

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM A ALAVANCAGEM FINANCEIRA NO MERCADO DE CRÉDITO CONSIGNADO PARA APOSENTADOS

ORGANIZATIONAL COMPETENCIES INFLUENCING FINANCIAL LEVERAGE IN THE CONSIGNED CREDIT MARKET FOR RETIREES

Leticia Tenorio Rocha Silva*
Antônio Carlos Estender**

RESUMO

Esta pesquisa se propõe a compreender as percepções dos stakeholders sobre as competências organizacionais para a aplicação prática no mercado de crédito consignado para aposentados, em relação ao atendimento de uma demanda reprimida específica, no caso de uma organização frente a, expectativa de vida. Segundo dados do IBGE (2008), haverá aumento no índice de envelhecimento populacional, ou seja, haverá mais idosos em 2030, os quais poderão ser futuros aposentados. Tem como objetivo discutir sobre as competências organizacionais no mercado de crédito consignado em evolução, evidenciando o aproveitamento de uma possível alavancagem financeira neste mercado, conjecturando um cenário otimista e, associar as competências organizacionais ao mercado de crédito consignado para aposentados, afim de detectar as competências necessárias que uma organização precisa ter para atender esta demanda reprimida de forma eficiente. A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso único, em uma empresa do setor financeiro, onde foram realizadas 19 entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados efetuada por meio de questionários destinados aos stakeholders. Observou-se que os principais resultados foram melhoria de sistema, contratação e treinamento de todos os funcionários e, aumentar o número de pessoas a serem atendidas, além de reduzir a burocracia. Diante do exposto as implicações mais relevantes estão relacionadas às falhas interna de sistema e a burocracia durante o processo de solicitação do crédito consignado e, ao atendimento do funcionário com o cliente.

Palavras-chave: Competências. Demanda. Mercado. Alavancagem.

ABSTRACT

This research proposes to understand the perceptions of the stakeholders about the organizational competencies for the practical application in the paycheck-deductible loan market, in relation to meeting a specific suppressed demand, in the case of an organization versus life expectancy. According to data from the IBGE (2008), there will be an increase in the index of population aging, that is, there will be more seniors by 2030, which could be future retirees. Its objective is to discuss organizational competencies in the evolving payroll loan market, evidencing the use of a possible financial leverage in this market, conjecture an optimistic scenario and associate the organizational competencies to the payroll deductible credit market, in order to detect the competences an organization needs

* Leticia Tenorio Rocha Silva (Universidade Guarulhos). leticia.rocha.t@hotmail.com

** Antônio Carlos Estender (Universidade Guarulhos). estender@uol.com.br

to have to meet this suppressed demand efficiently. The research was carried out by means of a single case study in a company in the financial sector, where 19 interviews of qualitative and exploratory nature were carried out, and the data collection was carried out through questionnaires intended for the stakeholders. It was observed that the main results were system improvement, hiring and training of all employees and, increase the number of people to be served, in addition to reducing bureaucracy. In view of the above, the most relevant implications are related to internal system failures and bureaucracy during the payroll loan application process and to the employee's service with the client.

Keywords: Skills. Demand. Marketplace. Leverage.

Introdução

O presente artigo busca discutir e relatar assuntos pertinente às competências organizacionais que influenciam a alavancagem financeira no mercado de crédito consignado direcionado apenas para idosos considerados futuros aposentados, associando a inserção deste ramo de atividade em um cenário de mercado que recebe uma demanda reprimida, a partir daí, busca-se entender o que torna as organizações competentes, afim de adquirir vantagem competitiva neste mercado, além de alavancar a receita financeira da organização, conseqüentemente, resultando em uma alavancagem financeira no mercado de crédito consignado.

Com base nos resultados desta pesquisa, procura-se tornar evidente as organizações do ramo de crédito consignado uma possível alavancagem financeira, a partir das competências da organização que estiver bem estruturada para atender a demanda reprimida de forma eficiente no mercado de crédito consignado para aposentados, de certa forma, obtendo vantagem competitiva de seus concorrentes, ou seja, ter um diferencial atrativo para o cliente escolher ela e não sua concorrente, surgindo a possibilidade de se tornar líder de mercado, ao passo que, são as competências dos funcionários que torna uma organização competente e atrativa para o cliente.

Chiavenato (2008), vêm analisando o objeto de pesquisa, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados, o que demanda a construção de um modelo teórico/empírico/gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e

podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

Com base nas Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados, foram questionados: Como as competências organizacionais podem influenciar a alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados? Por que as competências organizacionais que obtêm alavancagem financeira podem fazer com que o crédito consignado seja mais eficiente? Quais as vantagens competitivas das competências organizacionais influenciam no aproveitamento da alavancagem financeira no mercado de crédito consignado?

Desde então busca-se discutir sobre as competências organizacionais no mercado de crédito consignado em evolução, evidenciando o possível aproveitamento da alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados; investigar as vantagens da competência organizacional dentro do mercado de crédito consignado, para o atendimento de uma demanda reprimida, decorrente do crescimento populacional de idosos, considerados futuros aposentados; e, relatar as respectivas características das organizações que efetivam o aproveitamento da alavancagem financeira neste cenário.

Além de associar as competências organizacionais ao mercado de crédito consignado para aposentados, a fim de detectar as competências necessárias que uma organização deve ter para atender a demanda reprimida de forma eficiente; e, comprovar o crescimento do Índice de Envelhecimento (IE) populacional através de dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008) e, fazer um levantamento de percepções em grupos para discutir sobre o atendimento eficiente dessa demanda reprimida de idosos aposentados no futuro.

A relevância do tema para os stakeholders envolvidos, inclui o Órgão Público, a Previdência Social, as empresas, as quais prestam serviço no ramo de crédito consignado para aposentados, considerando os gestores e os funcionários e, os próprios clientes/aposentados. Segundo o IBGE (2008), a expectativa de vida até 2030, é que haja crescimento no índice de envelhecimento populacional, sendo assim haverá mais idosos nos próximos anos, os quais poderão receber aposentadoria e terão oportunidade de adquirir o crédito consignado. A partir do aumento no número de aposentados, o mercado de crédito consignado pode receber mais demanda de seus serviços, de certa forma, aquecendo o mercado e gerando lucro para as empresas, alavancando financeiramente este segmento de mercado e tornando as organizações mais competitiva.

