é uma sociedade de pessoas. Nós não somos uma sociedade de capital né, a cooperativa ela não é uma sociedade de capital, ela é uma sociedade de pessoas. Então, dentro disso, ela já tem como principal valor dela, independente de ser externo, mas principalmente interno as pessoas. Nós estamos em uma empresa que realmente tem 100%, né, do seu capital, todo o seu capital investido, como capital as pessoas.

Gediel (2001) comenta sobre a constituição de sociedades cooperativas na atualidade. A sociedade cooperativa é uma organização que depende especialmente da formação de pessoas, seus cooperados. Esta sociedade deve ser constituída de pelo menos 20 pessoas que, pelo meio da ajuda mútua, com a contribuição de cada envolvido, melhoram as condições econômicas e técnicas no sistema presente. Para tanto, o princípio maior do cooperativismo é o da adesão livre e voluntária.

Há preocupação com as etapas da cadeia de gestão de pessoas, desde a contratação, até mesmo na demissão, permitindo que a pessoa saia feliz pelo período em que esteve em atividade na instituição. Tais questões permitem que o capital humano enfrente os desafios, desenvolva melhores resultados, alcançando os objetivos estratégicos propostos e atendendo as necessidades básicas do ser humano.

Logo, faz-se necessário o suporte por parte da organização, não só na busca de evidenciar a felicidade no ambiente de trabalho das pessoas, mas na capacidade de fazer estas sentirem paixão, orgulho e engajarem-se no negócio, pois, desta forma, o

melhor desempenho financeiro tende a ser mais natural. A melhor pessoa, mais inteligente, mais esperta, com melhor desenvoltura, que consegue transitar vertical e horizontalmente, não necessariamente será o capital humano mais produtivo. Isso porque estes atributos não são suficientes, visto que o gestor deve direcioná-lo, avaliá-lo, aprimorá-lo e cuidá-lo para um melhor desempenho financeiro. Foi elencado que o jovem, por exemplo, não está estritamente preocupado com salário, bonificações, ticket, assistência médica, mas sim com o desenvolvimento o seu capital humano. Se a organização não cuidar do capital humano, no curto prazo, a instituição pode apresentar resultado financeiro, mas no médio e no longo prazo este resultado não se sustentará. No mercado financeiro, o desempenho de uma instituição financeira não é de curto prazo, mas de médio e longo prazo.

De Ré (2012) salienta que deve existir gestão adequada das pessoas, pois os gestores influenciam o desenvolvimento das competências individuais. Nesta perspectiva, o capital humano constitui-se numa vantagem competitiva da organização e pode-se maximizá-lo pelas políticas de gestão de pessoas e pela competência dos gestores ao colocarem em prática essas políticas.

Uma das principais premissas elencadas pela instituição pesquisada para um melhor desempenho financeiro é o relacionamento. Este é considerado um diferencial competitivo, conforme evidenciou a Superintendente de Gestão de Pessoas:

[...] se a gente fosse vender os ativos que nós temos, nós não conseguiríamos vender quase nada, talvez os prédios, talvez os equipamentos, porque os ativos são os nossos associados. O que a gente tem de valor nesta organização são as pessoas, os relacionamentos que elas desenvolvem junto aos associados, os negócios que elas, pela força deste relacionamento, conseguem executar, e é um dos nossos principais valores, a valorização e o desenvolvimento das pessoas. Então sem estas pessoas, sejam associados, sejam colaboradores, a nossa organização não existiria. E é fácil fazer esta avaliação, quando a gente tenta desconstruir né, vamos fechar as portas, vamos vender tudo, vamos encerrar esse negócio, qual é o ativo que a gente tem, né? Não é o capital, o patrimônio líquido, porque isso no limite vai acabar sendo dividido em pequenas parcelas que vão acabar distribuídas para os associados. Eu não consigo valorar aquilo que é o relacionamento que tanto a gente conversa aqui, né, que faz a diferença, que é um diferencial competitivo.

França (2012) aborda que, apesar dos desafios enumerados, a principal diferença em uma cooperativa é a cultura, os seus relacionamentos. Neste tipo de

instituição considera-se o relacionamento como um dos valores e diferencial competitivo.

