

Área Temática: Gestão de Pessoas

As Competências nas Cooperativas de Crédito: o caso do SICOOB Carlos Chagas – MG

MATEUS ABRANTES LADEIRA

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
mateus_ladeira17@hotmail.com

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM
naldeir@yahoo.com.br

DANIELA CRISTINA DA SILVEIRA CAMPOS

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
daniadm2000@yahoo.com.br

Resumo

A Gestão de Pessoas apresenta o grande desafio de promover o desenvolvimento dos colaboradores dentro da Organização. Neste contexto são as competências que servem como base para o desenvolvimento profissional dos mesmos. Em decorrência, o presente trabalho consiste em um estudo de caso que teve como objetivo identificar as principais competências necessárias aos colaboradores das cooperativas de crédito, especificamente, do SICOOB Carlos Chagas. A partir do mapeamento de tais competências foi possível identificar os fatores limitantes e também a política de desenvolvimento de colaboradores aplicada pela Cooperativa. Para isto foi realizada uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso, acompanhado de pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas realizadas com diretores, gerentes, e funcionários do SICOOB Carlos Chagas. Como resultado, destaca-se que para a eficiência do colaborador, no campo estudado, ganha maior relevância o conhecimento técnico e o conhecimento da estrutura e funcionamento da cooperativa. Quanto às habilidades, destacam as relacionadas ao trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, comunicação e atendimento ao público. Por fim, os entrevistados destacaram como cruciais o desenvolvimento de atitudes como prontidão, iniciativa, cooperação e humildade.¹

Palavras-chave: Competências. Cooperativa de Crédito. Gestão de Pessoas.

Abstract

The People Management presents the challenge of promoting the development of employees within the organization. In this context are the skills that serve as the basis for the professional development of same. As a result, this work consists of a case study that aimed to identify key competencies needed by employees of credit unions, specifically the SICOOB Carlos Chagas. From the mapping of such skills was possible to identify the limiting factors and also the staff development policy implemented by the Cooperative. For this we carried out a qualitative research, developed through a case study, accompanied by bibliographical research and semi structured interviews with directors, managers, and employees of the Carlos Chagas SICOOB. As a result, it is notable that for the efficiency of employee, in the field studied, more important to gain expertise and knowledge of the structure and functioning of the cooperative. As for skills, those related to stress teamwork, interpersonal, communication and customer service. Finally, respondents highlighted how important the development of attitudes such as willingness, initiative, cooperation and humility.

Keywords: Skills. Credit Union. People Management.

¹ Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG pelo apoio para realização e apresentação desta pesquisa.

1 Introdução

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

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

Como a eficiência dos colaboradores está diretamente relacionada a adequação destes à cultura organizacional, podemos presumir que os funcionários de cooperativas precisam ser diferenciados. Isto nos leva a inúmeros questionamentos como: que tipo de comportamento é necessário ao funcionário de cooperativas? Há diferença entre o trabalho desenvolvido por um funcionário de empresa e um funcionário de cooperativas? quais são as competências necessárias aos funcionários de cooperativas para que desenvolvam seu trabalho a contento? Quais os principais lacunas existentes entre o perfil dos funcionários de cooperativas e o perfil adequado para o cargo?

Neste contexto cabe ressaltar a realidade das cooperativas da cidade de Carlos Chagas-MG, a qual se desponta de maneira significativa através dos diversos ramos cooperativistas presentes no município. Estas representam de maneira singular uma resposta às necessidades socioeconômicas de sua população de se organizar e de maneira conjunta alcançar um pleno desenvolvimento. Tal experiência tem apresentado resultados positivos de crescimento, permeando novos desafios e servindo de referência para outros locais e/ou organizações.

Desta forma cabe ressaltar a necessidade de avaliar a atual situação de tais cooperativas na perspectiva de possibilitar informações relevantes para a continuidade do crescimento das mesmas. A partir deste pressuposto o presente trabalho traz como objetivo norteador, a identificação e análise das principais competências necessárias aos funcionários da Cooperativa de Crédito do Nordeste de Minas Gerais Ltda. (SICOOB² Carlos Chagas). Objetiva-se também, identificar os principais *gaps* existentes entre as competências atuais e as adequadas aos cargos desenvolvidos. O conceito de competência básico a ser desenvolvido traz como ideia intrínseca o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes proposto por Brandão e Guimarães (2001).

Para isto, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, tendo como suporte informações de pesquisa bibliografia e entrevistas semiestruturadas com diretores, gerentes, e funcionários do SICOOB Carlos Chagas.

Mediante o exposto, o presente estudo traz como propósito uma análise da presente situação em que se encontra o SICOOB Carlos Chagas, a fim de identificar o conhecimento das competências existentes e as que de fato são necessárias, de modo a eliminar os *gaps*, que representam a diferença entre o grau mínimo recomendado da competência para o cargo/função e o grau certificado para o ocupante/colaborador. Desta forma será possível trabalhar também o processo de seleção e desenvolvimento dos colaboradores.

O trabalho está dividido em três partes; na primeira consta o referencial teórico com fundamentações sobre o tema, na segunda está descrito os procedimentos metodológicos, e por fim, na terceira são apresentados os resultados e considerações finais do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 As Competências Individuais nas Organizações

O termo competência apresenta um conceito amplo que está sendo aplicado de diversas formas na sociedade moderna. Cabe ressaltar a sua significativa importância no ambiente organizacional, sendo que o mesmo está em um contínuo processo de construção. Partindo de uma descrição usual o termo competência é caracterizado como capacidade ou aptidão (AURÉLIO, 2008), mas o mesmo ganha uma amplitude maior nos debates e modelos sugeridos para as organizações. Para Fleury e Fleury (2001), o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes níveis de compreensão: no nível das pessoas, das organizações, e dos países, como forma de sistemas educacionais e formação de competências.

Segundo Carbone (2006, p. 42) “com a Revolução Industrial e o advento do Taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel”.

Na visão de Hirata (1994, p.65), a noção de competência corresponde a um novo modelo pós-taylorista de organização do trabalho e de gestão da produção. Sua gênese estaria associada à crise da noção de postos de trabalho e de certo modelo de classificação e de relações humanas.

