

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

JOSIANE RODRIGUES DOS SANTOS

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS (V.B.R.) DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

GUARAPUAVA

2018

JOSIANE RODRIGUES DOS SANTOS

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS (V.B.R.) DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração, no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM), Nível Mestrado Profissional, na área de Concentração em Estratégia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. Orientador: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano.

GUARAPUAVA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

JOSIANE RODRIGUES DOS SANTOS

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (V.B.R.) DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Dissertação aprovada em 17/05/2018 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre (a) no curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr.: Dr. Silvio Roberto Stefano

Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Prof. Dr.: Dr. Márcio Luiz Bernardim

Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Prof. Dr.: Dr^a. Rosane Calgaro

Instituição: UNIOESTE

Prof. Dr.: Dr^a. Sandra Mara de Andrade

Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Guarapuava, 17/05/2018.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que é uma presença constante em minha vida, Ele me dá força, coragem, e guia-me sempre para o melhor caminho.

Aos meus pais, Antonio e Augusta, e ao meu irmão Marcio por todo apoio e incentivo. Agradeço também a minha cunhada Marcia, sobrinhos, afilhados, tios, primos, demais amigos e pessoas que me ajudaram e aos meus colegas de trabalho.

Aos amigos de perto e de longe, que de uma maneira ou outra estavam sempre me incentivando. Em especial as minhas amigas: Claudineia Helmann, Chrislaine Caroline de Souza, Mariane Michalichen, Marina Kadlubitski, Marcia Sierdovski, Josiane Koliski, Luciane Fontana, Lubina Cardoso Sedorko, Nadia Cardoso Sedorko, Rosmeiri Aparecida Ribeiro Ferras e Sonia Raifur Kos, pela ajuda, grande amizade, companheirismo e pelos momentos sempre especiais ao lado de vocês.

Agradeço aos meus professores do PPGADM da Unicentro, os quais contribuíram com seus conhecimentos para a conclusão das disciplinas do mestrado e por transmitirem seus conhecimentos e em especial ao meu orientador Dr. Silvio Roberto Stefano, pelo empenho, confiança e dedicação que concedeu durante minha pesquisa, meu sincero agradecimento.

Aos professores que compuseram a banca de qualificação, Professores: Rosane Calgaro; Márcio Luiz Bernardim; Dr. Silvio Roberto Stefano e Sandra Mara de Andrade, às suas contribuições e apontamentos, os quais enriqueceram e foram essenciais para a conclusão desta dissertação.

Aos meus colegas de turma, que estiveram ao meu lado do início ao fim do curso, compartilhando momentos bons e ruins, e de companheirismo a cada obstáculo percorrido.

À Universidade Estadual Centro Oeste – Unicentro pela oportunidade que me foi concedida, e a todos os profissionais que contribuíram direta ou indiretamente com seus préstimos para que este sonho se tornasse realidade.

A toda Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul - SICREDI Centro Sul PR/SC/RJ, diretoria, gestores e colaboradores, que prontamente disponibilizaram os dados e demais informações que foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

Finalizo agradecendo a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e torceram pela minha vitória.

Aos meus pais Antonio Rodrigues dos Santos e Augusta Rodrigues dos Santos.

Ao meu irmão Marcio Rodrigues dos Santos.

EPÍGRAFE

“Faça o teu melhor na condição que você tem, enquanto não tiver condições melhores para fazer melhor ainda”.

Mário Sérgio Corte

SANTOS, R. J. Competências Individuais no ambiente organizacional na Visão Baseada em Recursos (V.B.R.) de uma Cooperativa de Crédito. 2018. 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Centro Oeste – Unicentro, Guarapuava, 2018.

RESUMO

A busca pelo sucesso das organizações é um objetivo constante de qualquer segmento, sendo assim, para conseguir chegar a este objetivo, é necessário que as competências de seus colaboradores estejam voltadas para aquilo que a organização almeja. Para tanto é essencial que as competências sejam compreendidas por cada colaborador, assim como pelo setor de gestão de pessoas. Vários estudos trabalham o assunto competências, tanto as competências individuais como as organizacionais. Nesse contexto, a questão de pesquisa foi o de investigar: qual importância das competências individuais na Visão Baseada em Recursos (V.B.R.) para atuação numa Cooperativa de crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores? O objetivo principal deste estudo de caso foi analisar a importância das competências individuais com a Visão Baseada em Recursos (V.B.R.) em uma Cooperativa de Crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores. A pesquisa foi aplicada na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul - SICREDI Centro Sul PR/SC/RJ, realizada com os gestores e com os colaboradores das 17 agências que fazem parte da Cooperativa. O referencial teórico apresentou os conceitos de competências individuais e Visão Baseada em Recursos (VBR). Fleury e Fleury (2001) e com relação a Visão baseada em Recursos, conforme Barney (1991). No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados para a abordagem Qualitativa ocorreu por meio da realização de um Grupo Focal, com oito gestores voluntários de agências, com roteiro semiestruturado e diário de campo. Para a abordagem Quantitativa, foi através de questionários enviados aos colaboradores das dezessete agências da Cooperativa. A técnica de análise dos dados utilizada para a abordagem Qualitativa foi análise do conteúdo e para quantitativa, foram as análises estatísticas com a utilização do *software Estatística Package for the Social Science (SPSS)*, através da análise de estatísticas descritivas, Alfa de Crombach, análise fatorial, correlação entre as variáveis e regressão. Os resultados na análise dos conteúdos Qualitativos demonstrou a percepção dos gestores sobre competências e quais competências eles consideram essenciais para o desempenho dos colaboradores da Cooperativa. As respostas conforme os gestores para esse questionamento foi que as principais são: Relacionamento interno e externo, o Trabalho em equipe, Ética, Transparência, Cooperação e Foco no resultado. Também foi possível identificar que o conceito de competência da Cooperativa está em consonância com Fleury e Fleury (2001), ao definir competência, como sendo “competência: um saber agir responsável reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Através dos resultados estatísticos obtidos, foi possível inferir que os colaboradores da Cooperativa percebem que as oito competências da Cooperativa: Trabalho em equipe e Cooperação, Relacionamento, Foco no Resultado, Flexibilidade, Conhecimento Técnico, Liderança (Cargo de Gestão), Comunicação e Influência (Cargo de Gestão), Visão e Estratégica (Cargo de Gestão), as quais eles são avaliados, são relevantes conforme sua percepção, pelas notas dadas nos questionários.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos, Competências Individuais, Cooperativa de Crédito.

SANTOS, R, J. Individual skills in the organizational environment in the resource-based vision (R.B.V.) of a credit cooperative. 2018. 124 p. Dissertation (Master's degree in Administration) – State University of the Midwest – Center, Guarapuava, 2018.

ABSTRACT

Searching for the organizations success is a constant goal of any segment, so in order to achieve this goal, it is necessary that the skills of its employees are focused on what the organization aims for. Thus, it is crucial that the competences are understood by each employee, as well as by the human resources area. Several studies work on competencies issues, both individual and organizational skills. In this context, the purpose of this research was to investigate: what is the importance of the individual competences in the Resource Based View (R.B.V.) to work in a Credit Cooperative from the managers and collaborators perspective? The main objective of this case study was to analyze the importance of individual competencies with the Resource Based View (R.B.V) in a Credit Cooperative from the perspective of managers and employees. The research was applied to the Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul - SICREDI Centro Sul PR / SC / RJ, carried out with the managers and employees of the 17 branches which are part of the Cooperative. The theoretical framework presented the concepts of individual competences and Resource Based View (R.B.V.). Fleury and Fleury (2001) and in relation to Resource-Based View, according to Barney (1991). With regard to methodological procedures, this research is characterized as descriptive, with a quantitative and qualitative approach. Data collection for the Qualitative Approach occurred through the creation of a Focal Group, with eight volunteer branch managers, with semi-structured script and field schedule. The Quantitative approach, was performed through questionnaires sent to the collaborators of the seventeen Cooperative's branches. The technique of data analysis used for the Qualitative approach was the content analysis; and for quantitative one, were the statistical analyzes using the software "Statistical Package for the Social Science (SPSS)", through the analysis of descriptive statistics, Crombach's Alpha, factorial analysis , correlation between variables and regression. The results in the analysis of the Qualitative content, showed the managers 'perception about competencies and what competences they consider fundamental for the Cooperativa employees' performance. The answers according to the managers for this questioning were that the main ones are: Internal and external relationship, Work Ethics, Transparency, Cooperation and Focus on results. It was also possible to identify that the concept of competence of the Cooperative is in agreement with Fleury and Fleury (2001), when defining competence, as being "competence: recognized responsible action that involves mobilizing, integrating, transferring knowledge, resources and skills, which add economic value to the organization and social value to the individual. " Through the obtained statistical results, it was possible to state that Cooperativa employees recognize the eight Cooperative competences: Teamwork and Cooperation, Relationship, Focus on Result, Flexibility, Technical Knowledge, Leadership (Management Position), Communication and Influence (Management Position), Vision and Strategic (Management Position), which are evaluated, are relevant according to their perception by the grades given in the questionnaires.

Keywords: Resource-Based View, Individual Competencies, Credit Cooperative.

Santos, R, J. **habilidades individuales en el entorno organizacional en la visión basada en recursos (V.B.R.) de una cooperativa de crédito**. 2018, 124 p. disertación (Maestría en administración) – Universidad Estatal del Midwest – centro, Guarapuava, 2018.

RESUMEN

La cuestión de la investigación fue investigar: ¿Qué importancia tienen las habilidades individuales en la visión basada en los recursos (V.B.R.) para actuar en una cooperativa de crédito desde la perspectiva de los directivos y colaboradores? El objetivo principal de este estudio de caso fue analizar la importancia de las habilidades individuales con la visión basada en recursos (V.B. R) en una cooperativa de crédito desde la perspectiva de los gerentes y colaboradores. La investigación se aplicó en la cooperativa de crédito, ahorro e inversión centro Sul-centro sagrado sur PR/SC/RJ, celebrado con los directivos y con los empleados de las 17 agencias que forman parte de la cooperativa. La referencia teórica presentó los conceptos de habilidades individuales y de visión basada en recursos (VBR). Fleury y Fleury (2001) y con respecto a la visión basada en los recursos, como Barney (1991). En cuanto a los procedimientos metodológicos, esta investigación se caracteriza por ser descriptiva, con un enfoque cuantitativo y cualitativo. La recopilación de datos para el enfoque cualitativo se produjo a través de la realización de un grupo focal, con ocho directores voluntarios de agencias, con un guión y un diario de campo a medio estructura. Para el enfoque cuantitativo, fue a través de cuestionarios enviados a los empleados de los diecisiete organismos cooperativos. La técnica de analizar los datos utilizados para el abordaje cualitativo fue el análisis de los contenidos y para los cuantitativos, fueron los análisis estadísticos con el uso del paquete de software estadístico para la ciencia social (SPSS), a través del análisis de estadísticas Descriptiva, Crombach alfa, análisis factorial, correlación entre variables y regresión. Los resultados en el análisis del contenido cualitativo, demostraron la percepción de los directivos sobre las competencias y qué destrezas consideran imprescindibles para el desempeño de los colaboradores de la cooperativa. Las respuestas como responsables de este interrogatorio fueron que las principales son: relaciones internas y externas, trabajo en equipo, ética, transparencia, cooperación y enfoque en el resultado. También fue posible identificar que el concepto de competencia de la cooperativa está en consonancia con Fleury y Fleury (2001), definiendo la competencia, como "competencia: un acto responsable, que implica movilización, integración, transferencia Conocimientos, recursos y destrezas, que añaden valor económico a la organización y al valor social al individuo." A través de los resultados estadísticos obtenidos, se pudo deducir que los colaboradores de la cooperativa se dan cuenta de que las ocho habilidades de la cooperativa, el trabajo en equipo y la cooperación, la relación, se centran en el resultado, la flexibilidad, el conocimiento técnico, Liderazgo (posición de gestión), comunicación e influencia (posición de gestión), visión y estrategia (posición de gestión), que se evalúan, son relevantes según su percepción, por las notas dadas en los cuestionarios.

Palabras clave: Visión Basada en Recursos, Competencias Individuales, Cooperativa de Crédito.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTO DA PESQUISA.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
1.3	QUESTÃO DA PESQUISA.....	21
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	21
1.4.1	Objetivo geral.....	21
1.4.2	Objetivo específico.....	22
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	22
2	QUADRO TEÓRICO.....	23
2.1	COOPERATIVA DE CRÉDITO.....	24
2.2	VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	25
2.3	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS.....	32
2.3.1	Conceito de competências individuais.....	35
2.3.2	Conceito de competências organizacionais.....	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	46
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.1.1	Dimensão epistemológica.....	46
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.3	ABORDAGEM COM RELAÇÃO À QUESTÃO DA PESQUISA.....	49
3.4	ABORDAGEM COM RELAÇÃO AO OBJETIVO DE ESTUDO.....	50
3.5	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO E DA AMOSTRA.....	51
3.6	INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DOS DADOS.....	52
3.7	MODELO TEÓRICO DE PESQUISA.....	55
3.8	ANÁLISE DOS DADOS.....	56
3.8.1	Técnica de análise dos dados.....	56
3.9	SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA.....	58
3.10	COLETAS DE DADOS QUANTITATIVOS.....	59
3.11	GRUPO FOCAL.....	60
4	RESULTADO, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	62
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTUIÇÃO FINANCEIRA PESQUISADA.....	62

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA.....	64
4.2.1 Trabalho em equipe.....	65
4.2.2 Relacionamento.....	66
4.2.3 Foco no resultado.....	67
4.2.4 Flexibilidade.....	67
4.2.5 Conhecimento técnico.....	67
4.2.6 Liderança.....	69
4.2.7 Comunicação.....	69
4.2.8 Visão e estratégia.....	69
4.3 ALPHA DE CRONBACH.....	71
4.4 ANÁLISE FATORIAL.....	72
4.4.1 Trabalho em equipe.....	72
4.4.2 Relacionamento.....	74
4.4.3 Foco no resultado.....	75
4.4.4 Flexibilidade.....	77
4.4.5 Conhecimento técnico.....	78
4.4.6 Liderança.....	80
4.4.7 Comunicação.....	82
4.4.8 Visão.....	84
4.4.9 VBR – Visão Baseada em Recursos.....	85
4.5 CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS.....	87
4.6 REGRESSÃO.....	89
4.7 RESULTADO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO E QUALITATIVO.....	91
4.7.1 Resultado do grupo focal.....	91
4.7.2 Achados da pesquisa.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
5.1 CONCLUSÕES.....	103
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	105
5.2.1 Para Universidade.....	105
5.2.2 Para as empresas e colaboradores.....	105
5.2.3 Para os gestores.....	105
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	106

5.4 OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS.....	106
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A - ROTEIRO DE GRUPO FOCAL.....	117
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE DANTAS (2004).....	118
APÊNDICE C – TERMO DE CONSCENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TECLE.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competência para o profissional.....	36
Quadro 2 – Definição de Competências individuais.....	37
Quadro 3 – Competências Organizacionais.....	42
Quadro 4 – Categorias de análises dos dados.....	57
Quadro 5 – Síntese da Metodologia.....	59
Quadro 6 – Questões para o grupo focal.....	60
Quadro 7 – Missão, Visão e Valores da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul – Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ.....	63
Quadro 8 – Competências da Cooperativa.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Levantamento das publicações recentes sobre competências.....	23
Tabela 2 – Competência dos colaboradores do Sicredi.....	53
Tabela 3 – Estatística Descritiva das Questões de Competência.....	64
Tabela 4 – Estatística Descritiva das Questões de Competência.....	68
Tabela 5 – Estatística Descritiva das Questões Baseadas em Recursos.....	70
Tabela 6 – Alpha de Cronbach dos Constructos.....	71
Tabela 7 – Teste KMO para Trabalho em Equipe.....	72
Tabela 8 – Matriz anti-imagem do Trabalho em Equipe.....	73
Tabela 9 – Variância total explicada do Trabalho em Equipe.....	73
Tabela 10 – Teste KMO para Relacionamento.....	74
Tabela 11 – Matriz anti-imagem do Relacionamento.....	74
Tabela 12 – Variância total explicada do Relacionamento.....	75
Tabela 13 – Teste KMO para Foco no Resultado.....	75
Tabela 14 – Matriz anti-imagem do Foco no Resultado.....	76
Tabela 15 – Variância total explicada do Foco no Resultado.....	76
Tabela 16 – Teste KMO para Flexibilidade.....	77
Tabela 17 – Matriz anti-imagem da Flexibilidade.....	77
Tabela 18 – Variância total explicada da Flexibilidade.....	78
Tabela 19 – Teste KMO para Conhecimento Técnico.....	78
Tabela 20 – Matriz anti-imagem do Conhecimento Técnico.....	79
Tabela 21 – Variância total explicada do Conhecimento Técnico.....	79
Tabela 22 – Teste KMO para Liderança.....	80
Tabela 23 – Matriz anti-imagem de Liderança.....	80
Tabela 24 – Variância total explicada da Liderança.....	81
Tabela 25 – Teste KMO para Liderança.....	81
Tabela 26 – Variância total explicada da Liderança.....	82
Tabela 27 – Teste KMO para Comunicação.....	82
Tabela 28 – Matriz anti-imagem da Comunicação.....	83
Tabela 29 – Variância total explicada da Comunicação.....	83
Tabela 30 – Teste KMO para Visão.....	84

Tabela 31 – Matriz anti-imagem da Visão.....	84
Tabela 32 – Variância total explicada da visão.....	85
Tabela 33 – Teste KMO para VBR.....	85
Tabela 34 – Matriz anti-imagem da VBR.....	86
Tabela 35 – Variância total explicada da VBR.....	86
Tabela 36 – Tabela de Correlações.....	87
Tabela 37 – Correlações entre as variáveis de Competências e VBR.....	87
Tabela 38 – VBR – Variável Dependente Competências.....	89
Tabela 39 – Caraterização dos participantes do Grupo Focal.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação Entre Heterogeneidade dos Recursos e Imobilidade.....	28
Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	36
Figura 3 – Estratégia, Aprendizagem e Competência.....	42
Figura 4 – Modelo Teórico de Estratégia, Aprendizagem e Competência.....	55
Figura 5 – Modelo teórico do estudo realizado com resultado do tratamento estatístico em relação as competências.....	99

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório visa delimitar e apresentar o tema estudado, assim como sua contextualização. Na parte inicial será apresentado o contexto, seguido da justificativa tanto teórica como prática, que remete à questão da pesquisa. Para responder à questão da pesquisa, são definidos os objetivos: geral e específicos. Conclui-se o capítulo com a estrutura do projeto de dissertação.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A identificação e desenvolvimento de competências no ambiente organizacional de uma Cooperativa de Crédito é um estudo que busca desde a identificação de quais competências são essenciais no ambiente de uma organização, tanto as competências individuais como as organizacionais, até a compreensão de como essas competências podem ser desenvolvidas de forma a colaborar para o sucesso da cooperativa pesquisada. Assim como Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) afirmam, as organizações que possuem estratégias para atrair, desenvolver e reter profissionais com alto nível de competências humanas terão maiores chances de enfrentar o mercado competitivo e assim sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução de seus objetivos estratégicos.

A busca pelo sucesso das organizações é um objetivo constante de qualquer segmento empresarial, sendo assim, para conseguir chegar a este objetivo, é necessário que as competências dos colaboradores estejam voltadas para aquilo que a organização almeja. Para tanto é essencial que as competências necessárias sejam conhecidas e compreendidas pelo colaborador, assim como pelo setor de gestão de pessoas.

Dubois e Rotheweel (2004) relatam que a gestão de pessoas auxilia ou dá suporte à gestão organizacional ao legitimar o modelo de competências, o qual é obtido com o envolvimento dos indivíduos. Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) colaboram afirmando que a captação de servidores com perfil de competências compatível com as atribuições do cargo é importante não somente no momento de ingresso nas organizações, mas também é relevante no momento de alocação desse servidor em posições estratégicas na instituição. Lima e Silva (2015) complementam dizendo que a gestão por competências constitui uma alternativa para o desencadeamento de uma gestão mais sistematizada, que possua foco nos indivíduos, nos grupos ou na organização.

Ainda, Carvalho, Stefano e Munck (2015) acrescentam que a gestão de pessoas deve atrair e manter e desenvolver competências necessárias à realização do objetivo da empresa. Deste modo, o setor de gestão de pessoas tem a função de selecionar os indivíduos com competências que estejam de acordo com as necessidades da organização. Também é este setor que irá desenvolver tais competências de modo adequado aos objetivos da empresa, mas para que estas competências possam ser desenvolvidas é fundamental a compreensão deste conceito tanto por colaboradores como por gestores.

As Competências individuais, assim como as organizacionais, são tema de estudos desenvolvidos com objetivo de contribuir para um melhor entendimento sobre essa temática, assim como colaborar na maneira de aplicação e avaliação dessas competências pelos gestores, pois não basta para uma organização empresarial focar somente no lucro, ela precisa voltar seu olhar para seus colaboradores, para as competências que os mesmos possuem e que possam ser desenvolvidas e aplicadas de forma a contribuir para o crescimento e competitividade da organização e, por consequência, o aumento da lucratividade. Assim sendo, o foco desse estudo são as competências individuais dentro de uma organização cooperativa, sua identificação e seu desenvolvimento pelos gestores.

O termo competência é conceituado por Zarifian (2003), como sendo a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade por um indivíduo, em relação a problemas e eventos decorrentes de situações profissionais. Tal conceito demonstra o papel do indivíduo como parte essencial para o alcance dos objetivos da organização, pois são eles que tomarão as decisões necessárias em determinados momentos a nível profissional. Ainda Fleury e Fleury (2004) conceituam competências como sendo uma forma de saber agir de modo responsável e reconhecido, que implica desde mobilizar e integrar, assim como transferir conhecimentos, recursos e habilidades, de maneira a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, o indivíduo no seu ambiente de trabalho exerce papel essencial para o desenvolvimento da organização que atua.

O conceito utilizado nesta pesquisa para compreender as competências individuais é o apresentado por Fleury e Fleury (2001, p.188): “Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A Cooperativa pesquisada em questão é Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul - SICREDI Centro Sul PR/SC/RJ, com sede da Regional no município de Prudentópolis, Estado do Paraná, a qual possui área de atuação em (17) dezessete Unidades de atendimento. Sicredi foi escolhida para a realização da presente pesquisa por ser considerada uma instituição financeira cooperativa, que é referência internacional pelo modelo de atuação em sistema. São (122) Cooperativas de Crédito, que operam com uma rede de atendimento em 1.168 cidades. Sua estrutura conta com (5) cinco centrais regionais. A Cooperativa promove o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua (SICREDI, 2016).

A Sicredi – Instituição financeira cooperativa – conta com mais de 3,5 milhões de associados e presença em 21 estados brasileiros, estando entre os maiores do país, de acordo com o ranking Valor 1000. A instituição destacou-se em 12 indicadores do anuário. No ranking dos 100 maiores Bancos, a Sicredi ficou em 11º, subindo cinco posições em relação ao ano anterior. Na lista das maiores instituições que mais cresceram em Operações de Crédito e em Depósitos Totais, figurou em 3º e 4º lugar, respectivamente. Já entre os 20 maiores em operações de Crédito, ficou em 8º lugar e foi o 6º colocado entre os 20 maiores em depósitos totais. Outros destaques são: 3º lugar entre os 20 mais rentáveis sobre o patrimônio – entre os grandes; e 10º lugar entre os 20 com menor custo Operacional. A Sicredi também assumiu novas posições no Valor 1000: entre os 20 maiores em patrimônio líquido (7º), Lucro Líquido (7º), Receita de Intermediação (9º), melhor resultado operacional sem equivalência patrimonial (8º) e com melhor rentabilidade operacional sem a equivalência patrimonial, entre os grandes (11º) (SICREDI, 2017).

1.2 JUSTIFICATIVA

Vários estudos abordam o tema competências, tanto as individuais como as organizacionais, assim como demonstram: Lindgren, Henfridsson e Schultze (2004); Frahm e Brown (2005); Camuffo e Comacchio (2005); Scupola (2008); Sordi e Azevedo (2008); Savaneviciene, Stukaite e Silingiene (2008); Hind, Wilson e Lenssen, (2009); Walz (2010) e Gherra (2010); Gomes e Andrade (2011); Swigon (2011); Silingiene (2011); Wiek, Withycmbe e Redman (2011); Sypniewska (2013); Bonesso, Gerli e Pizzi (2015); Gorbacheva *et al.*(2016); Sierdovski *et al.*(2017). Tais pesquisas demonstram a relevância do

tema Competências, tanto para as organizações como para o cenário acadêmico, porém demonstram também a necessidade de maiores trabalhos relacionados ao tema.

Esta pesquisa justifica-se por pretender estabelecer ligação entre dois temas distintos: Competências e Visão Baseada em Recursos. A partir da análise da relação entre estas duas temáticas, busca-se preencher uma lacuna demonstrada pela pesquisa das publicações recentes realizada, onde ficou comprovada a carência de estudos em nível nacional na área de competências nos últimos dez anos, conforme apresentado na fundamentação teórica. Porém, a nível internacional, percebe-se que há uma quantidade maior de estudos sendo desenvolvidos, demonstrando que na prática a gestão por competências é trabalhada pelas organizações nacionais. O desenvolvimento de estudos percebe-se com maior quantidade a nível internacional, assim como está demonstrado na tabela 1. Dessa forma, este estudo também visa contribuir para que outros pesquisadores desenvolvam mais estudos das relações entre estas temáticas.

Conforme Fleury e Fleury (2001, p. 185),

o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

As competências podem ser discutidas em diferentes níveis de compreensão. De acordo com Fleury e Fleury (2005), o primeiro nível de compreensão é o pessoal, ou seja, a competência do indivíduo; o segundo é o das organizações, ou seja, *core competences*, e o terceiro nível é o dos países, que não entrará em discussão neste estudo.

