

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LAURA APARECIDA SOARES

**O PERFIL REQUERIDO DOS PROFISSIONAIS PARA O NÍVEL GERENCIAL EM  
COOPERATIVAS**

**DOURADOS/MS  
2022**

LAURA APARECIDA SOARES

**O PERFIL REQUERIDO DOS PROFISSIONAIS PARA O NÍVEL GERENCIAL EM  
COOPERATIVAS**

Trabalho de Graduação II apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra Erlaine Binotto

Banca examinadora:

Prof<sup>o</sup> Dr. Fabio Mascarenhas Dutra

Prof<sup>a</sup>. Dra. Luisa Rhoden Rech.

DOURADOS/MS

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S676p Soares, Laura Aparecida  
O PERFIL REQUERIDO DOS PROFISSIONAIS PARA O NÍVEL GERENCIAL EM  
COOPERATIVAS [recurso eletrônico] / Laura Aparecida Soares. -- 2022.  
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Erlaine Binotto.  
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2022.  
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Competências. 2. . 3. Competências dos papéis gerenciais. 4. Modelo de gestão. 5.  
Cooperativas. I. Binotto, Erlaine. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA –  
FACE/UGD

**UFGD**  
Universidade Federal  
da Grande Dourados

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II,  
SEMESTRE LETIVO 2022.1

## O PERFIL REQUERIDO DOS PROFISSIONAIS PARA O NÍVEL GERENCIAL EM COOPERATIVAS

LAURA APARECIDA SOARES

Esta monografia, realizada presencialmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Profa. Dra. Erlaine Binotto  
(Orientadora)

Prof. Dr. Eduardo Luis Casarotto  
(Presidente)

Profa. Dra. Luisa Rhoden Rech  
(Avaliador 1)

Prof. Dr. Fábio Mascarenhas Dutra  
(Avaliador 2)

Dourados-MS, 31 de outubro de 2022.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida, e por ter me dado força e esperança nos mais diferentes momentos.

Agradeço a minha família, que sempre acreditou e torceu por mim, mas principalmente para o meu esposo que sempre foi meu amigo, companheiro, e incentivador, a minha mãe que nunca deixou de me apoiar e incentivar, e ao meu filho que tem sido meu balsamo e fonte de inspiração.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Erlaine Binotto, que teve paciência, compreensão, atenção e cuidado, com extrema confiança, clareza e competência. Nós percorremos um longo caminho até aqui, obrigada por não soltar a minha mão. Agradeço também as alunas Camila Magalhães e Amanda Nobre Sant'Ana pelo auxílio nas pesquisas na plataforma LinkedIn e no trabalho, seria muito mais difícil sem o auxílio de vocês.

A toda a equipe da FACE (Faculdade de Ciências Econômicas), que estiveram comigo durante essa jornada, direta ou indiretamente, e foram muito importantes na minha formação, não me esquecerei de vocês.

O meu mais sincero muito obrigado a todos.

## RESUMO

As cooperativas ocupam cada vez mais espaços no desenvolvimento de suas regiões e da economia. Esse crescimento exige profissionais competentes que saibam atuar no mercado e que se desenvolvam, para que dessa forma se alcance vantagem competitiva. Esse cenário pressiona as universidades para desenvolverem profissionais capacitados para atuar no mercado. O objetivo do trabalho foi identificar as competências demandadas para cargos gerenciais em cooperativas na plataforma *LinkedIn*. A pesquisa foi qualitativa de cunho descritivo e exploratório. Para a coleta de dados, foram utilizadas as vagas de emprego ofertadas no LinkedIn – Brasil, com utilização de filtros para busca no termo cooperativas. As buscas retornaram 30 vagas, sendo que dessas, 25 foram selecionadas por se enquadrarem na proposta do trabalho. Posteriormente, foram feitas análises a partir dos requisitos das vagas. A análise foi feita baseada no modelo de competências dos papéis gerenciais proposto por Quinn et al (2003), onde são descritos oito papéis, sendo eles: diretor; produtor; negociado; inovador; facilitador; mentor; coordenador; e monitor, sendo que cada um deles tem suas respectivas competências. As competências dos papéis de gestão que mais apareceram nos requisitos das vagas analisadas foram as do negociador. As limitações do trabalho se deram pela pequena variedade das áreas das cooperativas que utilizam a plataforma LinkedIn para vagas gerenciais. As contribuições é a possibilidade de desenvolver as competências dos papéis gerenciais nos requisitos demandados nas universidades para compreenderem as mudanças no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Competências; competências dos papéis gerenciais; Modelo de gestão; Cooperativas.

## ABSTRACT

Cooperatives are responsible for more and more space in the development of their regions and the economy. This growth requires competent professionals who know how to act in the market and who develop themselves, in order to achieve a competitive advantage. This scenario puts pressure on universities to develop qualified professionals to work in the market. The objective of this work was to identify the skills required for managerial positions in cooperatives on the LinkedIn platform. The research was qualitative, with a descriptive and exploratory nature. For data collection, job vacancies offered on LinkedIn – Brazil were used, using filters to search for the term cooperatives. The searches returned 30 vacancies, of which 25 were selected because they fit the proposal of the work. Subsequently, analyzes were carried out based on the vacancy requirements. The analysis was based on the competency model of managerial roles proposed by Quinn et al (2003), where eight roles are described, namely director, producer, negotiator, innovator, facilitator, mentor, coordinator and monitor, each of which have their respective competencies. The skills of the management roles that most appeared in the requirements of the analyzed vacancies were those of the negotiator. The limitations of the work were due to the small variety of areas of the cooperatives that use the LinkedIn platform for managerial vacancies. The contributions are the possibility of developing the skills of the managerial roles in the demanded requirements, in the universities, to understand the changes in the job market.

**Keywords:** Competencies; competencies of managerial roles; Management model; cooperatives

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de gestão proposto por Quinn et al (2003 -----	21
Figura 2 - Principais filtros do LinkedIn -----	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características de cada papel de gestão -----	22
Quadro 2 – Cooperativas em números -----	27
Quadro 3 - Critérios de inclusão e exclusão das vagas -----	30
Quadro 4 – Características das vagas e exigências -----	34
Quadro 5 – Distribuição das vagas de acordo com os requisitos -----	39

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1- Região das vagas -----33

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA .	13
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	16
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 PERFIL PROFISSIONAL .....	18
2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL .....	19
2.3 COMPETENCIAS GERENCIAIS .....	20
<b>Características do papel</b> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.4 RECRUTAMENTO / RECRUTAMENTO <i>ONLINE</i> .....	24
2.5 MÍDIAS SOCIAIS E O <i>LINKEDIN</i> .....	25
<b>3 COPERATIVAS BRASILEIRAS</b> .....	27
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	30
4.2 OBJETO DE ESTUDO .....	30
4.3 DADOS DA PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	30
4.6 ANÁLISE DOS DADOS .....	31
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	33
5.1 CARACTERISTICAS GERAIS DAS VAGAS .....	33
5.2 PAPÉIS DE GESTÃO .....	37
<b>5.2.1 Diretor</b> .....	37
<b>5.2.2 Produtor</b> .....	37
<b>5.2.3 Monitor</b> .....	38
<b>5.2.4 Coordenador</b> .....	38
<b>5.2.5 Facilitador</b> .....	38
<b>5.2.6 Mentor</b> .....	38
<b>5.2.7 Inovador</b> .....	39
<b>5.2.8 Negociador</b> .....	39
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	43
<b>7. REFERENCIAS</b> .....	45
<b>APÊNDICE A – Vagas analisadas</b> .....	50

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Desde o século XIX com a migração das pessoas dos campos para os grandes centros, uma série de mudanças e avanços vêm acontecendo no mundo. Logo com o desenvolvimento da agricultura, do comércio, da construção civil, e do setor industrial, houve aumento da produção, o que fortaleceu as exportações e as inovações, surgindo assim complexos sistemas de produções, e um mercado cada vez mais competitivo (MATOS; PESSÔA, 2011).

Esse cenário de transformações contribuiu para o surgimento do cooperativismo, como uma forma de produção em grupo. Esse sistema tem como objetivo gerar empregos, distribuir a renda, defender o meio ambiente e dar segurança alimentar, além de atuar como alicerce democrático (TEIXEIRA, 2018). Segundo Alves e Lima (2018), o cooperativismo surgiu para que a comunidade agrícola fortalecesse seu capital social, e não fosse oprimida pelos monopólios privados e estrangeiros, que prevaleciam em muitas regiões brasileiras. O fortalecimento desse sistema equilibrou o acúmulo de capitais, e fez com que as propriedades rurais atuassem ativamente nas transformações industriais.

Vale destacar que além de fomentar o cooperativismo entre produtores, aumentaram-se também as novas relações entre as instituições de crédito e seus clientes, dando força para que as cooperativas de crédito crescessem, proporcionando ao cooperado uma alternativa viável para atuar no mercado, já que existe participação nos resultados, e os recursos são reinvestidos na própria comunidade, gerando novos empregos, agregando renda na população, investimentos, melhorias na qualidade de vida da comunidade, e proporcionando um desenvolvimento regional (MORAIS, 2021).

As cooperativas ganharam importância ímpar, atuando na modernização da agropecuária, criando estímulos para a base industrial e retendo recursos para reinvestimentos nas cadeias produtivas, além de disseminar boas práticas de gestão e inclusão de estímulos financeiros para melhorar a qualidade de vida das regiões. É claro que estar associado a uma cooperativa não significa benefício geral e a todos, mas é inegável sua atuação e importância, não apenas para que o desenvolvimento rural aconteça, mas o regional também através do estímulo da circulação de renda e fortalecimento do capital social (ALVES; LIMA, 2018).

Embora a importância do cooperativismo na economia brasileira e na relevância para a inovação evidenciadas nas literaturas científica (DOSSA, SEGATTO, 2010), não foram encontradas matérias relacionadas ao tema cooperativismo na grade curricular de nenhuma universidade de Dourados, sejam públicas ou particulares. Porém, é importante destacar que segundo Júnior *et al.* (2019), algumas competências precisam ser desenvolvidas ainda na universidade, para que o profissional seja capaz de se manter no mercado.

O sistema econômico atual se baseia principalmente na inovação, partindo da perspectiva de que o conhecimento é o principal recurso para que as organizações se inovem para se tornarem ou permanecerem competitivas, fazendo com que as universidades tenham papel cada vez mais desafiador na formação de profissionais capacitados (JÚNIOR; SOUZA; JESUS 2019).

Segundo Xavier Filho *et al.* (2020), desenvolver práticas que simulem a realidade é útil, porém destaca que as mesmas podem não refletir a realidade organizacional. Por isso, é importante que a educação gerencial seja compreendida, trabalhada e desenvolvida em sala de aula, vinculada a áreas específicas para que os saberes reflitam efetivamente, causando impactos socioeconômicos e culturais.

Dessa forma, as universidades precisam se alinhar as necessidades do mercado, relacionando teoria e prática, se expandindo a espaços além da sala de aula. Os professores precisam transmitir conteúdos que contribuam para a formação do aluno, e questionamentos que abrangem desde a missão educacional até a atuação dos docentes em sala (NASSIF; GHOBIL; BIDO, 2007).

A globalização e internacionalização da economia criam um mercado dinâmico e competitivo, e o capital humano passa a ser o diferencial de toda organização, criando uma demanda por profissionais qualificados para atuar nesse mercado, aumentando sua eficiência. Dessa forma, os seres humanos são um ativo até mais importante que o capital físico, porque os mesmos geram riquezas e sucesso econômico, pelo fato que as pessoas são capazes de reduzir custos, produzir inovação, diferenciação, tornando as organizações eficientes (BEGINS *et al.*, 2007).

Esse cenário aumentou a necessidade de especialização, e as organizações se preocupam cada vez mais com a procura e identificação de candidatos com requisitos necessários para a atuação e eficiência. Dessa forma o processo de recrutamento e seleção é fundamental para que se obtenha sucesso e vantagem no mercado (FINO, 2017).

A pressão sobre as organizações gera mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e culturais em escala global, conduzindo transformações que exigem desenvolvimento de competências para que exista uma melhora contínua e competitiva em todos os níveis organizacionais (CEITIL, 2010). Segundo Lopes (2002), as competências são diferenciais para o crescimento econômico, e as organizações precisam ser capazes de gerar e utilizar o conhecimento dentro da mesma, para que as competências sejam geradas.

Diante disso, o presente trabalho toma como referência as competências dos papéis gerenciais proposto por Quinn et al. (2003). Segundo o autor, o modelo proposto é importante para conhecer, avaliar e entender as competências gerenciais. Nele são apresentados oito papéis, sendo eles: diretor; produtor; monitor; coordenador; mentor; inovador; facilitador e negociador. Cada papel possui diferentes competências, que se relacionam em eixos horizontais e verticais.

O crescimento e desenvolvimento do mercado com foco na transformação digital, têm aumentando a competitividade, fazendo com que a tecnologia fosse incrementada na procura de perfis que atendam às necessidades organizacionais. Por isso as organizações passaram a utilizar diferentes ferramentas para recrutar os melhores perfis (RAJU, 2020). Segundo Ferreira (2016), a internet vem dando suporte a área de recrutamento através de portais e plataformas de emprego, onde são ofertadas vagas e disponibilizados perfis de candidatos com acesso a quem tiver interesse. Peretti (2007) acrescenta que a evolução da tecnologia influencia diretamente no comportamento e mudanças na vida das pessoas e das organizações, e o recrutamento *online* é uma forma útil e dinâmica de incorporar a tecnologia de informação na gestão de pessoas, já que cada vez mais as pessoas procuraram oportunidades na internet, e as organizações os candidatos.

Dessa forma, os atuais métodos de recrutamento *online* são expressivos nos processos das organizações, pois a internet vem ganhando papel estratégico importante, criando assim, um novo método de comunicação na organização. Essas plataformas facilitam a publicação ou descoberta de vagas, ajudam a conquistar contatos, e despertam atenção das organizações para determinado perfil profissional (FERREIRA, 2016).

Esse novo conceito de recrutamento *online* vem se tornando cada vez mais popular em diferentes plataformas, onde as mesmas têm o objetivo de conectar as organizações aos possíveis colaboradores, incluindo as redes sociais que faz conexões com diferentes pessoas que compartilham valores e objetivos (MOURA, 2015).