Sob a ótica do indivíduo como ator em determinada função, Zarifian (2001) afirma que a competência se encontra focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização à qual está inserido. Portanto, a competência, refere-se à capacidade da pessoa em assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

Mais especificamente, o conceito de competência começou a ser discutido nos anos 70, e segundo Dutra (2004) pode ser caracterizado em duas grandes correntes teóricas. A primeira, representada por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973, por exemplo), que entendem a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda, representada, sobretudo por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999, por exemplo), associa a competência não a um conjunto de qualidades da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004 apud CARBONE et al, 2006).

No caso brasileiro, este debate emerge na discussão acadêmica fundamentada inicialmente na literatura americana, pensando-se competência como algo que o indivíduo tem. A introdução de autores franceses como Le Boterf, Zarifian, autores ingleses como Jacques e seus seguidores (Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp), contribuem para o enriquecimento conceitual e empírico, gerando novas perspectivas e enfoques (FLEURY; FLEURY, 2001).

Baseando-se nas proposições dos referidos autores, é possível definir competência a partir da junção das concepções apresentadas pelas duas correntes, sendo aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE et al, 2006).

Mediante toda colocação histórica o conceito que também prevalece para discussões pode ser expresso por Milioni (2008, p. 322) como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa,

permitem-lhe atingir com sucesso os resultados que delas são esperados pela organização”, conforme figura 1(2):

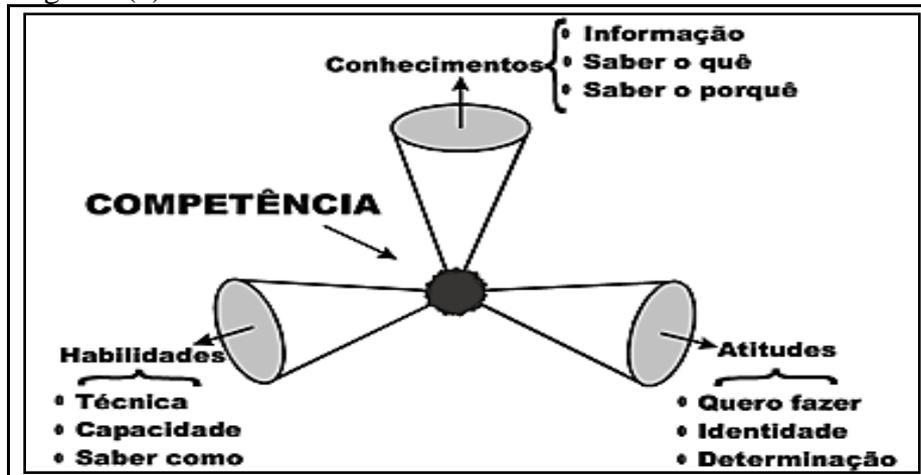


Figura 1(2) - As três dimensões da competência
Fonte: Durand (2000 apud Brandão; Guimarães, 2001)

Percebe-se então que a noção de competência está fortemente associada à prática, sendo que, o indivíduo ou trabalhador passa a ser unidade de análise privilegiada e ponto de partida dos estudos de competência. Esta se refere a conhecimentos, que o indivíduo adquiriu em sua experiência com o trabalho, a um saber adquirido que, quando combinado, gera um resultado superior (o saber prático). A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 19).

Assim para Dutra (2008), as competências podem ser atribuídas tanto à organização quanto as pessoas. Colocando a organização e as pessoas no mesmo nível, percebe-se o processo de transferências de competências. Um processo recíproco onde a empresa transfere seu patrimônio às pessoas, contribuindo para o crescimento profissional e preparando-as para lidar com novas situações. As pessoas, por sua vez, transferem para a organização, aquilo que aprenderam. Com a sua capacidade individual permitem às organizações enfrentarem novos desafios em cenários variados.

Desta forma, as competências agregam valor, seja ele econômico ou social, a indivíduos e a organizações, posto que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE et al, 2006), conforme ilustra a Figura 2(2):

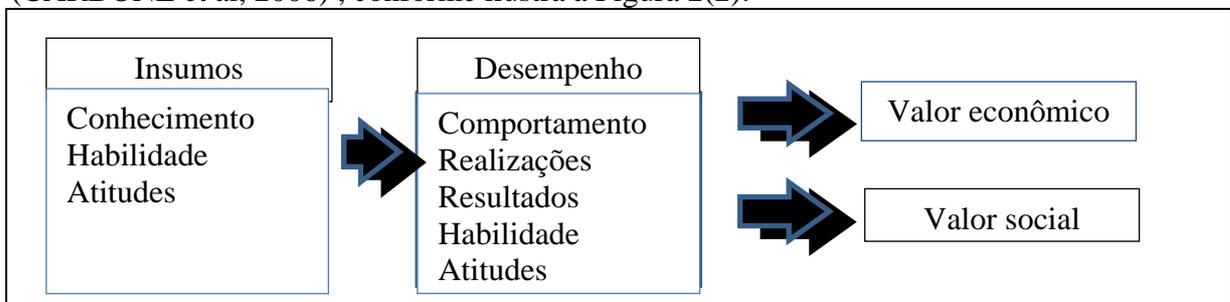


Figura 2 (2) - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2001 apud Carbone et al, 2006 com adaptações)

Realmente a competência agrega valor econômico e social para a organização. A agregação de valor está ligada a algo, que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece quando ela sai. Neste caso, a competência entregue

caracteriza agregação de valor, podendo ser exemplificada como a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia na organização. Também pode ser entendida “como uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo” Portanto, a entrega pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização, ou seja, a própria competência se concretiza quando isso acontece (DUTRA, 2002, p.126).

A figura 2(2) mostra que a competência deriva da mobilização por parte do indivíduo e a combinação de recursos e insumos por parte dos indivíduos, sendo que a pessoa expressa a competência quando gera resultado no trabalho decorrente da aplicação conjunta de conhecimento, habilidade e atitudes, sendo estes os três recursos ou dimensões da competência (CARBONE et al, 2006).