4.2 CONSISTÊNCIA DAS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

Nesta etapa do estudo, verificou-se junto aos entrevistados de que forma a organização pode desenvolver o capital humano na busca de um melhor desempenho financeiro. Além disso, evidenciou-se como as políticas organizacionais orientam-se para o desenvolvimento do capital humano.

Os pesquisados expuseram que, na década de 90, já existiam investimentos para desenvolver as pessoas. No entanto, estes investimentos passaram a ganhar representatividade, a partir dos anos 95 e 96, pois cresceu o investimento para preparar e incentivar as pessoas. Nesta situação, o pensamento da organização voltou-se para a necessidade de ter pessoas com qualificação e conhecimento, porque tal qualificação e conhecimento reverter-se-iam para a organização.

Os recursos para investimento em desenvolvimento de pessoas são provenientes tanto da própria instituição, quanto de fontes externas. A Superintendente de Gestão de Pessoas comentou que “além do investimento direto que as organizações fazem, a gente tem recursos do FAC, a gente tem recursos do próprio Sescop, a gente tem recursos federais e tributáveis que nos beneficiam [...]”

Além da educação corporativa, a instituição evidencia o clima e a felicidade como indicadores do planejamento estratégico. Quanto mais as pessoas sentem paixão, têm orgulho e motivam-se, melhor será o desempenho financeiro. Logo, conforme enumerado pelos próprios entrevistados, faz-se necessário dar suporte às pessoas, com gestão próxima, entendendo as necessidades, a fim de direcionar e possibilitar o desenvolvimento do capital humano.

A organização desenvolve uma cadeia de valor de gestão de pessoas, desde a atração e captação, até a despedida do colaborador da instituição. Em relação ao desenvolvimento, que é foco deste estudo, elencou-se a formação básica dos novos colaboradores, que é o primeiro degrau da educação corporativa. Neste processo, a área de Gestão de Pessoas estimula o autodesenvolvimento, pois na concepção dos pesquisados não há como obrigar o indivíduo a se autodesenvolver. Este processo é dividido em duas partes, uma presencial e outra de Ensino à Distância (EAD), com uma formação bastante funcional organizada por especialistas e técnicos em gestão de pessoas. Conforme elencado na pesquisa, a área de Gestão de Pessoas deve apoiar o negócio com foco na formação funcional, presente em todas as políticas organizacionais revisadas em Junho deste ano.

França (2012) aborda em suas análises que há desafios para o sucesso deste negócio, dentre eles, a dificuldade de encontrar gente com perfil adequado para trabalhar em uma empresa cooperativa. Logo, a área de gestão de pessoas tem de customizar as suas ferramentas e práticas, a fim de contemplar a necessidade específica do negócio.

Conforme França (2012),

A customização é uma regra no mundo das cooperativas quando se trata de incorporar ferramentas e práticas de gestão de pessoas. Não é possível, por exemplo, adotar um modelo típico de meritocracia num negócio em que as pessoas são promovidas por votação.

A partir das conversas, evidenciou-se também que o EAD permite à organização o mesmo entendimento, o mesmo posicionamento de negócio, a mesma linguagem dos produtos e serviços, tanto na venda, quanto na negociação, visto que é inviável chamar todos os colaboradores para o mesmo lugar e desenvolver tais habilidades. Esta ferramenta é muito boa para instituições com atuação em diversas regiões, que apresentam distanciamento de uma sede à outra.

Na instituição esta ferramenta tem um retorno muito positivo, conforme comenta a Superintendente de Gestão de Pessoas.

Aqui o EAD é um fenômeno para nós, porque muitas empresas tem insistência de que o colaborador tem resistência ao EAD [...] Aqui isso não acontece, pelo contrário. Ontem mesmo, a gente estava olhando um relatório de um curso que a gente lançou sobre Gestão por Processo [...] Que não foi feita campanha de publicação nenhuma, não foi feita publicidade nenhuma, e a gente já tem mais de duas mil pessoas que fizeram espontaneamente o curso, entram lá se inscrevem, abre a turma, fazem o curso. E... Assim, caixas [...] Pessoas de um nível operacional que até a gente poderia presumir, este curso não vai ser operacional para este público né [...] Então é surpreendente, a gente está tendo em média 15 inscrições por dia em um curso que não está, hãmmm... sendo estimulado de forma alguma.