Logo surgiu a rede social voltada totalmente para o âmbito profissional, e o LinkedIn vem se tornando ferramenta recorrente nos processos de recrutamento (FERREIRA, 2016). O LinkedIn é um site de rede social com vertente profissional, e sua premissa era auxiliar os profissionais a atingirem seus objetivos de negócios, criando uma rede de contatos. Porém, a plataforma ganhou espaço e destaque, se tornando também um ponto de encontro e interação entre organização e possíveis candidatos, sendo considerada por muitos um currículo *online* (MARTINS, 2015). O LinkedIn apresenta particularidades e oferece profundidade na interação, seja pelos perfis profissionais, página das organizações, anúncios, ferramentas de busca e publicação, entre outros. Através deste pode-se conhecer profissionais especializados, construir uma marca pessoal ou profissional, além de criar redes de contatos (FAUSTINO, 2019).

Diante desse cenário de grande importância do capital humano e das cooperativas no desenvolvimento da economia no país, o presente trabalho questiona: qual é o perfil demandado pelas cooperativas em termos de competências dos papéis gerenciais? Dessa forma a pesquisa irá considerar os requisitos presentes nas vagas disponibilizadas pelo LinkedIn.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências demandadas para cargos gerenciais em cooperativas na plataforma *LinkedIn*

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Caracterizar os elementos presentes nos perfis das vagas;

Analisar as competências dos papéis gerenciais exigidos nas vagas disponíveis pelas cooperativas, conforme modelo de Quinn et al. (2003, p. 17).

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em virtude do exposto, o presente trabalho parte da reflexão sobre a dificuldade de encontrar os perfis que atendam as demandas organizacionais diante do desenvolvimento do mercado globalizado, e a utilização dessas técnicas pelas cooperativas. **A problemática torna-**

se relevante devido à crescente importância, competitividade e concorrência existente no setor cooperativista, no papel das universidades na formação de profissionais capacitados para atuar no mercado, e também, pela importância do desenvolvimento e utilização dessas novas formas de recrutamento.

Além disso, mapear e desenvolver competências gerenciais é essencial para que as organizações alcancem melhores resultados e atuem mais competitivamente no mercado. Profissionais que estão envolvidos com a organização criam culturas proativas capazes de gerar desenvolvimento, e, por isso, os gestores desenvolvem papéis fundamentais tomando decisões e lidando com pessoas que geram resultados pela transformação do conhecimento, de habilidades e atitudes através das pessoas (PICCHIAI, 2008).

Moura (2015) considera essencial a existência dessas ferramentas que auxiliam na busca por vagas disponíveis e na autopromoção. O autor ainda destaca que a internet é capaz de ultrapassar todos os limites geográficos, e as organizações que a utilizam podem recrutar melhor, mais rápido e com menos custos.

Torna-se importante entender qual o perfil requisitado pelas cooperativas diante desse cenário de mudanças e desenvolvimento, onde as técnicas de recrutamento se aprimoram para recrutar pessoas certas no momento certo, já que o capital humano é fundamental para criação de vantagem competitiva. Por isso esse estudo fará o levantamento de informações das competências gerenciais para atuar nas cooperativas, através de informações disponíveis no LinkedIn. Segundo Silva e Reis (2014), o crescimento das redes sociais e a necessidade que as organizações têm na criação de técnicas de recrutamento e seleção, acabam por enaltecer o recrutamento eletrônico como uma das mais recentes aplicações de informação para a Gestão de Recursos Humanos, incluindo ainda vários recursos com inúmeras formas de utilização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará a respeito do perfil profissional, formação profissional, recrutamento tradicional, recrutamento *online*, mídias sociais, *LinkedIn* e cooperativas brasileiras.

### 2.1 PERFIL PROFISSIONAL

As organizações sabem da importância do capital humano, sendo esse fator determinante para o seu sucesso, por isso os profissionais precisam de postura segura, principalmente para atuar na integração entre produção e gestão (ERENO, 2011). Dessa forma, Gondin (2002) destaca que o perfil profissional deve estar baseado em habilidades cognitivas, adquiridas durante o processo de formação, habilidades técnicas especializadas, e habilidades comportamentais. Para o autor, o capital humano é importante produtor de mudanças, com capacidade de mediar os resultados de qualquer empreendimento, sendo que muitos profissionais que não detêm formação também interferem na busca de resultados satisfatórios.

Porém, para o profissional tomar decisões tenham sucesso na sua atuação, ele deve estar atento as mudanças do mercado, além de conhecer as atividades humanas, ter uma postura proativa, e saber conduzir a relação com o cliente, sendo flexível quando necessário (ERENO, 2011). Takahashi e Fischer (2009) acrescentam que o desenvolvimento do mercado e das organizações exige dos gestores vigor para execução das atividades, maturidade emocional, hábitos saudáveis, e, principalmente, a capacidade de lidar com as pessoas.

Para Bezerra (2017), o profissional de administração deve ser capaz de compreender os conceitos de competência tanto individual como organizacional, sendo o principal encargo desse profissional, a capacidade de coordenar pessoas e equipes, saber se relacionar, sendo que esse conhecimento deve ser aprendido tecnicamente e teoricamente na graduação. O autor também destaca a necessidade de liderança, criatividade, visão estratégica para se habitar a diferentes cenários, habilidade no uso de tecnologia, e suas atitudes devem envolver ética, responsabilidade, compromisso e aprendizagem contínua.

Diante desse dinâmico cenário, as organizações entendem o capital humano como recurso fundamental e delineiam cada vez mais um perfil coerente e compatível com realidade, buscando um profissional com capacidade de lidar com diferentes situações (GONDIM, 2002). Adequar os processos gera mais qualidade ao consumidor, diminui o desperdício e sincroniza os picos de produção. Mas para isso ser feito corretamente existe a

demanda de profissionais qualificados e preparados, ainda mais no cenário nacional que vem sendo de grande relevância econômica, mesmo possuindo limitações e precariedades (BORRÁS; BATALHA, 1998).

## 2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Desenvolver as competências é essencial, por isso é de suma importância o compromisso com a formação acadêmica, para que o estudante se desenvolva tendo diferentes conhecimentos proporcionados pela universidade, se tornando impulso para resultados satisfatórios tanto organizacionais como sociais. Por isso a graduação deve ser dinâmica de acordo com o ambiente, formando um profissional que saiba trabalhar com mudanças no ambiente e identifique novas tendências (BEZERRA, 2017).

Andrade e Amboni (2005) destacam que a graduação deve incorporar a comunicação interpessoal, a ética profissional, saberes de outras áreas, para que se tenha conhecimento sobre mudanças organizacionais, de mercador e sociais. Para o autor desenvolver competências envolve inteligência pessoal, de forma que o profissional não apenas conheça, mas também saiba como reagir em situações distintas.

As universidades proporcionam desenvolvimento profissional e pessoal aos acadêmicos, gerando profissionais que agreguem valor para as organizações, já que os mesmos são capazes de lidar com situações e responsabilidades complexas. Dessa forma os profissionais podem construir carreiras nas organizações, através de resultados cada vez mais abrangentes e com o surgimento de futuras oportunidades (VALENTE, 2016). Por isso Tunice et al. (2020) destacam que além de profissionais, as universidades desenvolvem pessoas para a vida. Para o autor é importante a promoção de processos acadêmicos para que se eleve esse profissional e sua qualificação através da pós-graduação, mestrado, doutorado, ou cursos de especialização.

Begins et al. (2007) afirmam que as empresas que não possuem capital humano de qualidade têm grandes dificuldades de sobrevivência, sendo esse um fator externo as organizações, a capacidade humana de transformação é passível de continuidade através do sistema educacional e do aprendizado adquirido durante a execução das atividades. Dessa forma, as organizações que desejam se tornar competitivas no mercado devem ter maior participação das pessoas, sendo elas o patrimônio intelectual da organização, com capacidade de resposta aos estímulos internos e externos, além de visualizar e explorar oportunidades de negócio (DUTRA, 2001).

## 2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O ambiente organizacional evolui de maneira dinâmica e globalizada, e, diante disso, as organizações buscam o desenvolvimento de espaços e ferramentas para aumentar seu potencial competitivo. Segundo Ceitil (2010), nesse contexto surge a importância do conceito de competências, visto que as pressões, inovações, e as mudanças que acontecem são econômicas, sociais ou culturais que afetam diretamente a organização, forçando-a desenvolver competências que possibilitam uma melhora contínua.

Segundo Muinhê (2009), o desenvolvimento do conceito de competências passou por quatro fases sendo que a primeira surge da observação de profissionais que obtiveram sucesso profissional, observando seus diferenciais e suas histórias para reproduzi-las em diferentes pessoas. Na segunda fase criou-se uma escala complexa de níveis de competências, mas sem vinculá-las aos objetivos estratégicos da organização e nem da gestão de pessoas. É apenas na terceira fase que os objetivos estratégicos, as competências organizacionais e a gestão de pessoas se integram. É na quarta fase com o aprimoramento do conceito de competência, a complexidade do mercado, e a oportunidade para desenvolvimento profissional, que a organização passa a utilizar dessa ferramenta para o desenvolvimento de ambos.

Apesar de Muinhê (2009) destacar o desenvolvimento do conceito, Carbone et al. (2011) salientam que não há uma única definição para competência. Sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), uma das definições mais conhecidas. Para Câmara et al. (2007), competências são um conjunto de conhecimentos técnicos, comportamentos e qualidades profissionais que permitem agir na resolução de problemas, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

Para Ceitil (2010), competências são resultados visíveis nas atividades exercidas, possibilitando tanto a persistência e regularidade desses resultados como a avaliação do desempenho do profissional. De acordo com Carbone (2011), as competências não estão ligadas às qualificações individuais e sim aos resultados alcançados em seu trabalho. Mas o autor destaca que o conceito de qualificações e potencial, é complementar ao desempenho efetivado e não o oposto, mostrando uma junção importante para o entendimento da atual dinâmica da gestão de competências.

É importante destacar que mais importante que buscar a definição, é entender o papel que as competências exercem na organização. Fernandes e Comini (2008) afirmam que se

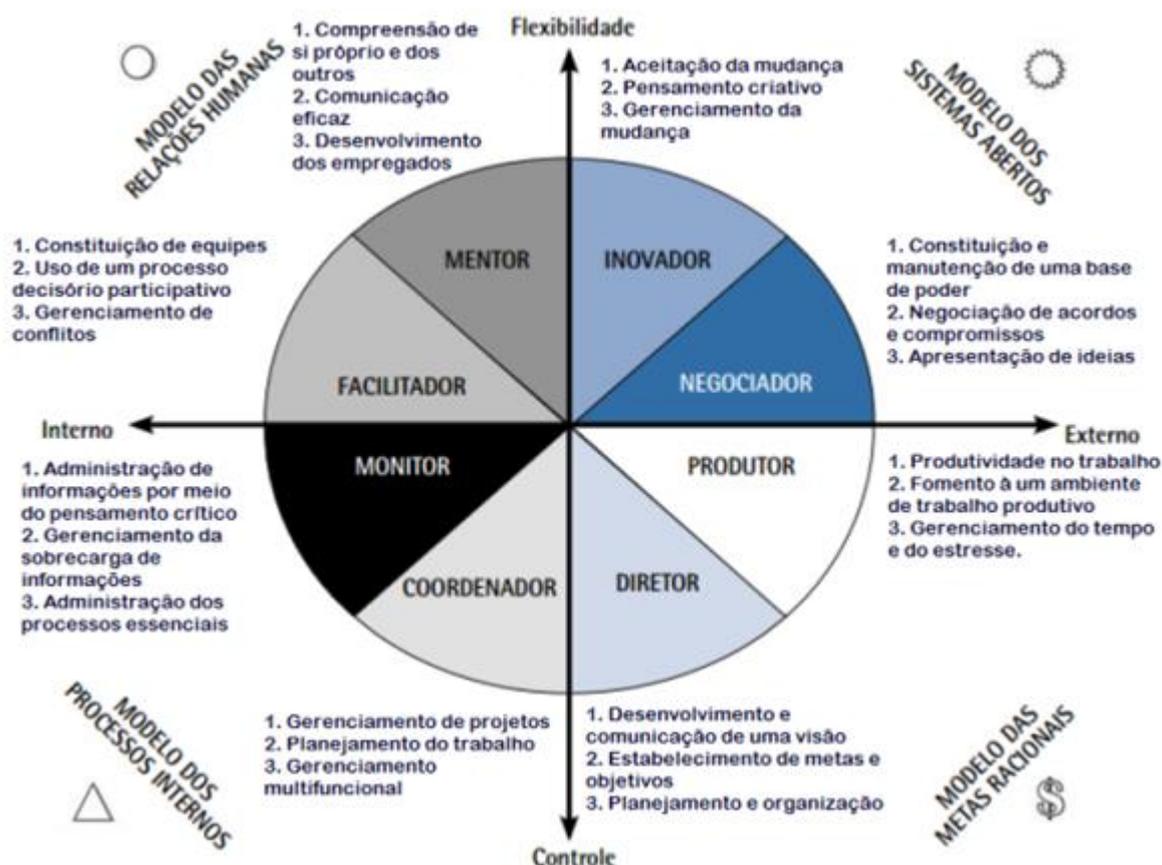
bem administradas, as competências geram contribuições únicas para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Dessa forma, segundo Lana e Ferreira (2007), elas se tornam capazes de favorecer o desenvolvimento de vantagens competitivas, diferenciando a organização de suas concorrentes. Claro que elas precisam ser gerenciadas corretamente para que a organização não se acomode e continue melhorando (LANA; FERREIRA, 2007).

Através dos modelos de competências gerenciais consegue se perceber as necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do profissional individualmente de acordo com a estratégia da organização, caracterizando assim uma visão processual do desenvolvimento (BITENCOURT, 2004). Diante das mais diferentes perspectivas de abordagem do tema competências, o presente estudo optou por utilizar o modelo proposto por Quinn et al. (2003), sendo que sua abrangência permite analisar competências individuais em diferentes direções diante do dinamismo do trabalho gerencial.

Para Quinn et al. (2003 p. 2) “os modelos são representações de uma realidade mais complexa”, já que é através dos mesmos que se fazem representações, simulações, se comunica ideias e auxiliam na compreensão de fenômenos mais complexos. Os autores propuseram um modelo de gestão baseado nas principais escolas da administração ao longo dos anos, e é baseado nesse modelo que o presente estudo vai se apoiar nas análises.