O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam influências sobre seu julgamento ou comportamento, relacionando desta forma de maneira direta com tudo aquilo que ele traz consigo como experiência adquirida, conforme descrição de Carbone et al (2006). Segundo este mesmo autor a habilidade se relaciona a aplicação do conhecimento armazenado em sua memória, interligando também a atitude que por sua vez reflete aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Seguindo ainda o diagrama apresentado na figura 2(2) pode-se perceber que a interligação efetiva entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, geram um desempenho profissional expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho, que traz como consequência os resultados e determinantes de crescimento.

O conceito de competência a ser abordado neste trabalho é descrito por Durand (1998) e está baseado nas três dimensões:

1. Conhecimento: conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que tem relevância e causa impacto em seu julgamento ou comportamento. É o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida;

2. Habilidade: refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do que aprendeu. É a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido;

3. Atitude: reflete aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Considerando as pesquisas que deram ênfase às competências individuais, observou-se que o conhecimento de atributos necessários aos indivíduos pode oferecer suporte para a formação de suas competências. Assim, o conceito de competências, quando contextualizado, atende às novas necessidades do processo produtivo e às inovações tecnológicas, pois, prescreve formas de fazer com que os indivíduos se adaptem ao mundo do trabalho.

Diante disso, o presente trabalho possui o objetivo de identificar os conhecimentos habilidades, e atitudes necessários aos funcionários da Cooperativa de Crédito do Nordeste de Minas Gerais Ltda. (SICOOB³ Carlos Chagas).

2.2 A Gestão por Competência

Para Boog e Boog (2008, p. 289) “a gestão por competência desloca significante o foco da gestão de pessoas tradicionalmente praticada nas empresas e coordenada pelas áreas de recursos humanos”. Segundo Carbone et al (2006, p.49) a gestão por competências “propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

Nesse novo contexto a forma de gestão deve mudar e focar as competências organizacionais necessárias para a obtenção de resultados operacionais e estratégicos. Tal

³ SICOOB: Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

comportamento deve exigir um novo perfil do indivíduo que tenha o comprometimento com os resultados da organização e conseqüentemente a exigência também de um novo perfil para os profissionais de recursos humanos.

Dessa forma a gestão por competência surgiu das dificuldades que as organizações tinham em lidar com determinadas situações. Este modelo de gestão tem a finalidade de responder questões que outros modelos não conseguiram. Tentar superar os concorrentes, se diferenciar e inovar continuamente e atender as demandas do capital intelectual, com a aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva (CARBONE et al, 2006).

Segundo Fleury e Fleury (2000 apud BOOG; BOOG, 2008) as competências essenciais estão associadas à estratégia empresarial e a um processo sistemático de aprendizagem que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos. Segundo Carbone et al (2006, p. 50):

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al, 2006) analisaram as principais aplicações da gestão por competência e apresentaram o diagrama a seguir:

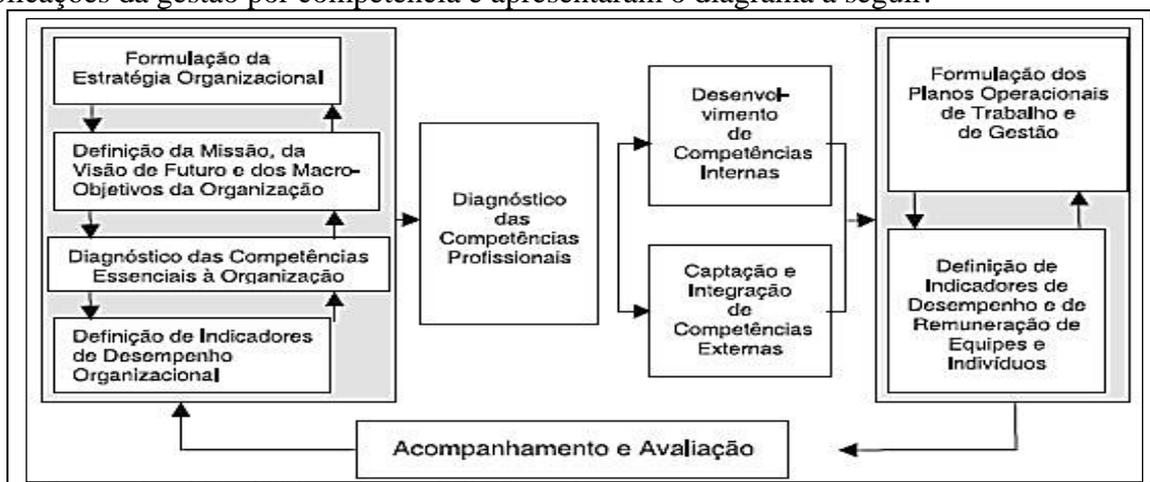


Figura 3 (2) - Modelo de gestão organizacional baseada nas competências

Fonte: Guimarães et al (2001, apud CARBONE et al, 2006)

O pressuposto básico deste modelo é a coerência entre os objetivos, as estratégias funcionais e as corporativas. Assim, definições claras e consistentes em relação à estratégia organizacional – missão, visão, objetivos e competências organizacionais, compõem o norte para as estratégias nos demais níveis da empresa.

Portanto, diagnosticar competências em organizações implica, em primeiro lugar, realizar um prognóstico a respeito das competências organizacionais relevantes à consecução da estratégia, e dentre estas, aquelas já existentes na organização, e a partir dessas, identificar as competências de grupos e indivíduos (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006 apud BRIGAGÃO, 2008).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006) a fase inicial do modelo começa no nível estratégico da organização, definindo a missão, visão e os objetivos. Com o plano estratégico determinado, é possível estabelecer indicadores de desempenho, metas e identificar as competências necessárias para atingir o desempenho estabelecido. São identificadas as competências atuais dos funcionários e as competências que

precisam ser desenvolvidas para que os profissionais sejam capacitados de modo a atingir tais metas.