Logo, na organização pesquisada, a área de Gestão de Pessoas fornece ferramentas para o colaborador desenvolver-se, porém cada indivíduo constrói a sua carreira. Conforme relata a Assessora de Gestão de Pessoas, “não é a área de Gestão de Pessoas que vai procurar um por um e fazer a inscrição (em um treinamento), né. [...] Quem vai fazer a inscrição é ele (o colaborador), é ele quem vai fazer a inscrição. Depende dele fazer a inscrição, de buscar conhecimento, dele ir atrás.”

É interessante abordar como funciona o processo de desenvolvimento do capital humano na organização. Primeiramente, há a estratégia organizacional, representada por objetivos de negócio muito claros. Logo, elencam-se as competências chave para desenvolvê-las, comunica-las e alinhá-las com as pessoas, visto que as pessoas alinhadas produzem mais. Posteriormente, busca-se construir um bom ambiente através de políticas internas. Nesta etapa, contratam-se pessoas com o perfil adequado, desenvolvem-se competências, iniciativas, habilidades e conhecimentos do trabalho, e avalia-se de forma justa as pessoas dentro da competência desenvolvida. O Superintendente de Crédito salienta que “as políticas cumprem aquele papel que eu falei, elas são o elo de ligação de fazer com que você efetivamente tenha estas competências dentro da empresa.”

Para construção das políticas de gestão de pessoas na organização, todos os colaboradores participam através de representantes, replicadores, conciliando várias culturas e necessidades diferentes do dia-a-dia. A partir da política, desenvolvem-se treinamentos, conforme as necessidades e o nível de maturidade do grupo, por

exemplo. Neste processo, todos têm oportunidades e participam, desde o Estagiário até o Presidente. O foco é as pessoas.

Prahalad; Hamel (1990, p. 84) pensam em seus estudos nas competências existentes ou a desenvolver que podem levar a organização à vantagem competitiva. Conforme estes autores, a maioria das competências específicas da organização não está nas cabeças de um pequeno grupo de pessoas brilhantes, mas em uma mescla de várias habilidades e no trabalho de várias pessoas e setores envolvidos da empresa.

No processo de avaliação de desempenho, há áreas da instituição pesquisada que realizam a avaliação colegiada, ranqueando as pessoas para identificar talentos e desenvolver os colaboradores com necessidades. O Superintendente de Crédito aborda o seguinte sobre este tipo de avaliação:

Se pensar na avaliação colegiada, por que que a gente discute caso a caso e ranqueia as pessoas em termos modificados? Necessidade de identificar os talentos, para identificar as pessoas que estão com necessidade mais substancial de desenvolvimento, né, dar a mensagem às pessoas de que a gente quer promover aqueles que realmente estão fazendo um resultado diferenciado. Então, assim, ter as pessoas em foco ela vai além de simplesmente colocar tudo isso [...].

Além disso, destacou-se que a instituição deve conectar a remuneração ao desempenho da organização, através de uma parcela variável do rendimento atingido pela empresa. Formalizar uma meta atingível a todos, de forma matricial e não individual, une as pessoas criando grupos multidisciplinares. Ao endereçar o desafio, deve existir a avaliação para identificar as deficiências individuais e grupais e ter uma retaguarda preparada para desenvolver através de *coaching*, atualização de tarefas, dentre outros. A pessoa deve ter *feedback* com clareza dos motivos da avaliação e dos próximos passos para desenvolver as deficiências apontadas.

Maximiano (2006) apresenta que a Teoria Y, de McGregor, fundamentava-se na integração entre indivíduo e objetivos organizacionais. Maximiano (2006) abordou que, em McGregor, a empresa desenvolveria condições em que o indivíduo pudesse atingir os seus objetivos através de seus esforços, tornando os objetivos da organização viabilizados e concretizados. Sendo assim, há o reconhecimento e a existência de dois atores com necessidades a serem satisfeitas, o indivíduo e a organização.