Carvalho *et al.* (2009, p.42) conceitua competências como “capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser”.

Competências Individuais são entendidas como uma forma de agir responsável e reconhecida, o que implica por sua vez em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, assim como os recursos e as habilidades, os quais agregam desde um valor econômico para a organização até o valor social ao indivíduo. Já as competências organizacionais são aquelas desenvolvidas por intermédio das competências humanas, as quais são aliadas às condições dadas pelo contexto, ou seja, os recursos e os processos envolvidos em nível empresarial (ZARIFIAN, 1999).

Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como: “um saber agir responsável reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Com relação à Visão baseada em Recursos, conforme Barney (1991), nem todos os recursos da firma carregam o potencial de sustentar vantagens competitivas. Para terem esse potencial, devem ter quatro atributos: ser valioso, ser raro, ser imperfeitamente imitável e por fim não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para tal recurso, que sejam raros ou imperfeitamente imitáveis. Ao ser valioso, ele neutraliza ameaças do ambiente ou permite explorar oportunidades. No sentido de ser raro, significa ser raro entre a competição atual e potencial da firma, ou seja, que não possa ser implementado, de forma simultânea por um grande número de competidores.

Ainda Vallandro e Trez (2013) colaboram com Barney ao afirmarem que a evolução das discussões referente ao tema visão dos recursos, como forma de identificar a heterogeneidade da firma e entender por que meios ela atinge a vantagem competitiva sustentável, avança de forma considerável com os conceitos sobre capacidades e competências.

Fleury e Fleury (2000) acrescentam que a noção de empresa é considerada como um portfólio de competências. Assim, o presente estudo pretende por meio da compreensão do que vem a ser Competências, tanto as individuais como as organizacionais, e a Visão Baseada em Recursos, entender a relação existente entre estas duas teorias e como elas estão presentes no ambiente organizacional, assim como contribuir para novos estudos sob elas em nível acadêmico e organizacional.

Para tanto, realizou-se este estudo na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul – Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ, por se tratar de uma organização que vem crescendo muito nos últimos anos a nível nacional como demonstra o Relatório de 2016 da Cooperativa, que demonstrou R\$ 499.138.745 em ativos, R\$ 68.301.671 em patrimônio líquido, 26.006 associados, 17 unidades de atendimento em 16 municípios e 196 colaboradores (SICREDI, 2016).

Assim sendo, este estudo de dissertação de Mestrado Profissional em Administração, na linha de pesquisa em Estratégia, voltada a área de Competências e Visão Baseada em Recursos, pode servir de subsídio para a condução de novos estudos nesse setor, em outros

tipos de organizações, bem como no incremento de pesquisas nessa área. No tópico seguinte será exposta a questão da pesquisa.

1.3 QUESTÃO DA PESQUISA

Considerando a relevância das temáticas Competências e Visão Baseada em Recursos (V.B.R.), e o fato de suas relações serem pouco exploradas no meio acadêmico e organizacional, analisando que a gestão por Competências pode garantir o alcance dos objetivos estratégicos das empresas, assim como acrescenta Stefano (2011, p.11) “desenvolvimento de estudos sobre papéis e práticas de gestão de pessoas, aprendizagem, qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho [...] mercado de trabalho, treinamento e competências.” A questão dessa pesquisa é: qual importância das competências individuais na Visão Baseada em Recursos (V.B.R.) para atuação numa Cooperativa de crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores?

Para analisar esse questionamento, definiram-se os objetivos, conforme apresentados no próximo tópico.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para ser respondida a questão da presente pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Com esta dissertação de Mestrado Profissional em Administração, pretende-se contribuir com o entendimento das relações entre Competências e a teoria Visão Baseada em Recursos, (V.B.R).

O objetivo principal deste estudo de caso foi analisar a importância das competências individuais com a Visão Baseada em Recursos (V.B.R) em uma Cooperativa de Crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as competências individuais dos colaboradores na Cooperativa pesquisada;
- b) Relacionar as Competências Individuais e Visão Baseada em Recursos (V.B.R) na Cooperativa de Crédito.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo onde consta a introdução, que contextualiza o tema, apresenta a justificativa, o problema da pesquisa e sua relevância; em seguida, apresenta o objetivo geral e específico do estudo.

O capítulo dois apresenta o quadro teórico do trabalho, iniciando com a análise das publicações recentes e a teoria que embasa o estudo, ou seja, a Visão Baseada em Recursos, em seguida Competências, especificamente: competências individuais.

O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos. Nele é descrita a natureza da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, tratamento e análise dos dados e as limitações do estudo.

O capítulo quatro descreve os resultados, a análise e discussões e a caracterização da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul – Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ.

O capítulo cinco traz as conclusões da pesquisa.

2 QUADRO TEÓRICO

Apresenta-se nesse capítulo o quadro teórico, o qual fundamenta a presente pesquisa, com os principais autores e conceitos que apoiam o desenvolvimento do trabalho, com suas respectivas evoluções no decorrer da história.

Para a construção do referencial teórico foram utilizados além de livros, o levantamento das publicações recentes referentes ao tema competências com as palavras chaves: Competências; gestão por competências; competências individuais; Skills; Management by competences; individual Competences, na base de dados Scopus, Ebsco, Periódicos da Capes, Spell (nacionais, em português), como está demonstrado na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Levantamento das publicações recentes sobre competências

Base de dados	Palavras utilizadas	Quantidade e tipo de material
Scopus	Skills; Management by competences; individual Competences.	147
Ebsco	Skills; Management by competences; individual Competences.	12
Periódicos da Capes	Competências; gestão por competências; competências individuais.	28 (em português)
	Skills; Management by competences; individual Competences.	88 (em inglês)

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Após o levantamento das publicações na base de dados, foi feita uma triagem dos artigos que foram considerados mais adequados para a construção do referencial.

No item 2.1 foram abordados os conceitos sobre Cooperativa de Crédito e no item 2.2 a Visão baseada em Recursos (VBR), com a evolução histórica e principais conceitos. No item 2.3 está exposta a evolução histórica e os principais conceitos do tema Competências, assim como seus principais autores.

2.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO

Neste tópico, é exposta uma visão geral sobre o que vem a ser uma Cooperativa de Crédito, como ocorre sua composição e as leis que a regulamentam.

O sistema financeiro competitivo e o mercado financeiro cada vez mais dispendioso fazem com que os indivíduos busquem por alternativas que ofereçam vantagens aos mesmos. Neste sentido, vem as Cooperativas de Crédito com soluções que favoreçam os cooperados diante do mercado financeiro (ARAÚJO e SILVA, 2011).

O Cooperativismo de Crédito ressurgiu no Brasil nos anos 1980, depois de viver um período histórico marcado pelo ostracismo que ocorreu entre as décadas de 1960 e 1970, período esse caracterizado pelas restrições impostas pelo regime da Ditadura Militar. O Cooperativismo de Crédito ressurgiu com força reproduzindo as orientações da entidade de representação nacional que foi criada pelos governos militares para disciplinar o setor. Somente após essa fase de isolamento ou exclusão, seguem as estratégias das cooperativas agropecuárias (coopers), consideradas como suas coirmãs e “patrocinadoras” (BÚRIGO, 2010)

Jacques e Gonçalves (2016, p. 493) destacam que “O setor cooperativo é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve.” Ou seja, é a iniciativa tomada pelas pessoas de uma determinada localidade, e que favorece o desenvolvimento local, no que se refere à formação de poupança, assim como de financiamento de iniciativas empresariais, os quais provem desde a distribuição de renda até a geração de emprego para os cidadãos.

Uma Cooperativa de Crédito ou Instituição financeira Cooperativa, conforme o Portal do Cooperativismo Financeiro (2017), é uma associação de pessoas que nela ingressam de forma voluntária, tornam-se sócias e em sequência passam a fazer suas movimentações financeiras. Os sócios são os donos da Cooperativa, juntamente com outros associados. Os benefícios adquiridos por essa sociedade são melhores preços e/ou melhor atendimento, distribuição de sobras e a participação na gestão da cooperativa. Ainda Jacques e Gonçalves (2016), definem as sociedades cooperativas como sendo sociedades de pessoas que possuem forma e natureza jurídica própria, constituídas com o objetivo de prestar serviços aos associados.

Conforme a Constituição Federal, as Cooperativas de Crédito são consideradas:

ART. 5º- INCISO XVIII – A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

ART. 146 – Cabe à lei complementar: III – estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre: c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas;

Art. 192 – Do Sistema Financeiro Nacional – O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as **cooperativas de crédito**, será regulado por leis complementares que disporem, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram (BRASIL, 1988).

Com relação à legislação em vigor para as Cooperativas de Crédito, conforme a

Lei 4.595/64 – Lei que instituiu a Reforma Bancária em 1964;

Lei 5.764/71 – Lei do Cooperativismo Brasileiro;

Lei complementar 130/2009 (Lei Complementar à lei 5.764/71);

Resolução 4.434/2015 (Resolução do Conselho Monetário Nacional).

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO (2017)

Ainda, conforme Jacques e Gonçalves (2016), referente à situação do Cooperativismo no Brasil, atualmente, o sistema cooperativista de crédito brasileiro é organizado em cinco grandes principais sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ceced e Cresol. Como a Sicredi está dentre os grandes e principais sistemas do Cooperativismo no Brasil, ela foi escolhida para a realização da presente pesquisa.

No item seguinte é abordado o tema Visão Baseada em Recursos, trazendo uma visão geral sobre a temática.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Neste subitem é exposta uma visão geral sobre a temática VBR, ou seja, Visão Baseada em Recursos, a origem dos estudos, assim como algumas de suas definições mais usadas.

A abordagem da Visão Baseada em Recursos, conforme Ferreira et al. (2014), foca nos recursos e capacidades das empresas em expandir a sua vantagem competitiva. A VBR é utilizada por pesquisadores para poder compreender a heterogeneidade dos recursos e como estes influenciam a maneira das mesmas competirem umas com as outras.

Visão Baseada em Recursos é uma teoria que na última década tem conseguido ocupar um espaço considerável na literatura estratégica, mesmo sendo assinalada, por vezes, como contraponto à teoria industrial de Porter (1986). A VBR tem sido reconhecida como uma teoria que contribui para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Apesar de o tema ser considerado recente, os seus estudos têm origem nos estudos de Chamberlin e Robinson. Porém, a pesquisa pioneira realizada por Edith Penrose em 1959, intitulada *The theory of the growth of the firm*, é considerada o marco inicial da VBR pela maioria dos académicos da área de estratégia. Na obra, Penrose descreve que o limite do crescimento da organização está atrelado não apenas ao mercado, mas aos recursos que possui, e a forma como estes recursos são utilizados pela empresa. Foram os estudos realizados por Penrose que deram origem ao que é chamado de Teoria da Firma, teoria essa que indicava a importância de um conjunto de recursos únicos, determinados pela alta administração, para a elevação da *performance* da organização (FAHY, 2000; RUGMAN e VERBEKE, 2002; PEREIRA, FORTE, 2008; STEFENON, 2012; RIBEIRO *et al*, 2016).

Conforme Ansoff (1990) citado por Pereira e Forte (2008), o desenvolvimento da teoria estratégica dos anos 70 apresentava uma perspectiva clássica inicial de definição de objetivos, com avaliação na melhor combinação (*fit*) de capacitações internas e oportunidades externas. Porter, por sua vez, na obra por ele escrita chamada “Estratégia Competitiva”, considerou o que Ansoff havia dito e aprofundou o estudo no ambiente externo através da análise estrutural da indústria, gerando a implantação dos estudos dos modelos de organização industrial e as definições de estratégia, assim como concentraram estudos na análise ambiental das cinco forças descritas por Porter (1986). (PEREIRA; FORTE, 2008).

A publicação de um artigo de Wenerfelt, em 1984, intitulado de *Strategic Management Journal*, no qual as empresas são vistas como um conjunto que engloba competências e estratégias, então as capacidades estratégicas e as competências agregam benefícios económicos e não podem ser reproduzidos por seus concorrentes, mas, passam a ser vantagem competitiva. Foi o que trouxe evidências que indicaram um aumento da *performance* em empresas, com ênfase pela força de seus recursos do que pela sua posição de mercado. A partir dessa ideia, outros pesquisadores como Amit & Schoemaker, Barney e Peteraf, continuaram os estudos com o intuito de compreender a razão de diferentes desempenhos entre empresas de mesma indústria em ambientes considerados de ampla competição (WENERFELT, 1984; PEREIRA e FORTE, 2008; RIBEIRO *et al*, 2016).

A Visão Baseada em Recursos com o objetivo de alcançar vantagem competitiva sustentável, obtendo retornos e performances superiores à competição, identifica a escolha de um conjunto de recursos únicos, os quais são combinados em competências e habilidades que proporcionam o alcance desta vantagem. Assim, destacam-se dois conceitos importantes da Visão Baseada em recursos, os quais são definidos como a singularidade dos recursos necessários e a sustentabilidade da vantagem competitiva (FAHY, 2000; PEREIRA e FORTE, 2008).

Pereira e Forte (2008) acrescentam que a visão moderna da VBR, compreende que os recursos não são estáticos e imutáveis, ou seja, eles devem ser analisados como um modelo dinâmico que avalie a contribuição dos recursos existentes para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos que sejam necessários para se atingir vantagem competitiva futura. Consideram também que a Visão Baseada em Recursos após a identificação, escolha e desenvolvimento dos recursos estratégicos para a *performance* da organização, são responsabilidades da alta administração e assim somente alguns recursos poderão gerar valor para o consumidor e garantir vantagem competitiva para a organização.

Os recursos gerados com a vantagem competitiva devem atender a quatro condições básicas, as quais Barney (1991) expôs em seu artigo *Firm resources and sustained competitive advantage*. Neste artigo, o autor apresentou o acrônimo VRIO, que representa os atributos: a questão da raridade, do valor, imitabilidade e a questão da organização. Para assim identificar os fatores-chave pelos quais as empresas conseguem criar e manter a vantagem competitiva em relação a sua concorrência, o primeiro deles é:

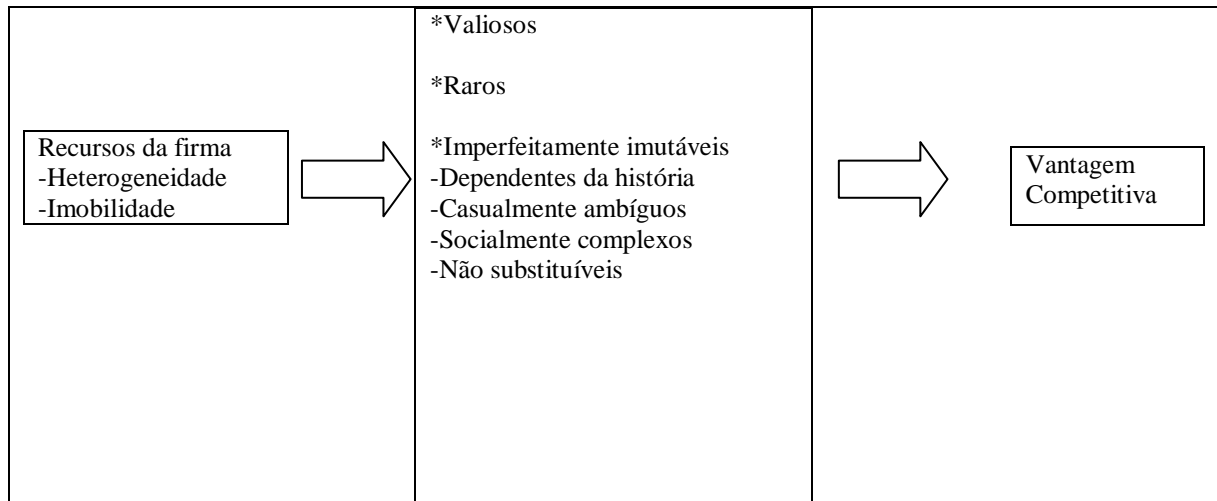
- 1) possuem valor;
- 2) serem raros ou escassos;
- 3) serem difíceis de imitar;
- 4) serem difíceis de substituir.

Nem todos os recursos da firma carregam o potencial de sustentar vantagens competitivas. Assim sendo, o recurso da firma para ter esse potencial, deve ter quatro atributos: ser valioso; ser raro; ser imperfeitamente imitável e por fim, não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes, que sejam raros ou imperfeitamente imitáveis. Ao ser valioso, ele neutraliza ameaças do ambiente ou permite explorar oportunidades. No sentido de ser raro, significa ser raro entre a competição atual e potencial da firma, ou seja,

que não possa ser implementado de forma simultânea por um grande número de competidores (BARNEY, 1991).

Para uma empresa possuir vantagem competitiva sustentável ela necessita, conforme Barney (1991), possuir um dos recursos constantes na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Relação Entre Heterogeneidade dos Recursos e Imobilidade



Fonte: Barney (1991).

Assim, são recursos valiosos e valorizados pelos clientes. Recursos e capacidades valiosos no passado não são garantias de sucesso no futuro, como por exemplo as mudanças no gosto dos clientes, estrutura da indústria e tecnologia. Os recursos valiosos também reduzem os custos empresariais ou aumentam as receitas, e por fim, quando uma empresa não possui recurso valioso, ela pode criar novos e valiosos recursos e capacidades ou aplicar as forças tradicionais em novos caminhos ao invés de desenvolver novos recursos e capacidades (BARNEY, 1991).

Com relação aos recursos raros, eles são recursos escassos e não estão presentes em nenhuma empresa (potencialmente) concorrente. Ainda, se um recurso não é raro, então haverá uma dinâmica de perfeita competição (sem vantagem competitiva e sem margens altas). E por fim há a raridade, mesmo se outra empresa possui esse recurso (BARNEY, 1991).

Já os recursos imperfeitamente imutáveis são recursos impossíveis, extremamente custosos ou difíceis de serem imitados por outras empresas. Os recursos intangíveis são geralmente mais caros de imitar do que recursos tangíveis. Um exemplo de recursos imperfeitamente imutáveis é a Cultura Organizacional (BARNEY, 1991).

O modelo VRIO, conforme Barney (1991), referente à substituibilidade, acontece quando dois recursos são estrategicamente equivalentes e quando podem ser explorados separadamente para implementar as mesmas estratégias. Eles podem ser de duas formas:

- 1- Recursos **similares**: Embora não seja possível imitar outros recursos de forma idêntica, é possível substituir por um recurso similar que permita conceber e implementar a mesma estratégia. *Ex.: Programas operacionais de computadores;*
- 2- Recursos **muito diferentes**: podem ser estrategicamente equivalentes e assim substituídos por outra.

Ferreira et al. (2014) colaboram com Barney (1991) ao afirmar que o construto VRIO desempenha um papel crucial em toda a lógica da VBR, ao estabelecer condições necessárias para que as empresas obtenham uma vantagem competitiva.

Ainda Eisenhardt e Martin (2000) complementam que as capacidades dinâmicas são consideradas como as rotinas organizacionais e estratégicas. É por intermédio dessas rotinas que as firmas alcançam novas configurações de recursos com o surgimento de novos mercados, assim como a sua evolução, divisões e morte.

Conforme Peteraf (1993), citado por Lacerda, Teixeira, Antunes e Neto (2014), uma das principais contribuições prestadas pelo modelo baseado em recursos é que ele explica diferenças de longa duração na rentabilidade da empresa, diferenças essas que não podem ser atribuídas a diferenças nas condições setoriais.

Vallandro e Trez (2013) acrescentam que a evolução das discussões, referente ao tema visão dos recursos como forma de identificar a heterogeneidade da firma e entender por que meios ela atinge a vantagem competitiva sustentável, avança de forma considerável com os conceitos sobre capacidades e competências.

Conforme Wright, Dunford e Snell, (2001) citados por Lacerda, Teixeira, Antunes e Neto (2014), a visão baseada em recursos – VBR influenciou a gestão estratégica dos recursos humanos (GERH, do inglês SHRM- *strategic human resource management*), de diversos modos, com o advento do subcampo da gestão estratégica dos recursos humanos (GERH), o qual possui objetivo de explorar o desempenho do RH para assim dar suporte à estratégia empresarial. Mesmo o campo da GERH não sendo um produto gerado de forma direta pela visão baseada em recursos (VBR), ainda assim ela desempenhou um papel providencial na criação daquele campo. Isto ocorreu porque a alteração ocorrida na ênfase dada a VBR às publicações específicas sobre estratégia que em vez dos fatores externos, como a colocação da empresa no setor industrial, passou a dar ênfase mais aos recursos empresariais internos como

fontes de vantagem competitiva, demonstrados por Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999.

Mesmo estando embasada no trabalho de Penrose (1959), assim como de outros autores, a articulação proposta por Wenerfelt (1984), da visão baseada em recursos da empresa, foi a afirmação mais coerente sobre essa teoria. Essa afirmação serviu para fundamentar a teoria da VBR e para a sua ampliação por outros autores, tais como Rumelt, Barney, Dierickx e Cool, porém as especificações fornecidas por Barney (1991), referentes às características necessárias para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, pareciam formar um artigo seminal visando a popularização da teoria. Isto porque Barney fez a observação de que recursos raros, valiosos, impossíveis de imitar ou de serem substituídos podem vir a ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis. A popularidade da visão baseada em recursos nas publicações sobre GERH tem sido regra e não uma exceção, desde que sua ênfase foi voltada para os recursos internos da empresa como sendo a fonte da vantagem competitiva (WRIGHT, DUNFORD E SNELL, 2001 citados por LACERDA, TEIXEIRA, ANTUNES E CORCINI NETO, 2014).

Wright e McMahan (1992) realizaram uma nova leitura das perspectivas teóricas que haviam sido aplicadas à GERH, a qual foi publicada pelo *Journal of Management*. Nessa publicação os autores apresentavam a VBR como sendo uma perspectiva que justifica como os recursos humanos integrantes de uma empresa podiam representar uma fonte potencial de vantagem competitiva sustentável. Essa por sua vez, apoiava-se muito naquilo, que era um documento de trabalho, mas que depois se transformaria no trabalho de Wright, MacMahan e McWilliams (1994). Quase que ao mesmo tempo, Cappelli e Singh (1992), em uma análise das implicações trazidas pela VBR para a GERH, observavam que a maioria dos modelos de GERH eram embasados na realização de ajustes e partem de que determinada estratégia empresarial demanda de um conjunto único de comportamentos e atitudes por partes dos empregados e que, determinadas políticas de recursos humanos produzem um conjunto único de respostas por parte dos empregados. Pouco tempo depois foram publicados artigos que contradiziam o potencial das práticas de RH, no sentido de que elas poderiam constituir uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

Tanto Wright como outros autores (1994) acima mencionados, estabeleceram uma distinção entre os recursos humanos de uma empresa, isto é, o seu acervo de capital humano e as práticas empresariais de RH, ou melhor, aqueles instrumentos de RH empregados para gerir o acervo de capital humano. Eles argumentavam que ao aplicar os conceitos de valor,

raridade, inimitabilidade e substituibilidade, as práticas de RH não poderiam formar base para as vantagens competitivas sustentáveis, pois, qualquer prática individual de RH poderia ser copiada facilmente por suas concorrentes. Porém, estes, acreditavam que o acervo de capital humano, ou seja, a mão de obra altamente qualificada e altamente motivada, detinha o potencial para construir uma fonte de vantagem competitiva sustentável (WRIGHT, DUNFORD E SNELL, 2001, citados por LACERDA, TEIXEIRA, ANTUNES e SCORCINI NETO, 2014).

O conceito cerne de competências no âmbito das publicações sobre estratégia teve sua popularização através de Prahalad e Hamel (1990). Estes autores afirmavam que o cerne de competências centrais é o aprendizado coletivo realizado pela organização, em especial no que diz respeito a como coordenar diversas habilidades de produção e a como integrar correntes de tecnologia múltiplas, e também que elas envolvem muitos níveis de pessoal e todas as funções. Assim, as competências e as capacitações dizem respeito aos processos organizacionais, no qual há o envolvimento de pessoas e o seu comprometimento, e assim, resultam em produtos de qualidade superior, sendo que aqueles processos necessitam ser resistentes ao tempo sabendo-se que os empregados podem sair da empresa. Pesquisadores como King & Zeithaml; Leonard- Barton, juntamente com mais um grande número, centraram seu enfoque nas competências empresariais. Tais pesquisadores reconheceram a inseparabilidade da competência e das habilidades dos empregados que compreendem a competência (WRIGHT, DUNFORD e SNELL, 2001, citados por LACERDA, TEIXEIRA, ANTUNES e CORCINI NETO 2014).

Ainda Eisenhardt e Martin (2000) complementam que as capacidades dinâmicas são consideradas como as rotinas organizacionais e estratégicas. E é por intermédio dessas rotinas que as firmas alcançam novas configurações de recursos, com o surgimento de novos mercados, assim como a sua evolução de mercados, divisões de bem, como também quando estes morrem.

Oliveira (2011) acrescenta que as origens teóricas da Escola de Uppsala, conforme Urban (2006) traz, são as mesmas que deram origem à RBV (Resource Based View, ou a teoria dos recursos da firma), também conhecida como visão baseada em recursos, teoria que por sua vez, também deu origem à abordagem Competências Organizacionais. Sendo assim, a Visão Baseada em Recursos é a teoria que dá base a Competências, que por sua vez é o foco principal dessa pesquisa.

No item seguinte é abordado o tema Competências, trazendo uma visão geral sobre a temática, suas origens e conceitos.

2.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

Neste tópico é exposta a origem dos estudos na área de competências, algumas de suas definições mais usadas e por fim, o foco do trabalho que são as competências individuais.

Lima e Silva (2015), afirmam que a gestão por competências tem recebido vários direcionamentos, os quais podem ser tanto no âmbito de competências individuais, organizacionais, como as coletivas. Ainda, os mesmos autores complementam que o processo de desenvolvimento de competências ocorre, necessariamente, em um determinado contexto e não pode ser considerado como resultante de um simples agrupamento de pessoas que passam a atuar de forma conjunta em um ambiente social. Neste trabalho especificamente o foco são as competências individuais.