A partir do mapeamento é identificado um *gap*, ou lacuna, que mostra as competências existentes e as competências necessárias para atingir o desempenho esperado pela empresa, conforme ilustra a Figura 4(2):

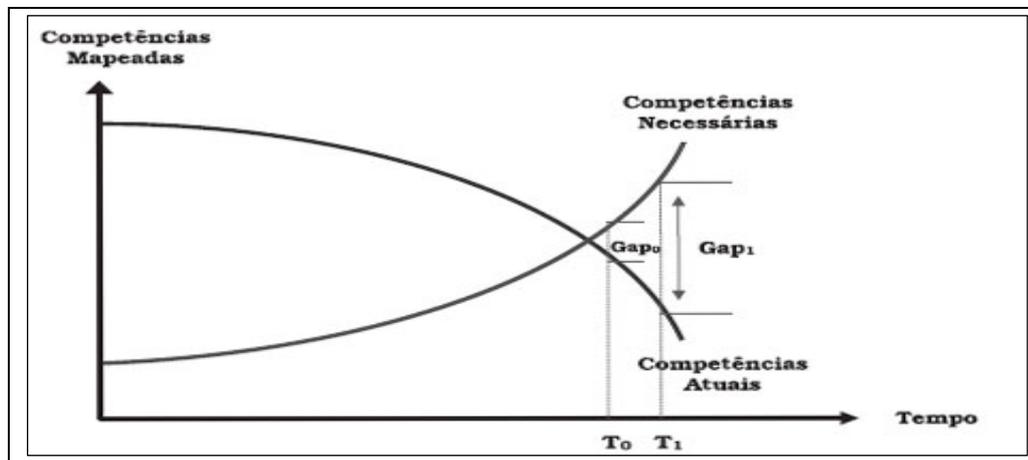


Figura 4 (2) - Identificação do *gap* de competências

Fonte: Ienaga (2001 apud Brandão e Guimarães, 2001 com adaptações)

Na figura 4(2) é possível visualizar a diferença entre o Gap0 e o Gap1. Essa diferença tende a aumentar quando a organização não investe em capacitação e desenvolvimento de seus funcionários. Novas competências são exigidas de acordo com o contexto que as organizações estão inseridas, e quando a capacitação não ocorre, a curva das competências necessárias tende a crescer e a curva das competências mapeadas a cair, pois as competências tornam-se obsoletas com o tempo (CARBONE et al, 2006).

Torna-se necessário a identificação de um constante mapeamento para que a organização tenha plena visão da discrepância existente entre as competências atuais e as necessárias de acordo com as metas definidas no plano estratégico. Possibilitando também a empresa planejar ações em relação à captação e desenvolvimento das competências de seus funcionários (CARBONE et al, 2006).

Segundo Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al, 2006) a captação diz respeito a seleção de competências externas ao ambiente organizacional em dois níveis: individual que se dá por meio de recrutamento e seleção e o operacional através de alianças estratégicas e empreendimentos conjuntos. Enquanto a captação refere-se às competências externas, o desenvolvimento é o aperfeiçoamento das competências internas dentro da organização.

No nível individual acontece por meio da aprendizagem e no nível organizacional através de investimentos em pesquisas. É pela aprendizagem que são desenvolvidas as competências humanas, sendo indiferente a maneira como ocorrem, seja individualmente, coletivamente, natural ou induzida. Como representação da competência, o desempenho da pessoa no trabalho é uma expressão daquilo que ela aprendeu conforme descreve Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al, 2006).

Na parte final existe a etapa onde os resultados esperados são comparados com os atingidos. É a fase de acompanhamento, que funciona como um *feedback* e que tem como objetivo corrigir eventuais desvios. Utiliza-se como ferramenta, a gestão de desempenho, que verifica se as ações adotadas pela organização foram eficazes em relação ao desenvolvimento das competências definidas anteriormente (CARBONE et al, 2006).

2.3 O Cooperativismo

O cooperativismo é um movimento de origem européia que veio solucionar na época de sua criação os problemas gerados pela revolução industrial, e que hoje, tem tido uma grande importância devido à descentralização do aparelho estatal e da reestruturação das relações de trabalho. Ele é fruto de séculos de evolução do homem, no que se refere à arte de identificar meios de sobrevivência, ou mesmo de viver melhor, ante as dificuldades que cada momento apresenta. É um movimento internacional, e sua essência está na associação de pessoas que, com esforço próprio e ajuda mútua, observando a liberdade, a justiça e a solidariedade, satisfazem suas necessidades econômicas e sociais pela constituição de uma organização, sem fins lucrativos, voltada para a qualidade de vida e a dignidade humana, cumprindo com rigor os seus princípios.

O cooperativismo, desde o seu surgimento no ano de 1844, a partir da experiência exitosa dos tecelões de Rochdale, Inglaterra, sempre foi considerado como uma alternativa aos modelos sócio-econômicos tradicionais. Nasceu como um movimento popular autônomo e preserva esta característica como vital para o seu permanente desenvolvimento.

Com doutrina e princípios próprios, o cooperativismo preserva a iniciativa privada, persegue a eficiência econômica através da gestão democrática, distribui os resultados proporcionalmente à participação de cada membro nas atividades da cooperativa e, dessa forma, desenvolve a cidadania em sua plenitude.

Por todas essas razões o cooperativismo se estendeu por todos os países e acabou por se inserir em todos os setores da economia com uma proposta alternativa adequada aos diversos problemas e situações da economia moderna (OCEMG, 2010).

Para o Cooperativismo Brasileiro, cooperativa é uma organização de, pelo menos, vinte pessoas físicas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, através da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios associados e aos usuários (OCB, 1988).

Enquanto associação econômica, a cooperativa consiste no acordo multilateral de cada pessoa envolvida e, como empresa, é o empreendimento econômico que, como parte integrante das unidades econômicas individuais associadas, se encontra na propriedade de exploração comum. Na realidade, ocorre a transferência de parte de economia individual para o empreendimento comum no intuito de maximizar o seu relacionamento com o mercado.

O aspecto da efetividade ou êxito interno voltado para os membros refere-se às condições de funcionamento de cada tipo de cooperativa, de modo que as vantagens produzidas pela sociedade retornem aos associados, sem distorções. Daí a ênfase na necessidade de participação de todos no processo de tomada de decisões do grupo, bem como a necessidade dos associados controlarem a cúpula dirigente (ESCHENBURG, 1988).