Quinn et al. (2003) pontuam quatro domínios, sendo eles gestão relações humanas, processos internos, metas racionais e sistemas abertos, e dentro desses se configuram oito papéis de liderança gerencial. Esses modelos são distintos entre si, mas se relacionam através dos eixos verticais que abrangem desde a flexibilidade até o controle, e os horizontais que abrangem foco organizacional interno e externo (Figura 1). Os papéis gerenciais executados possuem competências necessárias para que os resultados esperados sejam alcançados.

Figura 1 – Modelo de gestão



Fonte: Quinn et al. (2003, p. 17)

O modelo de relações humanas tem como foco o ambiente interno, seja integração, flexibilidade e autonomia, com o gestor atuando como mentor e facilitador. Onde o mentor aperfeiçoa pessoas com orientação empática, diante da perspectiva que o envolvimento resulta em compromisso e participação, solucionando conflitos e criando consensos. Enquanto o facilitador estimula o trabalho em equipe, administrando conflitos e com decisões tomadas em conjunto (QUINN et al., 2003).

O maior foco no ambiente interno, na integração, controle e estabilidade, se encontra no modelo de processos internos onde o gestor atua como coordenador e monitor. Nele o coordenador sustenta a estrutura de fluxo do sistema, gerenciando projetos, planejando os trabalhos com gerenciamento multidisciplinar. O Monitor por sua vez acompanha as atividades do setor, delegando funções e verificando se tudo está saindo de acordo com o desejado (QUINN et al., 2003).

No modelo de metas racionais o foco é o ambiente externo, com enfoque na diferenciação, estabilidade e controle, podendo o gerente atuar como diretor e produtor. Para

atuar como diretor o gestor precisar apresentar atitudes objetivas, lidar com as responsabilidades, desenvolver e comunicar efetivamente uma visão, estabelecendo metas e objetivos e desenvolvendo planejamento, execução e organização. O produtor já tem o foco no trabalho, na execução e elevação da produtividade, com alta capacidade de motivar e gerenciar o tempo e estresse (QUINN et al., 2003).

O ambiente externo também possui enfoque no modelo de sistemas abertos, e nesse modelo, o gestor atua como negociador e inovador. Nele o negociador se atenta à legitimidade exterior e busca recursos externos, sendo astuto, persuasivo e influente, enquanto o inovador auxilia na adaptação a mudanças, baseados na intuição e *insights*. Observa-se então que cada papel compreende importantes competências que ao mesmo tempo se opõem e se contrastam (QUINN et al., 2003). Os papéis estão descritos mais detalhadamente no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais características de cada papel de gestão – **Inverti de acordo com a ordem no texto**

<b>Papel de gestão</b>	<b>Características do papel</b>
Mentor	Comunicação eficaz, desenvolve pessoas, empático, justo, atencioso;
Facilitador	Trabalha em equipe, administra conflitos, orientado por processos, processo decisório participativo;
Monitor	Analisa informações criticamente, utiliza dados e formulários, revisa relatórios e documentos, monitora a unidade e o desempenho individual;
Coordenador	Gerencia projetos, planejamento do trabalho, agendamentos, organização, resolução de crises;
Diretor	Desenvolve e comunica uma visão, estabelece metas, planeja e organiza, gera regras e políticas.
Produtor	Foco no trabalho e na busca da meta, produtividade individual e em equipe, motivado, gerencia bem o tempo e estresse.
Negociador	Captura recursos externos, representa a organização, intermediador e porta-voz, negocia e firma acordos e compromissos, apresenta ideias;
Inovador	Pensamento crítico, gerencia eventuais mudanças, identifica tendências, comunica visão, criativo;

Fonte: Elaborado pela autora com base em Quim et al. (2003).

Como observado, o modelo proposto por Quinn et al (2003) se mostra abrangente, suportando uma grande dinâmica de trabalho gerencial, e permitindo análises individuais dos gestores em diferentes direções. Dessa forma, verifica-se que os oito papéis gerenciais têm competências que permitem reflexão sobre a atuação de gestores sendo eles de nível estratégico, intermediário ou operacional, e que se bem administradas, podem contribuir de

maneira única para que as organizações, planejem, realizem e alcancem seus objetivos estratégicos.

#### 2.4 RECRUTAMENTO / RECRUTAMENTO *ONLINE*

O mercado globalizado trouxe muitas evoluções para as organizações, e uma delas é a valorização do capital humano, dessa forma, os funcionários deixaram de ser vistos apenas como mão de obra e custo, e passaram a ser recursos estratégicos, assegurando a eficiência das atividades e o sucesso das organizações, passando assim a existir uma consciência da importância e valorização do capital humano que compõe a organização, e garantem o funcionamento correto da mesma, aumentando sua competitividade e garantindo sua sobrevivência (MAÇÃES, 2018).

Mações (2018) afirma que nesse contexto competitivo para as organizações atingirem seus objetivos, é fundamental que a mesma atraia, desenvolva e retenha profissionais competentes. Fernandes (2012) destaca a necessidade de gerir pessoas, e que essa importância independe do tamanho, do setor, da localização geográfica e da organização social.

Por esses fatores, o processo de recrutamento deixou de ter apenas o objetivo de reunir um grande número de candidatos com condições para exercer a função na vaga ofertada na organização, e sim atrair candidatos que além de preparados para a função que se candidatam, sejam flexíveis e consigam desempenhar tarefas não previstas (RODRIGUES, 2014).

Segundo Mações (2018), o recrutamento visa preencher as vagas existentes nas organizações, reunindo candidatos que tenham competências para ingressar na organização e satisfaçam o perfil definido. Para o autor, antes do início do processo de recrutamento, o perfil desejado para a função deve estar coerente com os objetivos da organização, descrevendo assim o que se espera do seu possível colaborador, para evitar futuros erros, custos desnecessários e perda de tempo.

A complexidade do mercado e o entendimento da importância do capital humano pressionam cada vez mais as organizações a candidatar pessoas certas para a função, em um curto espaço de tempo, para que se poupe tempo e dinheiro. Dessa forma as organizações vêm usando cada vez mais a internet para agilizar os processos de acordo com suas necessidades de resposta ao mercado (FERREIRA, 2015). Nesse contexto, Pombinho (2016) relata que a internet é uma ferramenta essencial, e a influência das mídias sociais, a comunicação globalizada e o desenvolvimento de softwares de recrutamento permitem utilizar- lá no

processo de recrutamento, através de um novo método que passou a ser chamado de e-recrutamento ou simplesmente recrutamento *online*.

O recrutamento *online* refere-se ao conjunto de ferramentas que permite os profissionais se candidatar, e as organizações fazer a triagem *online*. Nesse método, a utilização de filtros facilita a triagem dos candidatos, além de permitir alguns testes simples de avaliação de competências, como conhecimentos de línguas, aptidões intelectuais, ou conhecimentos em informática. Isso possibilita encontrar divergência nas reais capacidades do candidato e o currículo, sendo uma dinâmica que utiliza tecnologias de informação na gestão de pessoas, realizada através de e-mails, sites especializados ou sistemas avançados de comunicação (SOUSA et al., 2012). Para Reche (2011), o recrutamento *online* é uma ferramenta tecnológica que envolve currículos, filtros, testes *online* e vagas.

A possibilidade de o recrutador refinar e ajustar suas pesquisas através dessas técnicas de recrutamento, em particular o *LinkedIn*, permite selecionar melhor os candidatos (GOMES, 2013). Em síntese, o recrutamento *online* tem se mostrado cada vez mais eficaz, possibilitando as organizações o acesso universal a candidatos sem restrições geográficas, economizando tempo nos processos de recrutamento, e demonstrando viabilidade econômica (RECHE, 2011).

Esse tipo de recrutamento possui algumas limitações, como por exemplo, a quantidade de currículos enviados com perfis inadequados, a veracidade ou não das informações disponibilizadas pelos candidatos o mau uso das ferramentas pelas empresas resultando em banco de dados com vários currículos não analisados, o que por muitas vezes faz com que as empresas não forneçam um feedback aos candidatos sobre o não aproveitamento (ALMEIDA, 2004). Porém, apesar das limitações o recrutamento online uniu a tecnologia da informação com a gestão de pessoas (PAIVA, 2013).

## 2.5 MÍDIAS SOCIAIS E O *LINKEDIN*

A introdução da internet na sociedade trouxe diversas mudanças, e uma das mais significativas é a capacidade de comunicação e socialização utilizando essa ferramenta (RECUERO, 2009). As mídias sociais fazem parte do cotidiano das pessoas, e por isso, é natural que uma pessoa possua pelo menos uma conta se conectando com outros usuários, compartilhando gostos, interesses e objetivos (MOURA, 2015).

Para Neto (2011), o aumento de usuários se dá pela a necessidade das pessoas de se aproximarem de grupos ou indivíduos com interesses em comum, sejam esses religiosos,

étnicos, entre outros, independentes de limitações geográficas. As mídias sociais apresentam perfis que dão percepção sobre ligações diretas e indiretas, além de organizações em forma de comunidade.

As mídias sociais são mais que uma ferramenta para entretenimento, elas podem ser fonte de aprendizado, pontes com novos contatos, localizadoras de oportunidades, além de construir reputação, isso tudo muitas vezes de maneira simples e democrática. Logo esses fatores atingiram o mercado de trabalho em proporções globais, já que as organizações passaram a utilizar as redes sociais para divulgar suas ofertas, de maneira globalizada, além de deixar disponível o perfil de muitos profissionais. Diante desse cenário, surgiram redes sociais focadas em tendências profissionais, se tornando plataformas *online* de recrutamento (MOURA, 2015).

Para Faustino (2019), o *LinkedIn* é a rede social profissional que mais se destaca, apresentando acelerado crescimento e se tornando a maior rede social do ramo. A rede social se iniciou no fim do ano de 2002, na casa do cofundador Reid Hoffman. Os cinco fundadores foram Reid Hoffman, Allen Blue, Jean-Luc Vaillant, Eric Ly e Konstantin Guericke. Em 2013 a rede contava com 200 milhões de usuários espelhados pelo mundo (CARAMÉZ, 2013). Porém um levantamento feito em 2019 mostrou que a rede LinkedIn contava já com 600 milhões de utilizadores (QUEIROZ, 2019).

Os valores do LinkedIn são focados na boa gestão profissional, identificar e alcançar as pessoas certas construindo network profissional, que é construída através da conexão de contatos de usuários da própria rede social, e seu público-alvo são os usuários da internet e os recrutadores das organizações (TAVARES, 2017).

Quando analisada a qualidade da plataforma do *LinkedIn* e as inúmeras oportunidades encontradas nela, é impossível desconsiderá-la numa estratégia global. Diferente do que ocorre em outras redes, a grande parte do conteúdo compartilhado é de cunho profissional, criando debates e permitindo explorar oportunidades de marketing organizacional, pessoal e profissional (FAUSTINO, 2019).

Utilizar o *LinkedIn* possibilita as organizações a realização de contato e identificação de possíveis candidatos que talvez não respondessem ou tivessem acesso a anúncios de vagas tradicionais. Dessa forma a busca pelo profissional e o processo de recrutamento se torna mais ágil e eficiente, sendo cumprido com menor tempo e custos (NOBRE, 2019).

### 3 COOPERATIVAS BRASILEIRAS

O cooperativismo surgiu na Inglaterra por volta de 1840, já que a revolução industrial substituía aos poucos o trabalho manual aumentando o desemprego. Surgiram assim ações que pretendiam defender formas alternativas de produção, e nesse cenário o cooperativismo aproximaria produtores e consumidores, com a intenção de aumentar o lucro dos produtores e diminuir o preço final para consumidores (ALVES; DE LIMA, 2018). Segundo Schneider (2012), embora algumas abordagens tivessem sido eficientes, outras não tiveram o mesmo sucesso e, com isso, o cooperativismo só se consolida depois da Primeira Guerra Mundial.

Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) definiu oficialmente cooperativa como uma associação autônoma, coletiva e democrática, onde as pessoas se reúnem de maneira voluntária, com intuito de atender seus interesses e expectativas em comum sejam essas econômicas, culturais ou sociais (OCEPAR, 2017).

As regras criadas na época que o movimento chegou no país serviram de alicerce para a fundamentação e funcionamento das cooperativas, sendo elas que deram origem aos princípios do cooperativismo. Segundo as mesmas, as cooperativas devem gerar educação e informação com uma gestão democrática, onde todos os membros participam economicamente, sendo autônomos e independentes, com compromisso com a sociedade (SCHNEIDER, 2012). Teixeira (2018) destaca que para esse sistema se concretize além desses princípios, o código de ética deve ser respeitado e normas internas criadas e seguidas, para que se proporcionem condições financeiras para todos os membros.

O cooperativismo é uma sociedade organizada, com projetos sociais e educacionais, que buscar satisfazer suas necessidades de bens e serviços (TEIXEIRA, 2018). No Brasil as cooperativas são regulamentadas pela lei nº 5.764/71, sendo representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que tem sede em Brasília. A OCB é a representante legal do sistema cooperativista, e atua como regulamentador e órgão consultivo do governo. Dessa forma, a responsabilidade social das cooperativas acontece graças a atividades que aprimora questões culturais, artísticas, de lazer e saúde. , além de projetos e tecnologias que melhoram os processos produtivos e agregue valor as atividades dos cooperados (OCB, 2017). Segundo a OCB, o cooperativismo surge para enfrentar adversidades por meio de um processo de gestão democrático e adaptável as mudanças internas em resposta ao ambiente, sendo capaz de crescer e auxiliar no desenvolvimento da economia brasileira.

Diante dos diferentes desafios, o cooperativismo vem sendo de suma importância para o desenvolvimento do Brasil, movimentando a economia, gerando empregos e renda. A OCB

fez um levantamento em 2022, mostrando que, em 2021, o Brasil contava com 4.880 cooperativas, com 18,8 milhões de cooperados, gerando 490 mil empregos, e gerando um ativo total do movimento alcançando a marca de R\$ 783,3 bilhões, um aumento de 20% em relação a 2020. Esse desenvolvimento se reflete no dia a dia, já que no período analisado as cooperativas injetaram nos cofres públicos quase R\$ 17 bilhões em tributos (OCB, 2022). O Quadro 2 mostra o como essas cooperativas estão distribuídas de acordo com as diferentes áreas.