Conforme Barbosa e Cintra (2012), em sua dimensão individual, a noção de competências inicia sua construção em um ambiente de aumento de concorrência, incertezas e imprevisibilidade de mercado, aceleração e ampliação de informações, diminuição do trabalho formal e crescimento dos trabalhos descontínuos e informais, surgimento da economia de serviços e organização do trabalho com foco em responsabilidades e resultados. Dessa forma, a formação de indivíduos que consigam mobilizar suas competências torna-se uma necessidade, pois o ambiente exige isto devido ao contexto organizacional.

Geralmente a palavra competência é utilizada para definir uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa, ou seja, uma pessoa que possui qualidades que a tornem apta para desempenhar tal função em uma organização. O tema competências tornou-se assunto para as discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão, as quais são: a competência do indivíduo, a qual se dá no nível da pessoa, a das organizações (as *core competences*) e a dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Nesse trabalho será focada principalmente a competência do indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Conforme Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência no contexto organizacional teve sua origem sob a perspectiva do indivíduo. Conforme Gloria Junior,

Zouain e Almeida (2014), a abordagem que define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, comumente conhecida como CHA, na qual o indivíduo detém essas características para executar trabalho com nível superior de desempenho, é definida por inúmeros autores norte-americanos, entre os quais estão McClelland (1973) e Boyatzis (1982), os quais definem competências como as características subjacentes à pessoa, as quais possuem relação causal com o bom desempenho no trabalho que executam.

A origem do conceito de competências está nos estudos de David McClelland (1973), com a publicação do paper *Testing for Competence rather than Intelligence*. Este estudo iniciou de certa forma o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, o qual através de pesquisas de campo buscou uma abordagem que se adequasse de forma mais eficaz para os testes de inteligência, que usualmente eram utilizados dentro das organizações nos processos seletivos de pessoas para determinadas funções, assim como nas instituições de ensino americanas. McClelland conduziu discussões para o surgimento de novos processos de avaliação e orientação para o desenvolvimento profissional dos indivíduos da época. Segundo o mesmo, a competência é considerada uma característica subjacente a um indivíduo, que casualmente pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma determinada função ou situação. Este autor diferenciava assim competência de aptidões, ou seja, aquele talento natural de um indivíduo, talento esse que pode ser desenvolvido e aprimorado, de habilidades, demonstrações de um talento particular na prática e conhecimento, aquilo que as pessoas precisam saber para conseguir desempenhar uma função a elas imposta (MCCLELLAND, 1973; FLEURY e FLEURY, 2001, DUTRA *et al*, 2013).

Richard Boyatzis, durante a década de 1980, ao reanalisar os dados de estudos que havia desenvolvido sobre o tema competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que para o autor definem um desempenho de maneira superior. Estes trabalhos tiveram grande relevância na literatura americana a respeito do tema competências. Desta forma, o conceito de competências é considerado como um conjunto de habilidades e atitudes, inerentes ao ser humano, as quais explicam um alto desempenho do indivíduo e, assim levam à crença de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Assim, a competência é percebida como estoque de recursos que a pessoa possui e, mesmo o foco da análise sendo o indivíduo, ainda assim a maioria dos autores americanos considera a importância de se alinharem as competências e as

necessidades que são estabelecidas pelos cargos existentes nas empresas (FLEURY e FLEURY, 2001).

Desta forma, a gestão por competências é tida apenas como rótulo da modernidade, para justificar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo. Enquanto prevaleceu o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definições das estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. Desta maneira, a qualificação da pessoa é definida pelos requisitos referentes ao cargo ou posição ocupada, ou pelos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, conhecimentos estes que podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional (FLEURY e FLEURY, 2001).

Nos anos 1970 nasceu o debate francês a respeito do tema competência, o qual surgiu do questionamento referente ao conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente a formação técnica. Os debates surgiram com o intuito de buscar estabelecer uma relação entre competências e os saberes - saber agir- no referencial do diploma e do emprego, já no que diz respeito ao campo educacional, o conceito de competência passou a outras áreas, como exemplo o campo das realizações trabalhistas, nascendo desta forma o inventário de competências *bilain de competences*, a qual tinha como objetivo avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho (FLEURY e FLEURY, 2001).

Nos anos 1990 o conceito de competência que emerge da literatura francesa, buscava ir além do conceito de qualificação. Nesse período, três mutações principais no mundo do trabalho são destacadas por Zarifian (1999), as quais, segundo o autor, justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações. O primeiro diz respeito à noção de incidente, ou seja, aquilo que ocorre de forma imprevista, o qual vem a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção. Assim sendo, o indivíduo precisa mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho. O segundo refere-se à comunicação, ou seja, entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, compreender a si mesmo e ao outro e partilhar normas comuns para a gestão da organização. O terceiro é a noção de serviço, ou seja, atender a um cliente externo ou interno da organização de forma central e presente em todas as atividades. Nesta terceira mutação a comunicação é algo fundamental para a noção de serviço.

No Brasil, o debate sobre competências emergiu da discussão acadêmica fundamentada inicialmente na literatura americana, onde competência era tida como *input*, ou seja, algo que a pessoa possui. Nesta época houve a introdução de autores franceses referentes ao tema, como Le Boterf, Zarifian, também autores de origem inglesa como Jacques e seus seguidores (Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp) (FLEURY e FLEURY, 2001).

2.3.1 Conceitos de Competências Individuais

O primeiro conceito que será definido nesse trabalho é o trazido por McClelland (1973), que conceitua competência como sendo a característica subjacente a um indivíduo que é relacionada com o desempenho de forma superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação dentro da organização.

Le Boterf (1995) refere-se à competência como sendo aquela formada pelo indivíduo, pela sua formação educacional, ou seja, os conhecimentos adquiridos através de sua educação, e pela sua experiência profissional, conhecimentos adquiridos no seu trabalho. Desta forma a competência é um conjunto de aprendizados sociais, um saber agir de maneira responsável que é reconhecido pelos outros e que possui dentro de seu contexto o saber com o mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades.

Durand (1998) define competência como sendo a interdependência do conhecimento, das habilidades e atitudes de um indivíduo, necessárias para a execução dos objetivos. Dutra, Hipólito e Silva (1998) referem-se à competência como sendo a capacidade de gerar resultados dos objetivos estipulados pelas organizações. Zarifian (1999) conceitua competência como sendo a inteligência prática, ou seja, aquela inteligência voltada para as situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo e os transformam de acordo a complexidade das situações.

Maria Tereza Fleury (2000) define competência como sendo, “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Traz a noção de competência associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes, saber engajar-se, assumir responsabilidades e, por fim, ter visão estratégica. No que diz respeito às organizações, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para a pessoa (FLEURY e FLEURY, 2001).

A figura 2 a seguir demonstra como ocorre o processo de competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização:

Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

A figura expressa de forma clara a definição utilizada por Fleury e Fleury (2001) ao definir competência, como sendo “competência: um saber agir responsável reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

O quadro 1, retirado do trabalho de Fleury e Fleury (2001), expressa de forma objetiva as definições dos verbos expressos no conceito adotado pelos autores, os quais foram inspirados pela obra de Le Boterf.

Quadro 1 – Competência para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos, de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.

Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades alternativas.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p.188).

O quadro 2, apresentado a seguir, demonstra alguns dos conceitos utilizados por estudiosos dessa temática, referentes a competências individuais, conceitos estes que também possuem sua aplicabilidade a nível organizacional.

Quadro 2 – Definição de Competências Individuais

AUTOR	CONCEITO
McClelland (1973; 1998)	Considera competências, como sendo a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação Valores, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), os quais devem sempre estar unidos para assim poder proporcionar a que devem atuar de forma conjunta para a entrega dos resultados que a organização almeja.
Parry (1996:50) citado por Dutra (pag. 29, 2007)	“Um <i>cluster</i> de conhecimentos, <i>skills</i> e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um <i>job</i> (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a <i>performance</i> do <i>job</i> , que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”
Levy-Leboyer (1997)	Competências são repertórios de comportamentos que alguns indivíduos dominam melhor que outros, e isso os torna mais eficazes em uma determinada situação.
Durand (1999)	Considera competências como conhecimento, habilidades e atitudes, os quais são necessários para se atingir determinados objetivos.
Ruas (1999)	Considera competência como sendo a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), para assim atingir e superar desempenhos que estejam dentro da missão da empresa.
Fleury e Fleury (2000)	As competências individuais devem ser trabalhadas pela organização, pois são elas que formam a base para as competências organizacionais. Para que os conhecimentos possam adquirir o status de competência, eles precisam ser transmitidos e trocados entre os indivíduos.
Santos (2001)	Competência não é apenas conhecimento e habilidades para a realização de determinada tarefa, ou seja, o saber fazer, mas é também um conjunto que envolve atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho, ou seja, o querer fazer determinado trabalho.
Zarifian (2001, p.66); MEDEF (1998).	Competência profissional é considerada como a combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto.
Bittencourt (2001)	Conceitua competências pelos aspectos relacionados a formação, capacitação, ação, articulação, resultados, dinamismo, autodesenvolvimento e interação.

Dutra (2001; 2008)	Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o indivíduo desenvolva responsabilidades e atribuições.
Le Boterf (2003)	A competência é definida como o saber agir responsável de uma pessoa, o qual é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional.
Zarifian (2003)	Competência considerada como a tomada de iniciativa, o assumir de responsabilidade da pessoa em relação a problemas que ela enfrenta em situações profissionais.
Flink e Vanalle (2006)	McClelland é utilizado pelos autores para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas. As competências podem ser caracterizadas de três tipos: essenciais, funcionais e individuais.
Carvalho et al. (2009, p.42)	“Capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser”.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Dutra (2007) contribui com Fleury, ao afirmar que ao colocar organizações e pessoas lado a lado, é possível verificar um processo contínuo de troca de competências. Os indivíduos, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Colin & Grasser, (2011) citados por Lima e Silva (2015), acrescentam que o encontro das competências de cada indivíduo leva à dinâmica de compartilhamento, transformação e criação de uma nova competência, ligados à coletividade e não apenas a indivíduos isolados. Assim sendo, há uma relação íntima entre competência organizacional e a competência individual, pois uma influencia a outra inevitavelmente.

2.3.2 Conceitos de Competências Organizacionais

Nas empresas privadas, conforme Lima e Silva (2015), a lógica das competências está vinculada à efetividade, ao desempenho econômico-financeiro e à competitividade. Neste trabalho, o foco de investigação são as competências individuais, porém para ter uma compreensão melhor sobre este conceito é primordial compreender o conceito de entrega. Conforme o mesmo autor (2007), considerar as pessoas por sua capacidade de entrega, dá uma perspectiva mais adequada para avaliá-las dentro da organização, orientar o seu desenvolvimento e estabelecer recompensas. Desta forma, muitos autores tentaram discutir a questão tentando entender, como competência, a capacidade de o indivíduo agregar valor à organização.

Nos anos 1970, 1980 e 1990, alguns autores, em sua maioria norte-americanos, definiram a competência como o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*), as quais permitem ao indivíduo uma *performance* superior em determinada função que esteja desempenhando. Os conceitos de seus principais expoentes McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993) foram responsáveis por formarem a base dos trabalhos da Mcber, e mais tarde Hay Mcber, importante consultoria em competência. Assim as competências, segundo Dutra, podem ser previstas e estruturadas de forma a estabelecer um conjunto considerado ideal de qualificações para que o indivíduo consiga uma *performance* superior no seu trabalho.

Parry (1996) citado por Dutra (p.29, 2007) resume o conceito de competência como “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. Parry, por sua vez, questionava se as competências deviam ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre *soft competencies*, que envolveram os traços da personalidade da pessoa, e a *hard competencies*, que se limitaria a apontar habilidades exigidas por um trabalho específico. Por outro lado, há os autores que defendem a não inclusão das *soft competencies* nos programas de desenvolvimento, estes autores defendem a necessidade de focar a *performance* e não a personalidade, já que mesmo ela podendo influenciar no sucesso, a mesma não pode ser desenvolvida por meio de treinamentos (Parry, 1996). Wooddruffe (1991), por sua vez, destaca a importância das competências “difíceis de se adquirir”. Segundo esse autor, as mesmas deveriam ser trabalhadas no processo seletivo, pois quanto mais difíceis de serem conseguidas, menos flexível deve ser o profissional no momento da seleção (DUTRA, 2007).

Segundo o mesmo, nos anos 1980 e 1990, muitos autores contestaram a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas, tentando associar o conceito às suas realizações e aquilo que elas provêm, produzem ou entregam. Conforme estes, não basta apenas as pessoas terem qualificações necessárias para o trabalho, pois isso não garante que elas irão entregar o que lhe é demandado. Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) também defendem essa linha de pensamento. Le Boterf defende que competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, que sejam marcados pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações, dentre

outros. Desta forma, competência se traduz em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos, ou seja, competência em ação.

A competência entregue pode ser caracterizada, conforme Dutra (2007), como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Assim a agregação de valor significa aquilo que a pessoa entrega para a organização e que permanece com ela, mesmo após a saída do indivíduo. Desta forma, a agregação de valor não é apenas atingir metas de faturamento ou de produção, é mais que isso, é melhorar processos ou introduzir tecnologias. A partir deste contexto, para definir as competências individuais, há três abordagens metodológicas não conflitantes entre si, que podem ser utilizadas concomitantemente:

1 - Abordagem recomendada por McClelland (1973), onde são apontadas pessoas consideradas como possuidoras de uma *performance* acima da média e por meio de entrevistas individuais são identificadas as competências que diferenciam essas pessoas umas das outras, chamadas de competências diferenciadas, ou que permitem sua *performance* superior. Depois são levantadas e tabuladas estas competências e confrontadas com os intentos estratégicos e as competências organizacionais. São consideradas pela organização como essenciais e distintivas.

2 - Esta abordagem surge da premissa de que há uma relação natural entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências das pessoas conforme nos fala Fleury (2000). Assim, mesmo que não haja consciência desse processo, ele existe e é por meio dele que a empresa consegue sobreviver. É a consciência desse processo que permite à organização obter melhor sincronia entre o intento estratégico, as competências organizacionais e as individuais, possibilitando assim, o ajuste fino entre os três aspectos. Em virtude do mesmo, são levantadas primeiramente em entrevistas com pessoas chaves da organização as competências individuais, e posteriormente são tabuladas; por fim, trabalhadas por um conjunto de pessoas chaves para obter sincronia com o intento e as competências organizacionais.

3 - Esta abordagem é derivada da anterior. Parte do pressuposto que dentro das organizações existem diferentes trajetórias de carreira, as quais são atreladas a processos fundamentais. Para essas trajetórias há vários conjuntos específicos de entrega, ou seja, a entrega do gerente é diferente da entrega dos profissionais

técnicos. Assim as competências individuais são exigências para todas as pessoas que mantém relação de trabalho com a organização e outras, as quais são exigências específicas para determinados grupos profissionais. Inicialmente são identificadas as trajetórias de carreira existentes na organização, posteriormente são levantadas as competências existentes na organização em cada trajetória, e por fim, são discutidas com o conjunto de pessoas chaves da organização para assim se obter a melhor adequação aos intentos estratégicos e as competências organizacionais (DUTRA, 2007).

Fleury e Fleury (2001) introduzem a noção da empresa como sendo uma carteira de competências, para assim rebater a discussão das competências do indivíduo para as das organizações. Prahalad e Hamel (1990), citados por Fleury e Fleury (2001), despertaram o interesse entre profissionais de empresas e não somente de pesquisadores com seus estudos para as teorias sobre recursos da firma (*resource based view of the firm*), pois segundo eles, para ser chave, as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de serem imitadas e prover acesso a diferentes mercados. Desta forma, a competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

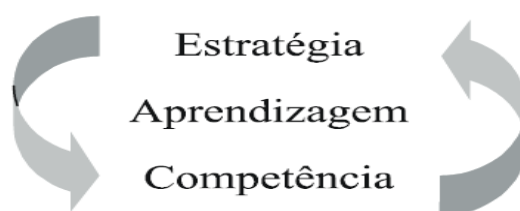
Ainda, com relação à competência essencial, ela não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia *stricto sensu*: ela pode estar relacionada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios de uma organização. Assim, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos (FLEURY e FLEURY, 2001).

Zarifian (1999) citado por Fleury e Fleury (2001), diferencia as competências em uma organização como: Competências sobre processos; Competências Técnicas; Competências sobre a organização; Competências de serviços e Competências Sociais. A Competência sobre processos são os conhecimentos do processo do trabalho. Competências Técnicas, por sua vez, são aquelas relacionadas aos conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado por um indivíduo. Já as competências sobre a organização são caracterizadas por saber organizar os fluxos de trabalho. Por fim, as competências sociais estão definidas como saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das

peessoas. Neste sentido o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. Esta classificação ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao trabalho de operações industriais.

Assim sendo, conforme esta abordagem, a organização define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las num processo de aprendizagem permanente. Desta forma, há um círculo virtuoso em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem Conforme a figura 3 demonstra. (FLEURY E FLEURY, 2001).

Figura 3 – Estratégia, Aprendizagem e Competência



Fonte: Fleury e Fleury (2001 p. 190).

No quadro a seguir constam os conceitos referentes às competências organizacionais. De acordo com Dutra (2008, p. 24), “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”.

Quadro 3 - Competências Organizacionais

Autor	Competência Organizacional
Prahalad e Hamel (1990)	As competências essenciais são consideradas como aprendizado coletivo na organização, em especial na forma de coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.
Fleury e Fleury (2000; 2004)	Organiza quatro competências, consideradas como: Essenciais, aquelas competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que garantem a sobrevivência da empresa e são as centrais para a formulação de sua estratégia; Distintivas, são as competências e atividades que os clientes reconhecem como sendo as que diferenciam de seus concorrentes e que ocasionam vantagens competitivas para a empresa; Organizacionais, são as competências coletivas associadas às atividades meio e atividades a fins; Individuais, é definido como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Mills et al., (2002)	Maneira para descrever quão bem, ou não, a organização tem potencial para o desempenho adequado em suas atividades centrais e, assim, elas podem orientar a melhoria de suas atividades, a avaliação dos recursos disponíveis e sua utilização e ativação de novos recursos, fazendo frente ao contexto competitivo.
Fernandes, Fleury e Mills (2006)	A competência organizacional consiste na mobilização de recursos, e sua aplicação aparecerá no desempenho, manifestado em indicadores escolhidos para as perspectivas de processos, clientes e financeiras do BSC.
Munck (2014)	Considera competência organizacional como um saber fazer e saber agir coletivo responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006), o debate sobre competências organizacionais tem obtido uma importância crescente, principalmente com a obra de Prahalad e Hamel (1990) referente às competências essenciais. Porém um aspecto que não obteve enfoque maior nessas discussões são as raízes teóricas do conceito de competências, as quais estão imbricadas na Visão Baseada em Recursos (RBV, do inglês *resource based view*), a qual foi proposta por Penrose (1959). O conceito de competência organizacional deriva da perspectiva de que uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas e está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho organizacional. Ou seja, o conceito de competência organizacional leva ao de desempenho. Este se refere aos resultados que uma organização atinge num período. Porém, deve ser levado em consideração que dentro de uma organização há várias áreas de resultados, tantas quantos forem seus *stakeholders*, os quais possuem interesses diversos e expectativas de resultados que por vezes são conflitantes (CAMERON, 1986; FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

Essa questão remete ao modo como a organização mede seus resultados. De forma tradicional as empresas mensuravam predominantemente resultados financeiros, privilegiando o *stakeholder* acionista. Estes modelos de mensuração eram insatisfatórios, não apenas por não contemplarem outras partes interessadas, mas por serem historicamente orientados por Henri, (2004). Novos modelos de mensuração de *performance* vêm surgindo com o intuito de focar fatores que vão além dos financeiros. O mais conhecido é o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton (1992), mesmo não sendo o único, e possuindo críticas. Estes autores propõem que as empresas monitorem seu desempenho segundo quatro perspectivas:

financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. A perspectiva financeira considera o valor criado pela empresa (KAPLAN e NORTON, 1992; HENRI, 2004; FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

A perspectiva financeira considera o valor criado pela empresa. Possuem medidas típicas que incluem rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. A perspectiva dos clientes por sua vez, aborda os mercados que a organização procura atender, com medidas como satisfação, retenção e aquisição de clientes, assim como a participação de mercado. A perspectiva de processos internos tem a ver com a maneira como a empresa estrutura suas atividades para entregar produtos e serviços. As medidas são o tempo de ciclo operacional, indicadores de qualidade, de flexibilidade, dentre outras. A perspectiva de aprendizagem e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa precisa construir para conseguir o crescimento e melhoria a longo prazo. Kaplan e Norton incluem na perspectiva: capacitação dos empregados, sistemas de informações de capacitações, motivação, empoderamento e alinhamento. Os autores ainda sugerem uma relação causal entre as perspectivas: melhor capacitação de empregados e infraestrutura (aprendizado e crescimento) o que melhorará a eficiência em processos internos, seus clientes ficarão mais satisfeitos e com intenção de comprar novamente, com isso a margem de lucro aumentará como consequência (KAPLAN e NORTON, 1992; FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

A perspectiva de aprendizagem é composta de fatores que poderiam ser traduzidos por recursos, segundo a terminologia da Visão Baseada em Recursos, também conhecida como RBV. Já os componentes, como a satisfação dos empregados, o nível de habilidades e competências, o compartilhamento de informações, políticas e procedimentos, e a liderança, que Kaplan (1992) e Norton (1996), colocam na perspectiva de aprendizado, coincidem com os diferentes recursos que, articulados, constituem uma competência organizacional (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

Por fim, competência organizacional consiste na mobilização de recursos, e sua aplicação aparecerá no desempenho, manifestado em indicadores escolhidos para as perspectivas de processos, clientes e financeiras do BSC (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

Ainda, as competências organizacionais são definidas como aquelas que geram valor diferenciado para a organização, de forma que a missão organizacional, a visão, os valores e a estratégia adotados pelas empresas, sejam reconhecidos por seus clientes como diferenciais,

tornando assim difíceis de serem reproduzidas por seus concorrentes (Prahalad e Hamel, 1990).

Para este trabalho, competência é definida como o saber agir de maneira responsável, o qual implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização, assim como, valor social ao indivíduo. Traz também a noção de competência associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e por fim ter visão estratégica. Por fim, tudo isso implicará no que diz respeito às organizações, em agregar valor e valor social para a pessoa.

No próximo capítulo, serão descritos os percursos metodológicos percorridos para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia tem por função orientar o trabalho da pesquisa. Conforme Carrieri e Luz, 1998, “a metodologia trata de como conduzir-se uma investigação e obter conhecimento do mundo social”. Desta forma, para a obtenção de bons resultados é necessário planejar, refletir e definir os objetivos. Assim sendo, ao definir uma metodologia, automaticamente se estabelece um guia de percurso para a realização da pesquisa.

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa, que tem por objetivo compreender as competências e quais delas devem ser aplicados na formação pessoal de indivíduos comprometidos com o meio. Inicia-se apresentando a concepção filosófica ou paradigma epistemológico, assim como as unidades de análise do estudo e os procedimentos de coleta de dados.

A seguir será apresentada a concepção filosófica e a abordagem metodológica que conduzirá a pesquisa, a qual será tanto qualitativa, quanto quantitativa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Na caracterização da pesquisa apresenta-se a base epistemológica e as abordagens escolhidas quanto ao problema e os objetivos a serem atingidos.

3.1.1 Dimensão Epistemológica

A concepção epistemológica utilizada para a presente pesquisa será a Positivista Funcionalista. Conforme Carrieri e Luz (1998), a epistemologia é responsável por tratar da base do conhecimento, de como esse conhecimento pode ser adquirido e se este por sua vez pode ser considerado verídico ou falso. Saccol (2009) colabora com Carrieri e Luz afirmando que “Epistemologia se relaciona com a forma pela qual acreditamos que o conhecimento é gerado.” Creswell (2007) acrescenta que as concepções são a orientação geral sobre o mundo, assim como a natureza da pesquisa, as quais são defendidas por um pesquisador. Estas concepções são moldadas pela área de disciplina do estudante, pelas crenças dos orientadores, assim como dos professores em uma área do aluno, assim como pelas experiências que adquiriram em pesquisas realizadas. Saccol (2009) corrobora, afirmando que é a partir de

diferentes visões ontológicas e epistemológicas que se geram os diferentes paradigmas de pesquisa. Ainda a mesma autora acrescenta que o paradigma da pesquisa é caracterizado como a instância filosófica que informa a metodologia de pesquisa.

O paradigma funcionalista, segundo Carrieri e Luz (1998) tem suas raízes na corrente da regulação. Sua abordagem é considerada objetiva, a qual preocupa-se em explicar o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a satisfação de necessidades e a realidade. O funcionalismo possui o ponto de vista realista, positivista, determinista e nomotético. Por intermédio deste paradigma adquirem-se explicações racionais das relações sociais e é ligado com a efetiva regulação e controles dos fatos sociais. O funcionalismo é entendido em termos da interação dos três conjuntos de forças intelectuais, porém o positivismo é o mais influente. O funcionalismo teve influência do Idealismo Alemão, com as contribuições de autores como Weber, Simmel e G.H. Mead, os quais procuravam a junção da dimensão objetiva com o paradigma interpretativo. Também sofreu a influência de ideias marxistas, tentando radicalizar a teoria funcionalista e assim mudar a concepção de que o funcionalismo é conservador e inadequado para prover explicações sobre a mudança social.