De acordo com Franke (1982), aquele que se torna membro de uma cooperativa transfere uma função de sua própria economia ao empreendimento cooperativo. O cooperado não quer obter ou colocar pessoalmente uma prestação de serviço, preferindo que isso seja feito por meio da cooperativa. Dessa forma, é a cooperativa que, no interesse da economia particular do associado e em seu lugar, entra em contato com o mercado para obter ou colocar a prestação.

Existe, dessa forma, perfeita identidade entre os empreendedores, de um lado, e os clientes e fornecedores de outro cujo destino específico é auxiliar as economias particulares dos sócios, com natural prolongamento dessas economias (FRANKE, 1982).

O cooperativismo possui uma série de princípios erigidos de longa data e que devem nortear a formação de toda sociedade cooperativa, que são, de acordo com a definição do Congresso da ACI de 1995 (OCB, 2010): a) Adesão Voluntária e Livre; b) Gestão

Democrática; c) Participação Econômica dos Membros; d) Autonomia e Independência; e) Educação, Formação e Informação; f) Intercooperação; e, g) Interesse pela Comunidade.

Não se trata, porém, de apenas mais um agente de produção ou de mais um sujeito econômico, no contexto da complexa máquina, que é a economia nacional. Como empresas de autogestão, as cooperativas canalizam as sobras líquidas para os associados, independentemente da participação de cada um; atribuem um voto a cada cooperado; permitem a adesão livre; sem discriminação política, religiosa, racial e social e prestam serviços sem intuito lucrativo. Estas características dão às cooperativas um embasamento doutrinário que as distinguem das demais empresas econômicas.

De acordo a Organização Brasileira das Cooperativas (OCB, 2010), as cooperativas são divididas em 13 ramos de atividade econômica, sendo estes: agropecuário, consumo, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, saúde, transporte, trabalho, turismo e lazer, e, crédito. Pelo foco deste trabalho, será dada uma maior atenção às especificidades do cooperativismo de crédito, sendo este um dos ramos que mais apresenta crescimento e desenvolvimento na economia.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho tem como caráter uma abordagem qualitativa, pois busca analisar e interpretar características situacionais apresentadas pela Cooperativa de Crédito do Nordeste de Minas Gerais. Segundo Richardson (1999, p. 90) a pesquisa qualitativa pode ser “caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

A pesquisa tem quanto aos seus objetivos a natureza descritiva ao identificar as competências a serem observadas e desenvolvidas no Sicoob Carlos Chagas - MG. Para Gil (2002), uma pesquisa descritiva, busca descobrir relações entre variáveis ou simplesmente descrever características de um fenômeno ou amostra.

O procedimento utilizado no desenvolvimento do trabalho foi um estudo de caso que, segundo Yin (2002, p.35), “como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Tal estudo foi aprofundado de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado da estrutura e funcionamento do Sicoob Carlos Chagas.

A coleta de dados foi feita através de uma observação não participante que conforme descreve Marconi e Lakatos (2007, p. 90) “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanecendo de fora”. Os mesmos autores ainda descrevem que o pesquisador presencia o fato, mas não participa dele, não se deixa envolver e se faz passar por um simples espectador. Embora toda observação seja feita de maneira dirigida, confiante e ordenada.

Outro instrumento de pesquisa utilizado foi a realização de entrevistas semi-estruturadas com alguns membros da organização. Em tal entrevista, o entrevistado tem total liberdade para desenvolver qualquer situação que em qualquer direção considere adequada, sendo uma forma mais ampla de explorar as questões (MARCONI; LAKATOS 2007).

Para complementar os dados do trabalho também foi utilizada a pesquisa documental, sendo que esta “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com objeto da pesquisa” (GIL, 2007, p. 44). Tais documentos consistem na disponibilização de documentos com base histórica e também de caráter descritivo da Cooperativa, com seu estatuto e regimentos internos.

As entrevistas foram direcionadas a partir de 16 (dezesseis) perguntas, e aplicadas a todos os níveis de colaboradores do SICOOB Carlos Chagas, sendo estes representados pelo

diretor, gerentes, supervisores e demais colaboradores. Seguem algumas informações a respeito do perfil dos entrevistados:

Quadro 1(3) – Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Formação	Idade
1	Diretor Financeiro	Zootecnia	35
2	Gerente Administrativa	Pedagogia	39
3	Supervisora de Tesouraria	Administração	28
4	Supervisora de Conta corrente	Letras	27
5	Gerente Geral	Administração	37
6	Agente Administrativo	Ciências Contábeis	34
7	Agente de Atendimento	Administração	22

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

As entrevistas foram registradas com a utilização de um gravador, e posteriormente transcritas e organizadas a partir da análise de conteúdo que segundo Bardin (1997) trabalha a palavra, a prática da língua realizada por emissões identificáveis e leva em considerações as significações, sua forma e distribuição desses conteúdos e formas. O nome dos entrevistados não foi mencionado, a pedido dos mesmos.

4 Resultados

4.1 O SICOOB Carlos Chagas

Para melhor entendimento do tema abordado, torna-se necessário a apresentação de um breve histórico do SICOOB Carlos Chagas. De acordo com seu Estatuto Social (2010), a Cooperativa foi constituída em 19 de agosto de 1991 por um grupo de 27 Produtores Rurais, sócios fundadores, na época, como Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Chagas (CREDICAR). Em 15 de janeiro de 1992, após autorização do Banco Central do Brasil, iniciou as suas atividades com 52 associados.

Ainda segundo o Estatuto Social (2010), esta foi iniciada como Cooperativa do segmento rural, e em 20 de junho de 2005 tornou-se uma Cooperativa de Livre Admissão de Associados, após aprovação do Banco Central, quando recebeu o nome de SICOOB Carlos Chagas. Esta foi uma grande mudança, permitindo a qualquer pessoa física ou jurídica o direito de ingressar na Cooperativa, sendo que esta era uma constante demanda de pessoas que antes não podiam fazer parte do quadro social da Cooperativa. Com a transformação para Livre Admissão de Associados, o SICOOB Carlos Chagas criou condições de atender pequenos municípios da sua área de atuação que não possuem instituições financeiras, e com isto o acesso ao crédito, e outros benefícios oferecidos.