[Ver formato do TG](#)

Quadro 2 – Cooperativas em números

Setor	Quantidade total	Nº Cooperados	Nº Funcionários
Agropecuário	1.170	1.024.605	239.628
Consumo	247	2.053.622	14.896
Crédito	763	13.956.975	89.381
Infraestrutura	263	1.241.109	7.026
Saúde	767	318.704	125.796
Trabalho, produção, de bens e serviços	688	192.874	9.750
Transporte	982	99.279	5.800

Fonte: OCB (2022)

Observa-se então que a o maior número de cooperativas no país são cooperativas do setor agropecuário com quantidade total de 1.170, seguido pelas cooperativas do setor de saúde e de crédito, sendo a de crédito com o maior número de cooperados. O setor A agropecuário tem o maior número de funcionários, seguidos pelo setor da saúde. As cooperativas do setor de consumo e de infraestrutura são as que tem menor quantidade, mas apresentam números significativos em relação a quantidade de cooperados e funcionários (OCB, 2022).

Araújo (2010) destaca que a atuação das cooperativas brasileiras varia de acordo com a região. Em algumas regiões, atuam como comerciantes de insumos e produtos agropecuários, coordenadores de produção ou até simples organizadores de produtos. Mas existem situações onde elas são integradoras, exercendo forte função de coordenação. Alves e Lima (2018) acrescentam que a cadeia de produção agroindustrial é formada por diversos setores, e é importante que as cooperativas participem dos processos para agregar valor, já que uma atuação superficial traz baixos retornos para os produtores.

Por isso, para Zylbersztajn et al. (2005), as cooperativas fazem parte das maiores organizações nacionais, ganhando cada vez mais autoridade e confiança. Segundo os autores,

isso é graças a ampliação de sustentabilidade e maturidade do sistema cooperativista, buscando capacitações, já que seus funcionários e cooperados buscam melhorar as capacidades gerenciais e tecnológicas, e reduzir os impactos sobre o meio ambiente e da sociedade.

As cooperativas agrícolas devem ter função ativa como o desenvolvimento de plantas por exemplo, e as cooperativas de crédito, devem sempre buscar novas oportunidades de investimento, para que se agregue valor, fortaleça a produção e estimule o crescimento da produção de bens e serviços. Dessa forma, a região se desenvolve e a cooperativa tem controle de uma cadeia produtiva, atuando juntamente com as cooperativas de crédito (ALVES, LIMA 2018).

De acordo com a OCB, os municípios brasileiros que possuem cooperativas possuem melhores médias do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), quando comparadas as que não têm. Reflexo das políticas que fazem com que os ganhos sejam distribuídos aos produtores rurais aumentando sua renda. Dessa forma, o mesmo pode reinvestir e garantir a oferta de bens e serviços, geração de empregos e renda, e é nesse contexto que regiões onde as cooperativas estão presentes sejam desenvolvidas (OCEPAR, 2021).

De acordo com Alves e Lima (2018), grande parte do Brasil é influenciada pelas atividades rurais, ou seja, o agronegócio brasileiro move a economia e é principal ator em uma parcela significativa do território nacional. Dessa forma, o terreno para as cooperativas é fértil, com margens de crescimento existentes, principalmente no interior do país, orientando tecnicamente os produtores, difundindo tecnologias e estimulando políticas de desenvolvimento, que melhorem a cadeia de produção e a qualidade de vida da população (OCEPAR, 2021).

Araújo (2018) conclui que o cooperativismo fortalece a cadeia produtiva, mas também auxilia na ascensão do capital social e do associativismo. O autor destaca que além desses fatores o segmento teve grande importância para o desenvolvimento regional brasileiro com a modernização das propriedades, a integração, e a transformação dos excessos da produção e no caso da agroindústria houvesse maior participação dos seus elementos integrados.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada no presente trabalho é qualitativa exploratória, descritiva. A pesquisa exploratória proporciona mais familiaridade com o problema, para que se desenvolva, esclareça ou construa hipóteses a respeito do mesmo, enquanto a pesquisa descritiva procura expor características de determinado grupo ou fenômeno (GIL, 2002). A pesquisa qualitativa entende o dinamismo da relação entre mundo real e o sujeito, considerando valores, crenças, atitudes, características que dificilmente são traduzidas em números. Dessa forma a mesma não necessita do uso de métodos e técnicas estatísticas, tendo como foco o processo e seu significado (MATIAS-PEREIRA, 2016).

### 4.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo são as vagas de emprego presentes no *LinkedIn* disponibilizadas pelas cooperativas.

### 4.3 DADOS DA PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados foram utilizados dados secundários, sendo a fonte utilizada a plataforma LinkedIn - Brasil. A coleta de dados foi realizada no dia 10 de agosto de 2022, sendo realizada em um único dia, dado ao número de inclusões ou exclusões de vagas constantes. Para iniciar toda a coleta de dados na plataforma LinkedIn foi criado um perfil de identificação do usuário. Foi feita uma única busca com o termo Cooperativa.

Os filtros localizados na primeira parte superior da plataforma se basearam: pesquisa-Cooperativa; localização das organizações ofertantes da vaga – Brasil. Ainda na parte superior os filtros nos subtópicos se basearam; vagas – última semana; nível de experiência – intermediário (pleno-sênior, diretor e executivo); tipo da vaga - tempo integral. Entrando no campo todos os filtros foram selecionados os cargos – gerente de negócios, gerente de pessoas, gerente de relacionamento, gerente comercial, gerente de agencia, gerente de campo. Os filtros presencial/remoto, localidade, empresa, setor e função, não foram utilizados na pesquisa. Dessa forma a plataforma LinkedIn retornou um total de 30 vagas, sendo que todas 27 eram de cooperativas de crédito, 2 de cooperativas agrícolas, e 1 de cooperativa de saúde.

Figura 2 – Principais filtros do LinkedIn



Fonte: LinkedIn (2022)

Todas as vagas foram exportadas para a planilha no *Excel* denominada “vagas totais”. Posteriormente a análise individual de cada vaga, foi feita a exclusão das vagas que não se enquadravam com a proposta do trabalho. O Quadro 3 identifica os critérios utilizados para inclusão ou exclusão das vagas coletadas na plataforma LinkedIn.

Quadro 3 - Critérios de inclusão e exclusão das vagas

Vagas excluídas	Vagas incluídas
-Que apresentem divergências com a proposta do trabalho; -Que não possuam requisitos para o cargo.	-Com os requisitos descritos para atuar na vaga; -Que abrangesse a partir do nível intermediário (pleno-sênior, diretor e executivo).

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Após a análise de cada uma das 30 vagas, verificou-se que cinco não se encaixavam com a proposta do trabalho, sendo três com descrições incompatíveis com as buscas do trabalho e duas com informações insuficientes para análise, e todas as 25 que foram selecionadas eram de cooperativas de crédito, e seus dados foram analisados individualmente. Dessa forma, permitiu-se identificar e organizar as competências requisitadas pelas cooperativas aos papéis de gestão. Para a escolaridade das vagas foram selecionadas vagas com formação em Administração, contabilidade, economia, e áreas afins.

As competências foram analisadas de acordo com o modelo descrito por Quinn et al. (2003). O modelo em questão é dividido em quatro categorias, contendo oito papéis de liderança gerencial, sendo eles: mentor; facilitador; diretor; negociador; coordenador; monitor; inovador; e produtor.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS

De posse do conteúdo das 25 vagas a serem analisadas, foram construídas tabelas e gráficos com as características das vagas, considerando as características individuais de cada uma. Além de uma exploração do conteúdo para identificar as competências e papéis dos

gestores de acordo com o modelo proposto por Quinn et al. (2003). Buscou-se identificar os papéis gerenciais nas vagas como forma de compreender o perfil demandado pelas cooperativas em processos seletivos.

Para a identificação dos papéis de gestão na descrição da vaga, foram analisadas cada um dos requisitos exigidos e atribuições a serem exercidas no cargo, em cada uma das vagas disponibilizadas pelas cooperativas. Analisando individualmente cada uma delas, procurou-se encaixar essa atribuição ao modelo proposto por Quinn et al. (2003), distribuindo as mesmas de acordo com cada papel. Para melhor expressar a relação do modelo presente apresentado por Quinn et al. (2003) e os conteúdos das vagas, alguns trechos foram extraídos e serão incorporados na discussão dos resultados.

Para o autor existem oito papéis gerenciais sendo eles: mentor; facilitador; diretor; negociador; coordenador; monitor; inovador; e produtor, conforme descrito na revisão. Dessa forma as atribuições e requisitos foram sendo agrupadas dentro de cada papel do gestor de acordo com a descrição da vaga, podendo uma mesma vaga apresentar diferentes papéis baseados nas suas atribuições.

As vagas foram nomeadas de V1 a V25 para melhor identificação, visto que muitas tinham nomes repetidos. Foram analisadas vagas apenas no nível pleno-sênior e diretor, visto que a pesquisa não apresentou nenhuma vaga de nível executivo, sendo todas elas para trabalho presencial, e, por isso, não se atribuiu nenhuma categoria para essa característica.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse tópico serão abordados os resultados encontrados a partir da análise qualitativa dos requisitos e das descrições das vagas disponibilizadas pelas cooperativas na plataforma LinkedIn. Serão discutidas as características gerais das vagas, seguidos pelos papéis de gestão encontradas nas mesmas, sendo que toda a discussão é pautada no modelo proposto por Quinn et al. (2003).

Segundo Almeida (2012), utilizar um modelo de competências guia as escolhas da organização e das competências que melhor atendem seus objetivos, de maneira que os mesmos sejam definidos de maneira profunda e estratégica. Além de se permitir a identificação, reconhecimento e análise das mesmas, transformando a organização positivamente para que se alcance vantagem competitiva.

De acordo com os dados da pesquisa, várias competências dos papéis gerenciais se mostraram importantes e relevantes. Por exemplo, no estudo de Maior *et al.* (2019) utilizou o modelo de Quinn *et al.* (2003), vinte e uma competências se mostraram relevantes para a inovação em micro e pequenas empresas. Indicando que o desenvolvimento das competências dos papéis gerenciais é significativo para que o gestor saiba lidar com as mudanças que a inovação provoca.

Enquanto no estudo de Alves e Luz (2014) que também utilizou o modelo proposto por Quinn *et al.* (2003), percebe-se que as competências de papéis de gestão que melhor atendem as demandas de um coordenador do curso de ciências contábeis, são as de um mentor, mas mostrou-se necessário que se desenvolva competências voltadas a criatividade, inovação, e estímulo para a participação dos envolvidos nos processos de tomada de decisão.

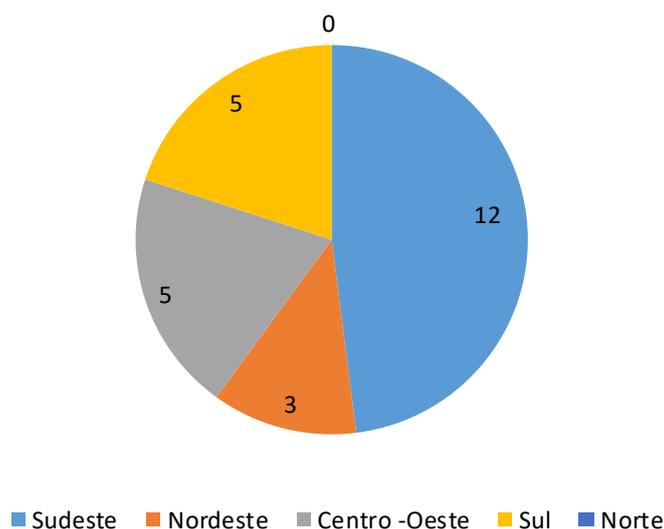
Dessa forma, verifica-se que a importância das competências dos papéis de gestão pode variar de acordo com o porte da empresa, as atividades desenvolvidas no dia a dia, e os objetivos estratégicos da mesma, além de evidenciar que mais de uma competência deve ser desenvolvida (MAIOR et al., 2019).

### 5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS VAGAS

A apresentação dos resultados e discussão se iniciará pelos dados referentes às características das vagas. **A primeira característica se destacar é que todas as 25 vagas analisadas são de cooperativas de crédito, mesmo que na busca não tenha sido especificado, após a análise de cada uma das vagas disponibilizadas pela plataforma todas as que**

apresentaram requisitos coerentes com a proposta do trabalho eram cooperativas de crédito, que estão destruídas nas seguintes regiões (Gráfico 1):

Gráfico 1- Região das vagas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Foram doze vagas na região Sudeste, fazendo com a mesma tivesse o maior número de vagas disponíveis, seguida pela região Sul e Centro-oeste com cinco vagas cada, e o Nordeste com três vagas. Não foram encontradas vagas disponíveis para a região norte. Isso se dá principalmente porque a região sudeste concentra grande parte das cooperativas de crédito, sendo que São Paulo possui o maior número das mesmas no país (OCB MT, 2020).

Foi feita uma exploração nos requisitos mais frequentes nas vagas e foi possível identificar elementos diferenciadores e de destaque nas vagas, conforme apresentado no Quadro 5:

Ver regulamento de TG pág 22

Quadro 5 – Características das vagas e exigências

Vaga	Cargo	Nível da vaga	Área de Formação	Especializações	Pós- Graduação
V1	GR	P.S	NE	CPA-20	ACE-AF
V2	GN PJ 1	D	Adm-AF	CPA-10	NE
V3	GA	P.S	NE	ANBIMA	NI
V4	GN PJ	D	ACE/AF -	CPA-10	ACE-AF
V5	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10	NI
V6	GN PJ	D	NE	NI	NI
V7	GN PJ	D	ACE/AF -	CPA-10	NI
V8	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10	ACE-AF
V9	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI
V10	GR PF (alta renda)	P.S	ACE/AF -	CPA-10 / CPA-20	NI
V11	GN PJ	D	NI	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI
V12	GN PF	D	ACE/AF -	NI	NI
V13	GN PJ	D	ACE/AF - MAT	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI
V14	GN PF 1	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20	NI
V15	GN PJ 1	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-21	NI
V16	GN PJ	D	ACE/AF -	CPA-20	NI
V17	GN PF	D	NE	CPA-20/CEA	NI
V18	GA	P.S	ACE/AF -	CPA-10	NI
V19	GN PJ 1	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20	NI
V20	GN PF	D	NI	NI	NI
V21	GN PJ 1	D	ACE/AF -	CPA-10/ CPA-20	NI
V22	GN PJ	D	NE	NI	NI
V23	GN PJ 1	D	NE	CPA-10	NE
V24	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20	NI
V25	GA	P.S	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

LEGENDA

D – Diretor / PS - Pleno-sênior

MAT - Matemática / ACE/AF - Administração, ciências contábeis, ciências econômicas e áreas afins

NI - Não informado / NE - Não especificado

GN- Gerente de negócios / GR- Gerente de relacionamentos / GA- Gerente de agência

PF – Pessoa Física / PJ – Pessoa Jurídica

CPA-10 - Certificação Profissional ANBIMA Série 10/ CPA-20 Certificação Profissional ANBIMA Série 20/ CEA - Certificação ANBIMA de Especialistas em Investimento

Conforme apresentado, apenas cinco vagas apresentaram nível pleno-sênior e vinte vagas nível diretor. Um importante requisito para os profissionais serem selecionados é a graduação, seja ela concluída ou em curso, já que em apenas duas vagas não foram encontradas informações a respeito da necessidade de ter graduação. Dentre as opções de graduação, duas vagas colocaram matemática como uma opção, e cinco delas apesar de exigirem graduação, não especificaram o curso ou área. Sendo assim, os destaques da preferência são administração, ciências contábeis, ciências econômicas e áreas afins, informação essa que ficou evidente em dezessete vagas especificando as graduações nessas áreas.