4.3 MELHORIAS E PONTOS A APRECIAR NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

De forma clara, neste momento, elencam-se melhorias e pontos a apreciar, em relação à gestão do capital humano. Aqui a percepção é tanto do autor em sua pesquisa, quanto dos próprios entrevistados.

Como já apresentado, existe nesta instituição financeira a necessidade de alinhamento das políticas, pois estas não vêm de cima para baixo. Sendo assim, o processo decisório torna-se mais lento e a principal dificuldade, neste sentido, é de consenso. Como existem níveis de desenvolvimento, de maturidade, de capacidade e de investimento distintos entre as cooperativas, sugere-se que haja uma segmentação destas, por porte, por exemplo, a fim de que criem subgrupos de discussão com linguagens e necessidades semelhantes. Tal evento permitirá que, após as discussões, o grande grupo tenha as ponderações segmentadas e entenda o que é representativo para cada uma das partes.

Além disso, recentemente, a organização realizou uma reformulação em gestão de pessoas, dividindo a parte operacional da estratégica. Observou-se nas conversas que a parte operacional está funcionando devidamente. No entanto, a estratégica pode ser mais efetiva, a fim de auxiliar o gestor que está junto das pessoas a verificar o seu grau de assertividade, quais os próximos passos que ele deve seguir, quais ferramentas podem auxiliá-lo, dentre outras situações deste negócio. Sugere-se que gestão de pessoas altere a sua postura e esteja alinhada com o planejamento estratégico identificando quais treinamentos devem ser devolvidos e que atitudes esperam-se tanto dos líderes, quanto de seus liderados, por exemplo. Esta responsabilidade deve ser absorvida por gestão de pessoas. Além disso, gestão de pessoas deverá acompanhar a efetividade de seus direcionamentos.

Becker; Huselid; Ulrich (2001) salientam que o RH deve alterar a sua postura, visão e comprometimento com a estratégia da empresa reorganizando os seus processos internos. Neste cenário, as habilidades de RH têm de ser alteradas, a fim de que este consiga atender as demandas estratégicas que se tornam responsáveis.

As conversas permitiram identificar que há também o desafio na formação de novos colaboradores. Como a instituição já tem uma proposta robusta para treinamento, que envolve tanto o treinamento presencial, como cursos, palestras, debates e visitas de campo, quanto à distância, mas não tem detalhamentos do resultado deste processo, torna-se interessante, após cada ciclo de formação, verificar o conhecimento dos colaboradores com uma avaliação presencial e individual. Além disso, como o conhecimento da instituição é bastante específico, sugere-se que se reúna em treinamentos e debates colaboradores mais antigos que conhecem a cultura e o modelo de negócio da organização.

Outro grande desafio de gestão de pessoas é desenvolver gestores, pois estes são os grandes responsáveis pela gestão direta dos colaboradores. Alguns gestores representam os processos, os negócios e as pessoas em linhas separadas, no entanto este desenho deveria apresentar as pessoas englobando os processo e negócios, já que são elas as responsáveis por incrementá-los. Além disso, na jornada de trabalho do gestor, este deveria gerir, e não executar tarefas, através de *feedback*, a fim de ter as pessoas mais aptas na busca de um melhor desempenho financeiro. Sendo assim, o papel do gestor seria evidenciar quais os direcionamentos para o melhor andamento dos projetos e das iniciativas, como o produto chegaria melhor ao consumidor final e como trabalharia a equipe para um desempenho superior, por exemplo. O gestor deveria ainda identificar os pontos fortes dos colaboradores, onde eles podem produzir mais, evidenciando a diversidade, pois habilidades e conhecimentos diferentes em uma equipe permitem o debate e o crescimento. O papel de gestão de pessoas neste ponto deve ser acompanhar o gestor em suas avaliações e coletar junto aos colaboradores a percepção acerca da gestão direta.

De Ré (2012) salienta que deve existir gestão adequada das pessoas, pois os gestores influenciam o desenvolvimento das competências individuais. Nesta perspectiva, o capital humano constitui-se em uma vantagem competitiva da organização e pode-se maximizá-lo pelas políticas de gestão de pessoas e pela competência dos gestores ao colocarem em prática estas políticas.