De acordo Relatório Anual do SICOOB Carlos Chagas (2010), a Cooperativa possui mais de 4.428 associados distribuídos nas agências das cidades de Carlos Chagas, Águas Formosas, Machacalis, Pavão e Santa Helena de Minas. A administração é feita através de um modelo de gestão compartilhada e participativa, com uma sintonia e discussão entre os setores operacionais, gerência e diretoria, em que prevalece a transparência e um alto grau de comprometimento para com as decisões.

A Cooperativa trabalha desenvolvendo suas atividades com base na sua Visão que é “ser reconhecido como a melhor e mais segura solução financeira e de serviços para os associados e suas comunidades”, e na sua Missão que é “assegurar aos associados e às suas comunidades, através da cooperação, soluções financeiras e de serviços compromissadas com o seu desenvolvimento econômico e social” (ESTATUTO SOCIAL, 2010, p. 5).

4.2 Conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos colaboradores do SICOOB Carlos Chagas

Sob o pano de fundo do conceito de competência apontado por Carbone et al (2006), podemos observar que a instituição em estudo por se tratar de uma cooperativa exige um perfil diferenciado dos seus colaboradores devido à estrutura organizacional e ao fato da forte presença e cobrança dos associados, sendo que estes são proprietários da Cooperativa conforme a direito adquirido pela cota capital integralizada. Esta afirmação pode ser confirmada pelas falas dos entrevistados:

Eu acho que o que conta um ponto a mais no caso da Cooperativa de crédito é o próprio Cooperativismo. O fato de o associado ser dono da Cooperativa. É preciso ser mais atencioso, mais personalizado (Entrevistado 2).

Primeiramente o que é a Cooperativa, não como um banco, também os princípios da cooperativa, para entender sua missão e visão, forma de trabalhar. Primeiramente todos os funcionários e estagiários devem ter esses conhecimentos (Entrevistado 4).

De maneira prática, conforme o exposto por Durand (1998) para analisar as competências individuais é preciso identificar os respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes, no intuito de mapear e administrar as mesmas junto aos colaboradores da empresa. Assim, primeiramente, é necessário apresentar os principais conhecimentos necessários aos colaboradores do SICOOB Carlos Chagas. Dentre os conhecimentos identificados é possível citar o conhecimento técnico adquirido a partir da formação acadêmica, e também a experiência profissional.

Conhecimento técnico (principalmente) (...) Inclusive nós temos colaboradores que foram contratados especialmente pela experiência profissional que possuíam. Mas o conhecimento primeiro é o conhecimento técnico, os demais eles desenvolverão na prática do dia a dia, lendo os manuais, conhecendo as atividades, participando de treinamento (Entrevistado 2).

Outro conhecimento relatado diz respeito a estrutura e funcionamento da cooperativa de crédito. Tal conhecimento pode ser observado nos manuais, regimentos internos e conhecimentos para execução das atividades do trabalho.

Aos colaboradores da Cooperativa os conhecimentos são de acordo com a área de atuação de cada um. O que podemos considerar como base, é uma boa formação acadêmica adequada, ter uma condição e uma capacidade de conhecer os nossos associados que ao mesmo tempo são clientes e fornecedores, ou seja, ter o conhecimento do que é uma cooperativa, o funcionamento da cooperativa, o que ela visa, e seus princípios (Entrevistado 5).

Embora seja extremamente necessário que todos tenham um conhecimento sistêmico do funcionamento de toda a estrutura da Cooperativa para cada cargo vai ser exigido um conhecimento específico de acordo com a área de atuação do colaborador. “Existe diferença no trabalho diário, cada um tem a sua função, embora todos tenham conhecimento da Cooperativa como um todo, para nivelar os conhecimentos” (Entrevistado 5).

Em continuidade ao exposto por Durand (1998), outro componente da competência se relaciona com as habilidades. Estas desempenham uma característica marcante na aplicação do conhecimento armazenado.

No caso em estudo algumas principais habilidades, como o trabalho em equipe, com a cooperação e o relacionamento interpessoal foram identificadas como importantes para atuação no dia-a-dia da cooperativa.

As habilidades necessárias, acho que estão voltadas para a condição de trabalho em equipe, comunicação e relacionamento com todos os colegas e associados. É preciso desenvolver muitas capacidades para trabalhar no ambiente cooperativo, a cada dia precisamos desenvolver novas habilidades para nos adaptarmos e conseguirmos resolver as situações apresentadas e demandadas (Entrevistado 7).

A habilidade na comunicação no atendimento dos usuários da cooperativa também foi citada como necessária, conforme relato abaixo:

Habilidade para o atendimento, principalmente, mesmo para quem trabalha na área administrativa [...], tem que ser uma pessoa simpática, uma pessoa que saiba conversar, que saiba receber e retribuir a atenção. (...) Habilidades de ter a capacidade de aprender, comunicação, disposição para desempenhar as tarefas de cada cargo (Entrevistado 4).

A habilidade em negociação também foi citada como necessária ao trabalho.

A habilidade ela é necessária para todos os campos, mas em alguns campos você tem que ter alguma habilidade maior. Por exemplo, a habilidade de negociação ela é voltada para todos os setores, podemos negociar a todo instante, embora o setor que demande maior habilidade de negociação seja o setor de crédito.(Entrevistado 3)

Constatou-se que o saber atender consiste em uma habilidade exigida para a atuação dos colaboradores, conforme relato do entrevistado 5: “a habilidade primeira é de saber ouvir e ter a condição de um bom atendimento, eu acho que nós poderemos considerar habilidade como, cordialidade, atenção, e a acima de tudo a condição de ter um bom atendimento a todos os associados”.