Apesar da importância da graduação, a pós-graduação não recebeu tanto destaque, sendo requisitada em apenas cinco vagas, enquanto as certificações da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (AMBIMA) estiveram presentes em 21 vagas. Esse fator se deve principalmente a características dessas certificações sendo que todas elas, a Certificação Profissional ANBIMA Série 10 (CPA-10), Certificação Profissional ANBIMA Série 20 (CPA-20) e a Certificação ANBIMA de Especialistas em Investimento (CEA), apesar de terem diferentes características, todas são voltadas ao mercado financeiro e de investimentos (AMBINA, 2022).

O cargo de gerente de negócios foi o que mais apareceu, divididos em 12 vagas para pessoa jurídica e oito para pessoa física. O cargo de gerente de agência foi demandado em três vagas e gerente de relacionamento, em duas vagas. A experiência também foi destaque, não sendo exigida em apenas três vagas. Porém, é importante ressaltar que em nenhuma descrição o tempo de experiência exigida foi maior que três anos.

Oito vagas exigiam que o candidato tivesse carro próprio, sendo que quatro delas destacam a importância da disponibilidade para viagens. Todas as vagas são presenciais e de período integral, e em nenhuma delas foram encontradas informações sobre gênero, idade e faixa salarial.

## 5.2 PAPÉIS DE GESTÃO

As divisões e distribuição dos requisitos das vagas foram feitas baseadas no modelo de competências e papéis de gestão proposto por Quinn et al. (2003), considerando as características e atribuições importantes em cada papel desenvolvido.

### 5.2.1 Diretor

Segundo Quinn et al. (2003), é o diretor que desenvolve e comunica uma visão, além de planejar, organizar e estabelecer metas e objetivos. Essa característica foi encontrada em um dos requisitos da V18, que destaca que é preciso desenvolver projetos e fazer o acompanhamento. Para o autor, o papel do diretor ainda inclui gerar regras e políticas, além de ser decisivo, definindo problemas e selecionando alternativas.

O papel do diretor se destaca no seguinte requisito *“Responder pela movimentação financeira da agência, Liderar, elaborar e executar o planejamento da agência, Gerir os riscos inerentes as operações da agência, atuar no desenvolvimento dos projetos e acompanhar todas as ações desenvolvidas (V3)”*. A V25 também destaca em seus requisitos a importância do planejamento e do gerenciamento de riscos. A importância de uma ampla visão de negócios se repete nas V8, V9, V11, V16 e V20.

### 5.2.2 Produtor

Como o próprio nome diz, o papel do produtor está diretamente relacionado a produção produtiva, seja na elevação da produtividade individual ou fomentação do ambiente de trabalho, “com alto grau de motivação, energia e ímpeto pessoal” (QUINN et al., 2003, p. 18). Como destacado no requisito *“motivado a atender a necessidade do nosso associado, que seja ativo, dinâmico e inquieto buscando crescimento pessoal e profissional”* (V14, V15, V19 e V21). Nas vagas V17 e V22 também é destacado a importância da característica desse papel quando descrevem *“Energia para fazer acontecer”* (V17) e *“Curioso, dinâmico e que tenha protagonismo no seu desenvolvimento”* (V22).

Orientado por tarefas, o produtor ainda deve gerenciar tempo e estresse, além de ter foco no trabalho em busca da meta (QUINN et al., 2003). A importância da busca da meta se repetiu nos requisitos das vagas V1, V16, V24 e V25. Nelas o recrutador destaca o cumprimento das metas estabelecidas, sejam elas de orçamentos ou de qualidade e agilidade de atendimento, efetuando negociações ou divulgando e comercializando produtos e serviços da cooperativa.

### **5.2.3 Monitor**

O monitor é um bom analista, tendo conhecimento de tudo o que se passa na unidade, e é ele quem gerencia e monitora o desempenho individual ou da equipe. O mesmo analisa as informações de maneira crítica utilizando dados e formulários, além de revisar dados e documentos (QUINN et al. 2003). Apenas um requisito foi encontrado com essas características na V3.

### **5.2.4 Coordenador**

Segundo Quinn et al. (2003, p. 19), quem desempenha esse papel “deve ser digno de confiança e crédito”, já que é o mesmo quem facilita o trabalho fazendo o gerenciamento dos projetos, o planejamento do trabalho, organização das equipes, e os agendamentos. Na V2, se coloca como requisito o conhecimento na gestão de equipes, requisito encontrado na V12 que além dessas características a descrição da vaga ainda destaca a importância desse papel para preparar rotinas cada vez mais eficientes.

Para coordenar de maneira eficiente nesse papel, o gestor precisa entender verdadeiramente a estrutura e o fluxo de sistema da organização (QUINN et al., 2003), requisito encontrado na V17 que destacou a importância do gestor ter visão sistêmica e estratégica.

### **5.2.5 Facilitador**

Segundo Quinn et al. (2003), o facilitador atua principalmente no trabalho em equipe, seja na sua construção, na resolução de conflitos ou no processo decisório participativo. Como especificado na V18, o gestor precisa “realizar a gestão das demandas de ouvidoria junto a equipe visando solucionar os apontamentos e assegurar a resolução de demandas dos associados”.

O facilitador atua guiado por processos (QUINN et al., 2003). Nas vagas V6 e V17, o gestor precisa saber utilizar os procedimentos existentes para propor alternativas e solucionar problemas comuns e rotineiros.

### **5.2.6 Mentor**

“Solicito, atencioso, sensível, afável aberto e justo”. Algumas das características apresentadas para o papel de mentor (QUINN et al., 2003, p. 20). O mentor procura

desenvolver os funcionários, utilizando comunicação eficaz e empatia, destaques encontrados nos requisitos das V11 e V12.

Nesse papel o gerente procura aprimorar competências, planeja o desenvolvimento dos funcionários de maneira individual e em equipe (QUINN et al., 2003), “*Exerce a liderança da equipe, promover gestão do clima, desenvolver potenciais (internos e externos), fomentar o desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas necessárias para o desenvolvimento individual e da equipe (V3)*”, na V17 também se destaca a importância do trabalho integrado em equipe e de um bom relacionamento interpessoal.

### **5.2.7 Inovador**

O inovador deve estar sempre atento ao ambiente, identificando tendências com eficiente análise mercadológica (V8, V9, V16), além de ser criativo e inteligente (QUINN et al., 2003). A V22 destaca o requisito de “pensar fora da caixa”, e a V17 da importância do profissional estar sempre em busca de novos conhecimentos e habilidades.

Para Quinn et al. (2003), o inovador precisa ser intuitivo e saber fazer o gerenciamento da mudança para facilitar o processo de adaptação, na prospecção de novos mercados, também identificado nos dados (V25).

### **5.2.8 Negociador**

Para Quinn et al. (2003), o papel do negociador está diretamente associado a obtenção de recursos internos, dessa forma o gestor representa a organização, negocia e vende. Por isso é importante que o gestor conheça técnicas de venda (V11, V24, V8, V9), facilitando assim a venda dos serviços e produtos disponíveis pelas cooperativas para associados ou não (V13, V20, V8, V9).

A capacidade de persuasão e influência devem ser destaques do gestor (QUINN et al., 2003), para que as negociações sejam realizadas efetivamente, e o gestor responda pela administração e carteira do associado, apresentando soluções que atendam ambas as necessidades (V4, V8, V12, V13, V16, V18), de maneira que além das metas, também se alcance um relacionamento próximo com os associados e a comunidade (V22). O negociado deve se preocupar com a sustentação da legitimidade (QUINN et al. 2003). Nas vagas são destacados que “*Realizar controle e cobrança das operações de crédito em situações de inadimplência e dentro dos prazos de negociação, definir estratégias e medidas para a*

*resolução da situação para evitar o envolvimento judicial, visando garantir o retorno do capital emprestado e a saúde financeira do negócio” (V24), também faz parte do seu papel.*

O negociador é o representante da organização (QUINN et al., 2003), representando legalmente a cooperativa (V3, V18, V25), e fazendo visitas periódicas a cooperados (V1) e a não cooperados para a prospecção dos mesmos (V5, V10, V13, V20). O gestor organiza eventos, promove contatos, e buscas em diferentes públicos de interesses, novos parceiros e apoiadores (V3, V13, V5, V18).

Como porta voz da organização, a imagem, aparência, reputação e atendimento do negociador são muito importantes (QUINN et al., 2003). Os dados analisados nas vagas mostram que prestar atendimentos de qualidade, propor soluções e ideias, entendendo e atendendo as necessidades do associado fazem parte desse papel (V1, V6, V12, V23, V20, V25).

Após o levantamento e análise dos requisitos de todas as vagas, percebe-se que muitas das vagas exigem competências presentes em um ou mais papel gerencial. No Quadro 4, consegue-se observar como os requisitos foram sendo distribuídos.

Quadro 5 – Distribuição das vagas de acordo com os requisitos.

PAPÉIS GERENCIAIS	VAGAS
Diretor	V3, V8, V9, V11, V16, V 20, V18, V25
Produtor	V1, V6, V14, V15, V19, V21, V16, V17, V22, V24
Monitor	V3
Coordenador	V12, V17
Facilitador	V6, V17, V18
Mentor	V3, V11, V12, V17
Inovador	V8, V9, V16, V17, V22, V25
Negociador	V1, V2, V3, V8, V4, V12, V13, V16,V18, V5, V7, V9, V10, V11, V24, V20, V22, V23, V25

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As cooperativas são classificadas como organizações que gerenciam atividades econômicas, sociais, culturais e educacionais, atuando no desenvolvimento da comunidade. Segundo estudos, essa relação de crescimento econômico e desenvolvimento mostra a importância do cooperativismo para as muitas regiões (DOS SANTOS; DA SILVA 2021).

As cooperativas de crédito fornecem serviços de crédito e intermediam a relação entre poupadores e tomadores de credito, além de promover um relacionamento próximo com o associado, já que possui uma estrutura onde os clientes também são sócios, maximizar os

resultados é um benefício para os econômicos, para os associados, e da região (MENEHINI, 2019).

Logo podemos classificar que as competências do papel de gestão do negociador são as mais alinhadas com os requisitos das vagas analisadas, estando presente em dezenove delas, e seguidos pelo papel de produtor que obteve dez requisitos nas vagas. Nela o gestor deve ser capaz de captar recursos externos, sendo persuasivo e influente, além de se encontrar com pessoas fora da sua unidade de trabalho, como representante e porta-voz da organização, seja para negociar, interagir com a comunidade ou adquirir recursos. Essas características promovem crescimento e expansão para as organizações (QUINN et al., 2003).

Características essas que corroboram com a atuação das cooperativas de crédito na busca da maximização dos lucros e da missão das mesmas, valorizando o relacionamento, oferecendo soluções financeiras que agreguem renda e contribuam para a qualidade de vida dos associados e da sociedade (SICREDI, 2022). Tendo inclusive sua maior motivação em promover o crescimento dos cooperados e das empresas associadas, com qualidade, respeito e confiança (UNICRED, 2022)

As competências dos papéis de gestão do produtor apareceram em dez requisitos, sendo assim o segundo mais incidente. Nelas estão caracterizadas o controle, a motivação, a definição das responsabilidades, voltados para o alcance da meta, e maximização dos lucros. A apresentação de ideias, planejamento e desenvolvimento de uma visão e comunicação da mesma são competências dos papéis de gestão do diretor (QUINN et al., 2003), e estão presentes em oito requisitos.

Observa-se que as competências desses três papéis estão inter-relacionadas, sendo classificadas como mais importantes, possuindo importantes práticas para o desenvolvimento das cooperativas, além de todas diretamente ou indiretamente, dar importância a comunicação, seja para negociar, motivar a equipe, comunicar uma visão. Essas competências ajudam a divulgar seus produtos e serviços, suas inovações, ao mesmo tempo em que ampara os gestores na relação com os colaboradores (MAIOR et al., 2019).

Com o objetivo de prestar atenção no ambiente, buscar tendências, e auxiliar na adaptação de mudanças (QUINN et al., 2003), as competências dos papéis de gestão do inovador apareceram em seis requisitos, enquanto o monitor apareceu em apenas um requisito, sendo responsável por gerenciar rotinas e informações de maneira crítica, além de analisar as o desempenho coletivo e individual (QUINN et al.). Vale ressaltar que no estudo

conduzido por Maior et al. (2019) a competência referente ao monitoramento individual não foi classificada como relevante.