Uma grande dificuldade evidenciada diz respeito à retenção de talentos. Há alto investimento em pessoas na organização, principalmente no interior do país, pois a empresa capta um estagiário, por exemplo, realiza treinamentos, investindo tempo e dinheiro, no entanto não consegue reter esta pessoa na organização. Sugere-se que a organização formalize um plano de carreira, a fim de propiciar aos colaboradores um direcionamento e perspectivas de crescimento dentro da própria organização.

Comparada com as demais instituições deste segmento, as ferramentas de gestão de pessoas são muito básicas nesta organização. Sendo assim, surge outra sugestão de melhoria, a fim de permitir que gestão de pessoas cumpra seu papel de apoio, subsidiando o gestor com ferramentas de autoatendimento e técnicas para maior envolvimento dos colaboradores. É interessante a organização acompanhar as mudanças de plataforma, EAD e presencial, evidenciando mais gerenciamento, relatórios, informações para o gestor quanto aos treinamentos, e os resultados destes treinamentos. A tecnologia deve ser uma junção da gestão, pois a ferramenta permite maior controle, identificando, por exemplo, quais treinamentos os colaboradores desenvolveram, qual o desempenho destes nas avaliações EAD e presencial, e que treinamentos devem realizar, a fim de desenvolverem-se. Caso seja necessário, a organização pode consultar em outras instituições as ferramentas utilizadas, no entanto estas deverão ser aderentes ao negócio em análise.

Na tabela 11, segue um resumo dos desafios e das sugestões de melhoria para o processo de gestão do capital humano.

Tabela 11 – Desafios X Sugestões de Melhoria

Desafio	Sugestão
Consenso	Segmentação por porte, por exemplo, a fim de que se criem subgrupos de discussão com linguagens e necessidades semelhantes. Tal evento permitirá que, após as discussões, o grande grupo tenha as ponderações agrupadas e entenda o que é representativo para cada uma das partes.
Gestão estratégica de pessoas	Alteração da postura e alinhamento com o planejamento estratégico, identificando quais são os treinamentos a desenvolver e que atitudes tanto dos líderes, quanto de seus liderados devem ter neste processo, por exemplo. Além disso, gestão de pessoas deverá acompanhar a efetividade de seus direcionamentos.
Formação de novos colaboradores	Após cada ciclo de formação, verificar o conhecimento dos colaboradores com avaliação presencial e individual. Além disso, como o conhecimento da instituição é bastante específico, sugere-se que se reúna em treinamentos e debates colaboradores mais antigos que conhecem a cultura e o modelo de negócio da organização.
Desenvolvimento de gestores	O papel de gestão de pessoas neste ponto deve ser acompanhar o gestor em suas avaliações e coletar junto aos colaboradores a percepção acerca da gestão direta.
Retenção de talentos	A organização deve formalizar um plano de carreira, a fim de propiciar aos colaboradores um direcionamento e perspectivas de crescimento dentro da própria organização.
Ferramenta	É interessante a organização acompanhar as mudanças de plataforma, EAD e presencial, evidenciando mais gerenciamento, relatórios, informações para o gestor quanto aos treinamentos, e os resultados destes treinamentos. A tecnologia deve ser uma junção da gestão, pois a ferramenta permite maior controle, identificando, por exemplo, quais foram os treinamentos desenvolvidos pelos colaboradores, o desempenho nas avaliações EAD e presencial, e sugerir novos treinamentos aos colaboradores. Caso seja necessário, a organização pode consultar em outras instituições as ferramentas utilizadas, no entanto estas deverão ser aderentes ao negócio em análise.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender a percepção dos executivos quanto à importância do capital humano para alcançar melhor desempenho financeiro, evidenciando a consistência das políticas da organização pesquisada para o desenvolvimento do capital humano. Logo, tornou-se possível sugerir melhorias ao processo de gestão do capital humano e identificar pontos a apreciar na instituição pesquisada.

As técnicas abordadas na coleta de dados e na análise de conteúdo desenvolveram-se, conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos. Desta forma, salienta-se que se alcançou o objetivo geral e os específicos, conforme a tabela 12.