As atitudes constituem a terceira parte integrante do conceito básico de competência. Estas desempenham um papel significante na construção da competência dos colaboradores do SICOOB Carlos Chagas, pois exercem uma integração no comportamento dos colaboradores dentro da organização e para com os associados. Os aspectos sociais e afetivos estão diretamente relacionados ao trabalho, e desta forma constituem como principais atitudes identificadas nos estudo: a prontidão, a iniciativa, o comprometimento, a responsabilidade, a proatividade, a criatividade, a humildade e de forma particular a cooperação.

Delas a mais importante é a prontidão. A gente está pronto, está disposto, está disponível para desempenhar a função (Entrevistado 1).

A atitude necessária é a disposição a fazer, no sentido de depois do aprendizado fazer o que foi adquirido. Resolver conflitos e ter a atitude de ajudar o colega em um momento de necessidade. Não só fazer o meu, mas também o do outro quando possível (Entrevistado 4).

Atitude esta na capacidade de resposta aquilo que é de sua competência e responsabilidade. A partir do momento que é atribuído responsabilidade ao mesmo ele tem que ter a atitude de responder, fazer e ser ágil e, sobretudo aquilo que ele tem dificuldade ele também tem que ter a atitude de buscar a solução através de consultas ou através do ato de dividir com seus colegas ou superior imediato (Entrevistado 6).

O quadro abaixo apresenta os principais conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos colaboradores do SICOOB Carlos Chagas:

Quadro 2(4): Principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários aos colaboradores do SICOOB Carlos Chagas

Conhecimentos	Conhecimento técnico (adquirido a partir da formação acadêmica)
	Estrutura e funcionamento de uma cooperativa de crédito
	Conhecimento dos manuais e regimentos internos
	Conhecimentos de técnicas operacionais
Habilidades	Visão sistêmica
	Trabalho em equipe
	Relacionamento interpessoal
	Comunicação
	Tomada de decisão
	Negociação
	Administração do tempo e recursos materiais
	Organização
Atitudes	Saber atender
	Prontidão
	Iniciativa
	Comprometimento
	Responsabilidade
	Proatividade
	Criatividade
	Humildade
Cooperação	

Fonte: Elaboração própria, 2010

4.2 As competências no processo de seleção e desenvolvimento dos colaboradores

No processo de seleção do SICOOB Carlos Chagas é considerada a identificação das competências necessárias ao colaborador de uma cooperativa e de forma específica as necessidades do cargo para qual se pretende fazer a contratação. Todo esse processo é conduzido desde a aplicação das provas de seleção até a entrevista com o selecionado. Essa preocupação repercute no fato de se buscar aquele que melhor se enquadra no perfil desejado:

No processo de seleção como ele acontece primeiro através de uma prova, e essa prova tem algumas áreas, e existe uma pontuação. Após esta questão mínima, com certeza na entrevista é avaliado de maneira superficial dentro das competências. Essa empresa tenta trabalhar um pouco ou a base da competência. Então na entrevista que é uma segunda etapa da seleção, mas é onde a gente tenta conhecer junto com o selecionado, uma base que ele tenha de conhecimento, habilidade e um perfil que ele tem de atitude. Mas sabe que a gente faz isso de maneira superficial (Entrevistado 1).

O processo seleção é desenvolvido em consonância com o desenvolvimento dos colaboradores. Há esta preocupação da Cooperativa em promover de forma constante tal desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores, no sentido de preservar e promover uma melhor qualificação e atuação dos mesmos para com a empresa e seus associados.

Sendo assim o desenvolvimento dos colaboradores do SICOOB Carlos Chagas se dá por meio da realização de cursos e treinamentos e o incentivo a formação acadêmica.

Oferecemos treinamentos locais e fora, há o pagamento para bolsa de estudo, e a própria disponibilidade dos supervisores e colegas mais antigos em ensinar. É uma preocupação da empresa que todos estejam bem treinados (Entrevistado 2).

Acredito que esse ponto é algo que esta Cooperativa tem de bastante positivo. Ela não mede esforços em proporcionar a seus funcionários, de acordo seja a demanda dos próprios funcionários, ou de acordo aquilo que é construído com base nas

rotinas, nos trabalhos, nas atividades do dia a dia. A Cooperativa sempre tem esta preocupação de dar condições aos funcionários, de desenvolver principalmente em nível de conhecimento (Entrevistado 6).

O processo de desenvolvimento dos colaboradores é acompanhado e monitorado pela Cooperativa, e esta analisa as demandas e necessidades de forma participativa envolvendo os colaboradores e gestores na resolução das possíveis dificuldades que possam ser apresentadas em sua atuação dentro da organização.

Talvez não seja dificuldade da Cooperativa, seja um objetivo não fácil de atingir para poder atender as necessidades dos funcionários. E necessidades hoje ela é de um jeito e um nível. A partir do momento que eu atinjo aquele momento e aquele nível ela passa a ser outra. Então temos um desafio que não é capacitar um funcionário para a função, é de manter a capacitação do funcionário ativa. Ele precisa está reciclando, atualizando, e dentro da empresa ele precisa crescer . Existe então um rodízio de função. O processo é contínuo e em ordem crescente (Entrevistado 1).

Percebeu-se que o cenário analisado traduz uma resposta positiva dos colaboradores quando avaliada a atual situação dos mesmos perante a Cooperativa e sua atuação profissional. Realmente Durand (1998) afirma que a existência de um conceito de competência individual, se traduz numa contínua busca do aperfeiçoamento às cobranças internas e, principalmente, em atender as expectativas dos associados.

Eu me considero competente. Preciso melhorar na parte operacional em termos de compreensão das normas. Em termos de atitude e habilidade demorei muito para desenvolver, em especial na habilidade de lidar com as pessoas e ainda preciso trabalhar ao longo do tempo. Eu tento fazer o melhor que eu posso, mas preciso melhorar em muitos aspectos (Entrevistado 2).

4.3 Principais *gaps* existentes entre as competências atuais e as competências necessárias

Conforme exposto por Carbone et al (2001), os *gaps* constituem lacunas entre as competências atuais e as competências necessárias, o que precisa ser administrado pela Cooperativa a partir do mapeamento das competências atuais aliadas às metas do planejamento estratégico. Dentre essa realidade é necessária uma postura da empresa no intuito de promover de forma constante o trabalho e aprimoramento dos seus colaboradores a fim de evitar a estagnação no desempenho dos mesmos.