1 Revisão de Literatura

1.1 Competências Organizacionais no Mercado de Crédito Consignado

Para Barney (1991), são as competências organizacionais que diferenciam uma empresa das demais e estabelece vantagem competitiva para a mesma; porque cada empresa tem um comportamento estratégico diante dos desafios que precisam enfrentar no mercado, sabendo-se que convivem no mesmo território, as organizações precisam ter alguma vantagem competitiva para se diferenciarem das demais e, obterem a capacidade de sobreviver e/ou evoluir em um mercado amplo e concorrido para todas as organizações deste segmento de crédito consignado.

Segundo Leonard-Barton (1992), as competências organizacionais também estão vinculadas ao conhecimento e as habilidades dos funcionários; portanto, se a empresa tem profissionais capacitados e hábeis para executarem sua função com eficácia, pode-se afirmar que esta empresa já adquiriu vantagem competitiva dos seus demais concorrentes, sendo assim, são as pessoas que tornam uma organização competitiva, estabelecendo-se ao mesmo tempo, até onde as organizações pretendem chegar baseando-se na capacidade do seu quadro de funcionários e, quando se trata de dinheiro, é necessário conhecimento e habilidade para alavancar as receitas financeiras das organizações no mercado de crédito consignado.

De acordo com Zarifian (1999), existem três fatores que precisam ser levados em consideração por uma organização que pretende ser além de qualificada, ser competente, são eles: noção de evento, comunicação e, noção de serviço; ao passo que, o mercado é dinâmico e requer mudanças constantes dentro das organizações, é necessário estar preparado para essas ocasiões de desafios e, se adaptar as mudanças, evoluindo no mercado, para que a empresa não se torne ultrapassada. Estar no mercado, é saber lidar com imprevistos, entender e atender o outro e a si mesmo, em contrapartida, a organização competente é aquela que irá atender de forma eficiente a demanda reprimida do mercado de crédito consignado para aposentados.

Le-Boerf (2003), afirma que, a competência organizacional não está relacionada a soma da competência de seus membros, mas da conduta sinérgica frente as competências organizacionais; ou seja, não adianta a organização ter profissionais capacitados, se ambos não se unirem em um só propósito: atingir o objetivo da empresa. Isso requer a união de um grupo de pessoas, porque dificilmente uma organização administrada por apenas uma pessoa, alcançará um objetivo que requer um esforço

coletivo. É esta sinérgica grupal que propicia o alcance do objetivo organizacional e, o atendimento eficiente de uma demanda reprimida no mercado de crédito consignado para aposentados.

Segundo Chiavenato (2008), o treinamento na organização precisa ser contínuo e sem interrupções, é necessário manter o pessoal orientado e sempre incentivar ou inserir melhoria nas competências e habilidades do pessoal; sendo assim, a organização apresenta uma estrutura interna sólida, ao passo que, os funcionários aperfeiçoam suas competências e habilidades, tornando a empresa competente e competitiva no mercado, possibilitando o alcance de maiores patamares, inclusive uma alavancagem financeira para a organização no mercado de crédito consignado, ou seja, os funcionários são fatores determinantes do sucesso de uma organização.

A competência organizacional, também pode ser medida pelo desempenho dos funcionários em uma organização que tem Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). De acordo com Fernandes (1996), a implantação do QVT, costuma apresentar problemas, por ser considerada uma estratégia comum e, pelas despesas empresariais que apresenta; conseqüentemente, possibilitando o aumento da produtividade e, da alavancagem financeira da organização no mercado de crédito consignado, ao passo que, as necessidades básicas dos funcionários são supridas e, eles podem ficar mais motivados para desempenharem sua função dentro da organização, tornando-se competentes e valorosos para a empresa.

Hamel e Prahalad (1990), afirmam que a perda de competência da organização, está relacionada ao negligenciamento de recursos internos, sendo assim, as empresas precisam rever seu crescimento interno e conciliar frente as suas competências; portanto, espera-se que haja mais comprometimento, principalmente, na administração de recursos humanos, ao selecionar pessoas que tragam algum investimento intelectual adequado para a organização, para que as pessoas venham somar e não subtrair a competência da organização, possibilitando o crescimento organizacional e a alavancagem financeira no mercado de crédito consignado.

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Teece e Pisano (1994), consideram a competência como um gerenciamento de forma estratégica que busca adaptar, integrar e reconfigurar a especificidade da empresa. Afirmam ainda que, as empresas precisam se adaptar as mudanças do ambiente onde elas estão inseridas; porque a organização é um sistema aberto e recebe influência do ambiente onde ela está inserida. Além da adaptação, há a integração de todos os funcionários da organização e, a reconfiguração que visa o aperfeiçoamento da atividade principal da empresa, de certa forma, influenciando diretamente na vantagem competitiva da organização no mercado de crédito consignado.

Para Ruas et al (2005), tem-se renovado o conceito de competência no Brasil, a medida que as empresas se aperfeiçoam, tanto estrategicamente em suas competências organizacionais e competências essenciais, quanto em suas práticas associadas à gestão de pessoas; contudo, as empresas, tem buscado uma estrutura sólida no mercado, ao passo que, precisam ser competentes para concorrerem em um mercado dinâmico, cheio de surpresas, sendo que, a empresa que não estiver preparada estruturalmente pode perder sua fatia de mercado, conseqüentemente, tornando-se incompetente, por não ter atendido a demanda reprimida do mercado de crédito consignado.

De acordo com o IBGE (2008), a expectativa é que haja crescimento no Índice de Envelhecimento (IE) entre 2000-2030. No ano de 2030 o crescimento no estado de São Paulo é de 96,23%, já no Brasil 76,39%; sendo assim, haverá mais idosos, provavelmente, aumentará a quantidade de futuros aposentados no mercado de crédito consignado, conseqüentemente, as empresas precisam ser competentes para atender esta demanda reprimida no mercado de crédito consignado e, aproveitarem a oportunidade de uma possível alavancagem financeira em suas organizações. Para isso, as empresas precisam analisar se sua estrutura organizacional é capaz de atender a demanda de forma eficiente, caso contrário, elas precisam se adaptar a essa mudança para atender esta demanda reprimida no mercado de crédito consignado.