Tabela 12 – Objetivos X Resultados

Objetivo	Resultado
Identificar a percepção dos executivos quanto ao capital humano como forma de alcançar melhor desempenho financeiro	O capital humano foi considerado em todas as entrevistas como o principal e mais importante ativo, patrimônio, ou recurso da instituição, pois, enquanto ele está na organização, gera valor tanto externo, quanto interno. O capital humano foi observado como diferencial competitivo para o crescimento financeiro da instituição, uma vez que esta cresceu 30% em 2011, percentual acima do mercado. Desta forma, o capital humano é o grande agente na busca de um melhor desempenho financeiro.
Evidenciar a consistência das políticas da organização para o desenvolvimento do capital humano	As políticas da organização estão voltadas para o desenvolvimento das pessoas, uma vez que as políticas de gestão de pessoas são o elo para o desenvolvimento das competências da empresa. A organização desenvolve uma cadeia de valor de gestão de pessoas, desde a atração e captação, até a despedida do colaborador da instituição.
Sugerir melhorias e pontos a apreciar na gestão do capital humano.	Dos pontos observados para sugestão de melhorias, abordou-se o consenso, a gestão estratégica de pessoas, a formação de novos colaboradores, o desenvolvimento de gestores, a retenção de talentos e a implantação de uma ferramenta mais robusta para gestão de treinamentos e acompanhamento do desenvolvimento das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Observa-se que como se realizou esta pesquisa em uma instituição cooperativa de crédito, as conclusões não podem ser generalizadas. Desta forma, não se recomenda traduzir, nem evidenciar estas conclusões literalmente em outras instituições financeiras, ou em empresas de outros segmentos.

Além disso, o pesquisador teve desafios quanto à disponibilidade de agenda e de tempo com alguns executivos entrevistados. Em algumas entrevistas, houve intervenção durante a conversa.

Sugere-se para os próximos estudos, a análise e a interpretação dos principais indicadores que podem mensurar o retorno do capital humano para o desempenho financeiro de uma instituição financeira cooperativa. Para tanto, o pesquisador poderá fazer uso deste estudo, a fim de aprofundar o seu conhecimento sobre a influência do capital humano em relação ao desempenho financeiro neste tipo de organização.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BECKER, Gary S. **Human capital**: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3. ed. United States: The University of Chicago Press, 1993.

BERTRAND, Stephane. Cooperativas de Serviços Financeiros Põem Capital Humano em Primeiro Lugar. **PR Newswire**, Canada, abr. 2012. Disponível em: <<http://www.prnewswire.com.br/releases/pt/cooperativas-de-servicos-financeiros-poem-capital-humano-em-primeiro-lugar/23773>>. Acesso em: 20 de set. de 2012.

BRASIL. ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Normas Técnicas e Trabalhos Acadêmicos**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 10 de out. de 2012.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 06 de nov. de 2012.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano:** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano:** o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DE RÉ, Cesar Augusto Tejera. **Gestão do capital humano:** Disciplina Avaliação e Retribuição do Trabalho. Porto Alegre: UFRGS. 8-25 de mai. de 2012. Notas de Aula.

DOMINGUES, Josmar Borges. **Uma contribuição à contabilidade das sociedades cooperativas:** Estudo de caso sobre a contabilização dos atos cooperativos e não cooperativos em uma cooperativa de produção vinícola do sul do Brasil, de acordo com a norma brasileira de contabilidade – NBC T 10.8. 2003. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Você está preparado? **Revista Você S. A.** São Paulo: Abril, ano 3, n. 26, p. 48-51, ago. 2000.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano:** medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRANÇA, Carla. Na base da cooperação. **Você RH**, São Paulo, ano 5, n. 21, p. 56-60, mai/jun 2012.

FREITAS, Marcelo Lopes de. Cresce número de pessoas ligadas ao cooperativismo. **OCERGS**, Porto Alegre, abr. 2012. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/comunicacao/noticias/1405-cresce-numero-de-pessoas-ligadas-ao-cooperativismo>>. Acesso em: 22 de set. de 2012.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um reexame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista.** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986.

GEDIEL, José Antônio. **Os caminhos do cooperativismo.** Curitiba: UFPR, 2001.

