

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA VISÃO  
BASEADA EM RECURSOS (VBR) DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**JOSIANE RODRIGUES DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

**MÁRCIO LUIZ BERNARDIM**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

**SANDRA MARA DE ANDRADE**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

**SONIA RAIFUR KOS**

UNICENTRO - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO - OESTE

# COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

## 1 INTRODUÇÃO

Esse estudo teve como objetivo principal identificar as competências no ambiente de uma organização, além de como essas competências podem ser desenvolvidas de maneira a colaborar para uma organização Cooperativa de Crédito. Fleury e Fleury (2004, p.30) conceituam competências individuais 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.

A busca do sucesso nas organizações é um objetivo que está presente em todos os segmentos, motivo pelo qual é necessário que as competências da equipe de colaboradores correspondam aos interesses da organização. Para tanto, é essencial que as competências sejam identificadas e incentivadas pela gestão de pessoas, de modo que sejam também assimiladas e cultivadas pelos colaboradores.

Dubois e Rotheweel (2004) defendem que a gestão de pessoas tem a função de auxiliar a gestão organizacional, legitimando o modelo de competências, quando os indivíduos se envolvem nos processos de trabalho e no desenvolvimento das atividades. 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 na organização, 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.

Para auxiliar na busca dos resultados organizacionais, além das competências essenciais, os indivíduos podem fazer uso dos recursos. Com relação à Visão Baseada em Recursos - VBR, 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. A abordagem da VBR, conforme Ferreira *et al.* (2014), foca nos recursos e capacidades das empresas em expandir a sua vantagem competitiva. Conforme Barney (1991), a abordagem VBR busca entender porque algumas empresas possuem desempenho superior a outras, através dos recursos internos.

Considerando a relevância das temáticas Competências e Visão Baseada em Recursos, e o fato de suas relações serem pouco exploradas no meio acadêmico e organizacional, a questão norteadora deste estudo é: **qual é a importância das competências individuais na Visão Baseada em Recursos, VBR, sob a perspectiva dos gestores e colaboradores, para atuação em uma Cooperativa de crédito?** Nesse sentido, busca-se contribuir com o entendimento das relações entre Competências e a teoria Visão Baseada em Recursos.

Esta pesquisa justifica-se por pretender estabelecer ligação entre dois temas distintos: Competências e VBR. 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. A seguir apresenta-se o referencial teórico desse estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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*, Visão baseada em recursos, nas bases de dados: Scopus, Ebsco, Periódicos da Capes, Spell. Após o levantamento das publicações na base de dados, foi realizada uma seleção dos artigos completos que foram considerados mais adequados para a construção do referencial de acordo com o objetivo do estudo.

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 (1973) 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, FLEURY, 2001).

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, FLEURY, 2001).

Entende-se competência como a “capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser” (CARVALHO et al, 2009, p.4). Por outro lado, Durand (1998) define competência como sendo a interdependência do conhecimento, das habilidades e atitudes de um indivíduo, necessárias para a execução dos objetivos.

O conceito adotado nesse estudo foi fundamentado em Fleury e Fleury (2001) que definem competência individual como sendo um “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Esse conceito apresenta a noção de competência associando-a 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. No que diz respeito às organizações, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para a pessoa (FLEURY; FLEURY, 2001).

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 ou coletivas e conforme Carvalho, Stefano e Munck (2015) acrescentam, a gestão de pessoas deve atrair e manter e desenvolver competências necessárias à realização do objetivo da empresa.

Dutra (2007) contribui ao defender que ao colocarmos 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. 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, ligada à coletividade e não apenas a indivíduos isolados. Assim, há uma relação íntima entre competência organizacional e competência individual, pois uma influencia a outra, inevitavelmente.

Já 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. A abordagem da VBR, investiga os recursos e capacidades das empresas em aumentar a sua vantagem competitiva (FERREIRA et al, 2014). A VBR 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, FORTE, 2008).

Pereira e Forte (2008) acrescentam que a visão moderna da VBR explica que os recursos não são estáticos e imutáveis, ou seja, eles devem ser analisados como um modelo dinâmico que avalie a sua contribuição para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos que sejam necessários para se atingir vantagens competitivas futuras. Com o objetivo de alcançar vantagem competitiva sustentável, obtendo retornos e performances superiores à competição, a V.B.R. precisa identificar e escolher um conjunto de recursos únicos, os quais são combinados em competências e habilidades que proporcionam o alcance desta vantagem. (FAHY, 2000; PEREIRA, FORTE, 2008).