Para Zouain e Barone (2008), o crédito consignado é uma forma de crédito, disponível à empregados do setor formal, aposentados e pensionistas do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social); contudo, o mercado de crédito consignado é composto por mais de um tipo de benefício por cliente, o que nos faz refletir na possibilidade de aumentar o atendimento para outros clientes ou até mesmo, o mesmo cliente, porém com benefícios diferentes, resultando no progresso de uma demanda reprimida neste mercado de crédito consignado, em que as empresas precisarão ser cada vez mais competente, para além de concorrer com as demais empresas, ter a sua fatia de mercado garantida.

Segundo Freitas (2009), os bancos consideram o crédito consignado em folha vantajoso, pelo fato de haver pagamento pontual e o efetivo serviço dessa dívida; e, pelo fato do cliente se sentir livre de correspondências/boletos, livrando-se de se tornar inadimplente, caso esqueça de efetuar seu pagamento. O crédito consignado é um crédito, conhecido popularmente como “empréstimo”, o qual é descontado diretamente na folha de pagamento do cliente, neste caso, a aposentadoria do idoso aposentado. Sabendo-se que, este crédito também está disponível para pensionistas e funcionários do setor público.

De acordo com Beck, Levine e Loayza (2000), afirmam que o desenvolvimento financeiro está diretamente relacionado ao crescimento de renda per capita e da produtividade per capita; ou seja, havendo mais aposentados com seus benefícios de aposentadorias, surge a oportunidade para o mercado de crédito consignado atender mais clientes, conseqüentemente, alavancando os lucros das empresas e, desenvolvendo a economia do país. Sendo assim, à medida que houver aumento na renda per capita, maior a probabilidade dos aposentados recorrerem as organizações financeiras em busca de crédito consignado, resultando na alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados.

Segundo Torres, Bichir e Carpim (2006), o crédito consignado tem apresentado maior oferta ao consumidor; ou seja, este mercado está sendo concorrido e, as organizações precisam obter alguma vantagem competitiva, em relação as suas competências para atraírem os clientes, pois percebe-se que o crédito consignado segue um fluxo de crescimento e, para atender a demanda reprimida, é necessário ofertar o crédito consignado de forma estratégica, porque as empresas deste seguimento terão aumento na procura deste serviço e, como são diversos pontos de venda deste produto/serviço, os clientes terão muitas opções e, as empresas precisam ter competência estrutural e profissional para atender esses clientes de forma eficiente, resultando em uma possível alavancagem financeira no mercado de crédito consignado.

O crédito consignado em folha de pagamento foi instituído no ano de 2003 pela Medida Provisória nº 130, de Setembro de 2003, convertida na Lei nº 10.820 de dezembro do mesmo ano, e consiste no desconto das parcelas do empréstimo na folha de pagamento. O menor risco inerente a este tipo de operação permitia taxas de juros inferiores às que vigoravam e, era reforçado pela consignação de verbas rescisórias em caso de demissão dos trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Esta medida foi a mais importante adotada pelo governo brasileiro para estímulo à expansão do crédito (FREITAS; PRATES, 2009, p. 216).

A Lei e o Decreto 4840/03, revelam que é inaceitável os descontos no consignado acima do percentual de 30% do benefício ou rendimento da pessoa física; ou seja, é inaceitável, fechar um contrato de crédito consignado se o percentual de 30% for ultrapassado, com base no valor do benefício do aposentado, neste caso, o contrato de solicitação do crédito consignado é reprovado pelo INSS, caso contrário, se a solicitação do crédito consignado estiver dentro dos 30% do valor do benefício do aposentado, este serviço tem possibilidades de ser aprovado, ou seja, o INSS aceitou que o aposentado aderisse a este serviço.

Segundo dados do Banco Central, de janeiro de 2004 a fevereiro de 2010, o crédito consignado apresentou alta em meio a preços constantes de fev. /2009 pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor). O crédito destinado a pessoa física ficou em alta de 9,7%, já o crédito consignado supera em 30,4%; ou seja, o crédito consignado está em um fluxo constante de crescimento, considerando que em 2030 haverá o aumento no índice de envelhecimento, segundo dados do IBGE (2008), considerando que esses idosos podem ser futuros aposentados, sendo assim, podemos acreditar no aumento contínuo do crédito consignado para este mercado financeiro, requerendo competência das organizações para a efetivação do atendimento dessa demanda reprimida.

De acordo com Takeda e Bader (2005), a modalidade de crédito de consignação em folha de pagamento tem apresentado crescimento entre 2004 e 2005. Eles descobriram que o motivo principal que levou a este acontecimento, foi a redução de recolhimento compulsório sobre depósitos no prazo final deste período, além de convênios estabelecidos entre os bancos e INSS, para expandir a prestação do serviço de crédito consignado para aposentados e pensionistas; logo, o crédito consignado apresenta alta, conforme um prévio planejamento estratégico desses envolvidos, ou seja, quanto mais competência entre as organizações, mais estratégias são desenvolvidas para alcançar o mercado de crédito consignado para aposentados.

Para Lavinias, Ferraz e Veiga (2010), observou-se que a medida que havia aumento no número de pessoas que se tornavam aposentadas com benefícios monetários, tais como aposentadorias, pensões, etc., provenientes de políticas governamentais, tornava-se paralelo a evolução do crédito consignado; ou seja, com mais aposentados no mercado, haverá aumento na quantidade de benefícios de aposentadoria, conseqüentemente, as organizações deverão ser competentes, ao passo que, precisarão ter uma estrutura adequada para atender esta demanda reprimida, proporcionando uma alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados.