No estudo em questão pode ser verificada a existência de alguns *gaps* no processo de construção das competências dentro do SICOOB Carlos Chagas. Para os entrevistados 1 e 4, foi identificado como necessidade a formação e capacitação para administrar melhor as relações interpessoais: “é difícil falar de um aprendizado específico, mas existe uma necessidade de melhoramento em administrar as relações humanas” (Entrevistado 1); “a minha necessidade é de relacionamento pessoal. Você ter a calma, a paciência para responder algo da forma correta, com a pessoa correta [...] Eu queria aprender muito mais do que eu sei hoje” (Entrevistado 4).

O entrevistado 2, apresentou como uma necessidade para o desempenho do seu cargo conhecimentos técnicos na área trabalhista e contábil, e também um aprimoramento no relacionamento interpessoal: “por exemplo conhecer mais as leis trabalhistas, contabilidade tributária e de maneira específica a habilidade de lidar com as pessoas e ainda preciso trabalhar ao longo do tempo (Entrevistado 2).

Para o entrevistado 3 foi identificado a necessidade de uma melhoria na comunicação tanto verbal, quanto escrita. Este entende ser profundamente importante aprimorar esta habilidade no intuito de ajudar em suas atividades. “O que mais é necessário para o meu aprendizado é a comunicação tanto escrita, quanto verbal” (Entrevistado 3).

Outro aspecto levantado pelo entrevistado 5 trata-se de uma necessidade de melhoramento na organização de suas atividades e rotinas, no sentido de cumprir as exigências e também desenvolver melhor o seu trabalho. “Por outro lado eu preciso melhorar no aspecto de organização, para cumprir aquilo que é cobrado a mim” (Entrevistado 5).

Os entrevistados 6 e 7 apontaram como algo necessário, a participação em curso de formação em suas áreas de atuação, no sentido de reciclar as informações, e com isso melhorar a execução dos trabalhos: “é preciso participar de mais cursos, treinamentos para uma troca de experiências. Ninguém é totalmente completo” (Entrevistado 6); “no meu setor eu preciso me atualizar, participar de cursos e seminários para desempenhar melhor a minha função” (Entrevistado 7).

A análise dos *gaps* conforme Brandão e Guimarães (2001) deve partir da preocupação da empresa em melhorar a qualificação e desempenho dos seus colaboradores, e também de obter um grau de excelência nas suas práticas organizacionais.

5 Considerações Finais

No estudo apresentado é possível notar a diferenciação do ambiente cooperativo ao se tratar de algumas particularidades que diferenciam a cooperativa de crédito das demais instituições financeiras. Isso se dá principalmente nas práticas de trabalho, devido principalmente a participação direta dos associados no acompanhamento e relacionamento com os colaboradores da Cooperativa.

As principais competências identificadas durante o estudo podem ser expressas a partir dos conhecimentos representados por conhecimento técnico (adquirido a partir da formação acadêmica), estrutura e funcionamento de uma cooperativa de crédito, conhecimento dos manuais e regimentos internos, técnicas operacionais e visão sistêmica. As habilidades podem ser descritas como trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, comunicação, tomada de decisão, negociação, administração do tempo e recursos materiais, organização e saber atender. Já as atitudes predominantes são prontidão, iniciativa, comprometimento, responsabilidade, proatividade, criatividade, humildade e cooperação.

Em análise às competências é possível descrever também alguns *gaps* que sinalizam os anseios e necessidades apresentadas pelos colaboradores nessa contínua busca por melhoramento. Estes são representados principalmente pela necessidade de capacitações e treinamentos acerca de alguns temas específicos, como a necessidade de melhoramento no relacionamento interpessoal, na comunicação formal e escrita, conhecimento da parte contábil e trabalhista, e organização nas rotinas de trabalho.

O SICOOB Carlos Chagas apresenta uma condição de destaque na sua atuação que está relacionada de maneira direta ao conjunto de competências apresentadas pelos seus colaboradores. O conceito de competência abordado possibilitou a identificação de atributos que compõe o perfil profissional e servem de suporte a execução das atividades dentro da Cooperativa.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOOG, Gustavo Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3ª ed. São Paulo: Gente, 2002.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001. jan./mar.
- BRIGAGÃO TELES, Camila. **Gestão por competências: o papel dos processos de mapeamento de competências no Banco do Brasil**. 2008. 42f. Monografia - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – Fatecs, Brasília.

- BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. **Mini Aurélio**: o dicionário da Língua Portuguesa. 6ª ed. Curitiba: Editora Positivo, 2004.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- ESCHENBURG, R. Cooperativas em economias de mercado. In: _____. **Problemas actuales del cooperativismo**. Munster, Alemanha: Universidad Munster, 1988. 165 p.
- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf >. Acesso em: 07 de set. 2010.
- FRANKE, W. **Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da Cooperativa como expansão das economias cooperativadas**. São Leopoldo: UNISINOS, 1982.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216-230.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENEZES, Antônio. **Cooperativa de crédito**: o que é e quais seus benefícios. Brasília : Stilo, 2004.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB. **X Congresso Brasileiro de Cooperativismo 1988**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br>. Acesso em: 13 de mar. 2010.
- OCB. Ramos: Cooperativismo em toda a parte. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>. Acesso em: 12 de Out. de 2010.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - OCEMG. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br>>. Acesso em: 22 de mar. de 2010.
- PINHO, Diva Benevides; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso. **Cooperativismo de Crédito no Brasil**: do século XX ao século XXI. 1ª ed. Confebrás: Brasília, 2010.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO. Os Princípios Cooperativistas. Disponível em:<http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/principios_cooperativistas.asp>. Acesso em 07 de set. de 2010.
- RELATORIO ANUAL 2009: SICOOB Carlos Chagas. Carlos Chagas, MG, 2010.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. 2ª ed. Porto Alegre : Rigel, 2007.
- ESTATUTO SOCIAL**. Estatuto Social do SICOOB Carlos Chagas. Carlos Chagas, MG, 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, F. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.