Conforme Saccol (2009) “o paradigma positivista está fundamentado em uma ontologia realista, isto é, acredita em verdades objetivas, independentes de percepção humana”. Este paradigma tem como fundamento a realidade, composta por estruturas palpáveis, tangíveis e relativamente estáveis. Considera uma epistemologia objetivista, a qual pressupõe chegar ao conhecimento de forma objetiva, ou seja, existe uma realidade esperando que nós a descubramos. Porém, somente fenômenos considerados observáveis e mensuráveis podem ser utilizados para a constituição desses conhecimentos, e assim torná-los válidos e que possam ser colocados a prova.

Por intermédio do paradigma positivista, segue-se a lógica hipotético-dedutiva, ou seja, a partir de um conhecimento prévio pode-se identificar lacunas ou questões não respondidas. A partir das questões geram-se hipóteses, as quais são possíveis respostas às questões levantadas. As hipóteses são postas a prova para assim poder verificar se são verdadeiras ou não. Para tanto são realizadas as coletas de dados que irão permitir testar as hipóteses. Caso tenham sido comprovadas, poderão gerar um novo conhecimento ou uma nova teoria; caso tenham sido refutadas, comprova-se sua falsidade. Assim, a concepção

epistemológica utilizada para a presente pesquisa é a Positivista Funcionalista, por ser a adequada ao presente estudo (SACCOL, 2009).

Seguindo por esta linha de pensamento, a escolha por este posicionamento se deu por ser este o paradigma que melhor se adequa à realidade da pesquisa em questão, pois será por intermédio deste posicionamento que poderá se chegar às respostas das questões da pesquisa: quais competências são necessárias para o desenvolvimento das pessoas dentro de uma organização cooperativa? O objetivo proposto no trabalho é analisar a importância das competências individuais com a Visão Baseada em Recursos (V.B.R) em uma Cooperativa de Crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores e conseqüentemente os objetivos específicos de: identificar as competências individuais nos diversos cargos em uma Cooperativa de Crédito e investigar como essas competências são desenvolvidas de forma a contribuir para a Visão Baseada em Recursos da Cooperativa de Crédito.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este tópico diz respeito à classificação da pesquisa, tanto quanto os objetivos, quanto às abordagens utilizadas para que se responda às suas questões, bem como as suas estratégias de investigação.

A pesquisa também é considerada quanto aos seus fins como Descritiva, pois é por intermédio dela que foi possível responder aos objetivos do estudo, haja vista, como expressa Alyrio (2009, p.60), “é buscar essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para nova pesquisa explicativa”.

Também é utilizada a estratégia de projetos não experimentais como os levantamentos para a abordagem quantitativa, com os questionários enviados aos colaboradores das 17 agências da Cooperativa, pois como Cresweel (2010, p.36) menciona, “a pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população”. Ainda Hair *et al.* (2005, p.168) acrescenta “as abordagens quantitativas para a coleta de dados são muito usadas quando temos problemas de pesquisa ou modelos teóricos definidos. A validação desses conceitos e modelos normalmente envolve o uso de dados obtidos em *surveys* de grande escala”.

A estratégia de pesquisa, conforme Yin (2015) está relacionada com a forma pela qual os dados da pesquisa são coletados. Sendo assim, a pesquisa se utiliza de abordagem qualitativa, com a utilização do grupo focal, com a escolha da estratégia do estudo de caso único, pois será realizado o estudo em uma única organização, para descrever uma situação em seu contexto real. Para tanto será realizado o estudo na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul - SICREDI Centro Sul PR/SC/RJ, com sede da Regional localizada no município de Prudentópolis - PR, e assim identificadas as competências existentes entre os colaboradores e como ocorrem suas gestões, a fim de contribuir para a sustentabilidade da Cooperativa.

Conforme Yin (2005, p.23), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação na qual o pesquisador explora com profundidade um evento, uma atividade, um processo, ou um ou mais indivíduos, assim como foi feito nas 17 agências da Cooperativa de Crédito da Sicredi. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, os pesquisadores coletam as informações de forma detalhada, com o auxílio de diversos procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado (SATAKE, 1995), citado por Cresweel (2010).

Na sequência, apresenta-se a descrição da abordagem com relação ao problema.

3.3 ABORDAGEM COM RELAÇÃO À QUESTÃO DA PESQUISA

Quanto ao modo de abordagem da questão, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa. Para a realização da pesquisa qualitativa, foi utilizada a técnica do grupo focal para obter as informações por meio das respostas dos gestores da Cooperativa, necessárias para responder ao problema e aos objetivos da pesquisa. Richardson (2011) caracteriza a pesquisa qualitativa como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais que os entrevistados apresentam, ao invés da produção de medidas quantitativas de comportamentos ou características, “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995, p. 62).

Conforme Creswell (2010, p.26), “A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.” Ainda, o mesmo autor acrescenta que o processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados coletados no ambiente onde se encontra o participante, a análise dos dados de forma indutivamente construída com base nas particularidades, assim como as interpretações realizadas pelo pesquisador com relação aos significados dos dados coletados.

Além da pesquisa qualitativa, foi utilizada no presente trabalho a pesquisa quantitativa. Conforme Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é considerada um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Elas por sua vez, podem ser medidas por instrumentos, de forma que os dados numéricos possam ser analisados com o uso de instrumentos estatísticos. Para a realização da abordagem quantitativa foram enviados questionários via malote às 17 agências pertencentes à Cooperativa Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ.

Também será utilizada na elaboração da dissertação, a pesquisa bibliográfica. Através dela, podem-se fundamentar os conceitos necessários para um bom desenvolvimento do estudo com reconhecidos autores de diversas áreas do conhecimento.

Foi utilizada ainda, a pesquisa documental para a obtenção de informações referentes a Cooperativa, como por exemplos relatórios anuais que são fornecidos aos associados nas assembleias, assim como os aspectos legais que regularizam a Cooperativa que constam na regulamentação do Banco Central. Pois como Bardin (2016) explica, a análise documental permite passar de um documento primário, que é o estado bruto, para um secundário, ou seja, a representação do primeiro.

3.4 ABORDAGEM COM RELAÇÃO AO OBJETIVO DE ESTUDO

A abordagem quanto ao objetivo do estudo é caracterizada como descritiva, com coleta de dados por meio de levantamento (*Survey*), conforme Alyrio (2009, p.131) traz: “*surveys* são métodos de pesquisa quantitativa apropriados para obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo”. Foram aplicados questionários, os quais foram enviados a todos os colaboradores efetivos das 17 agências que fazem parte da

Cooperativa Sicredi Centro Sul. Os questionários foram adaptados da dissertação de Dantas (2004). Ainda Hair JR *et al.* ((2005, p.168), acrescenta “Um questionário pode ser não estruturado, semiestruturado ou altamente estruturado, [...] um questionário deve produzir dados precisos e confiáveis passíveis de análise estatística com pacotes de *software* como SPSS”.

Babbie (2005, p.113) traz que “[...] métodos de *survey* são usados para estudar um segmento ou parcela – uma amostra – de uma população, para fazer estimativas sobre a natureza da população total da qual a amostra foi selecionada”.

Creswell (2010) acrescenta que a pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendência, de estudos ou de opiniões de uma determinada população. Nesse estilo de pesquisa, estão inclusos estudos transversais e longitudinais, os quais se utilizam de questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados, com o intuito de generalizar a partir de uma amostra para uma população.

A abordagem quantitativa foi escolhida, pois por intermédio dela que podem ser analisadas as competências individuais que os colaboradores consideram importantes para o seu desempenho dentro da Instituição financeira.

O item seguinte refere-se à definição da população alvo do estudo e da amostra.

3.5 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO E DA AMOSTRA

Conforme Cooper e Shindler (2011, p.376): “uma população é o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências”. Ainda Fávero e Belfiore (2017) definem, como um conjunto que contém todos os indivíduos, objetos ou elementos a serem estudados, que apresentam uma ou mais características em comum.

O universo da presente pesquisa quanto à abordagem quantitativa é constituído pelos colaboradores das 17 agências que fazem parte da Cooperativa Sicredi Centro Sul, a qual no mês de junho de 2017, contou com 197 colaboradores efetivos.

A razão pela escolha da amostra se dá pela importância da Cooperativa na região, pois conforme relatório anual (2017), a Sicredi figura, com destaque, no ranking Valor Grandes Grupos, elaborado pelo jornal Valor Econômico, que apresenta a radiografia das 200 principais corporações em atividades no País.

A população composta pelos colaboradores constituiu o universo da pesquisa quantitativa e os gestores das 17 agências que foram voluntários para o grupo focal, compõem o universo para a realização da abordagem qualitativa, com análise do conteúdo adquirido.

3.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DOS DADOS

Para a realização da coleta dos dados para a pesquisa qualitativa com os gerentes, foi optado pelo grupo focal, com a utilização de perguntas pré-elaboradas. Neste caso, foi utilizado o roteiro de entrevista adaptado da dissertação de Teixeira (2016), validado pelo autor e neste trabalho foi adaptado à Cooperativa Sicredi Centro Sul, para auxiliar nos objetivos da pesquisa. Cresweel, (2010), acrescenta sobre entrevistas, que o pesquisador é quem a conduz face a face com os participantes, ela pode ser por telefone ou por grupos focais, com 6 a 8 entrevistados em cada grupo. Afirma também, que as entrevistas envolvem poucas perguntas não-estruturadas e geralmente abertas, as quais têm como objetivo extrair visões e opiniões dos participantes. As vantagens da utilização deste tipo de coleta de dados são: os participantes poderem fornecer informações históricas; permitir ao pesquisador “controlar” a linha de questionamento e ser útil quando os participantes não podem ser observados diretamente.

Para a realização das entrevistas, optou-se por utilizar o grupo focal, para a coleta de informações por meio do roteiro de entrevistas semiestruturadas. Na reunião gerencial da Cooperativa de Crédito, foi solicitado aos gerentes presentes, oito dos gestores voluntários das dezessete agências da Cooperativa Sicredi Centro Sul, para a efetivação do grupo focal.

Encontra-se descrito no apêndice A o roteiro de entrevista para o grupo focal, que foi utilizado para o presente documento, sendo realizada com os oito gestores voluntários das dezessete agências que fazem parte da Cooperativa Sicredi Centro Sul. Antes da realização do grupo focal foi assinado por todos os gestores entrevistados, o termo de consentimento livre e esclarecido (TECLE), o qual está descrito no apêndice C. Também foi utilizado o diário de campo, pelo qual é possível fazer as anotações pertinentes, a partir da observação das entrevistas com os gestores e assim compreender o evento em profundidade (YIN, 2005).

Já para a abordagem quantitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário, o qual foi adaptado da dissertação de Dantas (2004), onde o mesmo foi reestruturado e ampliado para a realidade da Cooperativa Sicredi Centro Sul. Contém 45

questões, no formato de escala Likert, de 1 a 10, sendo que a escala 1 representa o item “não precisa saber” e a escala 10 representa “deve ter domínio total da competência”. No questionário as competências técnicas estão representadas conforme proposto por Dantas (2004). As competências comportamentais possuem sua abordagem de competências individuais descritas por Fleury e Fleury (2004).

Para a adaptação do questionário à realidade da Cooperativa, foram introduzidas questões referentes às competências que a própria Cooperativa possui, as quais estão disponíveis no site do portal corporativo, com acesso apenas ao colaborador. Na tabela 2 a seguir, estão expostos as competências e o número de questões elaboradas.

Tabela 2 – Competências dos colaboradores da Sicredi

COMPETÊNCIA	NÚMERO DE QUESTÕES
Trabalho em equipe e Cooperação	1,2 ,3,4 e 5
Relacionamento	6,7,8,9 e 10
Foco no Resultado	11,12,13,14 e 15
Flexibilidade	16,17,18,19 e 20
Conhecimento Técnico	21,22,23,24 e 25
Liderança (Cargo de Gestão)	26,27,28,29 e 30
Comunicação e Influência (Cargo de Gestão)	31,32,33,34 e 35
Visão e Estratégica (Cargo de Gestão)	36,37,38,39 e 40

Fonte: Portal Corporativo Sicredi (2017).

Também foram acrescentadas seis questões referentes à VBR, com escala “1 Discordo totalmente” a “5 Concordo totalmente”. O questionário possui duas questões referentes à Capital Humano, duas questões de Capital Social e duas de Competências.

O questionário está localizado no Apêndice C, o qual foi disponibilizado a todos os colaboradores efetivos das 17 agências da Cooperativa Sicredi Centro Sul, enviados via malote para os gestores, os quais disponibilizaram aos seus colaboradores e após serem respondidos foram reenviados via malote para a pesquisadora.

Para a análise amostral, foram utilizados os questionários respondidos pelos colaboradores da Cooperativa Sicredi Centro Sul, a qual no mês de junho de 2017, contava

com 197 colaboradores efetivos. Foram foco da pesquisa somente os colaboradores das 17 agências pertencentes à Regional, que se soma 172. Deste número foi considerada a amostra de 120 que foram pesquisados com margem de erro de 5% e 95% de confiança, segundo Barbetta (1999).

Para a realização dos estudos de margem de confiança amostral, que conforme Hair *et al.*, (2005), a estimativa direta é a técnica mais adequada ao estudo, nessa técnica o modelo é estimado por meio de determinado procedimento, fazendo com que o erro amostral fundamente o intervalo de confiança, assim como os erros padrões de cada estimativa. Assim sendo, o cálculo é realizado da seguinte forma:

$e \rightarrow 5\%$ (erro amostral tolerável)

$N \rightarrow 172$ (tamanho da população)

$n \rightarrow 120$ (amostra a ser pesquisada)

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad \Rightarrow \quad n_0 = \frac{1}{0,0025} \quad \Rightarrow \quad n_0 = 400,00$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} \quad \Rightarrow \quad n = \frac{172 \times 400,00}{172 + 400,00}$$

$$\mathbf{n = 120}$$

Desta forma, a partir dos cálculos realizados, permite-se assegurar que o erro amostral é de 5%.

O instrumento de pesquisa em questão foi disponibilizado via malote para todas as 17 agências da Cooperativa Sicredi Centro Sul, para assim serem entregues a todos os colaboradores de cada agência e após o seu preenchimento reencaminhados novamente à pesquisadora. Das 17 agências, 16 retornaram via malote os questionários preenchidos, totalizando um total de 120 colaboradores respondentes.

Para a realização da análise dos dados, foi utilizado o auxílio do programa informático de *Software IBM SPSS Version 21*. Conforme Field (2009), com a utilização

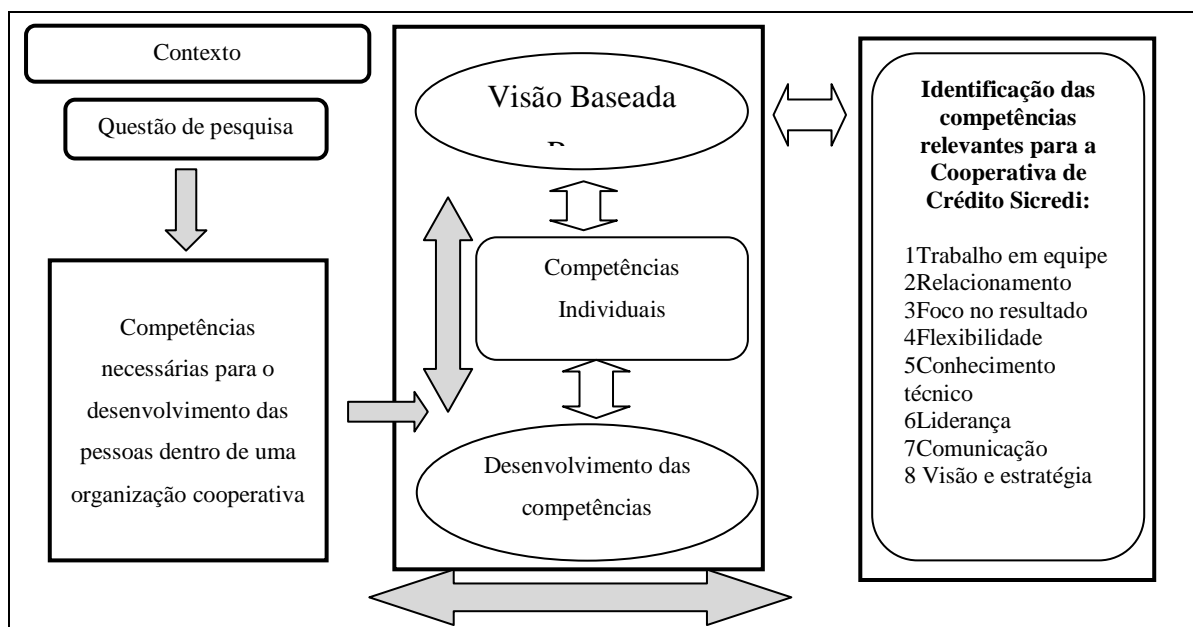
deste programa é possível exportar e criar uma base de dados para a realização de diversos testes estatísticos.

No próximo subitem, está apresentado o modelo teórico da dissertação.

3.7 MODELO TEÓRICO DE PESQUISA

Apresentados os posicionamentos epistemológicos, as abordagens e a estratégia que foram utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, o modelo teórico que o direciona, conforme figura 3 na sequência, demonstra como as articulações teórico-metodológicas adotadas favoreceram o cumprimento dos objetivos propostos no trabalho do estudo realizado.

Figura 4 – Modelo Teórico de Estratégia, Aprendizagem e Competência



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

O modelo teórico que orientou este estudo relacionou Visão Baseada em Recursos com Competências, para assim compreender quais as Competências necessárias para o desenvolvimento das pessoas dentro de uma organização cooperativa.

O universo da pesquisa foi constituído pelos colaboradores das 17 agências que fazem parte da Cooperativa Sicredi Centro Sul, o qual no mês de junho de 2017, contaram com 197 colaboradores efetivos. E para este levantamento, os dados foram coletados levando

em consideração parte do instrumento de pesquisa de Dantas (2004), adaptando à realidade da presente pesquisa, a qual aborda questões relacionadas a competências individuais, conforme Fleury e Fleury (2004) e o roteiro de entrevistas adaptados da dissertação de Gylmar Teixeira (2016).

Com a coleta de dados realizada, as informações foram relacionadas novamente aos conceitos de competências individuais de Fleury e Fleury (2001, p.188), “Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Conceito este utilizado nesta pesquisa, onde foram compreendidas as competências consideradas relevantes pelos colaboradores de forma geral, assim como pelos gestores que assim, compreenderam a relevância da temática pelos colaboradores da Cooperativa e como ocorre a agregação de valor a organização.

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, são discriminadas as técnicas de análises dos dados que tem por intuito responder aos objetivos da pesquisa.

3.8.1 Técnica de análise dos dados

Após a coleta dos dados por meio do grupo focal, com os oito gestores voluntários, foi realizada a transcrição das mesmas e assim, realizada a análise do conteúdo adquirido. Richardson (2010) destaca que uma vez feita a entrevista, a mesma deve ser transcrita e analisada, recomendando ainda, não deixar acumular as fitas, nem empilhar as transcrições, assim como não as estudar a medida que estão disponíveis. Acrescenta que o tempo dedicado ao processo de estudo e de análise do material deve ser o mesmo dedicado à entrevista, sendo conveniente ser realizada após a mesma.

A técnica de análise para a abordagem qualitativa utilizada é a análise de conteúdo. Segundo Beuren (p.137, 2010) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) [...]”. Destaca que “Por essa definição, pode-se intuir que o método de análise de conteúdo tem por objetivo estudar as

comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens”. Ainda Flick (2009), acrescenta que a análise de conteúdo é um dos procedimentos considerados clássicos para analisar o material textual de forma que não importa a sua origem.

Para a abordagem quantitativa quanto ao tratamento que foi dado às informações coletadas, ele se deu por meio de planilha eletrônica do *Excel*. Para as análises estatísticas foi utilizado o programa informático de *Software IBM SPSS Version 21*, que é um *software* que sustentará as análises estatísticas, em que pode ser salvo, exportado e criado uma base de dados para realizar diversos testes estatísticos (FIELD, 2009). A análise estatística tem por finalidade selecionar os procedimentos estatísticos que são utilizados na análise de dados. Foram utilizadas a seleção e exploração dos dados com apresentação de gráficos e tabelas de frequências, realização de testes não paramétricos e paramétricos, medidas de associação e de correlação, análise fatorial, dentre outras (FIELD, 2009).

Field (2009, p.92) acrescenta ainda que as “estatísticas descritivas procuram uma maneira de quantificar a forma das distribuições e detectar valores atípicos”. Conforme Creswell (2010) as análises descritivas dos dados devem ser elaboradas e seguir um plano para todas as variáveis apresentadas no estudo. Neste plano deve-se verificar a indicação de desvio-padrão, as médias e a variação das pontuações em cada variável. Ainda Field (2009), referente aos relacionamentos que existem entre duas ou mais variáveis, uma análise de correlação diz respeito a uma medida de relacionamento linear entre as variáveis.

Assim sendo, um relacionamento entre duas variáveis pode acontecer da seguinte maneira: (1) elas podem estar positivamente relacionadas; (2) elas podem não estar relacionadas e (3) elas podem estar negativamente correlacionadas, ou seja, o relacionamento entre variáveis é medido utilizando testes como a covariância e o coeficiente de correlação (FIELD, 2009).

O quadro 4 relata como foi analisado cada elemento que compõe a análise dos dados coletados com os questionários enviados aos colaboradores das agências que compõem a Cooperativa.

Quadro 4 – Categorias de análise dos dados

Técnica	Propósito da técnica
Estatística Descritiva	Identificar as frequências; médias; desvio padrão; assimetria e kurtosis para situar-se sobre os dados coletados, para melhor direcionar as análises.
Alfa de Cronbach	Analisar a confiabilidade dos dados garantindo credibilidade ao medir o

	fenômeno pretendido.
Análise Fatorial	Cada competência será representada pelo seu fator. Também será feito uma análise fatorial para as questões de VBR.
Correlação entre as variáveis	Verificar o relacionamento entre as variáveis.
Regressão VBR e Competências.	Pode ser entendida como aquela que tem o intuito de estudar como uma variável Y é afetada por uma variável X.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme Field (2009, p.92), “estatísticas descritivas procuram uma maneira de quantificar a forma das distribuições e detectar valores atípicos”. Ainda, Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009), acrescentam que a análise fatorial, ou também conhecida como análise do fator comum, é definida como uma técnica multivariada de interdependência que busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, buscando identificar fatores comuns. A estatística descritiva permite que o pesquisador possua uma compreensão do comportamento dos dados por meio da utilização de tabelas, gráficos e medidas-resumo, por meio delas consegue identificar tendências, variabilidade e valores atípicos. A análise de regressão, por sua vez, pode ser entendida como aquela que tem o intuito de estudar como uma variável Y é afetada por uma variável X.

Assim sendo, estas foram as técnicas utilizadas na análise dos dados coletados, ao passo que elas se justificam e atenderam aos objetivos do estudo. Desta forma, em resposta aos objetivos da pesquisa é preciso realizar a covariância e o coeficiente de correlação. A correlação de Pearson, em que “o coeficiente é uma medida padronizada de um efeito observado, ele é uma medida comumente usada do tamanho de efeito, e que valores de $\pm 0,1$ representam um efeito pequeno, $\pm 0,3$ um efeito médio e $\pm 0,5$ um efeito grande” (FIELD, 2009, p.129).

Ainda, Field (2009, p.125) afirma que “os relacionamentos que existe, entre variáveis, portanto, uma análise de correlação diz respeito a uma medida de relacionamento linear entre as variáveis”.

No subitem seguinte é apresentada a síntese da metodologia de pesquisa.

3.9 SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA

A fim de fechar o capítulo que expõe os caminhos metodológicos percorridos, apresenta-se uma síntese destes, no quadro 5.

Quadro 5 – Síntese da Metodologia

Caminhos metodológicos quanto:	Classificação metodológica da pesquisa
Paradigma	Positivista Funcionalista
Abordagem	Qualitativa e Quantitativa
Objetivo	Pesquisa Descritiva
Método	Estudo de Caso Único e Levantamento
<i>Locus</i> de pesquisa	Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul - SICREDI Centro Sul PR/SC/RJ.
Pesquisados	17 gestores das agências em cargos de liderança e 197 colaboradores em cargos diversos
Técnica de Coleta de dados	Para a abordagem Qualitativa: Grupo Focal com roteiro semiestruturado; diário de campo; Para a abordagem Quantitativa: questionários
Técnica de Análise dos dados	Para a abordagem Qualitativa: análise do conteúdo; Para abordagem Quantitativa, será utilizado o <i>software Statistical Package for the Social Science</i> (SPSS), através da análise de estatísticas descritivas, Alfa de Crombach, análise fatorial, correlação entre as variáveis e regressão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Apresentadas as definições metodológicas da pesquisa, a seguir está apresentado como foi realizada a coleta de dados quantitativa da mesma.

3.10 COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS

O estudo delimitou sua área de abrangência aos colaboradores das agências pertencentes à Cooperativa Sicredi Centro Sul, com sede de sua regional no município de Prudentópolis, Estado do Paraná, assim disponibilizando aos 197 colaboradores, conforme informação repassada no mês de junho de 2017, que corresponde a população da pesquisa. O questionário que consta no apêndice C, foi disponibilizado a todos os colaboradores via malote e solicitado aos gestores das 17 agências que solicitassem aos seus colaboradores para responderem a pesquisa e devolvessem via malote à pesquisadora.

O instrumento validado foi aplicado nos períodos de 18 de dezembro de 2017 a 16 de fevereiro de 2018, com o retorno dos questionários de apenas 16 agências, do total de 17, fechando um montante de 120 questionários respondidos.

O próximo tópico discorre sobre o grupo focal, como foi realizado e o roteiro de questões utilizadas.