GENTILI, Pablo. Três Teses sobre a relação Trabalho e Educação nos tempos neoliberais. In: LOMBARDI, J.C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J.L. (Orgs). **Capitalismo, trabalho e educação.** Campinas: Autores Associados, HISTEDBR, 2002, p.45-60.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p. 114-135, 1991.

HANSEN, Gary S; WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 399-411, set/out 1989.

HASSAN, Morsheda; HAGEN, Abdalla; DAIGS, Ivan. Strategic human resources as a strategic weapon for enhancing labor productivity: empirical evidence. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 5, p. 75-96, jan. 2006.

KERLING, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e críticas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINCER, Jacob. Investment in human capital and personal income distribution. **The Journal of Political Economy**, Chicago, v. 66, n. 4, p. 281-302, aug. 1958.

MINTEZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

MORRIS, Tom. O trabalho no futuro: sabedoria antiga. **Revista Você S.A.**, São Paulo: Abril, ano 3, n. 26, p. 52-55, ago. 2000.

NAÇÕES UNIDAS. Resolução 64/136, de 18 de dezembro de 2009. As Cooperativas no Desenvolvimento Social. **Assembleia Geral**. 65ª seção plenária, 18 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.peaunesco.com.br/coop2012/resolution.htm>>. Acesso em: 06 de nov. de 2012.

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 22 de set. de 2012.

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números do cooperativismo 2010**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros_do_cooperativismo_2010.pdf>. Acesso em: 22 de set. de 2012.

OECD. **Measuring what people know**: human capital accounting for the knowledge economy. Paris: Organisation for economy co-operation and development, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo**: guia prático. 2 ed. Porto Alegre: OCERGS, 1984.

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

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva criando e sustentando um desempenho superior**. 34. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **ACI – Aliança Cooperativa Internacional**. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/ACI.html>>. Acesso em: 06 de nov. de 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may./jun. 1990.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos.** São Paulo: LTr, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, Richard B. (Ed.). **Competitive strategic management**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984, p. 556-570.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências.** 12. ed. Porto: Edições Afrontamento, 2001.

SCHARF, Edson Roberto. A proposta de valor e o capital humano: práticas estratégicas de marketing. **Revista brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 216-233, abr./jun. 2012.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2002.

SCHULTZ, Theodore William. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SEBRAE. **Cooperativa de Crédito:** o que é, como funciona e como aproveitar os benefícios desse sistema. 2004. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/7d80087347d99a8b032570690045a213/\\$File/NT000AAF5E.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/7d80087347d99a8b032570690045a213/$File/NT000AAF5E.pdf)>. Acesso em: 12 de out. de 2012.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

Sistema OCB: CNCOOP – OCB – SESCOOP. **Ano 2012:** o que é. Disponível em <http://www.ano2012.coop.br/default.php?p=texto.php&c=ano2012_oquee>. Acesso em: 22 de set. de 2012.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações:** investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAFNER, Paulo (Ed.). **Brasil:** o estado de uma nação. Rio de Janeiro: IPEA, 2006.

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

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.

WOCCU: World Council of Credit Unions. **2011 Statistical Report.** Disponível em <<http://www.woccu.org/publications/statreport>>. Acesso em: 26 de set de 2012.

WOCCU: World Council of Credit Unions. **Internacional Credit Union Sistema.** Disponível em <<http://www.woccu.org/about/intlcusystem>>. Acesso em: 26 de set de 2012.

WOCCU: World Council of Credit Unions. **What is a Credit Union?** Disponível em <<http://www.woccu.org/about/creditunion>>. Acesso em: 26 de set de 2012.

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

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS EXECUTIVOS DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA

Dados do Entrevistado:

Cargo:

Gênero:

Idade:

Tempo como gestor:

Tempo na empresa:

Questionário:

1. Qual o seu entendimento sobre o capital humano?
2. Como em sua opinião o capital humano contribui para o desempenho financeiro desta instituição financeira cooperativa?
3. De quê forma a organização pode desenvolver o capital humano, a fim de que este contribua para alcançar melhor desempenho financeiro?
4. Como as políticas da instituição estão orientadas para o desenvolvimento do capital humano?

5. Quais são as dificuldades para a gestão do capital humano nesta instituição?

6. Quais as suas críticas e sugestões para melhorar a gestão do capital humano na organização?