Os recursos decorrentes da vantagem competitiva, devem atender a quatro condições básicas. De acordo com Barney (1991), nem todos os recursos da empresa têm o potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto devem: possuir valor - ser **valiosos** para explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; ser raros ou escassos, entre competidores atuais e potenciais; ser difíceis de imitar e ser difíceis de substituir, ou seja, não haver **substituto equivalente** para o recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma Cooperativa. Jacques e Gonçalves (2016) definem as sociedades cooperativas como sendo sociedades de pessoas, que possuem forma e natureza jurídicas próprias, constituídas com o objetivo de prestar serviços aos associados. Já uma cooperativa de crédito ou instituição financeira cooperativa, conforme o Portal do Cooperativismo Financeiro (2017) é denominada a associação de pessoas, que nela ingressam de forma voluntária, se tornam sócias, com o objetivo de fazer suas movimentações financeiras. A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto à forma de abordagem, tanto como quantitativa quanto qualitativa. Quanto aos seus fins, também é considerada como descritiva, tendo em vista

a sua contribuição para responder aos objetivos do estudo. De acordo com Alyrio (2009, p.60), a pesquisa descritiva busca “essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para nova pesquisa explicativa”.

Também foi utilizada a estratégia de projetos não experimentais, conforme orienta Creswell (2010), como os levantamentos, para a abordagem quantitativa, e os questionários enviados aos colaboradores das 17 agências da Cooperativa.

A estratégia de pesquisa, conforme Yin (2015), está relacionada com a forma pela qual os dados da pesquisa são coletados. Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso único, descrevendo-se uma situação em seu contexto real, a saber, em uma Cooperativa de Crédito, com o objetivo de identificar as competências existentes nos colaboradores e como ocorre sua gestão.

De acordo com Bardin (1977), foi utilizada também a pesquisa documental, para a obtenção de informações referentes à Cooperativa, como, por exemplo, os relatórios anuais que são fornecidos aos associados nas assembleias, assim como os seus aspectos legais, de acordo com a regulamentação do Banco Central.

Em relação à abordagem quantitativa, foi definido como universo os colaboradores das 17 agências que fazem parte da Cooperativa pesquisada, os quais totalizavam no mês de junho de 2017, 197 colaboradores efetivos. Para a análise quantitativa foi utilizado o *Software IBM SPSS*, Versão 21.

A escolha da Cooperativa se deveu a sua importância para a região, pois conforme relatório anual (2017), ela 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.

Em relação à abordagem qualitativa com os gestores, foi realizado um grupo focal na reunião gerencial da Cooperativa, com a utilização de perguntas pré-elaboradas. Neste caso, foi utilizado o roteiro de entrevista adaptado da dissertação de Teixeira (2016), validado pelo autor, adaptado aos objetivos desta pesquisa com a Cooperativa de Crédito. Após a coleta dos dados por meio do grupo focal, com os 8 gestores voluntários, foi realizada a transcrição da sessão e analisado o seu conteúdo. De acordo com Bardin (1977), 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 obtido. A seguir apresenta-se as análises dos resultados da pesquisa.

## **4 ANÁLISES DOS RESULTADOS**

O estudo foi desenvolvido 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. O universo de colaboradores é de 197, do qual foi retirada uma amostra por adesão de 120, representando as 17 agências pertencentes a essa Cooperativa. Foram consultados todos cargos.

### **4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA**

#### **4.1.1 Alpha de Cronbach e Estatística Descritiva**

Inicialmente todos os constructos foram submetidos ao teste de Alpha de Cronbach, com o intuito de verificar a validade interna de cada um deles. O resultado do Alpha de Cronbach dos constructos dessa pesquisa estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 – 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
<b>Visão Baseada em Recursos</b>		117	6	0,892

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se que o Alpha dos constructos ficou entre 0,731 e 0,892, indicando que os constructos apresentam validade interna. O menor Alpha foi para o constructo de Trabalho em equipe, com 0,731, e o maior foi na Visão Baseada em Recursos, com 0,892. Nos demais ficou entre 0,814 e 0,858.