3.11 GRUPO FOCAL

O estudo também fez o uso da técnica de Grupo focal, conforme Oliveira e Freitas, (1998, p. 325 e 326) “O *focus group* é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, ao tamanho, à composição e aos procedimentos de condução.” Ainda Dias (2000) acrescenta que o objetivo central do grupo focal é identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito um assunto específico, de um produto ou atividade. O mesmo autor acrescenta que a primeira etapa do grupo focal é o seu planejamento, onde é definido o objetivo da pesquisa, e a partir desse momento escolhido um moderador, que na presente pesquisa foi a própria pesquisadora, e é elaborada uma lista de questões para a discussão, as quais compõem o guia de entrevista.

Com a solicitação de oito gestores voluntários das dezessete agências, durante o que se deu na reunião gerencial realizada no dia 23 de fevereiro de 2018, na Regional da Cooperativa Sicredi Centro Sul, com sede de sua regional no município de Prudentópolis, Estado do Paraná. O grupo focal teve em média 25 minutos de duração. Primeiramente foi solicitada à pesquisadora, pela diretoria presente na reunião, a realizar uma breve explanação sobre a temática da pesquisa, e após a solicitação dos voluntários iniciou o grupo focal com a ajuda de outra pesquisadora, fazendo o papel de observadora e gravando as respostas dos gestores.

O roteiro da entrevista consta no Apêndice A, e foi composto das variáveis: demográfica; percepção das competências pelos gestores; competência individual e organizacional, adaptado da dissertação de Gylmar Teixeira (2016).

O roteiro foi apresentado aos participantes de forma oral pela pesquisadora, em forma de perguntas, aos quais os voluntários respondiam dando a sua opinião sobre o assunto. O roteiro está descrito no quadro 6 em seguida.

Quadro 6 – Questões para o grupo focal

O que a Cooperativa entende por Competências?
O que a Cooperativa entende por competência organizacional e individual?
Quais são as competências da sua organização? Existe alguma que a distingue da concorrência?
Quais são as competências individuais necessárias a todos os funcionários da organização?
Quais são as competências da sua organização que são voltadas à Visão Baseada em Recursos?

Em sua opinião, existem algumas competências individuais que auxiliariam no desenvolvimento da Visão Baseada em recursos dentro da Cooperativa? Se sim, quais?
A Cooperativa possui implantado algum modelo de gestão por competências?
Se sim, qual e como funciona?
Desde quando funciona este sistema?
Por que a organização adotou este sistema?
Quais foram os principais benefícios esperados? Foram efetivados?
Comente as mudanças geradas com o sistema?
A Cooperativa identifica as competências individuais voltadas à Visão Baseada em Recursos?
Elas são incentivadas de alguma forma?
Houve alguma diferença em relação ao tratamento das competências após a implantação do sistema de competência?

Fonte: Adaptado da dissertação de Gylmar Teixeira (2016).

Os entrevistados concordaram com a participação no grupo focal e autorizaram o uso das respostas na pesquisa, assinaram o termo de consentimento livre esclarecido (TECLE), descrito no apêndice C, antes da realização do grupo focal. A caracterização dos gestores esta apresentada nos resultados do grupo focal.

Os resultados do grupo focal são apresentados e analisados juntamente com a pesquisa dos colaboradores.

O próximo capítulo trata dos resultados, análises e discussões da pesquisa.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo contém a caracterização da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul – Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ pesquisada e estão descritas as análises, discussões e resultados obtidos com a realização da pesquisa. No tópico seguinte, está caracterizada a Cooperativa de Crédito que foi pesquisada, as agências que a constituem e a forma como esta é organizada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PESQUISADA

O estudo foi aplicado na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul – Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ, com sede de sua Regional no município de Prudentópolis, Estado do Paraná.

A Cooperativa de Crédito foi fundada no ano de 1984, na cidade de Prudentópolis, no Estado do Paraná. É uma das 122 Cooperativas de Crédito filiadas à Sicredi, instituição financeira cooperativa presente em 20 Estados brasileiros. (SICREDI, 2016). A Sicredi é referência internacional pelo modelo de atuação em sistema, permitindo ganhos de escala e aumentando o potencial das Cooperativas de Crédito para exercer a atividade no mercado financeiro (SICREDI, 2016).

A instituição tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação, no qual os associados votam e decidem os rumos do negócio e está presente em todas as regiões brasileiras, em 20 Estados, 1.168 municípios e conta com 3,4 milhões de associados. A Sicredi conta com 17 agências, 15 no Paraná: Guamiranga, Imbituva, Irati, Rio Azul, Mallet, Reserva, Telêmaco Borba, Bituruna, União da Vitória, Rebouças, Teixeira Soares, Cruz Machado, Cândido de Abreu e duas em Prudentópolis (Sede e Rui Barbosa); 2 em Santa Catarina: Porto União e Irineópolis. Com mais de 26 mil associados vinculados à Cooperativa, todos são donos do negócio. O voto de cada um tem peso igual nas decisões, independentemente do volume de recursos aplicados. O resultado positivo gerado volta para o associado e, portanto, para a sua comunidade (SICREDI, 2016).

A Cooperativa Sicredi Centro Sul é filiada à Sicredi, pioneira e referência nacional e internacional, com padrão operacional e utilização de marca única. Este modelo completo no qual uma estrutura apoia a outra, exercendo funções específicas e complementares. As Centrais são as controladoras da SicrediPar, as quais difundem o cooperativismo de crédito;

coordenam e supervisionam a atuação das cooperativas filiadas e dão suporte às atividades de desenvolvimento e expansão das cooperativas. A SicrediPar é a holding que controla o banco Cooperativo Sicredi e coordena as decisões estratégicas do Sistema. A Confederação é o centro de serviços compartilhados entre as empresas e as entidades que integram o Sicredi (SICREDI, 2017).

A Sicredi Fundos Garantidores é constituída por reservas formadas por contribuições mensais ordinárias das cooperativas, ressarcimentos e recuperações de ativos. A Fundação promove atividades culturais, a cooperação, a cidadania, a sustentabilidade e a formação dos associados. O Banco Cooperativo é o instrumento de acesso das cooperativas de crédito ao mercado financeiro e programas especiais de financiamento. Ainda a Sicredi controla uma Corretora de Seguros, a Sicredi Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens. Tem como parceiros estratégicos o Rabobank e a IFC (SICREDI, 2017).

A cooperativa possui Missão, Visão e Valores conforme está descrito no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 - Missão, Visão e Valores da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul – Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.	Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das Cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.	Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio. Respeito a individualidade do associado. Valorização e desenvolvimento das pessoas. Preservação da instituição como sistema. Respeito às normas oficiais internas. Eficácia e transparência na gestão.

Fonte: Relatório Anual Sicredi (2017).

A Cooperativa Sicredi Centro Sul, em 2017 contou com R\$ 375 milhões em crédito, R\$ 119 milhões em poupança, R\$ 324 milhões em outros depósitos (à vista e a prazo, capital social, fundos e previdência), 29.168 associados, 239 colaboradores e R\$ 703 milhões de ativos, resultado de R\$ 13,7 milhões e 17 agências (SICREDI, 2017).

No tópico seguinte, está exposta a análise descritiva realizada com os dados obtidos com os questionários enviados aos colaboradores da Cooperativa pesquisada.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Conforme Fávero, Belfiore, da Silva e Chan (2009), a estatística descritiva permite que o pesquisador possa compreender o comportamento dos dados por meio da utilização de tabelas, gráficos e medidas-resumo. Desta forma ela consegue identificar tendências, variabilidade e valores atípicos. Realizar a análise das medias, desvio padrão e das médias de confiabilidade.

O universo desse estudo inicial consistia em todos os colaboradores das 17 agências que compõem a Cooperativa de Crédito Sicredi Centro Sul, porém, houve o retorno dos questionários respondidos de 16 agências, com um total de 120 questionários respondidos.

Tabela 3 – Estatística Descritiva das Questões de Competência

Competência	Questões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe e Cooperação	120	4	10	9,35	0,95
	Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar culpados	120	6	10	9,28	0,871
	Mais cooperação do que competição	120	5	10	9,12	1,039
	Procura ajudar o colega nas dificuldades do trabalho.	119	7	10	9,36	0,861
	É participativo nos eventos da Cooperativa.	119	2	10	9,22	1,106
Relacionamento	Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades.	120	4	10	9	1,115
	Identificar os perigos e controlar riscos	120	5	10	9,21	0,995
	Comunicar-se de forma assertiva, com segurança e de forma clara	120	5	10	9,31	0,915

	Interage com cortesia.	120	6	10	9,39	0,748
	Constrói redes de relacionamentos internas e externas.	120	6	10	9,33	0,863
Foco no resultado	Agir de forma proativa, antecipando acontecimentos e apresentando alternativas.	120	6	10	9,25	0,891
	Flexibilidade, adaptar-se a novos cenários, trabalhos, processos, equipes e ferramentas	120	6	10	9,23	0,957
	Foco no resultado	117	7	10	9,5	0,773
	Identifica as etapas, os recursos e os meios para realizar o trabalho.	120	7	10	9,27	0,827
	Busca melhorias nos padrões de desempenho.	120	6	10	9,1	0,938
	Flexibilidade	Conhecimento técnico, desenvolver e aplicar habilidades na função desempenhada.	118	7	10	9,18
Respeitar as diferenças hierárquicas e funcionais.		119	6	10	9,3	1,013
Preparar e atender emergências		118	1	10	8,99	1,237
Assimilar mudanças do ambiente da Cooperativa.		118	5	10	8,94	1,142
Avaliar e mensurar as ações corretivas desenvolvidas pelo setor		119	4	10	8,9	1,123
Conhecimento Técnico	Permanecer atualizar em áreas técnicas e funcionais e sugerir soluções que agreguem valor a organização	119	5	10	9,03	1,093
	Prevenir e controlar perdas	118	5	10	9,05	0,986
	Estabelecer a integração do setor com outros setores da organização	118	3	10	9,01	1,202
	Criar e perseguir planos de desenvolvimento próprios (autodesenvolvimento) e aplicar os novos conhecimentos na prática.	119	6	10	9,19	0,959
	Buscar sempre o melhor método para os processos de trabalho, analisando as situações e considerando os riscos e as consequências de suas ações	119	1	10	9,13	1,117

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

4.2.1 Trabalho em equipe

Observa-se na Tabela 3, no constructo Trabalho em Equipe, que a menor nota foi 2 para a questão: É participativo nos eventos da Cooperativa. A Nota baixa dada a essa questão demonstra que os respondentes acreditam que o fato do colaborador não ser participativo nos eventos da Cooperativa não é algo que influencie o trabalho em equipe no cotidiano do trabalho. A nota máxima para todas as questões foi 10, demonstrando assim que os respondentes que deram essa nota acreditam que está tudo perfeito na Cooperativa. Quanto à média observou-se que a mesma ficou entre 9,12, indicando que há possibilidade de melhorias

neste quesito e 9,36, indicando que os colaboradores são solícitos em ajudar aos colegas, indicando que os respondentes entendem que há trabalho em equipe na Cooperativa. Esse resultado está em consonância com McShane e Glinow, (2013, p.135) ao afirmar que: “As equipes se tornam uma parte importante das organizações contemporâneas”. Ainda Griffin e Moorhead (2015, p.268) acrescentam que: “Equipe consiste em um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito em comum, com metas de desempenho em comum e adotam uma abordagem pela qual se responsabilizam mutuamente”. Este constructo também está de acordo com Fleury e Fleury, 2001, p.188, ao explicar que “Saber comprometer-se” significa que o indivíduo engaja-se na Cooperativa, comprometendo-se com seus colegas, em equipe, para alcançar os objetivos ou metas e, para isso, é necessário o trabalho em conjunto com seus colegas. Este resultado expressa como o Trabalho em equipe é importante na Cooperativa na visão do colaborador, pois, através do trabalho em equipe, da boa relação com seus colegas, o colaborador desempenhará suas funções de forma a contribuir para um bom resultado pessoal e da Cooperativa.

4.2.2 Relacionamento

Conforme Griffin e Moorhead (2015, p.239) “As boas relações interpessoais de toda organização também podem ser fontes de sinergia. Pessoas que se apoiam mutuamente e que trabalham bem juntas podem conseguir muito mais do que as que não se apoiam e que não trabalham bem juntas. “Esse constructo também se relaciona com Fleury e Fleury (2001, p.188) ao afirmar que “Saber comunicar”, significa compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros membros integrantes da organização. Isso demonstra como a capacidade de se relacionar no seu ambiente de trabalho com seus colegas pode contribuir para que a organização cresça e obtenha os resultados esperados.

Na questão referente ao relacionamento (Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades?) tem o maior desvio padrão do grupo e as notas ficaram entre 4 e 10. Isso mostra que houve mais variação na opinião dos respondentes sobre esse quesito. Lembrando que quanto maior o desvio padrão significa que há mais dispersão entre a resposta dada e o desvio padrão. A menor nota dada pelos respondentes foi 4 e a maior 10, o

que demonstra a relevância dessa competência para os colaboradores.

4.2.3 Foco no resultado

Foco no resultado obteve a nota mínima de 6 e a máxima de 10, significando a relevância dessa competência para o colaborador. Assim sendo, os respondentes consideram o foco no resultado importante como competência para o bom desempenho dentro da Cooperativa. A média por sua vez ficou entre 9,1 e 9,5 e o desvio padrão entre 0,773 e 0,957. Esse resultado está em consonância com o que Fleury e Fleury, 2001, p.188, ao afirmar sobre “saber comprometer-se”, em que afirmam que o saber comprometer-se significa saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização, ou seja, com os objetivos da Cooperativa, focando no alcance dos resultados almejados pela mesma.

4.2.4 Flexibilidade

Flexibilidade teve a nota mínima 1 e a máxima 10, demonstrando que os colaboradores que deram essa mínima, consideram essa competência sem nenhuma relevância para a cooperativa. A média obtida para essa questão foi de 8,9 a 9,30, e o desvio padrão ficou entre 0,921 e 1,237, não havendo muita variação entre as respostas. Esse resultado está de acordo com Fleury e Fleury, (2001, p.188) ao falar sobre “Saber aprender”, ao explicar a necessidade de trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e assim saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros colaboradores da Cooperativa.

4.2.5 Conhecimento Técnico

A Competência caracterizada como Conhecimento técnico, teve sua nota mínima de 1 e máxima de 10. Os respondentes que avaliaram com a nota 1 consideram a competência nem tão relevante para um bom desempenho na cooperativa. A média ficou entre 9,01 e 9,13, e o desvio padrão entre 0,959 a 1,202, com pouca variação entre as respostas e a média. Esse resultado do constructo está em consonância com Fleury e Fleury (2001, p.188) ao falar sobre “Saber comunicar”, ou seja, compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos colaboradores, assim como

“Saber aprender”, em que trabalha o conhecimento e a experiência, adquirido com o tempo de trabalho.

Tabela 4 – Estatística Descritiva das questões de Competência

Competência	Questões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Liderança	Liderança, capta, desenvolve e gerencia desempenho.	119	6	10	9,19	0,977
	Influência de forma positiva o conjunto de colaboradores da cooperativa.	120	2	10	9,08	1,135
	Identificar os erros, estimulando o aprendizado por meio deles e criar oportunidades de contínuo aprendizado do trabalho	119	6	10	9,15	0,889
	Ter domínio teórico-prático da qualidade e gestão do trabalho	118	4	10	8,98	0,987
	Planejar a política de gestão	117	5	10	9,07	0,917
Comunicação	Comunicar-se de forma clara e concisa, agregando níveis de detalhes e terminologias de acordo com a situação e o público, certificando-se que a mensagem foi recebida e compreendida.	118	7	10	9,32	0,805
	Calcular e interpretar dados estatísticos relacionados as funções desempenhadas	119	6	10	8,97	0,929
	Atender a requisitos técnicos e legais na área de atuação	119	6	10	9,23	0,897
	Encorajar discussões abertas sobre questões, ideais e pontos de vista discordantes para desenvolver o sentimento de participação e saber escutar.	119	4	10	9,04	1,077
	Estabelecer e cumprir rotina de comunicação com a sua equipe, compartilhando resultados do sistema de sua área.	117	6	10	9,12	1,044
Visão e Estratégia	Visão e Estratégia, Pensar e agir em sentido amplo, além de sua própria área, antecipando elementos internos e externos que causam impacto na organização. Ter visão estratégica da área estratégica, considerando as necessidades locais	117	7	10	9,22	0,892
	Seguir a missão e visão da cooperativa.	116	4	10	9,35	0,989
	Implementar e manter sistemas, ferramentas e políticas que viabilizem a estratégia, considerando as necessidades locais	117	1	10	8,97	1,245
	Possuir visão estratégica para construir uma visão de futuro para alcançar as prioridades do negócio.	117	7	10	9,21	0,849
	Mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais para agregar valor a organização	117	1	10	9,11	1,237
	N válido (de lista)	103				

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

4.2.6 Liderança

Na competência Liderança, a nota mínima dada para essa questão foi 2 e a máxima 10. A média ficou entre 8,98 a 9,19, com o desvio padrão entre 0,889 a 1,135. Isso demonstra uma variação entre a média e o desvio padrão não tão significativa, o que identifica relevância dessa competência para os colaboradores da Cooperativa. Esse resultado está em consonância com Fleury e Fleury (2001, p.188) ao falar sobre “Saber agir”, o que significa saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir diante das situações que se apresentam no ambiente de trabalho, tomando atitudes de líder. Também está de acordo com o que os mesmos autores falam sobre “Saber assumir responsabilidades”, o que significa ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações dentro da Cooperativa e como resultado ser reconhecido pelas atitudes tomadas. Esse resultado demonstra também como a liderança é considerada importante para o colaborador, pois é por meio dela que atitudes decisivas no trabalho são tomadas e estas decisões refletem no desempenho da Cooperativa.

4.2.7 Comunicação

Na questão referente à competência Comunicação a nota mínima obtida foi 4 e a máxima 10, a média ficou entre 8,97 e 9,32, indicando que para os colaboradores há comunicação na Cooperativa. O desvio padrão ficou entre 0,805 a 1,077, apontando que o maior desvio padrão está na questão que recebeu a menor nota do conjunto, indicando que para esta houve mais variação entre a opinião dos participantes. O resultado obtido deste constructo está em consonância com Fleury e Fleury, (2001, p.188) ao explicar que “Saber comunicar”, significa compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos colaboradores da Cooperativa. Este resultado demonstra a importância da comunicação no ambiente do trabalho na visão dos colaboradores, por meio das notas dadas nos questionários.

4.2.8 Visão e Estratégia

A nota mínima dada para a competência Visão e Estratégia foi 1 e a nota máxima 10, a média ficou entre 8,97 a 9,35. A nota 1, a menor nota demonstra que para os respondentes

que deram essa nota, a competência Visão e Estratégia não é considerada pertinente para o bom desempenho dentro da Cooperativa. O desvio padrão entre 0,849 a 1,245. Indica a baixa variação entre as respostas e a média. Observa-se que o maior desvio padrão está na questão que recebeu a menor nota do conjunto, indicando que para esta houve maior variação entre a opinião dos participantes. Este constructo está em consonância com Fleury e Fleury, 2001, p.188, ao afirmar que “Ter visão estratégica”, significa conhecer e entender o que negocia da organização, seu ambiente e identificar oportunidades alternativas, ou seja, o colaborador precisa conhecer os objetivos e os negócios de sua Cooperativa, para assim poder identificar oportunidades para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Este resultado demonstra a relevância dessa competência para o colaborador.

Tabela 5 – Estatística Descritiva das questões sobre Visão Baseada em Recursos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
CAPITAL HUMANO: os cursos e treinamentos oferecidos aos colaboradores são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da empresa.	118	1	5	4,57	0,745
As habilidades profissionais dos colaboradores são aperfeiçoadas continuamente ao longo do tempo.	118	1	5	4,25	0,896
CAPITAL SOCIAL: há um bom relacionamento entre colaboradores dentro e fora da empresa.	118	1	5	4,42	0,80
O relacionamento entre gestores e funcionários flui de forma aberta, amigável e respeitosa.	117	1	5	4,50	0,761
COMPETÊNCIAS: a empresa e os colaboradores conseguem identificar as necessidades dos clientes.	118	1	5	4,18	0,78
A história e a cultura da empresa são repassadas aos colaboradores.	118	1	5	4,59	0,731
N válido (de lista)	117				

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se na tabela descritiva das questões referentes à Visão baseada em recursos, que nas questões referentes ao Capital Humano a nota mínima obtida pelos respondentes foi 1, a nota máxima foi 5, a média ficou entre 4,25 a 4,57 e o

O desvio padrão entre 0,74 e 0,896. A nota mínima obtida pelos respondentes demonstra a pouca importância dada à questão referente ao capital Social da Visão Baseada em Recursos, dada por colaboradores para o bom desempenho da Cooperativa.

Nas questões referentes ao Capital Social a nota mínima foi 1 e a máxima foi 5, a média ficou 4,42 e 4,50 e o desvio padrão 0,76 e 0,8.

Nas questões destinadas a Competências, a nota mínima obtida foi 1 e a maior foi 5, a média ficou 4,18 e 4,59 e o desvio padrão 0,73 e 0,78. Para os respondentes que deram a nota máxima 5, significa a relevância dessa questão para o bom desempenho da Cooperativa na visão do colaborador.

4.3 ALPHA DE CRONBACH

Inicialmente todos os constructos foram submetidos ao teste de Alpha de Cronbach, com intuito de verificar a validade interna de cada um deles. Conforme Streiner (2003), o coeficiente Alpha de Cronbach representa a média das correlações entre os itens que formam cada constructo dentro do instrumento. O mesmo autor apresenta que o valor do alpha deve ficar entre 0,7 e 0,9. Abaixo de 0,7, indica consistência interna utilizada baixa e acima de 0,9 pode haver redundância ou duplicação, ou seja, vários itens medindo o mesmo elemento do constructo.

O resultado do Alpha de Cronbach dos constructos dessa pesquisa estão apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Alpha de Cronbach dos Constructos

	Constructos	N	Itens	Alpha de Cronbach
Competências	Trabalho em equipe	118	5	0,731
	Relacionamento	120	5	0,814
	Foco no resultado	117	5	0,819
	Flexibilidade	116	5	0,847
	Conhecimento Técnico	117	5	0,819
	Liderança	116	5	0,831
	Comunicação	116	5	0,846
	Visão e Estratégia	116	5	0,858
	Visão Baseada em Recursos	117	6	0,892

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que o Alpha dos constructos ficou de acordo o exposto por Streiner (2003), ficando entre 0,73 a 0,89, indicando que os constructos apresentam validade interna.

O menor alpha foi para o constructo de trabalho em equipe, com 0,731, e o maior na Visão Baseada em recurso, com 0,892. No restante ficou entre a 0,81 e 0,84.

4.4 ANÁLISE FATORIAL

Conforme Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009) a análise fatorial, ou também conhecida como análise do fator comum, é definida como uma técnica multivariada de interdependência que busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, buscando identificar fatores comuns. Para Hair, Anderson e Tathan (1987), a análise fatorial é apropriada quando os valores do índice KMO ficam entre 0,6 e 1,0, portanto valores abaixo de 0,6 demonstram que a análise fatorial é inadequada. Hair, Jr. Black, Badin, Anderson e Tatham (2009), a análise fatorial é entendida como uma técnica de interdependência, com o propósito principal de definir a estrutura inerente entre as variáveis contidas na análise.

4.4.1 Trabalho em Equipe

Os resultados da análise fatorial para o constructo Trabalho em Equipe estão representados na tabela 7:

Tabela 7 – Teste KMO para Trabalho em Equipe

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,754
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	131,067
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo Trabalho em Equipe foi de 0,754, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da

Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 8, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Trabalho em Equipe:

Tabela 8 – Matriz anti-imagem do Trabalho em Equipe

Matrizes anti-imagem						
Correlação anti-imagem	Q01	0,843a	-0,162	-0,196	-0,118	-0,123
	Q02	-0,162	0,842a	-0,144	-0,218	-0,092
	Q03	-0,196	-0,144	0,722a	-0,427	0,098
	Q04	-0,118	-0,218	-0,427	0,704a	-0,354
	Q05	-0,123	-0,092	0,098	-0,354	0,724a
Medidas de adequação de amostragem (MSA)						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto. A análise fatorial permite agrupar as variáveis que apresentam fortes correlações, formando fatores com aquelas que possuem essa característica, as quais passam a ser representadas por um único escore fatorial.

A tabela 9 apresenta o comportamento das variáveis que formam o Trabalho em Equipe.

Tabela 9 – Variância total explicada do Trabalho em Equipe

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,523	50,455	50,455	2,523	50,455	50,455
2	0,806	16,118	66,573			
3	0,666	13,318	79,891			
4	0,635	12,708	92,599			
5	0,37	7,401	100			

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Trabalho em Equipe em um único fator, o qual explica 50,45 % da variância total.

4.4.2 Relacionamento

Os resultados da análise fatorial para o constructo Relacionamento estão apresentados nas tabelas a seguir:

Tabela 10 – Teste KMO para Relacionamento

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,782
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	235,045
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo Relacionamento foi de 0,782, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 11, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Relacionamento.

Tabela 11 – Matriz anti-imagem do Relacionamento

Matrizes anti-imagem						
Correlação anti-imagem	Q06	0,881^a	-0,225	-0,173	-0,016	-0,029
	Q07	-0,225	0,764^a	-0,515	-0,018	0,001
	Q08	-0,173	-0,515	0,763^a	-0,226	-0,274
	Q09	-0,016	-0,018	-0,226	0,782^a	-0,478
	Q10	-0,029	0,001	-0,274	-0,478	0,775^a

a Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 12 apresenta o comportamento das variáveis que formam o relacionamento.

Tabela 12 – Variância total explicada do Relacionamento

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,967	59,343	59,343	2,967	59,343	59,343
2	0,861	17,212	76,554			
3	0,555	11,106	87,66			
4	0,346	6,914	94,574			
5	0,271	5,426	100			

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Relacionamento em um único fator, o qual explica 59,343 % da variância total.