1.2 Estratégias de Pesquisa

Esta seção trata das estratégias de pesquisa que foram adotadas para a realização da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos. Na metodologia foi utilizada pesquisa de campo, com abordagem qualitativa e como técnica de pesquisa, entrevistas. A fim de obter dados que geram resultados significativos relacionados as competências organizacionais que influenciam a alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados, diante do atendimento de uma demanda reprimida de uma organização.

E para atingir os objetivos propostos, delineou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. O estudo de caráter exploratório busca o entendimento do fenômeno na sua complexidade, (GIL, 2008), a pesquisa exploratória deve proporcionar maior familiaridade com o fenômeno ao envolver técnicas específicas, como por exemplo, o levantamento bibliográfico. Respeitando esta abordagem, seu caráter exploratório, o estudo contempla a revisão da literatura Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados.

De acordo com Almeida (2011), a pesquisa exploratória tem a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias. Já na pesquisa descritiva se realiza o estudo, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Nesse tipo, considera-se que, após a coleta de dados é feita uma análise da empresa, sistema de produção ou produto, por isso também pode ser entendida como um estudo de caso (CERVO, 2007).

A unidade de pesquisa estudada, foi uma empresa Franquia de pequeno porte, inaugurada em 02 de fevereiro de 2017, que atua no ramo Financeiro de Crédito Consignado, localizada na rua João Gonçalves, nº 483, sala 1, no Centro de Guarulhos-SP; Trata-se de uma prestadora de serviços, que vende produtos como: crédito consignado- contrato novo, cartão de crédito, portabilidade, refinanciamento e financiamento de carro, especialmente para aposentados e pensionistas. A empresa é composta por nove funcionários, um gestor, uma supervisora, uma recepcionista/analista e, seis assessores de vendas (estagiários).

O problema que a pesquisa busca solucionar, é baseado na expectativa do IE (Índice de Envelhecimento) do IBGE (2008), o qual aponta crescimento neste índice, abrindo espaço para detectarmos uma possível demanda reprimida no mercado de crédito

consignado; é investigado os impactos que isso pode gerar e, a posição que a empresa financeira deve ter para ser competente neste cenário. É evidente que, com o aumento da demanda, vem a alavancagem de crédito consignado, por isso, as empresas precisarão ter alguma ação estratégica para suprir a demanda, e conseqüentemente, a empresa que melhor for competente, no sentido de estar preparada, bem estruturada para suprir as necessidades desse mercado, ela obterá vantagem competitiva, frente a seus concorrentes.

A origem desse problema surge a partir de uma análise comportamental especialmente no Brasil, no estado de São Paulo, segundo dados do IBGE (2008), é observado a partir do índice de crescimento do envelhecimento populacional, a influência de uma futura demanda reprimida de idosos aposentados no mercado de crédito consignado e, seus futuros impactos em uma organização financeira, quanto ao atendimento dessa demanda reprimida.

Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizada a qualitativa, que é um meio de conhecer o que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Este processo de pesquisa envolve questionamentos e procedimentos, decorrente de dados adquiridos no ambiente do entrevistado, a análise dos dados é estruturada a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa explora o conjunto de opiniões, que neste estudo busca discutir sobre as competências organizacionais no mercado de crédito consignado em evolução, evidenciando o possível aproveitamento de alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados e, investigar as vantagens da competência organizacional dentro do mercado de crédito consignado, decorrente do crescimento populacional de idosos, futuros aposentados que contribuem para Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa configura-se como estudo de campo. A pesquisa de campo, conforme Filho (1998), é aquela em que o pesquisador deverá fazer uma coleta de dados, mas como o universo é grande demais, impossibilita uma coleta total. Esta será feita a partir de uma amostra, determinada cientificamente. Essa forma de teoria pode se dar por meio de questionário e entrevistas junto aos envolvidos. As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com stakeholders de diferentes níveis hierárquicos. Alguns dos entrevistados concederam mais de um depoimento, colaborando significativamente com a pesquisa, permitindo a análise

e considerações, de acordo com objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa tem como base observar os fatos da organização tal como eles ocorrem.

Quanto às técnicas, referem-se aos procedimentos que foram utilizados para coletar os dados empíricos durante a realização da pesquisa, além da observação direta, por meio das técnicas de observação, na qual a coleta é realizada utilizando-se de sentidos e significados construídos pelo pesquisador em relação a determinados aspectos da realidade observada. A coleta de dados foi realizada durante o mês de outubro de 2017, por meio de entrevistas, orientadas por um roteiro semiestruturado que foi constituído a partir dos objetivos propostos.

2 Resultados

Os resultados descritos a seguir têm como base as informações colhidas nas entrevistas, também foram obtidas informações nos sites da organização que contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visam responder, Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas, bem como, os dados obtidos a partir da observação *in loco*. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos stakeholders com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados.

Os aspectos das entrevistas são relacionados as Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados de pesquisa investigada, tem por base o crescimento do Índice de Envelhecimento (IE), segundo dados do IBGE (2008), sobre as expectativas para o ano de 2030. Observou-se o impacto relevante de uma demanda reprimida, cerca de 96,23% no estado de São Paulo, que pode afetar uma organização financeira de pequeno porte, localizada em Guarulhos- SP. Busca-se evidenciar as possíveis soluções para a organização atender esta demanda reprimida de forma eficiente, consequentemente, possibilitando uma alavancagem financeira para a organização.

Quadro 1: Percepções acerca das Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados.

Entrevistados	Dados da pesquisa	Soluções
Gestor (01)	<p>Uma organização competente é ela ter sensibilidade para perceber esta demanda reprimida; avaliar a viabilidade do negócio; acompanhar dados interno e externo à organização; e, aumentar o pessoal para atender esta demanda de uma maneira eficiente; é fundamental ser competente e acompanhar o aumento da demanda. Enquanto, o crédito consignado é uma maneira do aposentado conseguir um valor para suprir sua necessidade, é também uma garantia total de recebimento pelo Banco; o crédito consignado é disponibilizado até 30% do salário do aposentado e, 5% de cartão consignado, com direito a saque; os aposentados que costumam usar o crédito consignado estão divididos em dois grupos: 1- Pessoas que planejam, seja para fazer uma construção, para fazer uma festa para algum parente, etc., 2- Pessoas que emprestam, seja para familiares, ou amigos; os principais responsáveis pelo atendimento da demanda são os gestores, eles precisam ir atrás dos clientes; a empresa estudada apresenta falhas constantes no sistema de telefonia a um custo inadequado.</p>	<p>Ter um sistema de comunicação extremamente atualizado e adequado e, aumentar tanto o quadro de pessoal quanto o Call Center, oferecendo treinamento para que todos os funcionários saibam abordar o cliente; pois é fundamental conhecer o cliente; diálogo com os concessionários e os bancos para reduzir a complexidade na efetuação do crédito consignado, reduzindo a burocracia tanto para os clientes quanto para as organizações. As principais ações estratégicas seriam: negociar com o CIAP (<i>Controle de Crédito de ICMS do Ativo Permanente</i>), para negociação dos tributos que a organização precisa pagar; disponibilizar linha de crédito para as pessoas que possuem restrição de crédito; e, a existência de mais uma linha de crédito, totalizando a possibilidade de haverem seis linhas de crédito para cada aposentado/ beneficiário.</p>
Funcionários (08)	<p>O que torna uma organização competente é a capacidade e a motivação dos funcionários, sendo bons profissionais o suficiente para atender a demanda do mercado; o crédito consignado é um empréstimo ou financiamento com garantia, a uma taxa de juros reduzida; o crédito consignado é uma ajuda financeira; os principais responsáveis pelo atendimento da demanda são os próprios funcionários, compreendendo desde a captação do cliente até o fechamento efetivo da venda; segundo os entrevistados, os idosos tem pouca assistência, por isso é necessário dar mais atenção à eles no</p>	<p>Abrir novas franquias; investir no negócio com um sistema de qualidade e inovação tecnológica; além de contratar e treinar o pessoal para atenderem a demanda reprimida; atender os clientes com diferentes tipos de benefícios e idade, ou seja, ampliar o crédito consignado para ofertarem para mais pessoas; criar campanhas de marketing, para melhorar a divulgação e captação de clientes e, fazer parcerias com outros bancos, que até o momento não tem</p>

	atendimento; a maioria dos funcionários notaram a necessidade de haver melhoria no sistema por haver falhas constantes.	parceria, visando aumentar o número de clientes à serem atendidos pela organização de forma eficiente.
Cientes (10)	Uma organização competente é ela ter funcionários capacitados, treinados, motivados, com bons salários e benefícios, propiciando o QVT; é os funcionários suprirem a necessidade do cliente com rapidez no atendimento e, trabalhar certo, sendo fiel com o que foi prometido, ter compromisso e ser responsável pelo seu produto/serviço, localizando possíveis falhas internas e tentar melhorar, é ter eficiência no atendimento que a organização se propõe a prestar; o crédito consignado é visto como um crédito que está ligado com o holerite, ou seja, com o pagamento; é um empréstimo com uma taxa de juros baixa, não só para aposentados e pensionistas, como também para funcionários público; trata-se do suprimento de uma necessidade; é útil para quem sabe usar, caso contrário torna-se uma bola de neve; os principais responsáveis pelo atendimento da demanda são: o governo, os gestores, os funcionários, o INSS, os quais precisarão se planejar estrategicamente e funcionalmente para suprir o atendimento dessa demanda; os clientes lamentam as falhas no sistema, que os deixa sem solução de imediato quando precisam recorrer à este serviço.	Aumentar o Call Center; contratar mais funcionários, principalmente jovens que já concluíram o Ensino Médio (2º grau), oferecendo oportunidade de emprego aos jovens desempregados e/ou inexperientes e, treinar todos os funcionários, principalmente em informática; implementar um sistema melhor; manter-se informado quanto as questões internas e externas à organização; ter uma boa organização na empresa e, um bom planejamento para atender a demanda; expandir o crédito consignado, para quem tem renda comprovada; associar a taxa de juros do crédito consignado ao salário, por exemplo: se uma pessoa recebe dois salários mínimos, a taxa de juros dela será maior do que aquele cliente que recebe apenas um salário mínimo; avaliar o desempenho de todos os funcionários da organização; investir em QVT para melhoria da competência organizacional; e, bonificar todos os funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados, a análise

dos dados obtidos com as entrevistas, permitiu identificar as ações estratégicas que deverão ser implementadas pela empresa estudada, segundo a percepção dos entrevistados, será preciso rever a contratação de funcionários e treinar todos os funcionários, para que haja eficiência no atendimento, compreendendo desde a abordagem do cliente até a efetivação da venda do crédito consignado para o cliente. Além de implantar um sistema de melhor qualidade, evitando falhas frequentes e, oferecer para os funcionários um QVT apropriado para trabalharem mais motivados e, ter a sensibilidade para perceber essa demanda reprimida e avaliar a viabilidade do negócio.

Para o gestor, significa que haverá um aumento no fluxo de atendimento, conseqüentemente haverá a necessidade de ter mais funcionários treinados para suprir o atendimento dessa demanda e, aumentar o Call Center da organização. Além de comprar mais máquinas (computadores) e, equipamentos (móveis planejados, cadeiras), material de escritório, resultando em um aumento dos custos e despesas da organização, e ter um sistema extremamente atualizado. Será necessário planejar, organizar, dirigir e controlar adequadamente e com diligência os recursos da organização. Quanto aos funcionários, significa que precisarão ser proativos e, saberem abordar o cliente e identificar o mais rápido possível sua necessidade para supri-la. Para os clientes, significa ter um atendimento de um serviço mais rápido, seguro e confiável, sem burocracia.

Os pontos críticos identificados na entrevista com o gestor, foi em relação ao sistema falho, além de ter um alto custo para a organização e, a burocracia na exigência de muitos documentos e assinaturas, tornando o procedimento burocrático tanto para a organização quanto para os clientes na solicitação do crédito consignado e, a falta de ética no mercado de crédito consignado. Para os clientes, houve desconfiança, insegurança e necessidade de mais redução da taxa de juros; os clientes, gostariam de ter uma maior liberação de crédito, com mais redução da taxa de juros, para receberem mais dinheiro no crédito consignado; além de queixas de quedas de sistema. Para os funcionários, o sistema de comunicação da organização apresenta falhas constantemente, reduzindo a expectativa dos funcionários em captar mais clientes, perdendo a oportunidade de ganhar mais dinheiro a cada contrato fechado.

Em relação as diferentes percepções dos entrevistados sobre as Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados, o gestor tem um olhar de melhoria para esta organização atender a demanda, sabendo que será necessário aumentar o Call Center, enquanto os funcionários pensam em abrir novas franquias para suprir a demanda. Ambos percebem

a necessidade de contratar e treinar mais funcionários, porém, os clientes, sugerem a contratação especialmente de jovens, para dar oportunidade a essas pessoas desempregadas/sem experiência, treinando-as para executarem as atividades na organização, de certa forma, ampliando o Call Center, além de haver qualidade de vida no trabalho e, bonificação para todos os funcionários da organização.

Com base nos dados de pesquisa levantados na entrevista, notou-se o envolvimento harmonioso dos entrevistados através de sugestões que a empresa deve aderir para suprir a necessidade de uma demanda reprimida, priorizando a competência de uma organização e a satisfação dos clientes, ao passo que, os funcionários devem ser profissionais na área, por terem formação, experiência e/ou treinamento. Segundo Leonard-Barton (1992), as competências organizacionais também estão vinculadas ao conhecimento e as habilidades dos funcionários; portanto, se a empresa tem profissionais capacitados e hábeis para executarem sua função com eficiência, pode-se afirmar que esta empresa tem estrutura para atender a demanda reprimida no mercado de crédito consignado para aposentados.

O gestor, define a competência organizacional como uma sensibilidade para perceber uma demanda reprimida e avaliar a viabilidade do negócio, acompanhar dados interno e externo a organização e, ter funcionários treinados para atender e acompanhar a demanda do mercado. Os funcionários afirmam que a competência de uma organização está relacionada a capacidade e a motivação dos funcionários, sendo bons profissionais o suficiente para atender a demanda do mercado. Já os clientes, alegam que a organização é competente quando ela tem pessoal capacitado e treinado, para atender a demanda, é ela suprir a necessidade do cliente com rapidez no atendimento e, trabalhar certo, sendo leal e fiel ao que foi prometido durante a negociação.

Zouain; Barone (2008) afirmam que, o crédito consignado é uma forma de crédito, disponível à empregados de setor formal, aposentados e pensionistas do INSS; a qual é descontada em folha de pagamento. De acordo com as entrevistas, o gestor define o crédito consignado como uma maneira do aposentado conseguir um valor para suprir sua necessidade; os funcionários conceituam o crédito consignado, como sendo um empréstimo ou financiamento com garantia, a uma taxa de juros reduzida; os clientes, consideram o crédito consignado como um crédito que está ligado ao holerite, pagamento; é um empréstimo com uma taxa de juros baixa; trata-se do suprimento de uma necessidade, caso não seja utilizado de forma eficiente, torna-se uma bola de neve.

As convergências percebidas entre o grupo de gestor e, os demais grupos de

funcionários e clientes, é que ambos percebem a necessidade de haver melhoria no sistema e, a contratação de mais pessoal treinado dentro da organização para atender a demanda reprimida e, por expandir o atendimento para mais pessoas, seja ela de outros benefícios ou que possua alguma renda comprovada e, a redução da burocracia na aquisição do crédito consignado. O crédito consignado é visto por eles, como um fator importante para suprir uma necessidade; a competência organizacional está totalmente relacionada a capacidade, treinamento e motivação dos funcionários atenderem a demanda de forma eficiente no mercado de crédito consignado para aposentados.

Por outro lado, destacamos as divergências no grupo do gestor e no grupo de clientes com o grupo de funcionários, pelo fato do gestor e os clientes visarem o aumento do Call Center, enquanto, os funcionários pensam em abrir novas franquias, para suprir o atendimento da demanda reprimida. Os clientes priorizam a contratação de jovens, que tenham concluído o Ensino médio (2º grau), oferecendo oportunidade de emprego aos jovens desempregados e/ou inexperientes, sendo indiferente nas percepções do gestor e do funcionário, porque ambos precisarão ser treinados para executarem o serviço na organização.

Conforme as soluções apresentadas, pelos grupos entrevistados duas soluções foram rejeitadas, entre elas estão: a solução do grupo de funcionários, que apresentam um alto custo de investimento com a abertura de uma nova franquia, acredita-se que, a ampliação da organização estudada é o suficiente para demanda reprimida seja atendida, sem haver necessidade de abrir novas franquias. Considera-se viável a criação de campanhas de marketing e parcerias com outros bancos. Outra solução rejeitada, foi a solução dos clientes em relação ao alto custo de investimento que uma empresa de pequeno porte precisa para investir na qualidade de vida no trabalho (QVT), além da bonificação de todos os funcionários da organização, em contrapartida, considera-se útil a avaliação de desempenho de todos os funcionários com frequência, sabendo-se que esta avaliação faz parte de uma das atividades atual do gestor na organização.

A solução escolhida foi a solução do gestor, por levar em consideração a contratação e, o treinamento de todos os funcionários, tanto dos atuais quanto dos novos funcionários e, o aumento do Call Center, a melhoria do sistema da empresa em ser extremamente atualizado, com base de dados confiável e assertiva, para captar o cliente com mais facilidade e precisão, através de um bom atendimento. Além de haver diálogo entre os concessionários e bancos, para evitar os procedimentos burocráticos tanto para os gestores quanto para os clientes. E adotar ações estratégicas, como, negociar com o

CIAP e, atender pessoas que possuem restrição de crédito, além da existência de mais uma linha de crédito, totalizando seis linhas de crédito, possibilitando uma alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados. A solução do gestor apresenta um custo razoável em relação as soluções rejeitadas.

De acordo com o gestor é necessário oferecer treinamento para todos os funcionários, para que todos saibam abordar o cliente; pois é fundamental conhecer o cliente. Segundo Chiavenato (2008), o treinamento na organização precisa ser contínuo e sem interrupções, é necessário manter o pessoal orientado e sempre incentivar ou inserir melhoria nas competências e habilidades do pessoal; sendo assim, a organização apresenta uma estrutura interna sólida, ao passo que, os funcionários aperfeiçoam suas competências e habilidades, tornando a empresa competente e competitiva no mercado, possibilitando o alcance de maiores patamares, inclusive uma alavancagem financeira. Dessa forma, os funcionários são fatores determinantes para o sucesso de uma organização.

Para os funcionários, a solução é abrir novas franquias, incentivando o investimento no negócio com um sistema de qualidade, inovação, além da contratação e qualificação dos funcionários para atenderem a demanda reprimida. Teece e Pisano (1994), consideram a competência como um gerenciamento de forma estratégica que busca adaptar, integrar e reconfigurar a especificidade da empresa. Afirmam ainda que, as empresas precisam se adaptar as mudanças do ambiente onde elas estão inseridas; porque a organização é um sistema aberto e recebe influência do ambiente onde ela está inserida. Sendo assim, abertura de novas franquias, seria uma reconfiguração para esta organização, ao passo que, iriam adaptar-se estruturalmente para o atendimento da demanda reprimida, havendo também a integração de novos funcionários no atendimento desses futuros clientes no mercado de crédito consignado para aposentados.

Os clientes percebem a necessidade de haver investimento na qualidade de vida no trabalho, por meio de bonificação para todos os funcionários, de certa forma, acarretaria na melhoria de competências individuais dos funcionários, as quais refletiriam na produtividade deles no trabalho. De acordo com Fernandes (1996, p. 36), a implantação do QVT, costuma apresentar problemas, por ser considerada uma estratégia comum e pelas despesas empresariais que apresenta. Por se tratar de uma organização de pequeno porte o QVT não é um investimento viável, pelo fato da organização não dispor de recursos suficientes para todos usufruírem do QVT.

2.1 Discussões

De acordo com os dados constantes no quadro 1, observou-se que as percepções dos stakeholders que responderam o questionário demonstrando a importância das Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados, apresentados nos dados de pesquisa e soluções, contribuíram para melhoria de uma organização financeira, para que ela atenda a demanda reprimida de forma eficiente, a fim de obter vantagem competitiva por meio de funcionários competentes, resultando em uma possível alavancagem financeira no mercado de crédito consignado.

De acordo com Zarifian (1999), existem três fatores que precisam ser levados em consideração por uma organização que pretende ser além de qualificada, ser competente, são eles: noção de evento, comunicação e, noção de serviço; em contrapartida a organização estudada, precisa eliminar as falhas interna do sistema da organização, que tem falhas frequentes e apresenta um alto custo para o gestor, ou seja, o fator comunicação precisa de melhorias. Desta forma, torna-se necessário a escolha de um sistema extremamente atualizado e adequado a um preço justo, para que a organização possa desempenhar suas atividades normalmente, sem interrupções constantes, que podem ocasionar a perda ou a desistência dos clientes interessados em fechar o contrato, sendo que, devido as quedas de sistema impossibilita os funcionários entrarem em contato com o cliente, e/ou suprirem imediatamente uma necessidade do cliente, refletindo a imagem da empresa de forma negativa para ambos.

Le-Boterf (2003), afirma que, a competência organizacional não está relacionada a soma da competência de seus membros, mas da conduta sinérgica frente as competências organizacionais; ou seja, para diminuir a burocracia nos procedimentos da efetuação do crédito consignado, a organização precisa trabalhar em conjunto, envolvendo os stakeholders em todo o processo que efetivam a aquisição do crédito consignado para o cliente. Sendo assim, acredita-se que, havendo um diálogo formal com os concessionários e bancos, essa burocracia pode ser reduzida, resultando em mais facilidade na aquisição do crédito consignado, questionado na percepção do gestor durante a entrevista. De certa forma, a eficiência da competência da organização em identificar e atender rapidamente a necessidade do cliente, resulta em vantagem competitiva.

Segundo Chiavenato (2008), o treinamento na organização precisa ser contínuo e

sem interrupções, é necessário manter o pessoal orientado e sempre incentivar ou inserir melhoria nas competências e habilidades do pessoal; dessa forma, torna-se propício elevar a captação de clientes, por meio da contratação e treinamento de todos os funcionários, para que haja estrutura e técnicas suficiente para abordarem o cliente e, atenderem a demanda de forma eficiente, demonstrando transparência, comprometimento e fidelidade com o cliente, deixando-o mais seguro e confiante na efetuação do crédito consignado. Sendo assim, a organização transmite competência no mercado, a partir da competência de seus funcionários aptos à trabalharem em torno do alcance do objetivo organizacional.

As principais competências para esta organização financeira é atender a demanda reprimida, de acordo com o IBGE (2008), cerca de 96,23% do IE está no estado de São Paulo em 2030, sendo necessário a contratação e treinamento de todos os funcionários, para haver eficiência no atendimento ao cliente, identificando com mais rapidez a necessidade do cliente e transmitir transparência, confiança e, segurança, diálogo com os concessionários e os bancos para reduzir a complexidade na efetuação do crédito consignado, reduzindo a burocracia tanto para os clientes quanto para as organizações, facilitando à aquisição do crédito consignado, o aumento de call center, um sistema extremamente atualizado e adequado, além de negociar com o CIAP, para haver redução nos tributos que a organização paga e, atender as pessoas que tenham restrições de crédito, possibilitando a alavancagem financeira neste mercado.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as convergências e divergências existentes, pois estuda-se as competências que uma organização precisa ter para atender uma demanda reprimida de futuros idosos aposentados no mercado de crédito consignado e, isso pode mudar de uma organização para outra, embora sejam do mesmo seguimento de mercado.

Considerações Finais

Os objetivos desse trabalho foram discutir sobre as competências organizacionais no mercado de crédito consignado em evolução, evidenciando o possível aproveitamento da alavancagem financeira no mercado de crédito consignado e, investigar as vantagens da competência organizacional dentro deste mercado, em contrapartida ao IE, segundo

dados do IBGE (2008), os quais os idosos, encontrados nessa demanda reprimida, podem ser futuros aposentados, para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, em uma empresa no setor financeiro, especificamente no crédito consignado. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre as Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados.

Os principais resultados demonstraram que os objetivos da pesquisa foram alcançados de forma eficiente, por ter sido identificada a competência organizacional, por meio da competência dos funcionários, na rapidez no atendimento, transparência na negociação com o cliente e, fidelidade em cumprir o que foi prometido ao cliente, através de um sistema extremamente atualizado e adequado, evitando falhas constantemente, além de ter mais funcionários treinados na organização, ter mais uma linha de crédito para os aposentados, negociar os tributos com o CIAP e, dialogar com as concessionárias e bancos para reduzir a burocracia durante a aquisição do crédito, contribuindo vantajosamente para as competências organizacionais influenciarem a alavancagem financeira no mercado de crédito consignado para aposentados, tornando a organização mais lucrativa e competitiva no mercado.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos stakeholders durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano. Sabendo-se que, a maioria tinha um fundamento teórico/experimental antes de expor sua solução para os questionamentos que lhe foram apresentados na entrevista, desde então, contribuíram de forma eficiente para o desenvolvimento deste estudo de caso.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de investir em um sistema organizacional melhor, no aumento do Call Center e na eficiência de ter mais funcionários treinados para executarem suas atividades dentro da organização, que são eixos empíricos e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa para atender a demanda reprimida de acordo com a expectativa de vida para 2030 (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições

significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o objeto de pesquisa das Competências Organizacionais que Influenciam a Alavancagem Financeira no Mercado de Crédito Consignado para Aposentados, com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

Referências

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.

ARAUJO, V. L. **Preferência pela Liquidez dos Bancos Públicos no Ciclo de Expansão de Crédito no Brasil: 2003-2010.** IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, *Texto para Discussão (TD)*, 1717, p. 14, Brasília, DF, jan. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1235>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** *SMA-Southern Management Association, Journal of Management*. v.17, i.1. Texas, Mar. 1991. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

BECK, T.; LEVINE, R; LOAYZA, N. Finance and sources of growth. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1-2, Special Issue, 2000.

CERVO, A. L. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-br&lr=&id=5xualbiddqwc&oi=fnd&pg=pa1&dq=treinamento+de+pessoas+nas+organiza%c3%a7%c3%b5es&ots=5wix5maxjc&sig=klnqpqira-ywu6xfcigo-vgrun0#v=onepage&q=treinamento&f=false>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador, Casa da Qualidade, 1996.

FILHO, D. P. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 44, n. 1, p. 45, jan./mar. 2004.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

_____. Construindo o Conceito de Competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. 2001. Edição Especial. Disponível em: <https://www.itpac.br/arquivos/revista/2017-1/Artigo_1.pdf> . Acesso em: 9 nov. 2017.

FREITAS, M. C. P. Os efeitos da crise global no brasil: aversão ao risco e preferência pela liquidez no mercado de crédito. **Revistas Usp, Estudos Avançados**, v. 23, n. 66, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10415>>. Acesso em: (20 set. 2017).

FREIRE, M. G. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2017. 35 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/handle/235/3959>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

FROEHLICH, C. **A Dinâmica das Competências Organizacionais: a trajetória do Grupo Paquetá**. São Leopoldo, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2684>>. Acesso em: 22 set. 2017.

GIGLIUCCI, P. H. C.; NAKANE, M. I. **Crédito Consignado a aposentados e pensionistas do INSS: evolução e fatores de sua expansão**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/28234061/Downloads/PauloHenriqueCovaGigliucciVC.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVEIA, F. H. C.; AFONSO, L. E. **Empréstimo consignado para aposentados e pensionistas do INSS: um estudo exploratório com a utilização de princípios de matemática atuarial**. *Congresso USP- Universidade São Paulo, FIEPECAFI- Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras*, v. 7, n. 1, p. 66-96, Vitória-ES, jan. - abr., 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1230/123016768004/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Projeções e Estimativas da População do Brasil e das Unidades da Federação. Brasil, 2008. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475902002000100005&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 20 set. 2017.

LAVINAS, L.; FERRAZ, C.; VEIGA, A. **Inclusão financeira, crédito e desenvolvimento: que papel uma renda básica pode jogar nesse processo?**. In: CONGRESSO DA REDE MUNDIAL DE RENDA BÁSICA, BIEN, 13., 2010. Disponível em:

<<http://www.sinteseeventos.com.br/bien/pt/papers/InclusaoFinanceiraCreditoDesenvolvimento.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

LE-BOTERF, G. **Développer lá compétence des professionnels**. Paris: Editions d'Organisation, 2003.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harv. Bus. Rev.**, may-june, 1990. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-30763-X_14>. Acesso em: 15 nov. 2017.

RUAS, R. Gestão por Competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: _____; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: novos horizontes da gestão**. (*Bookman*), jan., 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Roberto_Ruas/publication/286444477_Aprendizagem_Organizacional_e_Competencias_novos_horizontes_da_Gestao/links/56697cfb08ae430ab4f71f92/Aprendizagem-Organizacional-e-Competencias-novos-horizontes-da-Gestao.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 818-835, set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/840/84015097004/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

TAKEDA, T.; BADER, F. L. C. **Relatório de Economia Bancária e Crédito (2005)**. Disponível em: <http://www.bacen.gov.br/Pec/spread/port/rel_econ_ban_cred.pdf#page=70>. Acesso em: 22 set. 2017.

TEECE D. J.; PISANO G. **The dynamic capabilities of firms: an introduction, industrial and corporate change**. 1994.

TORRES H. G.; BICHR R. M.; CARPIM T. P. Uma pobreza diferente? Mudanças no padrão de consumo da população de baixa renda. **Novos estudos- CEBRAP**, São Paulo n. 74, mar., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n74/29637.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence. Pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999. Disponível em: <<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00438955/>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

ZOUAIN, D. M.; BARONE, F. M.; SADER, E. Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, 1249-1267, nov./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/12.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.