Os participantes foram convidados a atribuir uma nota de zero a dez, a qual representa sua opinião sobre as 8 competências analisadas - Trabalho em Equipe e Cooperação; Relacionamento; Foco no Resultado; Flexibilidade e Conhecimento técnico – com características mais genéricas, e - Liderança; Comunicação e Visão e Estratégia – com características mais gerenciais. A Tabela 2 apresenta a Estatística Descritiva são apresentados os resultados obtidos em relação às competências mais genéricas.

**Tabela 2 – Estatística Descritiva das questões de Competência: Trabalho em equipe, Relacionamento, Foco no resultado, Flexibilidade e Conhecimento técnico**

Competência	Questões	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio padrão
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe e Cooperação.	120	4	10	9,35	0,950
	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
	<b>Média geral de Trabalho em Equipe</b>					<b>9,26</b>
Relacionamento	Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades.	120	4	10	9,00	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
	<b>Média geral de Relacionamento</b>					<b>9,24</b>
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	9,50	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	9,10	0,938
	<b>Média geral de Foco no Resultado</b>				<b>9,27</b>	
Flexibilidade	Conhecimento técnico, desenvolver e aplicar habilidades na função desempenhada.	118	7	10	9,18	0,921
	Respeitar as diferenças hierárquicas e funcionais.	119	6	10	9,30	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	8,90	1,123
	<b>Média geral de Flexibilidade</b>				<b>9,06</b>	
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 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
	<b>Média geral de Conhecimento Técnico</b>				<b>9,08</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao **Trabalho em equipe** observou-se que a menor nota foi 2 para a questão “É participativo nos eventos da Cooperativa”. Já a nota máxima para todas as questões foi 10, demonstrando assim que os respondentes que deram essa nota acreditam que esta competência é fortemente presente 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. Esses resultados estão em consonância com McShane e Glinow (2013, p.135), quando afirmam que “as equipes se tornam uma parte importante das organizações contemporâneas”.

Quanto ao **Relacionamento**, os dados obtidos na questão “Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades” apresentou 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, de toda sorte demonstrando a relevância dessa competência para os colaboradores. Por outro lado, a questão “Interage com cortesia” foi detentora da maior média nesse grupo de competências, indicando que o respeito é presente nas ações. 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”. Fleury e Fleury (2001, p.188), afirmam que “saber comunicar” significa compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros membros integrantes da organização.

No que se refere ao **Foco no resultado**, anota mínima foi 6 e a máxima 10, significando a relevância dessa competência para o colaborador, que considera que a empresa como um todo

mantem foco no resultado de forma clara. A média ficou entre 9,10 e 9,33, e o desvio padrão entre 0,773 e 0,957, sem muita variação nas respostas. Esse resultado está em consonância com o que defendem Fleury e Fleury (2001, p.188), afirmando que “saber comprometer-se” significa saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização, ou seja, com os objetivos da Cooperativa, focando suas ações no alcance dos resultados almejados por ela.

Com relação a **Flexibilidade**, notou-se que foi o constructo que apresentou a maior variação, com a nota mínima de 1 e a máxima de 10, demonstrando que há colaboradores que não consideram essa competência como muito presente na Cooperativa. Esse entendimento por parte dos pesquisados culminou na menor média entre todas as questões desse primeiro grupo de competências - 8,90.

Quanto ao **Conhecimento Técnico** houve grande variação na nota da questão “Buscar sempre o melhor método para os processos de trabalho, analisando as situações e considerando os riscos e as consequências de suas ações”, sendo a mínima de 1 e máxima 10. Esse resultado do constructo está em consonância com Fleury e Fleury (2001, p.188), os quais entendem que “saber comunicar” implica em compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos colaboradores, assim como “saber aprender” refere-se à articulação do conhecimento e da experiência em prol dos objetivos.

De forma geral notou-se que as competências desse primeiro grupo são bastante presentes na empresa investigada, uma vez que todas apresentaram nota média acima de 9. Trabalho em Equipe e Cooperação, Relacionamento e Foco no Resultado tiveram média aproximada de 9,3, enquanto que Flexibilidade e Conhecimento técnico tiveram média próxima de 9. Conclui-se assim que as três primeiras estão mais desenvolvidas que as duas últimas.

A Tabela 3 apresenta a Estatística Descritiva são apresentados os resultados obtidos em relação às competências mais gerenciais.