4.4.3 Foco no Resultado

Os resultados da análise fatorial para o constructo Foco no Resultado estão apresentados nas tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 13 – Teste KMO para Foco no Resultado

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,797
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	191,108
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo Trabalho em Equipe foi de 0,797, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Também foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 14, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Foco no Resultado.

Tabela 14 – Matriz anti-imagem do Foco no Resultado

Matrizes anti-imagem						
Correlação anti-imagem	Q11	0,797a	-0,19	-0,196	-0,041	-0,416
	Q12	-0,19	0,843a	-0,122	-0,218	
	Q13	-0,196	-0,122	0,776a	-0,395	0,059
	Q14	-0,041	-0,218	-0,395	0,796 ^a	-0,176
	Q15	-0,416	-0,293	0,059	-0,176	0,770 ^a
a - Medidas de adequação de amostragem (MSA)						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 15 apresenta o comportamento das variáveis que formam o Foco no Resultado.

Tabela 15- Variância total explicada do Foco no Resultado

Variância total explicada				
Componente	Valores próprios iniciais	% de variância	% cumulativa	Somas de extração de carregamentos ao quadrado
	Total			Total
1	2,898	57,969	57,969	2,898
2	0,787	15,737	73,706	
3	0,514	10,274	83,98	
4	0,444	8,885	92,865	
5	0,357	7,135	100	

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Foco no Resultado em um único fator, o qual explica 2,898 % da variância total.

4.4.4 Flexibilidade

Os resultados da análise fatorial para o constructo Flexibilidade estão apresentados nas tabelas a seguir:

Tabela 16 – Teste KMO para Flexibilidade

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,81
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	237,48
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo trabalho em equipe foi de 0,81, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da Matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 17, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Flexibilidade.

Tabela 17 – Matriz anti-imagem da Flexibilidade

Matrizes anti-imagem						
Correlação anti-imagem	Q16	0,876a	-0,09	0,043	-0,198	-0,243
	Q17	-0,09	0,818a	-0,418	-0,098	-0,26
	Q18	0,043	-0,418	0,792a	-0,279	0,002
	Q19	-0,198	-0,098	-0,279	0,799a	-0,462
	Q20	-0,243	-0,26	0,002	-0,462	0,793^a
a Medidas de adequação de amostragem (MSA)						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 18 apresenta o comportamento das variáveis que formam a Flexibilidade.

Tabela 18 – Variância total explicada da Flexibilidade

Variância total explicada						
78Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,084	61,685	61,685	3,084	61,685	61,685
2	0,767	15,332	77,017			
3	0,472	9,448	86,466			
4	0,402	8,033	94,499			
5	0,275	5,501	100			
Método de extração: análise do componente principal.						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Flexibilidade em um único fator, o qual explica 61,685 % da variância total.

4.4.5 Conhecimento Técnico

Os resultados da análise fatorial para o constructo Conhecimento Técnico estão apresentados nas tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 19 – Teste KMO para Conhecimento Técnico

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,811
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	202,684
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

O teste KMO para o constructo Trabalho em Equipe foi de 0,811, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 20, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Conhecimento Técnico.

Tabela 20 – Matriz anti-imagem do Conhecimento Técnico

Matrizes anti-imagem						
Correlação o anti-imagem	Q21	0,795a	-0,234	-0,379	-0,313	0,01
	Q22	-0,234	0,821a	-0,38	-0,13	-0,171
	Q23	-0,379	-0,38	0,790a	-0,025	-0,076
	Q24	-0,313	-0,13	-0,025	0,827a	-0,253
	Q25	0,01	-0,171	-0,076	-0,253	0,847 ^a

a - Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 21 apresenta o comportamento das variáveis que formam o Relacionamento.

Tabela 21 – Variância total explicada do Conhecimento Técnico

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,931	58,627	58,627	2,931	58,627	58,627
2	0,772	15,441	74,068			
3	0,579	11,585	85,653			
4	0,386	7,721	93,374			
5	0,331	6,626	100			
Método de extração: análise do componente principal.						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Conhecimento Técnico em um único fator, o qual explica 58,627 % da variância total.

4.4.6 Liderança

Os resultados da análise fatorial para o constructo Liderança estão apresentados nas tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 22 – Teste KMO para Liderança

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,797
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	202,282
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo Trabalho em Equipe foi de 0,797, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da Matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 23, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Liderança.

Tabela 23 – Matriz anti-imagem de Liderança

Matrizes anti-imagem						
Correlação anti-imagem	Q26	0,799a	-0,233	-0,226	-0,074	-0,395
	Q27	-0,233	0,772a	-0,094	-0,49	0,033
	Q28	-0,226	-0,094	0,870a	-0,251	-0,05
	Q29	-0,074	-0,49	-0,251	0,770a	-0,202
	Q30	-0,395	0,033	-0,05	-0,202	0,797^a

a Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 24 apresenta o comportamento das variáveis que formam a Liderança.

Tabela 24 - Variância total explicada da Liderança

Liderança		
Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,797
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	202,282
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo Liderança de 0,797, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 25, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Liderança.

Tabela 25 - Variância total explicada da Liderança

Matrizes anti-imagem							
Correlação anti-imagem	Q26	0,799a	-0,233	-0,226	-0,074	-0,395	
	Q27	-0,233	0,772a	-0,094	-0,49	0,033	
	Q28	-0,226	-0,094	0,870a	-0,251	-0,05	
	Q29	-0,074	-0,49	-0,251	0,770a	-0,202	
	Q30	-0,395	0,033	-0,05	-0,202	0,797 ^a	
a- Medidas de adequação de amostragem (MSA)							

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 26 apresenta o comportamento das variáveis que formam a Liderança.

Tabela 26 – Variância total explicada da Liderança

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,957	59,149	59,149	2,957	59,149	59,149
2	0,72	14,404	73,553			
3	0,578	11,558	85,111			
4	0,435	8,708	93,82			
5	0,309	6,18	100			
Método de extração: análise do componente principal.						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Liderança em um único fator, o qual explica 59,149% da variância total.

4.4.7 Comunicação

Os resultados da análise fatorial para o constructo Comunicação estão apresentados nas tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 27 – Teste KMO para Comunicação

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,778
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	231,204
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo Trabalho em Equipe foi de 0,778, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 28 apresenta a matriz anti-imagem do constructo Comunicação.

Tabela 28 – Matriz anti-imagem da Comunicação

Matrizes anti-imagem						
Correlação anti-imagem	Q31	,795^a	-0,04	-0,479	-0,028	-0,094
	Q32	-0,04	0,829a	-0,381	-0,103	-0,273
	Q33	-0,479	-0,381	0,730a	-0,297	0,101
	Q34	-0,028	-0,103	-0,297	0,793a	-0,449
	Q35	-0,094	-0,273	0,101	-0,449	0,754 ^a

a Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 29 apresenta o comportamento das variáveis que formam a Comunicação.

Tabela 29 – Variância total explicada da Comunicação

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,051	61,016	61,016	3,051	61,016	61,016
2	0,778	15,567	76,583			
3	0,492	9,849	86,432			
4	0,414	8,271	94,703			
5	0,265	5,297	100			
Método de extração: análise do componente principal.						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Comunicação em um único fator, o qual explica 61,016% da variância total.

4.4.8 Visão

Os resultados da análise fatorial para o constructo Visão estão apresentados nas tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 30 – Teste KMO para Visão

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,81
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	286,2
	DF	10
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

O teste KMO para o constructo Trabalho em Equipe foi de 0,81, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da Matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 31, apresenta a matriz anti-imagem do constructo Visão.

Tabela 31– Matriz anti-imagem da Visão

Matrizes anti-imagem						
Correlação anti-imagem	Q36	0,804a	-0,423	-0,192	-0,328	-0,002
	Q37	-0,423	0,801a	-0,013	0,028	-0,092
	Q38	-0,192	-0,013	0,803a	-0,22	-0,532
	Q39	-0,328	0,028	-0,22	0,849a	-0,311
	Q40	-0,002	-0,092	-0,532	-0,311	0,790 ^a

a Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 32 apresenta o comportamento das variáveis que formam a Visão.

Tabela 32 – Variância total explicada da Visão

Variância total explicada					
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	3,243	64,869	64,869	3,243	64,869
2	0,789	15,783	80,652		
3	0,422	8,442	89,094		
4	0,313	6,261	95,355		
5	0,232	4,645	100		

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Visão em um único fator, o qual explica 64,869 % da variância total.

4.4.9 VBR – Visão Baseada em Recursos

Os resultados da análise fatorial para o constructo VBR- Visão Baseada em Recursos estão apresentados nas tabelas apresentadas a seguir.

Tabela 33– Teste KMO para VBR

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,868
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	385,42
	DF	15
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que o teste KMO para o constructo Trabalho em Equipe foi de 0,868, demonstrando que a redução de variáveis por meio da análise fatorial é adequada.

Em seguida foi analisada a matriz anti-imagem para verificar se alguma variável precisava ser excluída. A matriz anti-imagem fornece o valor da Medida de Adequação da

Amostra - MAA, cujos valores estão situados na posição diagonal principal da Matriz. Valores acima de 0,5 indicam que a variável pode permanecer no conjunto.

A tabela 34, apresenta a matriz anti-imagem do constructo VBR.

Tabela 34– Matriz anti-imagem da VBR

Matrizes anti-imagem							
Correlação anti-imagem	Q01_VBR	0,898a	0,036	-0,029	-0,183	-0,075	-0,307
	Q02_VBR	0,036	0,867a	-0,017	-0,438	-0,231	-0,04
	Q03_VBR	-0,029	-0,017	0,860a	-0,422	-0,157	-0,34
	Q04_VBR	-0,183	-0,438	-0,422	0,825a	-0,207	0,04
	Q05_VBR	-0,075	-0,231	-0,157	-0,207	0,917a	-0,193
	Q06_VBR	-0,307	-0,04	-0,34	0,04	-0,193	0,863^a
a Medidas de adequação de amostragem (MSA)							

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nota-se que a MAA situada na diagonal principal apresenta todos os valores acima de 0,7, demonstrando que não há necessidade de retirar nenhuma variável do conjunto.

A tabela 35 apresenta o comportamento das variáveis que formam a VBR.

Tabela 35– Variância total explicada da VBR

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,909	65,145	65,145	3,909	65,145	65,145
2	0,706	11,767	76,912			
3	0,474	7,903	84,816			
4	0,366	6,104	90,92			
5	0,343	5,716	96,635			
6	0,202	3,365	100			
Método de extração: análise do componente principal.						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observa-se que a técnica agrupou todas as variáveis de Visão Baseada em Recursos em um único fator, o qual explica 65,145 % da variância total.

4.5 CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS

A correlação mostra como é o comportamento das variáveis. Conforme Field (2009), as correlações caracterizam uma relação entre duas ou mais variáveis, o que pode ocorrer tanto de forma positiva, negativa ou simplesmente nula.

Hair *et al* (2005) apud Becegato, Vieira e Neto (2009, p. 59) apresenta na tabela 36 as correlações, as quais foram utilizadas nos testes realizados.

Tabela 36 – Tabela de Correlações

Variação do coeficiente	Força de Associação
0,91 a 1,00	Muito forte
0,71 a 0,90	Alta
0,41 a 0,70	Moderada
0,21 a 0,40	Pequena, mas definida
0,01 a 0,20	Leve, quase imperceptível

Fonte: Har et al (2005) apud Becegato, Vieira e Neto (2009, p.59).

Tabela 37– Correlações entre as variáveis de Competência e VBR

Correlações		Trabalho em equipe	Relacionamento	Foco no resultado	Flexibilidade	Conhecimento Técnico	Liderança	Comunicação	Visão e estratégia
Relacionamento	Pearson	0,612**							
	p-value	0,00							
	N	120							
Foco no resultado	Pearson	0,590**	0,741**						
	p-value	0,00							
	N	120	120						
Flexibilidade	Pearson	0,595**	0,691**	0,724**					
	p-value	0	0	0					
	N	120	120	120					
Conhecimento Técnico	Pearson	0,520**	0,581**	0,752**	0,764**				

	p-value	0	0	0	0				
	N	120	120	120	120				
Liderança	Pearson	0,514**	0,614**	0,632**	0,595**	0,694**			
	p-value	0	0	0	0	0			
	N	120	120	120	120	120			
Comunicação	Pearson	0,567**	0,654**	0,758**	0,746**	0,765**	0,756**		
	p-value	0	0	0	0	0	0		
	N	120	120	120	120	120	120		
Visão e estratégia	Pearson	0,470**	0,548**	0,696**	0,593**	0,712**	0,742**	0,735**	
	p-value	0	0	0	0	0	0	0	
	N	120	120	120	120	120	120	120	
VBR	Pearson	0,445**	0,436**	0,353**	0,335**	0,249**	0,366**	0,378**	0,289**
	p-value	0,00	0,00	0,00	0,00	0,006	0,00	0,00	0,001
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A variável Trabalho em Equipe apresentou correlação significativa positiva com todos os demais constructos. Notou-se que houve correlação moderada em 100 % dos casos.

Esse resultado está em consonância com McShane e Glinow (2013, p.135) ao afirmar que: “As equipes se tornam uma parte importante das organizações contemporâneas”. Ainda Griffin e Moorhead (2015, p.268) acrescentam que: “Equipe consiste em um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito em comum, com metas de desempenho em comum e adotam uma abordagem pela qual se responsabilizam mutuamente”. Este resultado expressa como o Trabalho em equipe é importante na Cooperativa e como é relevante na concepção dos colaboradores, para assim desempenhar um bom trabalho.

O Relacionamento também apresentou correlação significativa com todas as variáveis, porém há uma correlação forte com foco no resultado, visto que o coeficiente ficou acima de 0,7. Isso demonstra que à medida que as pessoas têm melhor relacionamento, há mais foco no resultado. Esse resultado está em consonância com Griffin e Moorhead (2015, p.239), ao afirmarem: “As boas relações interpessoais de toda organização também podem ser fontes de sinergia. Pessoas, que se apoiam mutuamente e que trabalham bem juntas podem conseguir muito mais do que as que não se apoiam e que não trabalham bem juntas.” Este resultado demonstra como a capacidade de se relacionar no seu ambiente de trabalho na

Cooperativa, é considerado relevante para os colaboradores, para que os mesmos desempenhem um bom trabalho e se sintam bem na Cooperativa.

A variável Foco no resultado apresentou correlação forte com Flexibilidade, Conhecimento técnico e Comunicação, ficando acima de 0,7, significando que a medida que uma variável aumenta as outras aumentam também, demonstrando a sintonia entre elas na visão dos colaboradores.

A Flexibilidade, por sua vez, tem correlação forte, acima de 0,7, com Conhecimento técnico e Comunicação, demonstrando que para os respondentes a medida que há mais conhecimento e comunicação, as relações tendem a ser mais flexíveis.

A variável Liderança demonstrou correlação forte acima de 0,7 com Comunicação e Visão Estratégica, demonstrando que essas competências são desenvolvidas de forma sincronizada e que os líderes têm o hábito da comunicação e da estratégia.

A Comunicação se relaciona com todas as outras variáveis, assim como as demais variáveis constantes da tabela, porém a correlação forte acima de 0,7 acontece mais precisamente com as variáveis Liderança e Conhecimento técnico.

A variável VBR por sua vez, demonstrou correlação mais baixa com todas as outras variáveis, pois todas ficaram abaixo de 0,4. Isso pode significar que os colaboradores não dão muita significância à Visão Baseada em recursos ou por não conhecerem o que vem a ser essa teoria e qual sua influência no seu cotidiano.

4.6 REGRESSÃO

Conforme Fávero, Belfiore, Silva e Chan, 2009, a análise de regressão por sua vez, pode ser entendida como aquela que tem o intuito de estudar como uma variável Y é afetada por uma variável X.

Tabela 38 – VBR - Variável Dependente Competências

Variável dependente: VBR			
Variáveis	Beta padronizado	t	P-value
Trabalho em equipe	0,274	2,5	0,014
Relacionamento	0,213	1,544	0,125

Foco no resultado	0,009	0,057	0,955
Flexibilidade	0,007	0,044	0,965
Conhecimento Técnico	-0,235	-1,476	0,143
Liderança	0,146	1,012	0,314
Visão e estratégia	-0,024	-0,173	0,863
Comunicação	0,159	0,963	0,338
R quadrado	0,268		

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A questão que rege essa pesquisa é: Qual o efeito de importância das competências individuais na VBR para atuação numa cooperativa de crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores? Em se tratando dos colaboradores, por intermédio dos dados coletados pelos questionários, a única competência com coeficiente significativo, ao realizar o teste de regressão, foi o Trabalho em equipe, pois o p-value ficou abaixo de 0,05. Esse resultado está em consonância com McShane e Glinow (2013, p.135) ao afirmar que: “As equipes se tornam uma parte importante das organizações contemporâneas”. Ainda Griffin e Moorhead (2015, p.268) acrescentam que: “Equipe consiste em um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito em comum, com metas de desempenho em comum e adotam uma abordagem pela qual se responsabilizam mutuamente”. Este resultado expressa como o Trabalho em equipe é importante na Cooperativa e como é relevante na concepção dos colaboradores, para assim desempenhar um bom trabalho em conjunto com seus colegas, evitando desentendimentos no relacionamento com os demais, conseguindo assim um ambiente agradável para o desempenho de suas funções, obtendo assim, um bom resultado para a Cooperativa.

As demais competências, por sua vez, não apresentaram um coeficiente que as torne significativo. Nota-se que as competências de Relacionamento, Foco no resultado, Flexibilidade, Liderança e Comunicação, ainda que com p-value não significativo, apresentam betas positivos, enquanto que os betas de Conhecimento técnico, Visão e estratégia são negativas.

Esse resultado se relaciona com o que Griffin e Moorhead (2015, p.239) afirmam: “as boas relações interpessoais de toda organização também podem ser fontes de sinergia.

Pessoas que se apoiam mutuamente e que trabalham bem juntas podem conseguir muito mais do que as que não se apoiam e que não trabalham bem juntas”. Este resultado demonstra como a capacidade de se relacionar no seu ambiente de trabalho na Cooperativa, é considerado como uma competência relevante para os colaboradores.

Ao analisar os betas de todas as competências nota-se que o beta do Trabalho em equipe tem o maior, indicando que, ainda que as demais tivessem o beta significativo, essa seria a competência que mais influência na Visão Baseada em Recursos.

4.7 RESULTADO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO E QUALITATIVO

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa referente ao estudo exploratório que foi composto pela realização do grupo focal.

4.7.1 Resultados do grupo focal

A seguir será abordada a visão dos gestores sobre o que vem a ser competências e como ela é entendida pela Cooperativa, de acordo com o grupo focal realizado com os gestores das 17 agências da Cooperativa de Crédito.

A realização do grupo focal se deu em 23 de fevereiro de 2018, e teve a participação de 8 (oito) gestores, os quais foram voluntários para a realização do grupo, os quais estão caracterizados na tabela 39 apresentada abaixo, contando também, com a presença do diretor de operações da Regional da Cooperativa. Na realização do grupo focal esteve presente mais uma pesquisadora auxiliar que gravou as conversas, enquanto a pesquisadora conduzia o grupo focal. A duração do mesmo teve 25 minutos.

Tabela 39 – Caracterização dos participantes do Grupo Focal

Entrevistados do grupo focal	Idade	Gênero	Tempo de Empresa	Código do participante
Gestor de Rebouças	37	Masculino	14 anos	A
Gestor Prudentópolis Sede	32	Masculino	11 anos	B
Gestor anterior de Rio Azul, atual gestor de Campos dos Goytacazes e Itaperuna –Rio de Janeiro	29	Feminino	10 anos	C
Gestor de Mallet	31	Masculino	9 anos	D
Gestor de Cândido de Abreu	32	Masculino	5 anos	E
Gestor atual de Rio Azul	27	Masculino	5 anos	F
Gestor de Irineópolis	31	Masculino	9 anos	G

Gestor da agencia Rui Barbosa-Prudentópolis	32	Feminino	9 anos	H
---	----	----------	--------	---

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Na tabela 39, fica evidente que a maioria dos gestores da Cooperativa é composta por homens e que a idade mínima do gestor é 29 anos e a máxima 37.

Neste primeiro momento, apresentou-se as competências abordadas pela instituição, disponível aos colaboradores da Cooperativa, transcritas no Quadro 8, Competência da Cooperativa.

Quadro 8 - Competências da Cooperativa

<p>Trabalho em equipe e Cooperação</p> <p>Relacionamento</p> <p>Foco no Resultado</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Conhecimento Técnico</p> <p>Liderança (Cargo de Gestão)</p> <p>Comunicação e Influência (Cargo de Gestão)</p> <p>Visão e Estratégica (Cargo de Gestão)</p>
--

Fonte: SICREDI (2017).

Pode-se identificar que o conceito de competência da Cooperativa está em consonância com Fleury e Fleury (2001) ao defini-la, como sendo “um saber agir responsável reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Pois, todas as competências que a Cooperativa avalia e desenvolve nos seus colaboradores, faz com que agreguem valor à Instituição, melhorando o seu desempenho no mercado financeiro. O que em contrapartida, além de agregar valor à Cooperativa também o faz ao colaborador, de modo individual, desenvolvendo suas capacidades, suas competências, o que contribui para a sociedade, invariavelmente.

Com o intuito de investigar ainda mais estas questões na visão dos gestores, buscou-se entender por intermédio do grupo focal e da análise de conteúdo, assim como proposta por Bardin (1977), o qual afirma que a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações que é composta por três etapas, a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos dados e, por fim, a interpretação do conteúdo adquirido.

Para a realização do grupo focal foram utilizadas questões adaptadas da dissertação de Gylmar Teixeira (2016), adaptadas à realidade da Cooperativa com as competências disponíveis no portal do colaborador, com o primeiro questionamento:

O que a Cooperativa entende por Competências?

A resposta surgiu de forma espontânea do Participante Focal C, afirmando que: “*São as habilidades individuais, e aí a gente trabalha pra desenvolver no colaborador, cada um as suas, geralmente neh, uns tem mais forte uma competência, outros mais fortes em outras*”. Essa afirmação do gestor está em consonância com o autor Carvalho *et al.* (2009), o qual conceitua competências como aquela capacidade que o indivíduo possui para realizar uma tarefa com um determinado padrão de qualidade, realização essa, que necessita de saberes diversos, os quais são caracterizados como o saber, saber fazer e saber ser. Ainda o Focal F, complementa que na sua visão, as Competências “*são as habilidades de cada um neh, tanto positivas quanto as que precisam ser desenvolvidas*”. Essas afirmações também estão em consonância com Fleury e Fleury (2001, p.188) ao afirmar: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ainda Dutra, (2001; 2008) complementa afirmando que Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais são necessárias para que a pessoa possa desenvolver responsabilidades e atribuições que o ajudem para um bom desempenho do seu trabalho.

O Diretor de operações também complementou as respostas dos gestores acrescentando: “*Acho que habilidade individuais e experiências, as competências não deixam de ser as experiências*”. Essa afirmação também está em consonância com Le Boterf (1995) que se refere à competência, como sendo aquela formada pelo indivíduo, pela sua formação educacional, ou seja, os conhecimentos adquiridos através de sua educação e, pela sua experiência profissional, ou seja, aqueles conhecimentos adquiridos durante o tempo no seu trabalho. Ainda o gestor denominado como Focal B, complementa:

a competência ela é importante também para medir o comportamento de cada colaborador, da forma como ele tá se comportando, em cima daquelas atividades que foi, é... delegadas pro colaborador e através desse comportamento ele vai também é... propor a capacidade de atingir os objetivos ou não, acho muito importante para medir o comportamento de cada um e a forma, como ele vai é...se comportar, em relação no que é proposto para cada um desses colaboradores..

Essas afirmações dos gestores sobre o seu conceito de competências também estão em consonância com o que Zarifian (2003) declara, ao conceituar competência como sendo a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade por um indivíduo, em relação a problemas e eventos decorrentes de situações profissionais. Tal conceito demonstra o papel do colaborador da Cooperativa como parte essencial dela, o qual é responsável pelo alcance dos objetivos da organização, pois são eles que tomarão as decisões necessárias em determinados momentos a nível profissional, decisões essas que podem trazer tanto benefícios quanto prejuízos.

Os gestores ao serem indagados sobre o que a Cooperativa entende por competência organizacional e individual, responderam:

“O organizacional é assim, o..., a minha habilidade de fazer isso aqui se eu tenho a habilidade desse sistema, eu conheço o sistema de seguro por exemplo, é... agora a individual, eu tenho a facilidade em consorcio, uma coisa minha, acho que essa é a grande diferença” (FOCAL F). Esta afirmação está de acordo com o que Zarifian (1999) declara ao explicar que as competências organizacionais, são aquelas desenvolvidas por intermédio das competências humanas, as quais são aliadas às condições dadas pelo contexto organizacional, ou seja, os recursos e os processos envolvidos a nível empresarial. Ainda Munck (2014) considera que competência organizacional é um saber fazer e saber agir de forma coletiva, responsável e reconhecida, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos. Fernandes, Fleury e Mills (2006) por sua vez, complementam afirmando que a competência organizacional consiste na mobilização de recursos e, sua aplicação aparecerá no desempenho, manifestado em indicadores escolhidos para as perspectivas de processos, clientes e financeiras. Os demais focais concordaram com as respostas e seguiram-se os questionamentos.

Quais são as competências da sua organização? Existe alguma que a distingue da concorrência?

A resposta dada pelo Focal B, foi: *“a principal é o relacionamento e transparência”*. Focal A ainda trouxe: *“ética também, uma coisa que a gente percebe também que falta um pouco pra fora. E a gente prega muito isso”*. Essas respostas estão em consonância com McShane e Glinow (2013, p.45) ao afirmar que “O termo ética refere-se aos estudos dos princípios ou valores morais que determinam se as ações estão certas ou erradas e se os resultados são bons ou ruins. As pessoas se baseiam em seus valores éticos para determinar a

coisa certa a se fazer”. Isso demonstra como a ética é valorizada como competência individual ao colaborador por seus gestores, e que esse comportamento é incentivado nas avaliações e no cotidiano em suas agências.