As competências dos papéis de gestão são dinâmicas, e estão presentes no dia a dia do gestor nas mais diferentes situações que precisam ser desenvolvidas (MAIOR et al., 2019). É importante ressaltar que na análise dos resultados observou-se que algumas vagas apresentaram diferentes requisitos de um mesmo papel, sendo as vagas V2, V4, V5, V7, V10, V13, V23 que apresentaram requisitos apenas do papel de negociador, e as vagas V14, V15, V19, e V21, apenas papel de produtor. Porém alguns requisitos das vagas, exigiam diferentes competências de diferentes papéis de gestão, sendo que a vaga que demandou mais competências dos mais diferentes papéis foi a V17, com requisitos presentes no papel de produtor, coordenador, facilitador, mentor e inovador, e as demais vagas apresentaram uma variação de quatro, três ou dois requisitos em diferentes papéis.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os requisitos dos papéis de gestão segundo Quinn et al. (2003) em relação as vagas disponibilizadas pelas cooperativas na plataforma LinkedIn, observou-se que o papel de negociador foi o mais presente nos requisitos. Dessa forma as cooperativas analisadas buscam em sua maioria um gestor capaz de captar recursos, cumprir metas, negociar, e ser representante da organização nos ambientes externos das mesmas. Porém, ficou evidente que o profissional precisa ter capacitação para atuar com diferentes competências, já que muitas vagas obtiveram requisitos que estavam presentes em diferentes papéis.

Negociar, planejar ações e desenvolvê-las, organizar a rotina, liderar a equipe, solucionar conflitos internos e externos, produzir com a máxima eficiência possível, buscar a meta, ser motivado e motivar, foram requisitos encontrados em muitas vagas, mostrando assim o as competências nos papéis de gestão mais solicitadas pelas cooperativas através do LinkedIn.

As cooperativas desempenham importante papel de desenvolvimento na economia, e elas surgem como importante desenvolvedor de regiões, já que muitas iniciam como iniciativas locais de desenvolvimento, onde as pessoas se reúnem e realizam atividades econômicas ou prestação de serviço. Se mais pessoas qualificadas estivessem na formação das mesmas, mais eficientes elas se tornariam.

Dessa forma, observou-se também o importante papel das universidades na formação dos profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho em cargos gerenciais, já que a grande maioria das vagas exigia graduação dos candidatos. Por isso é necessário que as mesmas estejam atentas sobre as demandas do mercado nas diferentes situações e preparem o profissional para que ele atue tendo mais de uma competência e habilidade, e sejam capazes de transformar e transmitir essas habilidades para a realidade da organização. A exigência das organizações por candidatos graduados ou em graduação mostra o comportamento do mercado que busca cada vez mais profissionais com conhecimentos e competências, capazes de fazer as organizações alcançarem vantagem competitiva.

Sendo assim, os objetivos de caracterizar os elementos presentes nos perfis das vagas e a identificação das competências gerenciais exigidas nas vagas disponíveis pelas cooperativas, foram alcançados através da análise e identificação de cada requisito presentes nas vagas no LinkedIn, conforme modelo de Quinn (2003), além da discussão sobre a importância da atualização dos cursos para melhor atender essa demanda de mercado e de setor cada vez mais ativa e importante na nossa economia.

O trabalho contribuiu para aos profissionais que buscam oportunidades no mercado, e para que as universidades e docentes identifiquem demandas de diferentes áreas do mercado, atendendo-as e estudando-as para melhor compreendê-las, forma preparando um profissional cada vez mais capacitado para o mercado de trabalho, com competências que condiz com a realidade das organizações nos mais diferentes ambientes, além de contribuir para que os profissionais busquem desenvolver competências que atendam as demandas aqui apresentadas, buscando formação de nível superior, pós-graduação, e certificações voltadas para a área.

A pesquisa se limitou pelos poucos estudos similares a esse, principalmente tendo cooperativas como foco principal, e a coleta de dados pelo fato de algumas cooperativas não utilizarem a plataforma LinkedIn para anúncio de vagas para nível, diretor, pleno-sênior e executivo, o que acabou limitando a variação de cooperativas a serem analisadas.

É importante ampliar a pesquisa para as universidades discutir a importância do estudo **sobre cooperativismo, competências gerenciais, e** optar por fazer novas pesquisas em portais de “trabalhe conosco”, e analisar assim vagas em cooperativas de diferentes áreas, além de discutir aspectos importantes que possam não estar incluídos no modelo utilizado como base para esse estudo.

## 7. REFERENCIAS

ALMEIDA, P. P. **Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI**. Piriquito, H. (Ed.). Lisboa: bnomics, 2012. 136 p.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, L. R.; DE LIMA, J. F. Cooperativismo agropecuário e de crédito do Brasil do agronegócio. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 14, n. 2, p. 558-587, 2018.

ALVES, N. S. C.; LUZ, T. R. **A percepção de alunos de uma universidade pública de Minas Gerais sobre as competências gerenciais da coordenadora do curso de Ciências Contábeis**. 2014.

ARAÚJO, L. M. Indicadores de crescimento das cooperativas de crédito brasileiras: uma aplicação dos indicadores PEARLS em cooperativas de crédito pertencentes ao Sicoob. 2018.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 5ªed. São Paulo, Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS (AMBIMA) -**Certificações CEA**, disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/educar/certificacoes/cea.htm#:~:text=A%20CEA%20\(Certifica%C3%A7%C3%A3o%20ANBIMA%20de,de%20assessorar%20gerentes%20de%20contas.>a](https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/certificacoes/cea.htm#:~:text=A%20CEA%20(Certifica%C3%A7%C3%A3o%20ANBIMA%20de,de%20assessorar%20gerentes%20de%20contas.>a) Acesso em: 11 de out de 2022.

BEGNIS, H. S.M; VANIA F., DA SILVA B. E.; Tania N. Formação e qualificação de capital humano para o desenvolvimento do agronegócio no Brasil. Toledo, **Informe Gepec**, v. 11, n. 1, p. 10, 2007.

BEZERRA, S.. **A (re) construção do perfil profissional do administrador contemporâneo**. Conferência internacional de inovação documentação e educação, International Conference on Innovation, Documentation and Education (INNODOCT). Universidade politécnica de Valencia, Valencia 2017. p. 1157-1167.

BITENCOURT, C e colaboradores. **Gestão contemporânea de Pessoas – Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman.2004.

BORRÁS, M. A. A., BATALHA, M. O. Recursos humanos como fator estratégico para o agribusiness brasileiro. **Gestão da produção**- São Carlos, v. 6, n. 146, , p. 8-14, dezembro 1998.

CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2007. 974 p. (Coleção Gestão & Inovação).

CARAMEZ, R. P.. **Como ter sucesso no LinkedIn**. 1ª Edição, Lisboa, Pactor, 2013.  
**Ver regulamento tem espaços???**

- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011. 176 p.
- CEITIL, M.. Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. **Gestão e desenvolvimento de competências**, p. 23-37, 2007.
- DE ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N.. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.
- DOS SANTOS, L. A.; DA SILVA COSTA, S. T.. A importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico da região. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 25, 2021.
- DOSSA, A. A.; SEGATTO, A. P. Pesquisas cooperativas entre universidades e institutos públicos no setor agropecuário brasileiro: um estudo na Embrapa. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 1327-1352, 2010.
- DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas com base em competências**. **Gestão por competências**, v. 2, São Paulo, ed Gente, 2001.
- ERENO, C.; BIAZOTTO, H. **Perfil dos profissionais em agronegócio no Rio Grande do Sul**. Franca, 6º congresso do instituto Franco Brasileiro de administração de empresas, 2011.
- FAUSTINO, P. **Marketing Digital na Prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos**. 1ª ed, São Paulo, DVS Editora, 2019.
- FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. **Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- FERNANDES, J. G. **A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto**. 2012. 116 p. Dissertação de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2012.
- FERREIRA, O. L. M. **Plataforma de e-recruitment-Novas estratégias para o recrutamento online**. 2016. 106 p. dissertação de mestrado em multimídia, FACULDADE DE ENGENHARIA, Universidade do Porto, Porto, 2016.
- FINO, I. P. **Uso das redes sociais – LinkedIn – e a importância da marca pessoal no processo de recrutamento e seleção**, 2017. 51 p. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GOMES, D. R.. Da relevância do fator humano ao papel das redes sociais para a atracção de colaboradores de elevado potencial. Coimbra, Exedra: **Revista Científica**, n. 8, p. 60-75, 2013.
- GONDIM, S. M. G.. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estud. psicol.** (Natal), Natal, v. 7, n. 2, p. 299-309, jul. 2002. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000200011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000200011&lng=pt&nrm=iso)>.acessoem 03 maio 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200011> Acesso em: 25 de abr de 2021

JUNIOR, L. S. G.; DE SOUZA, S.C. R. DE JESUS MUNIZ, B. M.. Desenvolvimento pessoal e profissional: como as universidades preparam seus discentes para enfrentar as exigências do mercado de trabalho. **Revista Valore**, v. 4, p. 188-202, 2019.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competência: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 4, abr./maio 2007.

LOPES, Ricardo de Moura. **Gestão do conhecimento: O Desafio de um novo paradigma como alternativa estratégica para implantação na câmara dos deputados**. Brasília:2002. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/381>>. Acesso em: 17 de agosto de 2022

201MACÃES, M. A. R. **Pessoas e Gestão de Equipas-Vol. X**. Leya, 2018.

MAIOR, R. Â. M. S. Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 60-84, 2019.

MARTINS, S. F. L. **A procura online dos talentos: o papel dos sites de redes sociais no recrutamento de candidatos**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

MATOS, P. F.; PESSOA, V. L. S. A modernização da agricultura no Brasil e os novos usos do território. Rio de Janeiro, **Geo Uerj**, v. 2, n. 22, p. 290-322, 2011.

MENEGHINI, M. S.. **Crédito cooperativo e desenvolvimento econômico regional no estado do Paraná**. Working Paper Series 510, Banco Central do Brasil.2019

MORAIS, R. T. R. A importância do cooperativismo de crédito para o agronegócio e o desenvolvimento regional: o caso da Primacredi. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 1, p. 81-104, 2021.

MOURA, R. I. M. de. **Recrutamento Online**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia-Laureate International Universities. Lisboa, 2015.

MUNHÊ, V.P.C. **Gestão de pessoas por competência**. Presença, Educação e Arte, 2009. Disponível em: <<http://www.apresenca.com.br/+Apostilas/19.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2022.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; DE SOUZA D.. É possível integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula? Uma resposta através do método seminário revisada através da pesquisa-ação em um curso de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, p. 11-34, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1593>. Acesso em: 30 set. 2022

NETO, J. E. D. **Redes sociais e recrutamento de recursos humanos: modelação do perfil do colaborador**. 2011.121p. Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Universidade do Porto, Porto, 2011.

NOBRE, L. P. REDES SOCIAIS: O USO E A INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE SELEÇÃO. **Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC)**, [S.l.], v. 5, n. 1, mar. 2019. ISSN 2446-6042. Disponível em: <<http://reservas.fcrs.edu.br/index.php/eedic/article/view/3125>>. Acesso em: 10 de Maio 2021.

Organização das cooperativas Brasileiras (OCB), **Anuário do cooperativismo brasileiro 2020**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 7 de Maio 2021.

Organização das cooperativas Brasileiras no Estado do Mato Grosso (OCB MT), **As cooperativas de crédito no Brasil, 2020**. Disponível em: <https://www.ocbmt.coop.br/noticias/as-cooperativas-de-credito-no-brasil/6431>. Acesso em: 07 Nov. 2022.

Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR). **Princípios básicos do Cooperativismo**. Disponível em <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>> acesso em: 05 de maio de 2021

Paiva, C. (2013). *As redes sociais online - a perspectiva do potencial candidato* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

PERETTI, J.-M.. **Recursos Humanos**.3 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

POMBINHO, A. C. A. S. **O papel das redes sociais no recrutamento online**. 2016. 82 p. Dissertação de estrado. Instituto politécnico de gestão e tecnologia, Escola superior de gestão, Vila Nova de Gaia, 2016.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R. MCGRATH; M. **Competências gerenciais, princípios e aplicações**. Rio de Janeiro:, Elsevier 2003.

RAJU, S. Radiografia ao mercado de trabalho nas tecnologias. **Exame Informática**, edição online, 2020. Disponível em < <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/opiniao-ei/2020-02-19-radiografia-ao-mercado-de-trabalho-nas-tecnologias/>> Acesso em: 05 mai 2021.

RECHE, G.. **E-recrutamento: a internet como ferramenta de recrutamento e seleção**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/erecrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>. 2011. Acesso em: 15 set 2021.

RECUERO, R. Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. **Metamorfoses jornalísticas**, v. 2, p. 1-269, 2009.

RODRIGUES, R. I. M.. **E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?** 2014. 157 p. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Minho, 2016.

SCHNEIDER, J. O. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 251-273, jul./ dez 2012.

SICREDI – **Sobre nós**. Disponível em < <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>> Acesso em 16 de out de 2022.

SILVA, V. P.; REIS, F.. **capital Humano–Temas para uma boa gestão das organizações.**, Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa 2014.

SOUSA, C. R. M.. **A importância do LinkedIn no recrutamento: a perspectiva dos consultores de recursos humanos**. 2016. 100p. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto, 2016.

STEFANO, S. R. Competências individuais no ambiente organizacional na visão baseada em recursos (VBR) de uma cooperativa de crédito. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 56, p. 182-202, 2020.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L.. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. São Paulo, **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 4, p. 327-341, 2009.

TAVARES, M. B. C.. **E-Recruitment: a percepção da Geração Y sobre os comportamentos no Facebook e LinkedIn**. 2017. Dissertação de Mestrado em Marketing Digital, Universidade Europeia. Lisboa 2017

TEIXEIRA, F. R. Evolução histórica do cooperativismo no setor agropecuário. ID on line **REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 11, n. 39, p. 128-141, 2018, edição eletrônica. Disponível em < <http://idonline.emnuvens.com.br/id>>, acesso em 30 de abril de 2021.

TUNICE, L. M.; LOPES, L. F. M.I; JÚNIOR, R. G. N. O Ensino Superior, caminhos, consensos e dissensos. **Ângulo**, v. 11, n. 22, 2020.

UNICRED- **A Unicred - Sobre nós**. Disponível em < <https://www.unicred.com.br/institucional/sistema-unicred/a-unicred>> Acesso 16 out 2022.

VALENTE, J. A. Integração do pensamento computacional no currículo da educação básica: diferentes estratégias usadas e questões de formação de professores e avaliação do aluno. **Revista E-curriculum**, v. 14, n. 3, p. 864-897, 2016.