**Tabela 3 – Estatística Descritiva das questões de Competência: Liderança, Comunicação, Visão e Estratégia**

Competência	Questões	N	Mín.	Máx.	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
	<b>Média geral de Liderança</b>				<b>9,09</b>	
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	119	4	10	9,04	1,077



	desenvolver o sentimento de participação e saber escutar.					
	Estabelecer e cumprir rotina de comunicação com a sua equipe, compartilhando resultados do sistema de sua área.	117	6	10	9,12	1,044
	<b>Média Geral de Comunicação</b>				<b>9,14</b>	
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
	<b>Média Geral de Visão e Estratégia</b>				<b>9,17</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Competência de **Liderança**, a nota mínima atribuída foi 2 e a máxima 10. A média ficou entre 8,98 e 9,19, com o desvio padrão entre 0,889 a 1,135. A variação entre a média e o desvio padrão não foi tão significativa, o que indica concordância entre boa parte dos respondentes quanto as notas dadas. Fleury e Fleury (2001, p.188), afirmam que “saber agir” significa saber o quê e porque 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 referem sobre “saber assumir responsabilidades”, o que significa ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações dentro da Cooperativa e, em consequência disso, ser reconhecido pelas atitudes tomadas. Esse resultado demonstra também como a liderança é considerada importante para colaborador, pois é por meio dela que decisões são tomadas, refletindo-se sobre o desempenho da Cooperativa.

Na questão referente à competência **Comunicação** a nota mínima obtida foi 4 e a máxima 10, ficando a média entre 8,97 e 9,32, o que indica que, na percepção do colaborador, essa competência é presente no ambiente de trabalho. O desvio padrão ficou entre 0,805 a 1,077. O resultado obtido desde constructo está em consonância com Fleury e Fleury (2001, p.188), quando esclarecem 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 de trabalho, na visão do colaborador, por meio das notas dadas nos questionários.

A nota mínima dada para a competência **Visão e Estratégia**, em duas das cinco questões foi 1, enquanto a média variou entre 8,27 a 9,35 no conjunto. A menor nota demonstra que “Implementar e manter sistemas, ferramentas e políticas que viabilizem a estratégia, considerando as necessidades locais” e “Mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais para agregar valor a organização”, não são ações presentes na Cooperativa para parte dos participantes. Este constructo está em consonância com Fleury e Fleury (2001, p.188), que consideram que “ter visão estratégica” significa conhecer e entender a organização e seu ambiente de negócios, identificando oportunidades e alternativas, ou seja, o colaborador precisa conhecer os objetivos e os negócios da Cooperativa para assim identificar oportunidades para

o desenvolvimento e crescimento da organização. Este resultado demonstra a relevância dessa competência para o colaborador.

As médias das competências mais gerenciais - Liderança; Comunicação e Visão e Estratégia foram 9,09, 9,14 e 9,17 respectivamente. Da mesma forma que no primeiro grupo, essas competências também foram consideradas fortemente presentes na organização investigada. A Liderança teve a menor média, indicando que para os colaboradores, ainda é possível desenvolver mais essa competência.

Os participantes também foram convidados a apresentar sua opinião sobre seis questões relacionadas a VBR. Para esse constructo, o participante foi convidado a Marcar um “X” no número dentro da escala “1. Discordo totalmente” a “5. Concordo totalmente” em cada uma das afirmações. O resultado está disponível na Tabela 4.

**Tabela 4 – Estatística Descritiva das questões sobre Visão Baseada em Recursos**

<b>RECURSOS</b>	<b>N</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>					
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
<b>CAPITAL SOCIAL</b>					
Há um bom relacionamento entre colaboradores dentro e fora da empresa.	118	1	5	4,42	0,800
O relacionamento entre gestores e funcionários flui de forma aberta, amigável e respeitosa.	117	1	5	4,50	0,761
<b>COMPETÊNCIAS</b>					
A empresa e os colaboradores conseguem identificar as necessidades dos clientes.	118	1	5	4,18	0,780
A história e a cultura da empresa são repassadas aos colaboradores.	118	1	5	4,59	0,731

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se, em relação à Visão Baseada em Recursos, tanto nas questões referentes ao **Capital Humano, Capital Social e Competências**, tiveram respondentes que discordam totalmente com a existência dessas ações na cooperativa, bem como tiveram respondentes com opinião contrária, afirmam que concordam totalmente com a existência dessas ações na empresa. No entanto, é visível que o número de respondentes que concorda totalmente é maioria, visto que a média de cada questão é próxima de 5, variando entre 4,18 e 4,59. Dessa forma, é possível concluir que na opinião dos colaboradores a VBR é presente na organização.