Outra competência que surgiu nas respostas dos gestores foi o “Trabalho em Equipe” que está demonstrado na fala do Focal F como a “*capacidade de se relacionar com o colega. Trabalho em equipe*”. De acordo com McShane e Glinow (2013, p.135) “as equipes se tornam uma parte importante das organizações contemporâneas”. Conforme os mesmos autores, mais da metade das organizações que fizeram parte de uma pesquisa realizada recentemente, usam equipes em um ponto elevado para conduzir os negócios do dia a dia. Conforme dados da pesquisa 77% dessas empresas contam com equipes para projetos únicos e em torno de 67%, utilizam as equipes para projetos permanentes (MCSHANE E GLINOW, 2013). Ainda conforme Griffin e Moorhead (2015, p.268) acrescentam: “Equipe consiste em um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito em comum, com metas de desempenho em comum e adotam uma abordagem pela qual se responsabilizam mutuamente”. Esta resposta do gestor expressa como o Trabalho em equipe é importante na Cooperativa e como é relevante essa competência no colaborador, para assim desempenhar um bom trabalho em conjunto com seus colegas, evitando desentendimentos no relacionamento com os demais.

Ainda houve mais respostas referentes a esta indagação dos gestores, acrescentando: “*Cooperação*” (FOCAL A), “*Foco no resultado*” (FOCAL C), “*Ética respeito, é... vixii.. Vários nomes*” (FOCAL A) e “*relacionamento externo também, qual a capacidade que esse colaborador tem de se relacionar no ambiente externo. Até que ponto ele vai atrair esse público dentro do Sicredi. Pelo relacionamento*” (FOCAL B). Estas afirmações dos gestores estão em conformidade com Griffin e Moorhead, 2015, p.239, ao afirmarem que “as boas relações interpessoais de toda organização também podem ser fontes de sinergia. Pessoas que se apoiam mutuamente e que trabalham bem juntas podem conseguir muito mais do que as que não se apoiam e que não trabalham bem juntas.” Esta resposta ao questionamento demonstra como a capacidade de se relacionar não somente dentro da Cooperativa com seus colegas, mas também com as pessoas da comunidade, é considerado como uma competência, pois por meio dessa capacidade de relacionamento o colaborador poderá atrair mais associados e negócios para dentro da agência na qual atua.

Para o questionamento: Quais são as competências da sua organização que são voltadas à Visão Baseada em Recursos? As respostas obtidas dos focais foram:

“Incentivo à educação neh, para desenvolver hoje a certificação, que foi citado hoje, é aberto a todos pra todos cargos, então se o colaborador hoje quer crescer na cooperativa, ele tem as competências organizacional, um incentivo ao desenvolvimento, a sua competência, a própria avaliação a sua competência”(FOCAL C). O Focal E, por sua vez, complementa dizendo: *Tem o programa de formação dos colaboradores, tem incentivo a cadastramento de vagas que surgem, vagas internas. Treinamento.*

Outro gestor caracterizado como Focal C, acrescenta:

Uma competência, que acho que, as ferramentas da cooperativa instigam a gente é a própria motivação neh, a Cooperativa sempre trabalha buscando um meio para que a gente se sinta motivado, engajado, isso também faz parte das competências que são despertadas em nós, as vezes a gente pelo cansaço, pelo desgaste, a gente vem perdendo um pouco o fôlego, mas a Cooperativa vai incentivando a gente para que, a gente se sinta motivado.

Ainda o gestor aqui chamado como Focal D Complementa: *“a cooperativa dá ferramentas, mas o colaborador tem que ser proativo para buscar esse. E tem a liberdade para dar opinião. Sugestão”* (FOCAL B).

O gestor caracterizado como Focal F acrescenta ainda: *“Eu digo que hoje a cooperativa dá todos os recursos fundamentais para desenvolver os trabalhos, sabem. Depende de cada um de nós”*.

Estas respostas dos gestores estão de acordo com Ferreira et al (2014) ao afirmar que a abordagem da Visão Baseada em Recursos foca nos recursos e capacidades das empresas em expandir a sua vantagem competitiva. Ainda Barney, 1991, acrescenta que os recursos gerados da vantagem competitiva devem atender a quatro condições básicas para assim identificar os fatores-chave em como as empresas conseguem criar e manter a vantagem competitiva em relação a sua concorrência. O primeiro deles é: possuírem valor, depois serem raros ou escassos, assim como serem difíceis de imitar e por último serem difíceis de substituir.

Ao serem questionados se a Cooperativa possui implantado algum modelo de gestão por competências, a resposta foi unânime ao afirmar que sim. E ao se perguntar como o modelo funciona, a resposta foi:

Nós fazemos avaliação, tem uma avaliação que a gente faz no meio do ano, pra acompanhar como que tá, mas no fim do ano a gente faz o fechamento das competências, de todos os colaboradores, então as competências, elas, tem lá as competências fixas neh, que todas as agências trabalham no mesmo modelo e a gente chama o colaborador, e diz pra ele em que nível ele se encontra, e as justificativas pra ele, se ele pode melhorar neh, o que que ele deve fazer pra melhorar, enfim, a gente vai desenvolver aquela competência nele, as que tá ok, muito bem, sempre pode melhora ainda mais, mais tem muito que tem a desenvolver, então a gente, é., resume ali, como a gente vai desenvolver e vai trabalhando com ele pra chega lá no final do ano e já ter atingido esse desenvolvimento. A gente vai (FOCAL A).

Ainda “Isso agora a gente vai ter um desenvolvimento individual e trabalha com os colaboradores com aquela competência onde ele teve uma nota mais baixa em cima disso desenvolve essa competência e avalia depois posterior como esta esse desenvolvimento dele em cima desse planejamento” (FOCAL B).

As opiniões dos gestores expressas por intermédio do grupo focal, demonstram assim a preocupação da Cooperativa em desenvolver as Competências de seus colaboradores, em auxiliá-los visando o seu crescimento pessoal que por sua vez se refletirá em agregar valor à Instituição. O modelo conforme resposta do gestor caracterizado como Focal F, teve seu início em 2011: *“2011, foi o primeiro ano que fui gestor. E eu já tinha participado de uma avaliação”.*

Os principais benefícios adquiridos com esse modelo de Competências conforme respostas, foi: *“norteador para nós profissionais, e também para as equipes, neh, o próprio sistema, a evolução que é você trabalhar com ele colocando as competências de cada colaborador. Esse sistema, é trabalhar com ele as competências ligadas a cada colaborador”* (FOCAL C). Ainda: *“Conhecer mais os colaboradores neh, até que ponto e o que ele pode entregar para a Cooperativa”* (FOCAL A).

E o perfil de cada um também, através desse programa que foi implantado... você consegue avaliar, o perfil e respeitar esse perfil de cada colaborador, até que ponto ele pode atingir cada objetivo, atingir determinada meta, no que ele tem mais facilidade ou não pra vender, e talvez direcionar, as metas ou as atividades pra ele, em cima daquilo que ele tem a maior facilidade, o perfil dele condiz mais com esse conhecimento que ele tem, então ajuda a você fazer esse mapeamento neh, que nem o Focal E, comento e conhecer mais o colaborador diretamente utilizando a ferramenta (FOCAL A).

Ainda, complementando o Focal D e o F: *“É importante também que o colaborador fica bem claro bem ciente do que precisa evoluir a gente comenta com ele que oh, olha essa competência você tem que desenvolver. Fica claro pra ele que ele tem que avançar, tem um mecanismo como esse, é possível mensurar”*.

Ao indagar os gestores presentes no grupo focal para saber se os mesmos consideram se esse modelo de gestão foi um modelo que deu certo, a resposta foi unânime ao afirmarem que sim.

Apresentada a categorização do conteúdo levantado do grupo focal, passa-se a apresentar os achados da pesquisa.

4.7.2 Achados da Pesquisa

Os achados da pesquisa dizem respeito as temáticas Competências e Visão Baseada em Recursos e o fato de suas relações serem pouco exploradas no meio acadêmico e organizacional. Considerando que a gestão por Competências pode garantir o alcance dos objetivos estratégicos das empresas, a questão dessa pesquisa é: qual importância das competências individuais na Visão Baseada em Recursos (V.B.R.) para atuação numa Cooperativa de crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores? Para responder a esse questionamento foram analisadas as respostas dos 120 questionários efetuados pelos colaboradores das 16 agências que e também as percepções obtidas com as respostas dos 8 gestores voluntários para o grupo focal. A aceitação para a realização da pesquisa por parte da diretoria da Cooperativa e dos colaboradores e gestores, expressa que a Cooperativa Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ, demonstra que as melhores organizações possuem uma abordagem de acolhimento e inclusão dos colaboradores. A Sicredi figura na 60ª colocação entre os 200 maiores grupos empresariais do País (RELATÓRIO ANUAL,2017).

De acordo com todas as variáveis analisadas sob a visão dos colaboradores, é possível afirmar que a gestão nas agências pertencentes à Cooperativa possui práticas satisfatórias e que, os mesmos, as consideram relevantes para o seu desempenho na Cooperativa.

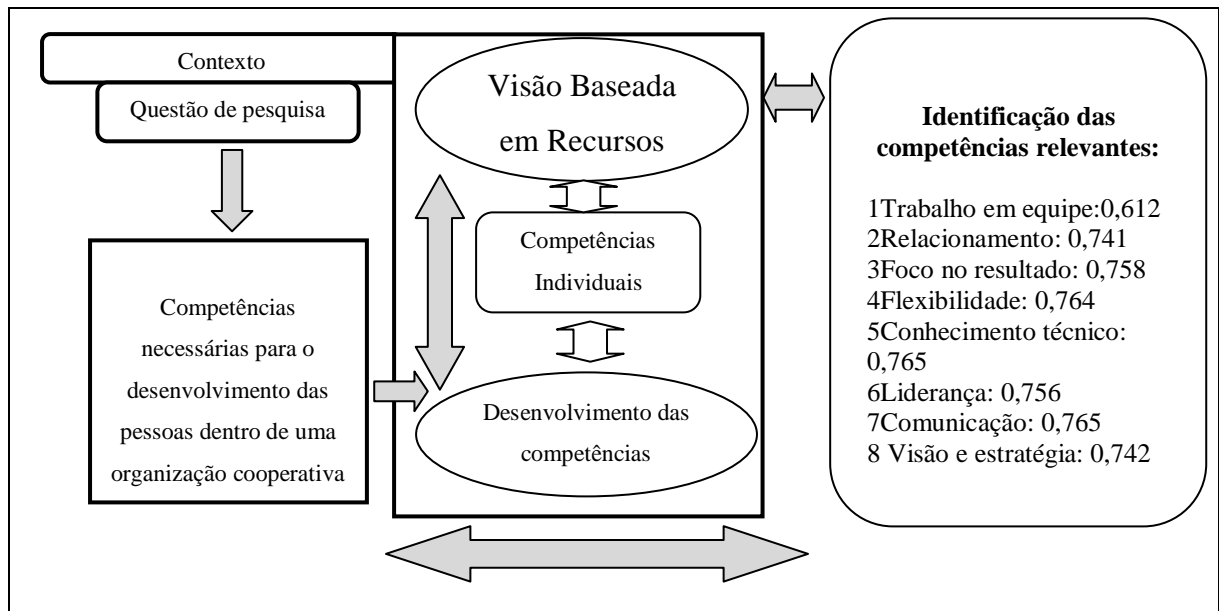
No que se refere à teoria base do estudo, existe a relação positiva entre Competências e a Visão Baseada em Recursos, VBR, revelam que os achados desta pesquisa podem ampliar o foco conceitual das Competências e que, a aplicação de estudos dessa temática é de

relevante importância para os colaboradores onde a priorização da gestão das Competências pelas organizações, demonstra seu interesse e responsabilidade com o desempenho e desenvolvimento de seus colaboradores. Essa preocupação com o desenvolvimento por meio da gestão de competências influencia na realização e satisfação do colaborador, no seu desenvolvimento pessoal assim como no profissional.

Fica evidente por meio da nota dada às respostas dos questionários, que os colaboradores consideram as competências da Cooperativa relevante para o seu desempenho e alcance dos objetivos da Cooperativa. Isso é parte da estratégia de negócio da Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ.

A figura 5 representa a relação entre os elementos da Visão Baseada em Recursos-VBR, com as Competências Individuais, o desenvolvimento dessas competências individuais dos colaboradores e suas correlações.

Figura 5 - Modelo teórico do estudo realizado com o resultado do tratamento estatístico em relação às competências



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

De acordo com a figura 5 a matriz de correlação demonstra que a relação entre a Visão Baseada em Recursos e as Competências Individuais bem como, o desenvolvimento dessas Competências, apresenta-se com correlações fortes, a partir das competências: 1 Trabalho em Equipe: 0,612; 2 Relacionamento: 0,741; 3 Foco no resultado: 0,758; 4

Flexibilidade: 0,764; 5 Conhecimento técnico: 0,765; 6 Liderança: 0,756; 7 Comunicação: 0,765; 8 Visão e estratégia: 0,742.

A variável Trabalho em Equipe apresentou correlação significativa positiva com todos os demais constructos, ficando em, 612. Notou-se que houve correlação moderada em 100 % dos casos. Esse resultado está em consonância com McShane e Glinow (2013, p.135) Griffin e Moorhead (2015, p.268) expressando como o Trabalho em Equipe é importante na Cooperativa e como é relevante na concepção dos colaboradores, para assim desempenhar um bom trabalho.

O item Relacionamento, 741 também apresentou correlação significativa com todas as variáveis, porém, há uma correlação forte com Foco no Resultado, visto que o coeficiente ficou acima de 0,7. Isso demonstra que a medida que as pessoas têm melhor relacionamento há mais foco no resultado. Esse resultado está em consonância com Griffin e Moorhead (2015, p.239).

A variável Foco no resultado, 0,758 apresentou correlação forte com Flexibilidade, Conhecimento técnico e Comunicação, ficando acima de 0,7, significando que à medida que uma variável aumenta as outras aumentam por consequência, demonstrando a sintonia entre elas na visão dos colaboradores.

A Flexibilidade, 0,764, por sua vez, tem correlação forte, acima de 0,7, com Conhecimento técnico e Comunicação, demonstrando que para os respondentes que à medida que há mais conhecimento e comunicação, as relações tendem a ser mais flexíveis.

A variável Liderança, 0,756, demonstrou correlação forte, acima de 0,7, com Comunicação e Visão Estratégica, demonstrando assim, que essas competências são desenvolvidas de forma sincronizada e que os líderes têm o hábito da comunicação e da estratégia.

A Conhecimento técnico, 0,765, relaciona-se com todas as outras variáveis, porém a correlação forte acima de 0,7 acontece mais precisamente com Liderança e Conhecimento técnico.

A variável VBR por sua vez, demonstrou correlação mais baixa com todas as outras variáveis, pois todas ficaram abaixo de 0,4. Isso significa que os colaboradores não dão muita significância à Visão Baseada em recursos ou não conhecem o que vem a ser essa teoria e qual sua influência no seu cotidiano.

Essas correlações fortes demonstram que a Cooperativa Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ busca por meio da gestão dessas competências o desenvolvimento do colaborador e o alcance de seus objetivos estratégicos da Instituição. Esse achado pode contribuir para as demais Cooperativas de Crédito, como para outras Organizações, para o desenvolvimento das competências de seus colaboradores.

Nos testes aplicados a estatística descritiva, ficou comprovada que conforme as notas dadas pelos colaboradores para as 8 competências exigidas pela Cooperativa, que os colaboradores consideram as competências relevantes para o seu desenvolvimento e bom desempenho de seu trabalho.

Nos testes de Alpha de Cronbach, o menor alpha foi para o constructo de trabalho em equipe, com 0,731, e o maior na Visão Baseada em recurso, com 0,892. No entanto, o restante ficou entre a 0,81 e 0,84. Nota-se que o Alpha dos constructos ficou de acordo o exposto por Streiner (2003), estando entre 0,73 a 0,89, indicando que os constructos apresentam validade interna.

Na análise fatorial, conforme Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009) a análise fatorial, busca identificar fatores comuns e, para Hair, Anderson e Tathan (1987) a análise fatorial é apropriada quando os valores do índice KMO ficam entre 0,6 e 1,0. Portanto valores abaixo de 0,5 demonstram que a análise fatorial é adequada, e que não há necessidade de retirar nenhuma variável dos conjuntos de competências analisados.

Nas Correlações entre as variáveis de Competência e VBR, todas apresentaram correlação significativa positiva com todos os demais constructos. Notou-se que houve correlação moderada em 100% dos casos.

Por meio das respostas obtidas na realização do grupo focal, com os 8 gestores voluntários, ficou evidente que as competências da Cooperativa: Trabalho em equipe e Cooperação, Relacionamento, Foco no Resultado, Flexibilidade, Conhecimento Técnico, Liderança (Cargo de Gestão) e Comunicação e Influência (Cargo de Gestão), Visão e Estratégica (Cargo de Gestão), estão em consonância com Fleury e Fleury (2001).

Foi possível também entender, pelas respostas dos gestores, o que a Cooperativa entende como sendo competência organizacional e individual. Suas respostas estão de acordo com Zarifian (1999) Fernandes, Fleury e Mills (2006) e Munck (2014)

Também foi possível saber pelas respostas quais são consideradas as competências da Cooperativa que a distingue da concorrência, a resposta foi que a principal é o

relacionamento, também foi mencionada a transparência, ética, trabalho em equipe, cooperação e foco no resultado. Respostas que estão em consonância com McShane e Glinow, (2013) e, Griffin e Moorhead (2015)

Ainda, foi possível identificar na concepção dos gestores, ao serem indagados sobre quais são as competências da sua organização que são voltadas à Visão Baseada em Recursos, que conforme os mesmos, são o incentivo à educação, incentivo ao desenvolvimento, à própria avaliação da sua competência, o programa de formação dos colaboradores, incentivo ao cadastramento de vagas que surgem, vagas internas e treinamento. Estas respostas estão em consonância com Ferreira et al (2014) e Barney (1991).

Foi possível também saber que a Cooperativa possui um modelo de gestão pró competências, o qual conforme respostas obtidas iniciou no ano de 2011 juntamente com os benefícios adquiridos com esse programa. Conforme respostas, o modelo foi norteador para os profissionais e também para as equipes, a evolução que é trabalhar com um modelo colocando as competências de cada colaborador. Trabalhar com ele as competências ligadas a cada um destes e ainda, conhecer mais os colaboradores bem como, até que ponto ele pode entregar para a Cooperativa.

Por fim questiona-se: será que estas competências individuais atuais estão de acordo com o momento competitivo atual ou poderiam ser repensadas? Os programas atuais de desenvolvimento são efetivos no desenvolvimento das competências?

Apresentados os achados da pesquisa, o próximo conteúdo trata das suas considerações finais, mencionando as conclusões, as contribuições do estudo para a Universidade, para as empresas, seus colaboradores e respectivos gestores, as limitações da pesquisa e oportunidades de novos estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso único, de caráter descritivo, de abordagem quantitativa e qualitativa onde, pretendeu-se contribuir com o entendimento das relações entre Competências e a teoria Visão Baseada em Recursos – VBR. Como questão dessa pesquisa: **qual importância das competências individuais na Visão Baseada em Recursos (V.B.R.) para atuação numa Cooperativa de crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores?** Foi realizada uma pesquisa utilizando questionários enviados aos colaboradores e grupo focal que se deu com gestores para obter, assim, a visão ampla referente às Competências e Visão Baseada em Recursos dentro da Cooperativa.

Através dos resultados estatísticos obtidos, pode-se inferir que os colaboradores da Cooperativa percebem que as oito competências da Cooperativa: Trabalho em Equipe e Cooperação, Relacionamento, Foco no Resultado, Flexibilidade, Conhecimento Técnico, Liderança (Cargo de Gestão), Comunicação e Influência (Cargo de Gestão) Visão e Estratégica (Cargo de Gestão), são relevantes, o que também ficou corroborado nos testes utilizando a estatística descritiva. Os resultados obtidos com as análises estatísticas estão em consonância com os autores McShane e Glinow (2013) Griffin e Moorhead (2015) e Fleury e Fleury (2001, p.188).

A partir dos objetivos traçados, o objetivo principal deste estudo de caso foi analisar a importância das competências individuais com a Visão Baseada em Recursos (V.B.R) em uma Cooperativa de Crédito sob a perspectiva dos gestores e colaboradores e os objetivos específicos: identificar como essas competências são percebidas, de forma a contribuir para a Visão Baseada em Recursos da Cooperativa de Crédito e relacionar Competências Individuais e Visão Baseada em Recursos (V.B.R) na Cooperativa de Crédito, foram atingidos os seguintes resultados:

- 1- As estratégias da Cooperativa de Crédito são orientadas para os resultados, e por meio da realização do grupo focal, foi descoberto que há um modelo de gestão de competências implantado na Instituição, desde 2011, e que através dele são utilizadas avaliações dos colaboradores, para verificar suas competências e quais precisam ser desenvolvidas no trabalhador. Os principais benefícios adquiridos com esse modelo de

Competências conforme respostas, foi ser norteador para os profissionais e, também, para as equipes, esse sistema permite trabalhar as competências ligadas a cada colaborador e ainda conhecê-los melhor e até que ponto estes podem entregar para a Cooperativa.

- 2- Também foi possível identificar que o conceito de competência da Cooperativa está em consonância com Fleury e Fleury (2001) ao definir competência, como sendo “competência: um saber agir responsável reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Todas as competências que a Cooperativa avalia e desenvolve nos seus colaboradores, fazem com que agreguem valor à Instituição e melhorem seu desempenho no mercado financeiro, assim como agregam valor à Cooperativa e ao colaborador de forma individual, desenvolvendo suas capacidades, suas competências, o que contribui para a sociedade, como consequência;
- 3- Foi identificado, segundo dos gestores, que as competências principais são: Relacionamento, Trabalho em Equipe, Transparência, Cooperação, Foco no resultado, Ética, Respeito e Relacionamento externo também. Respostas estas que estão em consonância com McShane e Glinow (2013) e Griffin e Moorhead (2015).
- 4- Para o questionamento: Quais são as competências da sua organização que são voltadas à Visão Baseada em Recursos? Os resultados obtidos dos gestores foram: Incentivo à educação, com o programa de formação dos colaboradores; incentivo a cadastramento de vagas que surgem, vagas internas; treinamentos; motivação, a Cooperativa sempre trabalha buscando um meio para que o colaborador se sinta motivado, engajado. Estas respostas dos gestores estão de acordo com Ferreira et al (2014) ao afirmar que a abordagem da Visão Baseada em Recursos foca nos recursos e capacidades das empresas em expandir a sua vantagem competitiva. Ainda Barney (1991) acrescenta que os recursos gerados da vantagem competitiva devem atender a quatro condições básicas para assim identificar os fatores-chave em como as empresas conseguem criar e manter a vantagem competitiva em relação a sua concorrência. O primeiro deles é: possuírem valor, depois serem raros ou escassos, assim como serem difíceis de imitar e por último serem difíceis de substituir.

O estudo pretende ainda agregar informações à Cooperativa de Crédito acerca das Competências como forma de integração prática e teórica. A pesquisa foi aplicada à Regional Centro Sul PR/SC/RJ, com abrangência apenas às 17 agências pertencentes a esta regional da Cooperativa, assim, novos estudos podem ser aplicados de forma comparativa em outras regionais, tanto da mesma Cooperativa como de outras Cooperativas ou Instituições

bancarias, a fim de identificar as competências trabalhadas em seus colaboradores na visão de gestores e a sua relevância na visão de seus colaboradores.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

5.2.1 Para a Universidade

Os resultados obtidos com esse estudo contribuem para a teoria Visão Baseada em Recursos e Competências, por meio da avaliação realizada pelos colaboradores do que os mesmos consideram como competências relevantes para o seu desenvolvimento profissional, assim como as competências necessárias para um bom desempenho na visão dos gestores, propiciando assim, por meio das análises e conclusões obtidas, uma pesquisa que possa ser replicada por outros pesquisadores em instituições de diferentes ramos de atuação, mas que possuam avaliação de competências.

5.2.2 Para as empresas e colaboradores

Esta pesquisa ainda contribui para os colaboradores, como forma deles poderem avaliar as competências que consideram mais importantes e as menos relevantes conforme seu entendimento, dando assim, a oportunidade de os gestores poderem dar um enfoque maior no desenvolvimento das competências que, segundo estes, são mais relevantes ao seu desenvolvimento dentro da Cooperativa.

5.2.3 Para os gestores

Contribuiu para a gestão da Cooperativa, fornecendo informações referentes às competências que os colaboradores da instituição consideram importantes para sua avaliação e desenvolvimento, competências que conforme a nota que concederam são relevantes para um bom desempenho dentro do ambiente organizacional da Cooperativa. Contribuiu também, de forma efetiva, para os gestores, ao demonstrar por meio do grupo focal, as competências que estes consideram essenciais nos colaboradores e que devem ser desenvolvidas.

Mais propriamente para a Cooperativa estudada, contribuiu ao identificar as competências existentes na visão dos gestores, por meio da conversa informal realizada com a utilização da técnica grupo focal e a sua relevância na visão dos colaboradores por meio dos questionários respondidos nas agências, demonstrando a magnitude da gestão das competências pelos gestores e a importância do desenvolvimento destas nos colaboradores da Cooperativa.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A identificação das competências necessárias aos colaboradores na visão dos gestores foi realizada por meio de grupo focal contando com os gestores das agências, fazendo uso do instrumento adaptado da dissertação de Teixeira (2006) e, a avaliação das competências pelos colaboradores das agências, foi realizada com questionários enviados aos mesmos via malote. A ferramenta foi adaptada de um instrumento já utilizado por Dantas (2004), porém alterado para a realidade da Cooperativa. Como a pesquisa foi realizada de forma inovadora, com abordagem quantitativa e qualitativa na Cooperativa, o fato considerado limitador foi a dificuldade em conseguir uma data para reunir todos os gestores em um lugar só para a realização do grupo focal, assim como, o retorno dos questionários respondidos pelos colaboradores, haja vista que uma das 17 agências não retornou os questionários respondidos.