XAVIER FILHO, J. L. J. A Formação em Administração e o Dualismo Conceitual teoria-prática no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 56, p. 43-57, 2020. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/69888>> Acesso em: 28 set. 2022

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio no Brasil**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

## APÊNDICE A – Vagas analisadas

### **V1 - Gerente de relacionamento**

Sicoob Credicapital Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil Presencial , Tempo integral · Pleno-sênior

- Serviços financeiros, Quais serão as atividades:
- Prestar atendimento de qualidade aos cooperados, visando suprir suas necessidades;
- Propor e gerar soluções financeiras para os cooperados;
- Realizar visitas de prospecção de cooperados novos;
- Realizar visitas periódicas a cooperados visando novos negócios, fidelização e verificação da situação sócio econômica de cooperados tomadores de crédito;
- Divulgar e comercializar produtos e serviços da cooperativa, visando o cumprimento das metas;
- Cumprir as metas do orçamento de negócios.

Requisitos:

- cursando Pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis, Economia ou áreas afins;
- Certificação CPA-20;
- Experiência como Gerente de Relacionamento PJ preferencialmente na cidade de Porto Alegre/RS.

Faixa salarial indisponível

As informações salariais não estão disponíveis no momento.

### **V2 -Gerente de negocios PJ 1**

Sicredi, Maceió, Alagoas, Brasil Presencial,Tempo integral · Diretor  
+ de 10.001 funcionários · Serviços financeiros,Job description Main responsibilities  
Requirements and skills

Graduação concluída no curso de Administração e áreas afins.

CPA-10 Imprescindível

Experiência com Atendimento ao público e vendas, gestão de equipes, pelo menos 1 ano de empresa.

Faixa salarial indisponível

### **V3 - Gerente de agência**

Sicredi, Monte Mor, São Paulo, Brasil Presencial,Sicredi Monte Mor, São Paulo, Brasil Presencial

Tempo integral · Pleno-sênior

Serviços financeiros,Job description Você deseja liderar pessoas e gerenciar uma agência? Faça a diferença junto aos nossos associados e a comunidade. Venha para o Sicredi! Main responsibilities Exercer a liderança da equipe, promover gestão do clima, desenvolver potenciais (internos e externos), realizar acompanhamentos, avaliações periódicas, informais e formais, fomentar o desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas necessárias para o desenvolvimento individual e da equipe, identificar e viabilizar ações de desenvolvimento, com a finalidade de garantir produtividade e sustentabilidade do negócio. Responder pela movimentação financeira da agência, conforme normas e procedimentos institucionalizados, a fim de preservar a gestão econômico-financeira das operações e serviços. Liderar, elaborar e executar o planejamento da agência, focando o curto, médio e longo prazo. Projetar e realizar o encaminhamento das ações necessárias à manutenção e

ampliação de associados, a fim de fomentar sua principalidade no Sicredi. Otimizar resultados no que se refere a custos e rentabilidade, de acordo com o planejado.

Fomentar o relacionamento com o quadro social e organizar os eventos, promovendo contatos com o quadro social e sociedade visando o desenvolvimento de ações direcionadas à solidificação da imagem do Sicredi e do cooperativismo junto aos associados.

Fomentar o relacionamento com o quadro social e organizar os eventos, promovendo contatos com o quadro social e sociedade visando o desenvolvimento de ações direcionadas à solidificação da imagem do Sicredi e do cooperativismo junto aos associados.

Gerir os riscos inerentes as operações da agência, tendo visão global do grau de cada risco, visando a segurança em todos os processos.

Gerir os riscos inerentes as operações da agência, tendo visão global do grau de cada risco, visando a segurança em todos os processos.

Organizar e responder pela gestão dos Programas de Relacionamento em sua agência, incentivando a participação dos associados, visando o desenvolvimento das comunidades e dos negócios. Articular novos parceiros e apoiadores, atuar no desenvolvimento dos projetos e acompanhar todas as ações desenvolvidas.

Organizar e responder pela gestão dos Programas de Relacionamento em sua agência, incentivando a participação dos associados, visando o desenvolvimento das comunidades e dos negócios. Articular novos parceiros e apoiadores, atuar no desenvolvimento dos projetos e acompanhar todas as ações desenvolvidas.

Atuar como procurador da Cooperativa, representando em todas as esferas necessárias para o atendimento das questões legais e de negócios.

Atuar como procurador da Cooperativa, representando em todas as esferas necessárias para o atendimento das questões legais e de negócios.

Requirements

Requirements and skills

Ensino Superior Completo

Ter disponibilidade para atuar na cidade de Monte Mor/SP

Possuir Certificação Anbima ativa

Consideramos diferenciais: possuir experiência com gestão de agência e gestão de pessoas, Faixa salarial indisponível

#### **V4 - Gerente de negócios PJ**

Sicredi Suzano, São Paulo, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor + de 10.001 funcionários · Serviços financeiros, Sobre a vaga  
Job description Responder pela administração e desenvolvimento de carteira de associados pessoa jurídica, no que tange aos produtos e serviços do SICREDI, a fim de apresentar soluções financeiras que atendam às necessidades desse público, efetivar negociações e cumprir com as metas estabelecidas. Requirements and skills Formação superior completa em Administração, Ciências Contábeis ou Economia, com pós-graduação em áreas afins, Desejável experiência profissional mínima de 2 anos em atividades de negócio (vendas) em Instituição Bancária Conhecimentos Específicos / Habilidades: Profundos conhecimentos sobre produtos e serviços bancários, legislação cooperativista e técnicas de venda, além de contabilidade e análise mercadológica, ampla visão de negócio. Ter carro Próprio Necessário Certificação CPA-10 Validada Somos o Sicredi, a primeira Instituição Financeira Cooperativa do Brasil

#### **V5 -Gerente de negócios PF**

Sicredi Guaratinguetá, São Paulo, Brasil Presencial ,Tempo integral · Diretor + de 10.001 funcionários · Serviços financeiros, Sobre a vaga  
Job description Main responsibilities  
Relacionamento com associados e demais públicos de interesse, na agência ou em visitas externas;  
Administração e desenvolvimento de carteira PF da Agência;  
Prospecção de novos associados;  
Responsável pelo cumprimento de metas estabelecidas para a carteira;  
Venda de produtos e serviços financeiros.  
Requirements and skills  
Formação superior em Administração, Economia, Matemática, Ciências Contábeis e/ou áreas afins;  
Experiência em atividades de negócios PF na cidade;  
Certificação Anbima (CPA-10 e/ou superior);  
Após o processo, residir em Guaratinguetá/ SP.

#### **V6 - Gerente de negócios PJ**

Sicredi Ribeirão Preto e Região Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Job description Desempenha tarefas relacionadas ao atendimento de associados. Realiza gestão de negócios de associados com necessidades básicas ou intermediárias de produtos/serviços financeiros; está em processo de aquisição de conhecimentos e habilidades. São profissionais em formação no curso superior. Utiliza os procedimentos existentes para solucionar problemas comuns ou rotineiros. Recebe instrução, orientação e direção de outros profissionais para executar seu trabalho. Main responsibilities Realizar o atendimento aos associados do segmento de Pessoa Jurídica, associados e demais públicos de interesse, no que tange aos produtos e serviços do Sicredi, na plataforma das Agências e outros locais com potencial, a fim de apresentar soluções financeiras que atendam às necessidades do público em questão, efetivar negociações e cumprir com as metas estabelecidas. Requirements and skills  
Experiência Profissional em atividades de negócio na Agência, no auxílio nas carteiras de

produtos e serviços da Cooperativa ou experiência similar de mercado.

Habilidades e Temas de conhecimento desejáveis: Conhecimentos sobre produtos e serviços financeiros, Legislação cooperativista, Técnicas de venda, Negociação, Ampla visão de negócio, Comunicação.

Residir em Ribeirão Preto/SP

### **V7 - Gerente de negocios PJ**

Sicredi Orlândia, São Paulo, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Responsibilities

Job description Main responsibilities Requirements and skills

No mínimo 1 anos em atividades de negócio na Agência, no auxílio nas carteiras de produtos e serviços da Cooperativa ou experiência similar de mercado.

Ensino Superior (completo ou em andamento) nos curso de Administração de Empresas, Economia, Ciências Contábeis ou área correlatas.

Residir na Cidade de Orlândia - SP.

Possuir a Certificação CPA - 10.

Possuir carro próprio.

Mobilidade para viagens (quando necessário).

Capacidade de negociação.

Habilidades comerciais.

Conhecimentos de Produtos e Serviços Financeiros na plataforma PJ.

### **V8- Gerente de negocios Pessoa fisica**

Sicredi Salesópolis, São Paulo, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Job description Responder pela administração e desenvolvimento de carteira de associados pessoa física, no que tange aos produtos e serviços do SICREDI, a fim de apresentar soluções financeiras que atendam às necessidades desse público, efetivar negociações e cumprir com as metas estabelecidas. Requirements and skills Formação superior completa em Administração, Ciências Contábeis ou Economia, com pós-graduação em áreas afins, desejável experiência profissional mínima de 3 anos em atividades de negócios (vendas), e ter carro próprio. Conhecimentos Específicos / Habilidades: Profundos conhecimentos sobre produtos e serviços bancários, legislação cooperativista e técnicas de venda, além de contabilidade e análise mercadológica, ampla visão de negócio. Necessário Certificação

CPA-10 Validada Preferencialmente residir no município de Salesópolis Somos o Sicredi, a primeira Instituição Financeira Cooperativa do Brasil

#### **V9 - Gerente de negócios PF**

Sicredi Jundiaí, São Paulo, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Job description Main responsibilities Requirements and skills

Ensino superior completo ou em andamento em Administração de Empresas, Economia, Ciências Contábeis, Gestão Comercial ou áreas afins.

Conhecimento sobre produtos e serviços financeiros, legislação cooperativista, técnicas de vendas, habilidades de comunicação e negociação, bem como visão ampla do negócio. Experiência profissional com vendas e relacionamento com clientes, preferencialmente em instituições financeiras.

Possuir certificação da Anbima CPA-10, CPA-20 e/ou CEA.

Additional information

Ter no mínimo 18 anos.

Atender com atenção e agilidade aos associados que movem a nossa Cooperativa.

Com vontade de Fazer Junto e brilho nos olhos.

#### **V10 - Gerente de relacionamento PF (Alta renda)**

Unicred RS Santa Rosa, Rio Grande do Sul, Brasil Presencial, Tempo integral · Pleno-sênior, DESCRIÇÃO DA VAGA

A Unicred Eleva esta buscando um profissional para integrar o time de Santa Rosa/RS na gerencia da carteira Pessoa Física Alta Renda.

#### **RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES**

Gerenciamento Carteira de Associados;

Consultoria Financeira;

Relacionamento Resolutivo;

Resultados e Objetivos da Unidade e da Cooperativa e do Grau de Satisfação dos Associados;

Prospecção de novos associados e promoção de sua identificação com os princípios cooperativistas.

#### **REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES**

Graduação completa em Administração, Ciências Contábeis, Economia, cooperativismo

ou áreas afins.

Experiência em instituição financeira.

Certificação CPA-10.

Diferencial CPA-20.

#### INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Ampla pacote de benefícios:

Vale Alimentação;

Assistência Médica;

Auxílio Creche;

Auxílio Educação;

PPR;

Previdência Complementar;

Seguro de Vida;

Uniforme.

**FAÇA PARTE DE UM TIME QUE COOPERA!**

Se você se identifica com um sistema financeiro baseado em confiança e no crescimento em conjunto, a Unicred é o seu lugar.

Faixa salarial indisponível

#### **V11- Gerente de Negócios PJ**

Sicredi Jundiaí, São Paulo, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor. Sobre a vaga  
Responsibilities

Job description Main responsibilities Requirements and skills

Técnicas de venda;

Negociação;

Ampla visão do negócio;

Comunicação.

Certificação Anbima CPA 10, CPA 20, e/ou CEA.

## **V12 -Gerente de negócios PF**

Sicredi Dianópolis, Tocantins, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Job description Responder pela administração e desenvolvimento de carteira de associados, no que tange aos produtos e serviços do Sicredi, na plataforma das agências de atendimento e outros locais com potencial, afim de apresentar soluções financeiras que atendem as necessidades desses públicos. Main responsibilities

### Conferência De Documentos

Receber documentos, sendo responsável pela conferência, checando o cumprimento das formalidades legais das operações, a fim de preparar as rotinas para um atendimento mais ágil e eficiente nas demandas dos associados, bem como manutenção dos dados cadastrais.

Ensino Superior Completo Ou Em Andamento Em

### Requirements and skills

Administração de Empresas; Ciências Contábeis e áreas afins

1 ano no atendimento ao público, preferencialmente em instituições financeiras

### Conhecimento

sobre produtos e serviços financeiros;

Atendimento ao cliente;

Boa comunicação.

### Additional information

Vale Alimentação/ Vale Refeição

Assistência Médica

Assistência Odontológica

Seguro de Vida

Previdência Privada

Auxílio Educação

Auxílio babá/ Filho Especial/Creche

Auxílio Creche

Voucher aniversariante

Assistência Jurídica, Nutricional e Psicológica

Imunização da Gripe

RV

**V13 - Gerente de negócios PJ**

Sicredi Piraí, Rio de Janeiro, Brasil Presencial ,Tempo integral · Diretor, Job description  
Main responsibilities  
Relacionamento com associados e demais públicos de interesse, na agência ou em visitas externas;  
Administração e desenvolvimento de carteira PJ da Agência;  
Prospecção de novos associados;  
Venda de produtos e serviços financeiros.  
Requirements and skills  
Formação superior em Administração, Economia, Matemática, Ciências Contábeis e/ou áreas afins;  
Experiência em atividades de negócios PJ (gerente ou assistente), atuando com carteiras na cidade de Piraí;  
Certificação Anbima (CPA-10 e/ou CPA-20);  
Conhecimento de legislação bancária;  
Somos o Sicredi, a primeira Instituição Financeira Cooperativa do Brasil

**V14 - Gerente de negócios PF 1**

Sicredi Curitiba e Região Presencial,tempo integral - diretor, Sobre a vaga  
Job description Main responsibilities Requirements and skills  
Buscamos um perfil motivado a atender a necessidade do nosso associado, que seja ativo, dinâmico e inquieto buscando crescimento pessoal e profissional.  
Ensino superior concluído ou em andamento em : Administração de Empresas Ciências Contábeis Economia e áreas afins.  
Experiência profissional em atividades em Instituição Financeira ou similar de mercado.  
Disponibilidade de locomover-se.  
A certificação CPA 10 ou CPA 20 é um diferencial nos nossos processos seletivos.  
Somos o Sicredi, a primeira Instituição Financeira Cooperativa do Brasil

**V15- Gerente de negócios PJ 1**

Sicredi Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Job description Main responsibilities Requirements and skills  
Buscamos um perfil motivado a atender a necessidade do nosso associado, que seja ativo, dinâmico e inquieto buscando crescimento pessoal e profissional.  
Ensino superior concluído ou em andamento em : Administração de Empresas Ciências Contábeis Economia e áreas afins.  
Experiência profissional em atividades em Instituição Financeira ou similar de mercado.  
Disponibilidade de locomover-se.  
Ter relacionamento neste segmento na cidade de Campo Grande em especial na região informada

A certificação CPA 10 ou CPA 20 é um fundamental nos nossos processos seletivos. Somos o Sicredi, a primeira Instituição Financeira Cooperativa do Brasil

#### **V16 -Gerente de negócios pessoa jurídica**

Sicredi Salesópolis, São Paulo, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Job description Responder pela administração e desenvolvimento de carteira de associados pessoa Jurídica, no que tange aos produtos e serviços do Sicredi, afim de apresentar soluções financeiras que atendem as necessidades desses públicos, efetivar negociações e cumprir com as metas estabelecidas. Requirements and skills Formação superior completa em Administração, Ciências Contábeis ou Economia. Experiência profissional mínima de 2 anos em atividades de negócio (vendas), Desejável possuir carteira de negócios região de Itaquaquecetuba Ter carro próprio. Conhecimentos Específicos / Habilidades: Profundos conhecimentos sobre produtos e serviços bancários, legislação cooperativista e técnicas de venda, além de contabilidade e análise mercadológica, ampla visão de negócio. Necessário Certificação CPA-20 validada

Preferencialmente residir no Município de Salesópolis

Preferencialmente residir no Município de Salesópolis Additional information

Profissional trabalhará em prospecção de Carteira, necessário vivência na área.

Ter atuado os atendimentos com Empresas de Grande Porte.

#### **V17 -Gerente de negócios PF**

Sicredi Santos Dumont, Maranhão, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga  
Responsibilities

Job description Main responsibilities

Que esteja em processo de aquisição de conhecimentos e habilidades constantemente;

Que utilize os procedimentos existentes para solucionar problemas comuns ou rotineiros, propondo alternativas de solução.

Requirements And Skills

Ensino Superior Completo em qualquer área;

CPA 10.

Você Irá Se Destacar Se Tiver

Additional information

Proatividade e Protagonismo

Estratégia e Visão Sistêmica

Energia para fazer acontecer

Trabalho Integrado/em equipe

Relacionamento interpessoal

Conhecimentos sobre produtos e serviços financeiros

Legislação cooperativista

Certificação ANBIMA CPA-20 ou CEA.

Somos o Sicredi, a primeira Instituição Financeira Cooperativa do Brasil

Nosso propósito é construir juntos uma sociedade mais próspera.

Somos a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil e construímos a cada dia o relacionamento com nossos colaboradores, associados e comunidade. Porque para nós, as pessoas estão no centro de tudo. Geramos impacto positivo em toda a sociedade, acreditamos na transformação e valorizamos o desenvolvimento das nossas equipes.

### **V18 - Gerente de agência**

Sicredi Ribeirão Preto e Região Presencial, Tempo integral · Pleno-sênior, Sobre a vaga

Job description Responder pela gestão dos processos, relacionamento com os associados, desenvolvimento e expansão da agência e indicadores de desempenho e eficiência, visando a satisfação do quadro de associados. O nível do cargo será utilizado de acordo com o porte da agência. Main responsibilities

Programas de Relacionamento: Organizar e responder pela gestão dos Programas de Relacionamento em sua agência, incentivando a participação dos associados, visando o desenvolvimento das comunidades e dos negócios. Articular novos parceiros e apoiadores, atuar no desenvolvimento dos projetos e acompanhar todas as ações desenvolvidas.

Representante Legal da agência: Atuar como procurador da Cooperativa, representando em todas as esferas necessárias para o atendimento das questões legais e de negócios.

Gestão de carteira de Associados: Responder pela administração e desenvolvimento de carteira de associados, considerando o perfil de cada associado, potencial, tendências e desenvolvimento em relação ao mercado, visando apresentar soluções financeiras adequadas às necessidades do público.

Ouvidoria: Realizar a gestão das demandas de ouvidoria junto a equipe visando solucionar os apontamentos e assegurar a resolução de demandas dos associados.

Requirements And Skills

Nível de formação Ensino Superior (concluído) Área de formação: Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Economia, Áreas afins.

Certificações e Registros necessários CPA 10.

Experiência Profissional 2 anos na área de negócios da agência ou experiência similar de mercado.

Habilidades e Temas de conhecimento desejáveis: Produtos e serviços financeiros, Sistema Financeiro Nacional, Matemática financeira, Negociação, Gestão de Pessoas, Visão de negócio financeiro.

Disponibilidade para residir em Ribeirão Preto/SP

### **V19 - Gerente de negocios PJ 1**

Sicredi Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil Presencial, tempo integral- diretor, Sobre a vaga

Job description Main responsibilities Requirements and skills

Buscamos um perfil motivado a atender a necessidade do nosso associado, que seja ativo, dinâmico e inquieto buscando crescimento pessoal e profissional.

Ensino superior concluído ou em andamento em : Administração de Empresas Ciências Contábeis Economia e áreas afins.

Experiência profissional em atividades em Instituição Financeira ou similar de mercado.

Ter forte relacionamento com o público PJ na cidade de Campo Grande/MS

Disponibilidade de locomover-se.

Certificação CPA 10 ou CPA 20 ativa

Additional information

Benefícios

Vale Alimentação

Assistência Médica

Assistência Odontológica

Seguro de vida

Previdência Privada

Auxílio Educação

Voucher aniversariante

Imunização da gripe

Oportunidade de crescimento

Remuneração Variável

**V20 - Gerente de negocios pessoa fisica**

Sicredi Monte Azul Paulista, São Paulo, Brasil Presencial, tempo integral diretor ob description Main responsibilities

Fazer gestão da carteira de associados pessoa física  
Comercializar produtos e serviços para os associados  
Prospectar de novos associados  
Consultoria financeira para os associados  
Requirements and skills

Experiência: atividades de negócio em instituições financeiras (bancos ou cooperativas de crédito), no auxílio nas carteiras de produtos e serviços PF ou experiência similar de mercado.

Conhecimentos Específicos / Habilidades: Profundos conhecimentos sobre produtos e serviços bancários, legislação cooperativista e técnicas de venda e ampla visão de negócios.

Residir na cidade de Monte Azul Paulista / SP, ou ter disponibilidade de mudança para a cidade.

Additional Information

Disponibilidade para residir na cidade de Monte Azul Paulista / SP. Possuir veículo próprio.

**V21 -Gerente de negócios PJ 1**

Sicredi Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga

Job description Main responsibilities Requirements and skills

Buscamos um perfil motivado a atender a necessidade do nosso associado, que seja ativo, dinâmico e inquieto buscando crescimento pessoal e profissional.

Ensino superior concluído ou em andamento em : Administração de Empresas Ciências Contábeis Economia e áreas afins.

Experiência profissional em atividades em Instituição Financeira ou similar de mercado. Disponibilidade de locomover-se.

Ter relacionamento neste segmento na cidade de Campo Grande em especial na região informada

A certificação CPA 10 ou CPA 20 é um fundamental nos nossos processos seletivos.

### **V22- Gerente de negocios PJ**

Sicredi Tramandaí, Rio Grande do Sul, Brasil, tempo integral diretor, Sobre a vaga  
Job description A Sicredi Caminho das Águas tem como propósito liberar o potencial das pessoas e dos negócios, incluindo mais pessoas no sistema cooperativo financeiro e fortalecendo o círculo virtuoso. Uma cooperativa de cultura evolutiva e um ambiente de autogestão que preza pela transparência, responsabilidade, confiança e integralidade. Estamos com uma oportunidade para o atendimento aos associados do segmento de Pessoa Jurídica (PJ), para realização de negócios com significado e manter um relacionamento próximo de nossos associados e comunidade com o objetivo de oferecer as melhores soluções para o apoio e desenvolvimento dos negócios no que tange aos produtos e serviços do Sicredi, na plataforma das Agências e em outros locais com potencial. Main responsibilities

Manter o relacionamento com os associados e a comunidade, prestando consultoria financeira para oferecer soluções (produtos e serviços) adequadas às suas necessidades e alinhadas as estratégicas e ao propósito da cooperativa que é liberar o potencial das pessoas e negócios;

Prospectar novos associados contribuindo para a inclusão de mais pessoas no sistema cooperativo financeiro;

Realizar a gestão de sua carteira atuando com autonomia e responsabilidade.

Requirements and skills

Buscamos um perfil aderente a nossa cultura evolutiva que pense fora da caixa, com um mindset voltado ao crescimento, que busque se relacionar com nossos associados e comunidade de forma genuína e escuta ativa, zelando por cada parte do processo com cuidado e atenção, focando na excelência, na resolutividade e responsabilidade;

Curioso, dinâmico e que tenha protagonismo no seu desenvolvimento;

Desejável ensino superior ou técnico, concluído ou em andamento, em qualquer área;

Desejável possuir disponibilidade para visitas e realização de agendas externas;

Desejável experiência profissional em atividades comerciais e/ou Instituições Financeiras.

### **V23 Gerente de negocios PJ 1**

Sicredi Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, Brasil Presencial, Tempo integral · Diretor, Sobre a vaga

Job description No Sicredi, acreditamos que um ambiente inclusivo e diverso impulsiona a inovação e nos torna ainda mais completos! Vem trabalhar com a gente! Main responsibilities

Responsabilidades e Atribuições

Ser um consultor financeiro apresentando soluções adequadas ao associado,

Entender e atender as necessidade dos associados;

Estar próximo do associado através de visitas e atendimento na agência.

Requisitos

Requirements and skills

Formação superior completa ou em andamento;

Desejável pós-graduação;

Experiência profissional mínima de 2 anos atividades de negócio em instituição financeira;  
Profundos conhecimentos sobre soluções financeiras;  
Ampla visão de negócio;  
Certificação CPA10;  
CNH – Categoria B e carro.  
Para Candidatos Internos  
Conceito "mandou bem" ou "arrasou" (+Evolução) ;  
2 anos na carteira atual.

#### **V24 - Gerente de negocios Pessoa fisica**

Sicredi Cuiabá, Mato Grosso, Brasil Presencial , tempo integral diretor, Sobre a vaga  
Responsibilities

##### Job description Main responsibilities

Cobrança de inadimplência: Realizar controle e cobrança das operações de crédito em situações de inadimplência e dentro dos prazos de negociação, definir estratégias e medidas para a resolução da situação para evitar o envolvimento judicial, visando garantir o retorno do capital emprestado e a saúde financeira do negócio.

Apoio técnico: Apoiar tecnicamente os Assistentes de Negócios, com a finalidade de garantir a qualidade e agilidade no atendimento, o cumprimento de metas e cronogramas de visitas, com vistas ao aumento do quadro social da Unidade de Atendimento, do volume e qualidade dos negócios.

##### Requirements And Skills

Formação superior concluído em: Administração, Ciências Contábeis, Economia ou Áreas afins.

Experiência Profissional nível avançado com atividades de negócio na Agência (como Gerente de Negócios), e/ou no auxílio nas carteiras de produtos e serviços da Cooperativa ou experiência similar de mercado.

Habilidades e Temas de conhecimento desejáveis: Conhecimentos sobre produtos e serviços financeiros, Legislação cooperativista, Noções do agronegócio, Técnicas de venda, Negociação, Ampla visão de negócio.

Possuir certificação Anbima vigente: CPA10 ou CPA20.

Deverá residir em Várzea Grande ou Cuiabá MT.

##### Additional Information

Atuação na Agência Sicredi Santa Rosa, em Cuiabá MT.

Gestão Imediata: Dawson F. Oliveira.

Horário de trabalho das 08:00 as 17:00 horas de segunda a sexta-feira.

Ofertamos Salário Bruto + pacote de benefícios.

Atenção: nosso contato será através de e-mail ou telefone(dados do cadastrado/inscrição) , aqui na plataforma Gupy você poderá acompanhar sua evolução nas etapas do processo seletivo.

Dica: quanto mais completo e detalhado estiver sua inscrição/cadastro, mais contribuirá para nossa triagem de currículos.

### **V25 - Gerente de agencia**

Sicredi Valparaíso de Goiás, Goiás, Brasil Presencial, tempo integral pleno senior, Sobre a vaga

Job description Main responsibilities

Gestão de Pessoas;

Consultoria financeira aos associados;

Gestão das operações e serviços e gestão do risco;

Planejamento;

Prospectar novos mercados, através de visitas externas, visando o aumento do quadro social;

Relacionamento com o quadro social e Programas de Relacionamento;

Representante legal da Agência.

Requirements and skills

Experiência de gestão e/ou experiência na área comercial mínima de 2 anos em agências ou experiência similar de mercado.

Formação Superior concluída em Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Economia ou Áreas afins.

Ter bons conhecimentos de Produtos e Serviços Financeiros, Técnicas de Negociação e de Vendas, Gestão de Pessoas, Visão de Negócio Financeiro, Relacionamento, Comunicação e Cooperativismo.

Possuir Certificação Anbima ativa - CPA 10 / CPA 20 / CEA.

Possuir Carteira Nacional de Habilitação - CNH.

Possuir Veículo Próprio.

Ter disponibilidade para viagens sempre que necessário.

Ter disponibilidade ou residir em Valparaíso/GO.

Será Um Diferencial

Experiência como Gerente de Agência no Sistema Sicredi.

Additional information

Benefícios

Participação nos Resultados.

Plano de saúde - Bradesco Top Nacional.

Plano Odontológico - Uniodonto Nacional.

Vale Alimentação ou Vale Refeição - Alelo

Vale Transporte.

Previdência Privada.

Seguro de Vida.

Auxílio Funeral.

Auxílio Creche / Babá / Filho Especial.

Auxílio Dress Code.

Complemento Auxílio Doença.

Incentivo Educação.

Day off de aniversário.

Sempre Bem - Orientação Psicológica, Financeira e Jurídica.

Programa de Meritocracia.

Programa de Formação Continuada.

Mapa de Carreira.

E aí, se identificou? Vamos fazer juntos a diferença!