#### **4.1.2 Análise Fatorial**

Para Hair Jr et al. (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. Essa técnica 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. Na Tabela 5 estão apresentados os resultados da técnica, demonstrando que o uso de um fator representativo de cada constructo é adequado, visto que o KMO foi superior a 0,7 para todos grupos e a Variância Total explicada é superior a 50% em todos os casos.

**Tabela 5: Teste KMO e Variância Total Explicada**

Constructo	KMO	Variância Total explicada - %
Trabalho em Equipe	0,754	50,45
Relacionamento	0,782	59,34
Foco no Resultado	0,797	57,96
Flexibilidade	0,810	61,68
Conhecimento Técnico	0,811	58,62
Liderança	0,797	59,14
Comunicação	0,778	61,01
Visão	0,810	64,86
VBR	0,868	65,14

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser observado, os testes permitem o uso do escore fatorial gerado na técnica de Análise Fatorial e a inclusão do mesmo em testes de Correlação e Regressão.

#### 4.1.3 Correlações entre Variáveis de Competências e VBR

A correlação mostra como é o comportamento das variáveis. Conforme Field (2009), as correlações caracterizam uma relação entre duas ou mais variáveis, o que acontece tanto de forma positiva, negativa ou simplesmente nula. (HAIR JR ET AL, 2009). Os resultados das correlações estão disponíveis na Tabela 6.

**Tabela 6– 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**							
Foco no resultado	Pearson	0,590**	0,741**						
Flexibilidade	Pearson	0,595**	0,691**	0,724**					
Conhecimento Técnico	Pearson	0,520**	0,581**	0,752**	0,764**				
Liderança	Pearson	0,514**	0,614**	0,632**	0,595**	0,694**			
Comunicação	Pearson	0,567**	0,654**	<b>0,758**</b>	0,746**	0,765**	0,756**		
Visão e estratégia	Pearson	<b>0,470**</b>	0,548**	0,696**	0,593**	0,712**	0,742**	0,735**	
VBR	Pearson	<b>0,445**</b>	0,436**	0,353**	0,335**	0,249**	0,366**	0,378**	0,289**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se que existe correlação positiva e significativa entre todas as variáveis, indicando que as mesmas têm comportamento semelhante na opinião dos respondentes. Entre as oito competências analisadas, percebe-se que existe maior força (0,758) entre Foco no Resultado e Comunicação, demonstrando que uma competência leva a outra. Já a correlação mais fraca (0,470) ocorreu entre Trabalho em Equipe e Visão e estratégia.

Quanto a VBR, notou-se que a correlação entre esta e as demais competências é considerada de moderada a fraca, pois está situada abaixo de 0,5. A maior força de correlação

acontece entre VBR e Trabalho em Equipe (0,445), seguida de Relacionamento (0,436). Esse resultado indica que na ótica dos membros da empresa pesquisada são as variáveis com comportamento mais parecido, indicando que a medida que uma aumenta, as demais também aumentam. A associação entre VBR e Foco no Resultado (0,353), Flexibilidade (0,335), Liderança (0,366) e Comunicação (0,378) são semelhantes, pois todas apresentaram coeficiente de Pearson, positivo e significativo em torno de 0,35. Já a associação entre VBR e Conhecimento Técnico e Visão e Estratégia apresentaram a menor correção, ficando abaixo de 0,3.

Ainda que as correlações tenham sido consideradas moderadas e fracas, são todas positivas e significativas, demonstrando que todas as variáveis se comportam de forma semelhante na ótica dos membros da empresa. O fato da correlação não ter sido alta, pode significar que os colaboradores não percebem a VBR como associada fortemente às Competências ou não conhecem o que vem a ser essa teoria e qual sua influência no cotidiano.

#### 4.1.4 Regressão

Conforme Fávero *et al.* (2009), a análise de regressão pode ser entendida como aquela que tem o intuito de estudar como uma variável Y é afetada por uma variável X. É oportuno lembrar que a questão que conduziu esta pesquisa foi: 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? Nesse sentido, na análise de regressão, a VBR é considerada a variável dependente (Y) e as Competência representam as variáveis independentes (X) do modelo, como apresentado a seguir:

$$VBR = \beta_0 + \beta_1 TraEq + B_2 Rel + B_3 FcRes + B_4 Flex + B_5 ConTec + B_6 Lid + B_7 Com + B_8 VE + \varepsilon$$

O resultado do teste de regressão é apresentado na Tabela 7

**Tabela 7 – VBR - Variável Dependente Competências**

Variável dependente: VBR			
Variáveis	Beta padronizado	t	P-value
<b>Trabalho em equipe</b>	<b>0,274</b>	<b>2,5</b>	<b>0,014</b>
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
<b>R quadrado</b>	<b>0,268</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em se tratando dos colaboradores, a única competência com coeficiente significativo foi o Trabalho em equipe, pois o *p-value* ficou abaixo de 0,05. Esse resultado está em consonância com McShane e Glinow (2013), quando afirmam que as equipes representam uma importante ferramenta para as organizações contemporâneas e que “as boas relações interpessoais de toda organização também podem ser fontes de sinergia”(GRIFFIN, MOORHEAD, 2015, p.239). Este resultado expressa como o Trabalho em equipe é importante na Cooperativa e como é relevante na concepção dos colaboradores, proporcionando um ambiente agradável para o desempenho de suas funções e obtenção de bons resultados para a Cooperativa.

As demais competências não apresentaram coeficientes significativos, significando que as demais competências não influenciam a VBR. Nota-se que as competências 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 negativos. Ao analisar os betas de todas as competências, nota-se que o beta do Trabalho em equipe se destaca, indicando que, ainda que as demais tivessem o beta significativo, é o Trabalho em equipe que mais influencia na Visão Baseada em Recursos.

Quanto ao poder explicativo no modelo, observa-se que o  $R^2$  é de 26,8%, significando que a VBR, segundo o entendimento dos colaboradores da empresa pesquisada tem sua 26,8% da sua variância explicada pelas competências analisadas.

## 4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

### 4.2.1 Resultados do Grupo Focal

A investigação a respeito da percepção dos gestores da Cooperativa foi feita mediante a realização do grupo focal, que ocorreu em 23 de fevereiro de 2018, e teve a participação voluntária de 8 gestores. A duração foi de 25 minutos, tendo-se registrado observações no diário de campo. Para a realização do grupo focal foram utilizadas questões utilizadas por Teixeira (2016), e adaptadas à realidade da Cooperativa, considerando as competências disponíveis no portal do colaborador. Os pontos principais discutidos no grupo focal estão no Quadro 1:

**Quadro 1: Discussões do Grupo sobre as Competências**

Questão	Discussões no grupo
O que a Cooperativa entende por Competências?	<p>A resposta surgiu de forma espontânea do Participante C, afirmando que: “São as habilidades individuais, e aí a gente trabalha para desenvolver no colaborador, cada um as suas, geralmente né, uns tem mais forte uma competência, outros mais fortes em outras”. O Participante F complementa que, na sua visão, as Competências “são as habilidades de cada um né, tanto positivas quanto as que precisam ser desenvolvidas”.</p> <p>Essas afirmações estão em consonância com Carvalho <i>et al.</i> (2009), Fleury e Fleury (2001, p.188) e Dutra (2007), os quais conceituam 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.</p> <p>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.</p>
O que a Cooperativa entende por competência organizacional e individual	<p>“O organizacional é assim, a minha habilidade de fazer isso aqui se eu tenho a habilidade desse sistema, eu conheço o sistema de seguro por exemplo, agora a individual, eu tenho a facilidade em consorcio, uma coisa minha, acho que essa é a grande diferença” (PARTICIPANTE 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.</p> <p>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.</p>

<p><i>Quais são as competências da sua organização? Existe alguma que a distingue da concorrência?</i></p>	<p>A resposta dada pelo Focal B, foi: “a principal é o relacionamento e transparência”. 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”.</p> <p>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.</p>
<p><i>Quais são as competências da sua organização que são voltadas à Visão Baseada em Recursos?</i></p>	<p>“Incentivo à educação né, para desenvolver hoje a certificação, que foi citado hoje, é aberto a todos para 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).</p> <p>“A cooperativa dá ferramentas, mas o colaborador tem que ser proativo para buscar esse. E tem a liberdade para dar opinião. Sugestão” (FOCAL B).</p> <p>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.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

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. 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. A seguir apresenta-se as conclusões, limitações e contribuições do estudo.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados estatísticos obtidos neste estudo permitem inferir que os colaboradores da Cooperativa pesquisada percebem as competências Trabalho em Equipe, Relacionamento, Foco no Resultado, Flexibilidade, Conhecimento Técnico como importante ou muito importante para o desempenho das atividades na Cooperativa. As competências individuais gerenciais - Liderança, Comunicação e Influência, e Visão e Estratégica, também são presentes e relevantes para o desenvolvimento e efetivo desempenho segundo a pesquisa. As análises estatísticas estão em consonância com os autores McShane e Glinow (2013), Griffin e Moorhead (2015) e Fleury e Fleury (2001) no que tange a importância das competências individuais para o desempenho.

O objetivo principal dessa pesquisa foi identificar as competências no ambiente de uma organização, além de como essas competências podem ser desenvolvidas de maneira a colaborar para uma organização Cooperativa de Crédito. Entende-se que os objetivos foram atingidos e foram realizados todos os procedimentos de pesquisa, pode-se concluir que:

- i. As estratégias da Cooperativa de Crédito são orientadas para os resultados. A realização do grupo focal revelou que há um modelo de gestão de competências implantado na Instituição, desde 2011, através do qual são utilizadas avaliações de competências dos colaboradores. Os principais benefícios desse modelo, estão relacionados ao fato de

nortearas ações de todos, individualmente ou em equipes, e também à vantagem de permitir trabalhar as competências ligadas a cada colaborador, avaliando-as e conhecendo mais suas possibilidades de entrega para o atingimento dos objetivos da Cooperativa.

- ii. O conceito de competência da Cooperativa está em consonância com o que defendem Fleury e Fleury (2001) onde todas as competências que a Cooperativa avalia e desenvolve nos seus colaboradores contribuem para a agregação de valor econômico à organização e social ao indivíduo.
- iii. As competências que distinguem a Cooperativa da concorrência, segundo os gestores, são o Relacionamento interno e externo, o Trabalho em equipe, a Ética, a Transparência, a Cooperação, o Foco no resultado e o Respeito. Tais achados estão em consonância com McShane e Glinow(2013) e Griffin e Moorhead (2015).
- iv. As competências voltadas à VBR, obtidas junto aos gestores, estão relacionadas ao: incentivo à educação, mediante o programa de formação dos colaboradores; incentivo ao cadastramento de vagas que surgem, mediante o recrutamento interno; treinamentos, e à motivação. Tais constatações estão de acordo com Ferreira et al. (2014) e Barney (1991), quando enfatizam que a abordagem da VBR foca nos recursos e capacidades das empresas em expandir a sua vantagem competitiva.

Por fim, a continuidade dos estudos pretende ainda agregar informações à Cooperativa de Crédito, acerca das Competências como forma de integração prática e teórica. Novos estudos podem ser realizados, de forma comparativa com outras unidades, tanto da mesma Cooperativa como de outras cooperativas ou instituições bancárias, a fim de identificar as competências trabalhadas em seus colaboradores, na visão dos gestores, e a sua relevância, na visão dos colaboradores. A partir da análise da relação entre estas duas temáticas, buscou-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. 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. Dessa forma, este estudo também visa contribuir para que outros pesquisadores desenvolvam mais estudos das relações entre estas temáticas e também 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.

Para a Universidade: os resultados obtidos com esse estudo podem contribuir 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.

Para as empresas e colaboradores: esta pesquisa pode contribuir, 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.

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, contribui 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.

Como 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 e Rio de Janeiro, 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.

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.

CARVALHO, I. M.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. **Recrutamento e Seleção Por Competências**. 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.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/>> Acesso em: 17 de nov. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa, Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2º ed., 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000500041](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500041). Acesso em: 30 de jun. 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.

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

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

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L. e CHAN, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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, A. **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. **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 jun.2019.

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, 2004. p.18-55.

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.- **Rev. Adm. Mackenzie**, vol.15, n.4, São Paulo: July/Aug. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712014000400002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000400002). Acesso em: 29 de jun.2019.

GRIFFIN, R. W.;MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. 11ª ed. Norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HAIR Jr, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L. e BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JACQUES, E.R; GONÇALVES, F.O. **Cooperativas de Crédito 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.2019.

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

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. 2019.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: McGrawHill. AMGH. 2013.

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](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000100006). Acesso em: 28 de mai. 2019.

SICREDI CENTRO SUL PR/SC/RJ. **Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Livre Admissão do Centro Sul do Paraná –Relatório**: 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 jun. 2019.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento de métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.