5.4 OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

A partir desta pesquisa e do modelo proposto, visto que foi aplicado num contexto de uma Regional de Cooperativa de Crédito, composta por 17 agências e 16 municípios do Estado do Paraná e Santa Catarina, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em Cooperativas de Crédito, assim como, em outras instituições financeiras, com o objetivo de identificar como é realizada a avaliação de competências pelos colaboradores ou funcionários, para que assim possa realizar estudos comparativos entre os modelos de competências de cada instituição, verificando assim, a sua eficácia.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. ISBN: 978-85-7648-465-3.

ARAÚJO, E.A.T; SILVA, W.A.C. A Evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômicos - Financeiros. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/viewFile/647/628>> Acesso em: 21 de nov. 2017.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas Survey**. 3ª. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BARBOSA, A.C.Q; CINTRA, L.P. **Inovação, Competências e Desempenho Organizacional** – Articulando Construtos e sua Operacionalidade. 2012. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/76/158> Acesso em: 30 de jun. 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 07, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Evaluating Firm Strengths and Weaknesses: Resources and Capabilities. In: BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996, Cap. 5, p. 134-174.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1999.

BECEGATO, A. C., VIEIRA, G. E., e NETO, A. L. (2009). **Análise da Correlação entre Maturidade e Níveis de Desenvolvimento dos Processos**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 1-126. Acesso em 07 de março de 2015, disponível em <http://www.produstronica.pucpr.br/sip/conteudo/dissertacoes/pdf/adrianabecegato.pdf>

BEUREN, I.M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. - 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf> Acesso em: 30 de jul. 2017

BONESSO, S.; GERLI, F.; PIZZI, C. **The Interplay Between Experiential and Traditional Learning for Competency Development.**2015. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26388810> Acesso em: 15 de jan.2017.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager:** a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988_04.02.2010/art_146_.asp> Acesso em: 17 de nov. 2017.

BÚRIGO, F. L. **Finanças e Solidariedade:** cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. Chapecó, SC: Argos, 2010.

CAMERON, K. **Effectiveness as Paradox:** consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.

CAMUFFO, A; COMACCHIO, A. **Linking Intellectual Capital and Competitive Advantage:** A Cross-Firm Competence Model for North-East Italian SMEs in the Manufacturing Industry. *Human Resource Development International*. Vol.8. No.3, 361-377, September 2005.

CARRIERI, A de P; LUZ, T.R, da. **Paradigmas e Metodologias:** Não existe pecado do Lado de Baixo do Equador. 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-04.pdf>. Acesso em: 11 de junh.2017

CARVALHO, IM.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. **Recrutamento e Seleção por Competências** (2ª reimpr.) Rio de Janeiro: FGV. 2009.

CARVALHO, A. C. V; STEFANO, S. B.; MUNCK, L. **Competências Voltadas à Sustentabilidade Organizacional:** um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade* – vol. 31 – nº 91 – jan –abr/2015.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Tradução Iuri Duquia: Revisão Técnica: Fátima Cristina Trindade Bacelar. 10. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa.Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 2º ed., 2007.

_____. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes; Consultoria, supervisão e revisão técnica edição Dirceu da Silva. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANTAS, A.L. **Um Estudo do Perfil de Formação dos Técnicos em Segurança do Trabalho no Brasil na Perspectiva de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional**. Dissertação de Mestrado do Programa de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14961/1/AlexandreLD.pdf> Acesso em: 15 julh. 2017.

DIAS, C. A. **Grupo Focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. 2000. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/330/252>> Acesso em: 27 fev. 2018.

DUBOIS, D.; ROTHWELL, W. **Competency –Based Human Resource Management**. Nicholas Brealey Publishing. 2004.

DURAND T. **Forms of Incompetence**. In: International Conference on Competence-Based Management, 4, Norwegian School of Management, Oslo. 1998

_____. **L’Alchimie de la Compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence Acesso em: 02 de jul. 2017.

DUTRA, J.S; HIPÓ LITO, J.M; SILVA, C.M. **Gestão de Pessoas por Competências**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 22, Anpad, Foz do Iguaçu.1998

DUTRA, J.S. **Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competência**. In: DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8. Ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J.S. **Competências**. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2004. 1 ed. 208

DUTRA, J.S; FLEURY, M.T.L; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. Ed. -4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. **Dynamic Capabilities: what are they?** Strategic Management Journal, v.21, p. 1105-1121, 2000. Disponível em:

[http://mail.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](http://mail.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf)
Acesso em: 23 de julh. 2017.

FAHY, J. The Resource-Based View of the Firm: some stumbling blocks on the Road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, 24(2/3/4), 94-104. 2000.

FÁVERO, P.L; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados, Estatística e Modelagem Multivariada com Excel, SPSS e Stata**. 1. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FÁVERO, L.P;BELFIORE, P; SILVA, F,L e CHAN, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões/Luiz Paulo Fávero...(et al.)-** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, B.H.R; FLEURY, M.T.L; MILLS, J. **Construindo o Diálogo Entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional**. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a06.pdf> Acesso em: 01 de julh. 2017.

FERREIRA, M.A, S.P.V; REIS, N.R; SERRA, F.A.R; COSTA, B.K. Entendendo a Pegada da VBR nos Estudos em Negócios Internacionais:os Últimos Vinte Anos de Pesquisa. **BBR Brazilian Business Review**, v.11, n.4. Vitória –ES. 2014.

FIELD, Andy. **Descobrimo a Estatística Usando o SPSS-2**. Tradução Lori Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.C. Construindo o Conceito de Competências.**RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, 2001, p.183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 01 de junh.2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.C. **Competência e Aprendizagem Organizacional**. In: Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. p.18-55.

_____. **Construindo o Conceito de Competências**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial, 2001, p.183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 01 de junh.2017.

_____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004 b. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf> Acesso em: 23 de julh. 2017.

_____. **In Search of Competence:** aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *The International Journal of Human Resource Management*. V. 16, n. 9, PP. 1640-1655, 2005.

FLICK, U. **Entrevistas Semiestruturadas.** p. 89-108. In: FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Trad. Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLINK, R.J.S; VANALLE, A, R.M. **O Desafio da Avaliação de Competências.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. Anais eletrônicos. Fortaleza: ABEPRO, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0707_0513.pdf Acesso em: 02 de julh. 2017.

FRAHM, J; BROWN, K. **Developing Communicative Competencies for a Learning Organization.** *Journal of Management Development*, Vol. 25 Iss 3 pp. 201 - 212 .2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02621710610648141> Acesso em: 15 de jan. 2017.

GHERRA, S. **Stratégies de Développement Durable.** *Revue française de gestion* – N°204/2010.

GLORIA JUNIOR, O.S.; ZOUAIN, D.M.; ALMEIDA, G.O. Competências e Habilidades Relevantes para um chefe de Unidade Descentralizada de Perícia da Polícia Civil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie.** vol.15 no.4 São Paulo July/Aug. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000400002 Acesso em: 29 de junh.2017.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200008.pdf Acesso em: 15 julh. 2017.

GODOY, A.S; MELLO, R.B; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GOMES, L.F.A; ANDRADE, R.M. **Performance Evaluation in Assets Management With the Ahp.** 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-74382012000100004 Acesso em: 15 de jan. 2017.

GORBACHEVA, E.; STEIN, A; SCHMIEDEL; MÜLLER, O. **The Role of Gender in Business Process Management Competence Supply.**2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-016-0428-2> Acesso em: 15 de jan. 2017.

GRIFFIN, R. W. e G. MOORHEAD. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Revisão técnica Cecilia Whitaker Bergamni; Tradução 11^a ed. Norte-americana. [tradução Noveritis do Brasil]. São Paulo: Cenage Learning, 2015.

HAIR Jr, J. F.; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____; _____. **Análise Multivariada de Dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

HAIR Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro Bookman. Porto Alegre: Bookmann. 2005

HENRI, J. **Performance Measurement and Organizational Effectiveness**: bridging the gap. *Managerial Finance*, v. 30, n. 6, p. 93-123, 2004.

HIND, P; WILSON, A.; LENSSEN, G. **Developing Leaders for Sustainable Busines**. 2009. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 9 Iss 1 pp. 7 – 20. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700910936029>. Acesso em: 15 de jan. 2017.

HIPOLITO, J.A.M. **A Geração da Administração Salarial em Ambientes Competitivos**: análise de uma metodologia para a construção de sistemas de remuneração por competências. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

JACQUES, E.R; GONÇALVES, F.O. Cooperativas de Credito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. (2016). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v25n2/0104-0618-ecos-25-02-00489.pdf>>Acesso em: 17 de Nov.2017.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The balanced scorecard** – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

LACERDA, D.P; TEIXEIRA, R.; ANTUNES, J e CORCINI NETO. **Estratégia Baseada em Recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas/Daniel Pacheco Lacerda...[et al]. –Porto Alegre: Bookmann, 2014. Xviii, 454 p.:Il.; 25 cm.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de la Competencias**. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

LIMA, J.O; SILVA, A.B. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**.vol.16 nº5. São Paulo Sept./Oct. 2015.

LINDGREN, V.; HENFRIDSSON, O; SCHULTZE, U. **Design Principles For Competence Management Systems:** a Synthesis of na action research study. MIS quarterly Vol. 28 N. 3, PP. 435-472/September 2004. Disponível em: <http://misq.org/design-principles-for-competence-management-systems-a-synthesis-of-an-action-research-study.html> Acesso em: 16 de jan. 2017.

MCCLELLAND, D.C. **Testing for Competence Rather than for Intelligence.** American Psychologist, p. 1-14, January, 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> Acesso em: 12 junh. 2017.

MCSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional.** Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow; tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria; revisão técnica: Ademar Orsi. 1. Porto Alegre McGrawHill. AMGH. 2013. ISBN 978-85-8055-182-2

_____. _____. **Comportamento Organizacional:** conhecimento emergente, realidade global/ Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow; tradução: Francisco Araújo da Costa. – 6 ed. Porto Alegre.

MILLS, J. et al., **Competing Thought Competences.** Cambridge: Cambrigde University Press, 2002.

MUNCK, L. **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações:** um novo agir frente a lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

OLIVEIRA, H.M. **Internacionalização de Empresas Brasileiras:** desenvolvimento de gestores como fator essencial para a estratégia de negócios. 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3193/internacionalizacao-de-empresas-brasileiras--desenvolvimento-de-gestores-como-fator-essencial-para-a-estrategia-de-negocios> Acesso em: 29 de jun. 2017.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. **Focus group, pesquisa qualitativa:** resgatando a teoria, 7instrumentalizando o seu planejamento. São Paulo: RAUSP, v.33, no. 3, Jul-Set. 1998.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm.**NEW York: Wiley. 1959

PEREIRA, M.S; FORTE, S.H.A.C. **Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza:** uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/96. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000100006 Acesso em: 28 de mai. 2017.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Legislação e Gestão**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/>> Acesso em: 17 de nov. 2017.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, v..68, n.3,79-91, 1990. Disponível em: <https://www.profrandes.com.br/userfiles/37e2f78e93b640608ec17b8de1b6d4b5.pdf> Acesso em: 02 de julh. 2017.

RIBEIRO, F; SCHERER, L.M; SILVA, A.AB. **Visão Baseada em Recursos: Estudo do Impacto da Crise Financeira na Heterogeneidade do Desempenho das Empresas Brasileiras de Capital Aberto**. 2016. Disponível em: <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/3800/2996> Acesso em: 29 de mai. 2017.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas/ Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al.)**. -3. ed. -12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

RUAS, R. **A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão por Competências: uma contribuição a estratégia das organizações** In: Ruas et al., Aprendizagem organizacional e Competências. São Paulo: Bookman, 2005.

RUGMAN, A; VERBEKE, A. **Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management**. Strategic Management Journal. 20(8), 769-780. 2002.

SACCOL, A.Z. **Um Retorno ao Básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.2, n.2, p.250-269, mai/ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555>. Acesso em: 11 de jun. de 2017

SANTOS, A.C. **O Uso do Método Delphi na Criação de um Modelo de Competências**. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, abril/junho,2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16572/o-uso-do-metodo-delphi-na-criacao-de-um-modelo-de-competencias> Acesso em: 02 de julh. 2017.

SAVANEVICIENE, A; STUKAITE, D; SILINGIENE, V. **Development of Strategic Individual Competences**. Engineering Economics. 2008. No 3(58) Work Humanism.

Disponível em: <http://inzeiko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11559> Acesso em: 17 de jan. 2017.

SCUPOLA, A. **Conceptualizing Competences in E-Services Adoption and Assimilation in SMES**. Journal of Electronic Commerce in Organizations. Volume 6, Issue 2 edited by i\lehdhi Khosrow-Pour © 2008, IGI Global. 2008

SICREDI CENTRO SUL PR/SC. **Cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão do Centro Sul do Paraná –Relatório**: 2016.

_____. **Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Livre Admissão do Centro Sul do Paraná –Relatório**: 2017.

SICREDI. **Assessoria de Imprensa Corporativa**. 2017. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/valor-1000-sicredi-maiores/> Acesso em: 23 de set. 2017.

SIERDOVSKI, M.; STEFANO, S.R.; ZAMPIER, M.A.; CAMPOS, E.A.R. **Avaliação das Competências Individuais Voltadas para a Sustentabilidade**: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. Revista ESPACIOS. Vol. 38 (nº 21) Ano 2017. Pag. 40. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p40.pdf>. Acesso em: 24 de jun. 2017.

SILINGIENE, V. **Lyderystes Komp SILINGIENE, V. Lyderystes Kompetencijos Raiska Individualios Karjeros Kontekste**. 2011 Disponível em: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>> Acesso em: 17 de jan. 2017.

SORDI, J.O.; AZEVEDO, M.C. **Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associada à Prática de Gestão do Conhecimento**. RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6547/analise-de-competencias-individuais-e-organizacionais-associadas-a-pratica-de-gestao-do-conhecimento> Acesso em: 15 de jan. 2017.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at Work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STEFANO, S.R. (Org). **Gestão de pessoas**: fundamentos e aplicações. Guarapuava: Unicentro, 2011.

STEFENON, R. **Vantagens Competitivas Sustentáveis na Indústria Cervejeira**: o caso das cervejas especiais. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCC e). 2012. Disponível em: <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1539>. Acesso em: 01 de jun. 2017.

STREINER, D. L., NORMAN, G. R. **Health measurement scales: a practical guide to their development and use.** 4th edition, Oxford, 431p, 2008

SWIGON, M. **Personal Knowledge Management (PKM) and Personal Employability Management (PEM) – Concepts Based on Competences.**2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249137753_Personal_Knowledge_Management_PKM_and_Personal_Employability_Management_PEM_concepts_based_on_competences
Acesso em: 16 de jun. 2017.

SYPNIEWSKA, B. **Examination of the Individual Competencies that Differentiate Results in Direct Sales.**2013. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2253191. Acesso em: 15 de jan. 2017.

TEIXEIRA, G. **Competências para a Sustentabilidade: análise em instituição financeira do Paraná.** 2016 . Disponível em: <https://tede.unicentro.br:8443/jspui/bitstream/jspui/607/2/GYLMAR%20TEIXEIRA.pdf>
Acesso em: 27 de junh. 2017.

VALLANDRO, L.F. J; TREZ, G. **Visão Baseada em Recursos, Estratégia, Estrutura e Performance da Firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica.** 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es164.pdf> Acesso em: 23 de jun. 2017.

WALZ, R. **Competences for Green Development and Leapfrogging in Newly Industrializing Countries.** 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10368-010-0164-x> Acesso em: 24 de jun. 2017.

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

_____. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**,v. 6, n. 3, p. 171-174, 1995.

WIEK, A; WITHYCMBE, L; REDMA, C.L. **Key Competencies ins Sustainability: a reference framework for academic program development.**2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-011-0132-6> Acesso em: 24 de jun. 2017.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento de métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objectif Compétence.** Paris: Liaisons, 1999.

_____. **Objetivo Competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O Modelo de Competência.** São Paulo: SENAC, Editora, 2003.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE GRUPO FOCAL

Adaptado da dissertação de Gylmar Teixeira 2016

Não é necessário identificar-se no questionário;

• Analise os itens e assinale com um “X” a opção correspondente à sua opinião/situação ou, preencha as respostas.

1 - Gênero: () Masculino () Feminino

2 - Idade: Anos completos: _____

3- Tempo de atuação na empresa? Anos completos: _____

4 - Qual a sua Escolaridade? () Superior incompleto ou completo () Pós-Graduação incompleto ou completo

5- Estado Civil: () Casado ou União estável () Solteiro ou divorciado ou viúvo

Caracterização da Organização

Nome da agência: _____ Local da sede (cidade/UF):

_____ Tempo de atuação no mercado: _____ Qual o número de colaboradores efetivos:

- 1) O que a Cooperativa entende por Competências?
- 2) O que a Cooperativa entende por competência organizacional e individual?
- 3) Quais são as competências da sua organização? Existe alguma que a distingue da concorrência?
- 4) Quais são as competências individuais necessárias a todos os funcionários da organização?
- 5) Quais são as competências da sua organização que são voltadas à Visão Baseada em Recursos?
- 6) Em sua opinião, existem algumas competências individuais que auxiliariam no desenvolvimento da Visão Baseada em recursos dentro da Cooperativa? Se sim, quais?
- 7) A Cooperativa possui implantado algum modelo de gestão por competências?
- 8) Se sim, qual e como funciona?
- 9) Desde quando funciona este sistema?
- 10) Por que a organização adotou este sistema?
- 11) Quais foram os principais benefícios esperados? Foram efetivados?
- 12) Comente as mudanças geradas com o sistema?
- 13) A Cooperativa identifica as competências individuais voltadas à Visão Baseada em Recursos?
- 14) Elas são incentivadas de alguma forma?
- 15) Houve alguma diferença em relação ao tratamento das competências após a implantação do sistema de competência?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE DANTAS (2004)



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA**

Marque um “X” no número dentro da escala “1. Discordo totalmente” a “5. Concordo totalmente” em cada uma das afirmações:

Questões	1	2	3	4	5
1) CAPITAL HUMANO: os cursos e treinamentos oferecidos aos colaboradores são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da empresa.					
2) As habilidades profissionais dos colaboradores são aperfeiçoadas continuamente ao longo do tempo.					
3) CAPITAL SOCIAL: há um bom relacionamento entre colaboradores dentro e fora da empresa.					
4) O relacionamento entre gestores e funcionários flui de forma aberta, amigável e respeitosa.					
5) COMPETÊNCIAS: a empresa e os colaboradores conseguem identificar as necessidades dos clientes.					
6) A história e a cultura da empresa são repassadas aos colaboradores.					

Fonte: Adaptado de Furlan, 2017

Obrigado (a) pela colaboração!

Assinale com um “X” qual é a sua avaliação quanto ao grau de importância que a Cooperativa deve dar à competência:

(continua)

COMPETÊNCIAS	Não precisa saber	Deve ter noções			Deve ter domínio parcial			Deve ter domínio total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Trabalho em equipe e Cooperação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar culpados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Mais cooperação do que competição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.Procura ajudar o colega nas dificuldades do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.É participativo nos eventos da Cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.Identificar os perigos e controlar riscos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.Comunicar-se de forma assertiva, com segurança e de forma clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Interage com cortesia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.Constrói redes de relacionamentos internas e externas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.Agir de forma proativa,	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

antecipando acontecimentos e apresentando alternativas.										
12.Flexibilidade, adaptar-se a novos cenários, trabalhos, processos, equipes e ferramentas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Foco no resultado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Identifica as etapas, os recursos e os meios para realizar o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.Busca melhorias nos padrões de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.Conhecimento técnico, desenvolver e aplicar habilidades na função desempenhada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Respeitar as diferenças hierárquicas e funcionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.Preparar e atender emergências	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.Assimilar mudanças do ambiente da Cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.Avaliar e mensurar as ações corretivas desenvolvidas pelo setor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.permanecer atualizar em áreas técnicas e funcionais e sugerir soluções que agreguem valor a organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.Prevenir e controlar perdas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.estabelecer a integração do setor com outros setores da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.Criar e perseguir planos de desenvolvimento próprios (autodesenvolvimento) e aplicar os novos conhecimentos na prática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.Buscar sempre o melhor método para os processos de trabalho, analisando as situações e considerando os riscos e as consequências de suas ações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.Liderança, capta, desenvolve e gerencia desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.Influencia de forma positiva o conjunto de colaboradores da cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Identificar os erros, estimulando o aprendizado por meio deles e criar oportunidades de continuo aprendizado do trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Ter domínio teórico-prático da qualidade e gestão do trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Planejar a política de gestão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.Comunicar-se de forma clara e concisa, agregando níveis de detalhes e termologias de acordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

com a situação e o público, certificando-se que a mensagem foi recebida e compreendida.										
32. Calcular e interpretar dados estatísticos relacionados as funções desempenhadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Atender a requisitos técnicos e legais na área de atuação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Encorajar discussões abertas sobre questões, ideais e pontos de vista discordantes para desenvolver o sentimento de participação e saber escutar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Estabelecer e cumprir rotina de comunicação com a sua equipe, compartilhando resultados do sistema de sua área.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Visão e Estratégia, Pensar e agir em sentido amplo, além de sua própria área, antecipando elementos internos e externos que causam impacto na organização. Ter visão estratégica da área estratégia, considerando as necessidades locais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Seguir a missão e visão da cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Implementar e manter sistemas, ferramentas e políticas que viabilizem a estratégia, considerando as necessidades locais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Possuir visão estratégica para construir uma visão de futuro para alcançar as prioridades do negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais para agregar valor à organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Adaptado de Dantas, 2004

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO – TECLE

Prezado (a) colaborador (a),

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (V.B.R.) DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO”.

Esta pesquisa justifica-se, por pretender estabelecer ligação entre dois temas distintos, Competências e Visão Baseada em Recursos e a partir da análise da relação entre estas duas temáticas, busca-se preencher uma lacuna demonstrada pela pesquisa das publicações recentes realizada, onde ficou comprovada a carência de estudos a nível nacional na área de competências nos últimos 10 (dez) anos, conforme será apresentado na fundamentação teórica. Desta forma, contribuindo para que outros pesquisadores desenvolvam mais estudos das relações entre estas temáticas.

Outra justificativa e também considerado como elemento motivador para o estudo é a necessidade vivenciada pela pesquisadora que atua como colaboradora da Cooperativa de Crédito analisada, de se desenvolverem estudos que retratem como ocorre o processo da gestão das competências realizadas pelas lideranças da Cooperativa e como isso afeta os colaboradores de uma forma geral.

1. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA: Ao participar desta pesquisa você deverá responder a um questionário que contem perguntas diretas e objetivas referentes a seus dados pessoais e profissionais acerca das competências da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Sul – Sicredi Centro Sul PR/SC/RJ Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado o (a) os (as) entrevista sem nenhum prejuízo para você.

2. RISCOS E DESCONFORTOS: No questionário utilizado para realização da pesquisa o colaborador poderá sentir-se constrangido perante as questões. A pesquisa apresenta um risco mínimo, que será reduzido com o cancelamento da pesquisa. Se precisar de tratamento por se sentir prejudicado por causa da pesquisa, ou sofrer algum dano decorrente da pesquisa, o pesquisador se responsabilizara pela assistência integral, imediata e gratuita encaminhando o colaborador para um serviço de saúde para atendimento especializado.

3. BENEFÍCIOS: Os benefícios esperados com o estudo e a necessidade preeminente de uma avaliação perceptiva de valor após finalização deste curso. Pesquisas nesta perspectiva podem contribuir como um meio de aperfeiçoamento para todos os colaboradores. Ainda como a

Cooperativa elabora relatório anual de resultados e impactos ambientais, sociais e econômicos, esta pesquisa pretende avaliar a percepção dos colaboradores e dos gestores quanto às estratégias e competências com foco nas competências da Cooperativa, podendo assim colaborar com estudos práticos e contribuir com informações ao relatório.

4. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações que o (a) Sr. (a) nos fornecer ou que sejam conseguidas pelo instrumento de pesquisa serão utilizadas somente para esta pesquisa. Seus (suas) respostas, dados pessoais, ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhum dos (as) questionários nem quando os resultados forem apresentados.

5. ESCLARECIMENTOS: Se tiver alguma dúvida a respeito da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar a qualquer momento o pesquisador responsável e/ou o Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO.

Nome do pesquisador responsável: Josiane Rodrigues dos Santos

Endereço: Rua Duque de Caxias, 1976

Telefone para contato: (42) 99958-9342

Horário de atendimento: 08h00min às 12h00min e 13h00min as 18h00min de segunda a sexta feira.

Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO – COMEP

Endereço: Rua Simeão Camargo Varela de Sá, 03 – Vila Carli

Telefone: (42) 3629-8177

6. RESSARCIMENTO DAS DESPESAS: Caso o (a) Sr. (a) aceite participar da pesquisa, não receberá nenhuma compensação financeira.

7. CONCORDÂNCIA NA PARTICIPAÇÃO: Se o (a) Sr. (a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que se segue, em duas vias, sendo que uma via ficará com você.

CONSENTIMENTO PÓS INFORMADO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o Sr.(a)

_____,
portador(a) da cédula de identidade _____, declara que, após leitura minuciosa do TCLE, teve oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelos pesquisadores, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assim o presente termo.

Guarapuava, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador