

TEORIA DAS COMPETÊNCIAS: UMA PERSPECTIVA NA CAPTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Rosimere Alves de Bona Porton

Professora Titular da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Criciúma – Santa Catarina –
Brasil; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
Bacharel em Ciências Contábeis pela UFSC;
Contadora. email: rka@unesc.net. Endereço: Rua Itajaí, 390 Apto 402 – Centro – Criciúma –
Santa Catarina – Brasil –
CEP 88801-150 – Telefone (48) 3431-2636

Michele Oliveira Soares Figueredo

Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade do Extremo Sul Catarinense.
email: michelesoares82@hotmail.com. Rua Cel. Marcos Rovaris, 169, apto 104b, Centro, Turvo - SC
CEP: 88930-000 – Telefone (48) 3431-2636

Kátia Aurora Dalla Libera Sorat

Professora Titular da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Criciúma – Santa Catarina –
Brasil; Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC;
Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí; Contadora. email:
kal@unesc.net. Endereço: Rua Pedro Rodrigues Lopes, 330 Apto 203 – Comerciário – Criciúma
– Santa Catarina – Brasil – CEP 88802-465 – Telefone (48) 3431-2636

COMPETENCE THEORY: A PERSPECTIVE INTO THE ACQUISITION OF MANAGEMENT COMPETENCIES IN A BANKING INSTITUTE

ABSTRACT

The work had the objective of identifying in which way the management of human resources based on the Competence Theory, can help in the strategy of a banking institute. It is characterized as descriptive research of a qualitative and quantitative nature with a questionnaire data collection technique. The bibliographic survey referred to the strategic management of human resources, with a focus on the Competence Theory, in which the relevance of the strategy in people management was shown in the search for employee development. The research instrument application was made with employees of a banking institution, who during the investigation participated in a management training course. The intention of this research was to relate the competencies highlighted in the literature with those found in the respondents. The research population is 29 (twenty nine) employees and the sample is 28 (twenty eight) persons researched. An analysis of the data showed that competencies like assuming responsibilities and knowing how to learn are present in the majority of those who were researched and that those who are already related to organization and processing need to be perfected.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de competências abrange conhecimentos e esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, com vistas a desenvolver respostas inéditas, criativas e eficazes. A descrição das competências deve partir da análise de situações, da ação, e daí resultarem em conhecimento. Portanto, devem estar associadas a contextos culturais, profissionais e sociais, visto que os indivíduos não vivenciam as mesmas situações e tão pouco se defrontam com os mesmos problemas.

É importante salientar que as competências só se manifestam na prática, onde o indivíduo aceita assumir uma atividade de trabalho e ser responsável por ela. E é por meio destas que decorre a avaliação das competências utilizadas. Nesta perspectiva, é possível verificar que os estudos das Sociais Aplicadas estão envolvidos em tentar garantir a competitividade das

empresas, seja demonstrando como podem tirar proveito por meio de suas inter-relações, na qualidade de seus bens e serviços, ou com a gestão de competências.

Ademais, dentre as diversas preocupações em que os teóricos têm se aprofundado, destaca-se a relevância com a área de recursos humanos da empresa e como o método de recrutamento e seleção pode influenciar o resultado desta. Visto que alguns fatores assumem papel importante nesta análise, eles podem ser tão objetivos como experiência profissional e grau de escolaridade ou tão subjetivos quanto liderança, facilidade de aprendizado, boa comunicação, habilidades para agir em situações adversas.

Em virtude dessa importância, explicações sobre o recrutamento e capacitação de pessoas têm sido buscadas de forma a atender às necessidades de uma sociedade em constantes e rápidas transformações para que as organizações, não só sobrevivam, como sejam sustentáveis. Isso leva à consciência da importância de formar pessoas disseminadoras do conhecimento.

A gestão de recursos humanos pode ser uma boa aliada do planejamento estratégico. Uma empresa traça uma meta de produção, de capacitação, de contratação, de aperfeiçoamento de mão-de-obra, mas às vezes, esquece de um fator relevante: o colaborador. É importante saber se a pessoa a ser capacitada possui características e disposição para a função que vai exercer, pois poderá haver perdas financeiras e desgaste do colaborador que foi mal recrutado ou que foi alocado em função não compatível com suas características.

Existem teorias que visam à melhor prática da gestão, não só de recursos humanos, mas em um todo. Entre estas teorias pode ser citada a Teoria das Competências ou Gestão de Competências. A partir de um pensamento voltado para as habilidades intrínsecas dos profissionais realiza-se uma prática voltada à captação das habilidades que podem ser desenvolvidas a partir das já existentes ou simplesmente melhor trabalhadas.

Diante disso, é perceptível que as pessoas bem capacitadas se exercendo função adequada são colaboradores motivados. A motivação organizacional baseada na gestão de competências é uma alternativa proposta por alguns autores para se atingir a competitividade desejada. Para isso é necessário saber como esta prática organizacional pode afetar nos resultados financeiros da empresa.

O foco desta pesquisa se concentra na Teoria das Competências dentro da Gestão de Recursos Humanos de uma instituição bancária. Este seguimento é conhecido por traçar objetivos, a partir da cobrança excessiva de metas dos funcionários. A exigibilidade do

cumprimento destas metas é fator determinante para a motivação do funcionário, o que de forma direta pode afetar também sua produtividade.

Assim, cabe salientar que a forma utilizada para que as capacidades individuais sejam desenvolvidas, trabalhadas e aperfeiçoadas é capaz de influenciar na variação do desempenho. Isso pode acontecer positivamente ou negativamente, conforme os objetivos e metas da organização no que diz respeito a esse assunto. Portanto, observa-se que o planejamento estratégico está atrelado de forma direta e significativa ao desempenho individual dos colaboradores. Para haver sucesso nestas instituições as competências devem estar em constante aperfeiçoamento e atualização.

O impacto da globalização sobre os negócios não deixa dúvidas quanto à valorização da gestão de competências como um fator central de uma estratégia. Em decorrência destas proposições, para o presente trabalho, enuncia-se o objetivo da pesquisa, ficando assim definido: averiguar como a gestão de recursos humanos baseado na Teoria das Competências influencia na gestão estratégica de uma instituição bancária.

2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A definição da estratégia da empresa é o ponto de partida para alcançar bom desempenho. Além de traçar metas e planos de trabalho é necessário que haja uma criteriosa observação das competências essenciais da organização. Assim, observa-se que as competências organizacionais são àquelas essenciais ao seu sucesso. Segundo Fleury e Fleury (2000), uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em ‘tecnologia *stricto sensu*’: pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como, por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante isso, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos.

Sobre as competências essenciais da organização Oliveira Junior (2001) destaca que, para reconhecer as competências essenciais da empresa, é necessário entender por que uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que sustentam tais resultados. De acordo com esse ponto de vista, competências ou capacidades possuem um caráter dinâmico,

pois precisam ser transformados com objetivo de atender a mudanças no ambiente competitivo, em processo ininterrupto.

Em geral, pode-se dizer que os resultados positivos alcançados pelas empresas, são atingidos em virtude das competências existentes dentro delas, juntamente com as individuais. Sendo assim, os resultados negativos também são construídos a partir da inexistência de competência vitais à empresa. Muitas organizações acreditam que as competências dependem dos colaboradores, que eles a trazem para o trabalho, quando na verdade o colaborador pode não ter capacidades já prontas, mas sim desenvolvê-las dentro de suas atividades. Acreditar que o funcionário é que detém de toda a competência, faz com que se perca seu real significado. Entre as competências essenciais algumas podem ser ressaltadas. No Quadro 1, Rumelt enumera as principais competências essenciais e suas características.

Principais competências essenciais	Características
Abrangência corporativa	Competências essenciais fornecem a sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação. Não são de propriedade de uma área ou indivíduo isoladamente.
Estabilidade no tempo	Produtos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma corporação. Competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente do que os produtos.
Aprendizagem ao fazer	Competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial do dia-a-dia. Quanto mais se investe e desenvolve em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores.
Locus competitivo	A competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A competição atual se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Quadro 1: Principais Competências Essenciais

Fonte: Rumel (1994 apud OLIVEIRA JUNIOR, 2001, p. 128)

As competências essenciais são expressas por meio dos resultados da organização. Quando positivos são frutos de competências presentes na empresa. Considera-se que no mercado a disputa é por quem vende mais ou quem produz mais. Na verdade, a maior das batalhas é a das competências da organização. É importante mantê-las em constante aprendizagem para alcançar objetivos projetados.

As competências essenciais da organização juntamente com as individuais são as bases para se estruturar as estratégias da empresa. Portanto, as competências dentro da organização podem influenciar na estratégia quando for necessário ligá-las a determinadas áreas da empresa. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 48) “em cada empresa as competências essenciais estão relacionadas a três diferentes áreas ou funções: operações, produtos/serviços e vendas/marketing.

As demais funções – finanças, tecnologia de informação e gestão de recursos humanos – são de apoio.”

Outra tipologia a ser adotada sobre estratégias e competências, neste caso para melhor para compreensão do assunto, é a que considera três tipos de estratégia que as empresas podem utilizar para atuarem no mercado, que são: excelência operacional, liderança em produto e orientação para clientes. (TREACY; WIERESEMA, 1995 apud FLEURY; FLEURY, 2004). O Quadro 2 demonstra as características de cada uma destas estratégias competitivas, exemplos de indústrias que optam por uma destas e as competências individuais e essenciais da organização ligadas a cada uma delas.

Estratégia competitiva	Característica	Exemplos	Competências ligadas	
			Individuais	Essenciais
Excelência operacional	Oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço.	Indústria automobilística	De processo	Aprendizagem no fazer
Liderança em Produto	Investimentos contínuos para criar conceitos radicalmente novos de produtos para clientes e segmentos de mercado específico.	Indústrias de tecnologia e informação	De tecnologia	Estabilidade no tempo
Orientação para o Cliente	Estão voltadas a atender às necessidades de clientes especiais, criando soluções e serviços específicos. Em função de sua proximidade com os clientes, especializam-se em satisfazer, e até antecipar suas necessidades e propor soluções.	Indústria de customização de sistemas de informática	De relacionamento	<i>Locus</i> competitivo

Quadro 2: Estratégia Competitiva Aliada a Competências

Fonte: adaptado de Treacy e Wiersema (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2004)

Como pode ser visto, a estratégia competitiva possui divisões com características que são bem distintas entre si e fazem com que se identifiquem claramente as competências ligadas a elas por meio dos exemplos demonstrados. Além das competências essenciais da organização também estão relacionadas às competências individuais, pois o indivíduo é o principal instrumento para a implementação da estratégia. Assim, faz-se necessário mostrar como as competências individuais podem ser desenvolvidas ou então melhor trabalhadas.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesse estudo, descrevem-se os procedimentos metodológicos que foram adotados para a operacionalização da pesquisa. Primeiramente, considerando-se os objetivos elencados para este trabalho, pode-se caracterizá-lo como uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (1991) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática.

A presente pesquisa tem a intenção de mostrar de que maneira a utilização da Teoria das Competências na gestão de recursos humanos deve estar atrelada à estratégia da organização. Para tanto, tendo em vista os procedimentos técnicos fez-se necessária uma pesquisa bibliográfica sobre o tema por meio de materiais já publicados. Segundo Manzo (1971 apud LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 183), “a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente.”

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário apresentado aos colaboradores de uma instituição bancária que durante a investigação estavam em curso para formação de gerentes, no qual foram respondidos questionamentos a fim de identificar quais competências são relevantes para o desempenho de uma função gerencial nesta organização.

O assunto em questão teve abordagem qualitativa e quantitativa do problema, onde se conseguiu identificar o auxílio da Teoria das Competências na gestão estratégica.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO et al, 1994, p. 21).

A pesquisa quantitativa tem a função de demonstrar a exata descrição de certas características quantificáveis de determinada população, podendo tratar-se de uma organização ou outra coletividade. (LAKATOS; MARCONI, 2001). Desta forma, a presente pesquisa se caracterizou como estudo descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa, desenvolvido por meio de pesquisa de campo e tendo como técnica para coleta dos dados um questionário.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização dos Respondentes

Este tópico apresenta dados a cerca dos respondentes em relação a sua escolaridade, formação acadêmica, função exercida no banco, gênero, idade e tempo de serviço. A população engloba um grupo de funcionários que passaram por processo seletivo e estão fazendo um Curso de Formação de Gerentes em Serviços Bancários. Esse é desenvolvido nas 06 (seis) divisões regionais do BESC. Os funcionários pesquisados são da Regional Sul do Brasil, que abrange os municípios de Imbituba a Passo de Torres. A amostra desta pesquisa é de 28 respondentes, equivalendo a 96,55% do número total de funcionários que estão no Curso de Formação de Gerentes, que perfazia o total de 29.

Estas foram as pessoas que responderam o instrumento de pesquisa. Desta forma, o número de pesquisados é quantitativa e qualitativamente representativo. Na seqüência, demonstra-se um breve perfil da amostra pesquisada.

a) Gênero dos Respondentes - Nesta seção, de acordo com os dados coletados na pesquisa de campo mostra-se o gênero dos respondentes, conforme demonstrado no Gráfico 1:

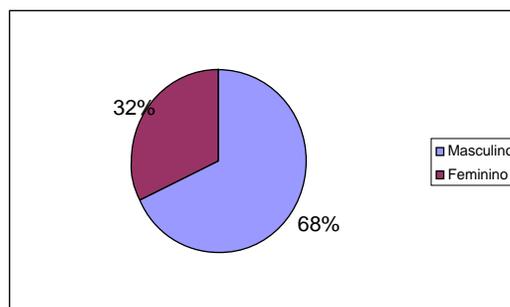


Gráfico 1: Gênero dos Respondentes

Por meio dos dados observa-se que 68% dos pesquisados são do gênero masculino e 32% do feminino. Mesmo representando apenas um terço dos respondentes nota-se que a mulher está conquistando destaque e disputando funções gerenciais no banco.

b) Faixa etária dos Respondentes - Outro fator levantado pela pesquisa foi a idade dos respondentes por faixa etária. Na Tabela 1, apresenta-se o resultado desta variável.

Tabela 1: Idade dos Respondentes (faixa etária)

Faixa etária	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
20 – 25	12	42,86
26 – 30	9	32,15
31 – 35	3	10,71
36 – 40	2	7,14
41 – 45	1	3,57
46 – em diante	1	3,57

Total	28	100,00
--------------	-----------	---------------

Conforme evidenciado na Tabela 1, 42,86% dos questionados estão na faixa dos 20 a 25 anos, 32,15% estão entre 26 e 30 anos. Em contrapartida apenas 2 (dois) respondentes tem mais de 41 anos. Os números mostram que os jovens estão procurando conquistar maior espaço dentro da organização, pois 85,72% são pessoas com até 35 anos de idade.

c) Nível de Escolaridade dos Respondentes - Sobre a formação escolar dos 28 respondentes, obtiveram-se as seguintes resultantes conforme Tabela 2:

Tabela 2: Nível de Escolaridade dos Respondentes

Nível de escolaridade	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
1º grau	0	0,00
2º grau incompleto	0	0,00
2º grau completo	3	10,71
Superior incompleto	8	28,57
Superior completo	12	42,86
Pós-graduação	5	17,86
Total	28	100,00

Um número expressivo de respondentes possui ensino superior completo, são 12 (doze) funcionários representando 42,86% da amostra. Além do ensino superior ainda se tem 5 (cinco) pessoas com cursos de pós-graduação. Esses números demonstram a preocupação dos respondentes em buscar mais conhecimento e formação. Apenas 3 (três) respondentes possuem o 2º grau completo. Conforme este dado observa-se que 89,29% dos pesquisados já tem ou está em formação universitária, o que reforça a idéia de que o curso superior proporciona uma melhor preparação para o mercado de trabalho.

d) Formação Acadêmica dos Respondentes - Na Tabela 3 é feita a descrição das opções de cursos dos respondentes com nível superior completo ou em andamento:

Tabela 3: Formação Acadêmica dos Respondentes

Formação acadêmica	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
Administração	4	16
Ciências Econômicas / Economia	3	12
Comunicação Social	1	4
Contabilidade	6	24
Engenharia Civil	1	4
Engenharia Química	1	4
Matemática	2	8
Química de Alimentos	1	4
Relações Internacionais	1	4
Sistema de Informação / Computação	5	20
Total	25	100,00

Dos 25 respondentes 24% possuem formação em Contabilidade, 16% em Administração e 12% em Ciências Econômicas ou Economia. Assim, a soma destes três cursos dá uma maioria de

52% com formação nas Ciências Sociais Aplicadas, áreas relacionadas ao negócio da organização. Os outros 48% possuem uma divisão em áreas bem variadas.

e) Função Exercida na Instituição Bancária - No que diz respeito à função exercida na instituição bancária obteve-se as seguintes variáveis expostas na Tabela 4:

Tabela 4: Função Exercida pelos Respondentes

Função	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
Caixa	17	60,71
Coordenador(a) de Serviços Operacionais	11	39,29
Total	28	100,00

A distribuição de frequência mostra que as funções desempenhadas pelos respondentes são apenas duas. Do total de 28 (vinte e oito) funcionários, 17 (dezessete) trabalham como caixa e 11 (onze) exercem a função de coordenador, sendo esta comissionada. Infere-se, portanto, que os caixas estão em busca de alcançar uma função gerencial, pois representam 60,71% dos respondentes.

f) Tempo de Serviço no Banco - Para aprofundar sobre a experiência profissional dos respondentes na empresa objeto de estudo foi questionado o tempo de serviço dos respondentes na instituição. No Gráfico 2, vêem-se as respostas obtidas a esse respeito

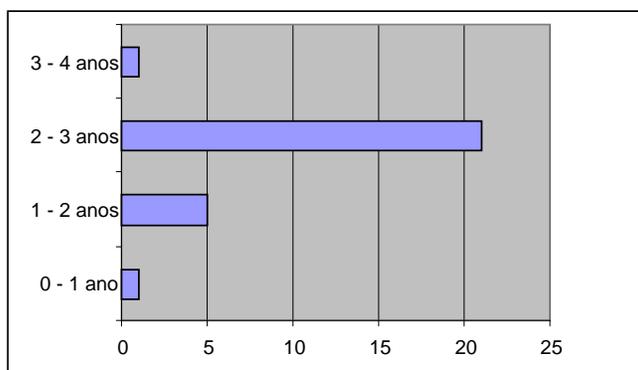


Gráfico 2: Tempo de Serviço dos Respondentes

Verifica-se por meio destes números que 75% da amostra tem entre 2 e 3 anos de serviço na organização. Nota-se também que todos os respondentes estão na organização há menos de 4 (quatro) anos.

4.2 Auto-avaliação dos Respondentes com Relação às Competências Gerenciais

Os dados coletados sobre as variáveis relativas às competências gerenciais dos respondentes são apresentados nesta seção. Foram considerados 12 (doze) competências para

composição deste atributo com a base teórica feita no capítulo 2 nesta pesquisa. Cada respondente deveria avaliar-se dizendo se possuía, possuía em parte ou não possuía esse item.

a) **Saber Agir** - A primeira competência gerencial relacionada foi saber agir. Os dados obtidos podem ser visualizados por meio do Gráfico 3.

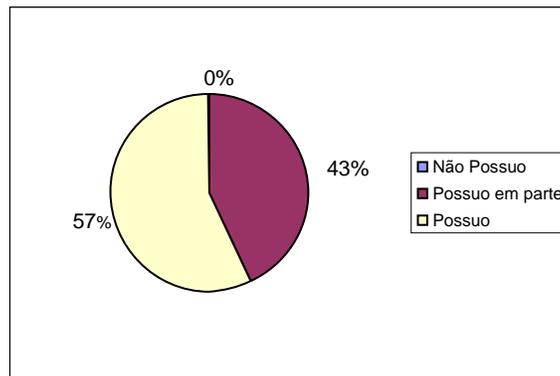


Gráfico 3: Saber Agir

Os dados enfatizam que são 57% aqueles que afirmam possuir esta competência, já 43% os que possuem em parte e nenhum diz não possuir esta competência.

b) **Saber Mobilizar** - Ao perguntar sobre a competência saber mobilizar, obtiveram-se os resultados contidos no Gráfico 4.

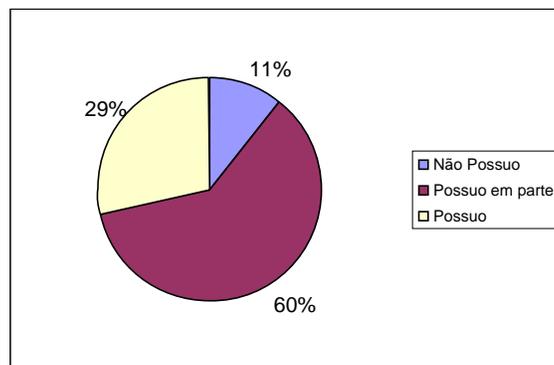


Gráfico 4: Saber Mobilizar

Esta competência fala da mobilização de recursos, tanto de pessoas, quanto de materiais ou financeiros. Os números apontam que 60% dos pesquisados consideram possuir em parte esta competência e apenas 29% afirmam possuí-la.

c) **Saber Comunicar** - Procura-se analisar a competência saber comunicar. No Gráfico 5 apresenta-se a auto-avaliação dos pesquisados em relação a este item.

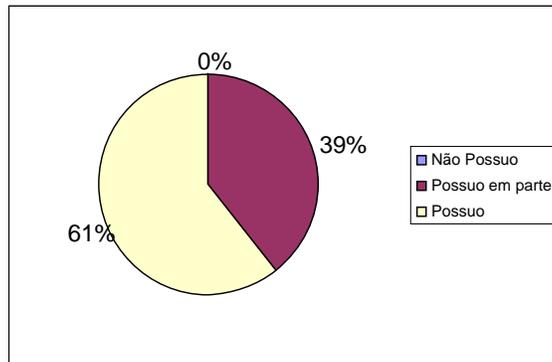


Gráfico 5: Saber Comunicar

Evidencia-se que 61% dos respondentes, consideram-se capazes de compreender, processar e transmitir informações aos outros.

d) Saber Aprender - Outro levantamento realizado diz respeito a competência saber aprender. Esta tem como significado trabalhar o conhecimento, desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros. Os dados obtidos estão descritos no Gráfico 6.

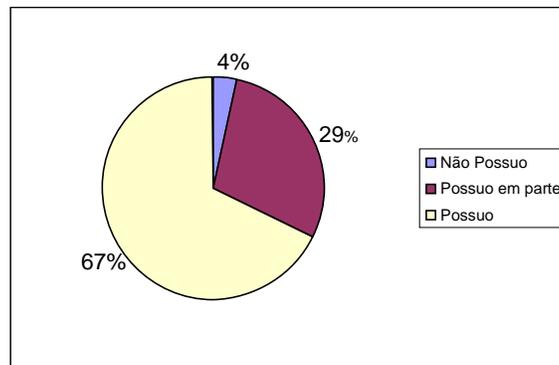


Gráfico 6: Saber Aprender

A distribuição desta variável assinala que 67% dos respondentes afirmam possuir esta competência. Conforme a caracterização do nível de escolaridade dos respondentes observa-se que a maioria frequenta ou frequentou a universidade, assim procedendo a uma relação com essa competência de saber aprender pode-se inferir que a busca pelo conhecimento se faz presente na maioria dos pesquisados.

e) Saber Comprometer-se - Reportando-se a competência saber comprometer-se, essa diz respeito ao engajamento dos funcionários com os objetivos da organização, auferiram-se os resultados exposto no Gráfico 7.

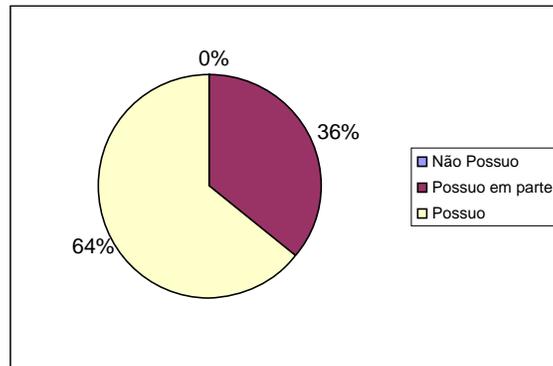


Gráfico 7: Saber Comprometer-se

Observa-se que 64% dos respondentes sabem comprometer-se com os objetivos da organização e 36% da amostra dizem possuir em parte essa competência.

f) Saber Assumir Responsabilidade - O questionamento sobre a competência saber assumir responsabilidade também quer dizer assumir riscos. As respostas a esta pergunta podem ser vistas no Gráfico 8.

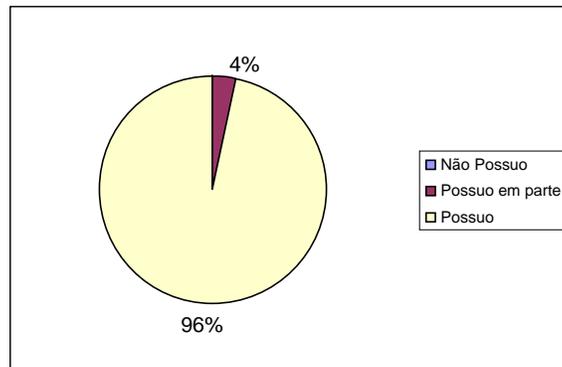


Gráfico 8: Saber Assumir Responsabilidade

Os dados apresentados indicam, em princípio, que entre todas as competências apresentadas no questionário, esta foi a que apresentou o maior percentual dos que possuem. Desta forma foram 27 (vinte e sete) respondentes, ou seja, 96% que afirmaram possuir esta competência.

g) Ter Visão Estratégica - Também se procurou saber como a visão estratégica está representada nos respondentes. Essa requer dos funcionários o conhecimento efetivo sobre o negócio da empresa. No Gráfico 9 tem-se os resultados.

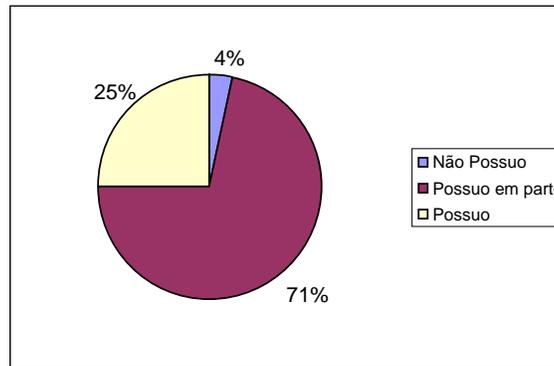


Gráfico 9: Ter Visão Estratégica

A predominância do item possuir em parte é verificada em 71% dos pesquisados. Vale observar que apenas 25% dizem possuir.

h) Competências sobre Processos - No que diz respeito à percepção dos respondentes sobre a competência sobre os processos de trabalho, foram obtidas as respostas expostas no Gráfico 10.

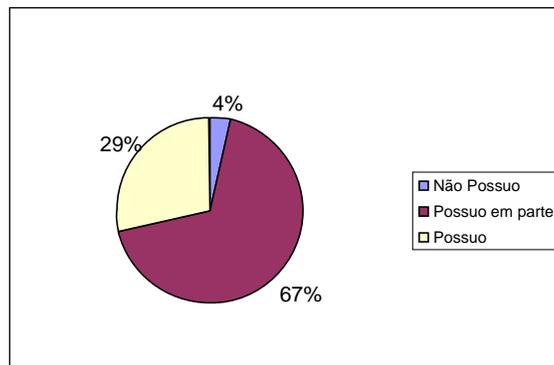


Gráfico 10: Competências sobre Processos

Tomando-se por base as respostas obtidas sobre a percepção dos 28 pesquisados, em relação a essa competência, nota-se que 67% dos respondentes dizem possuir apenas em parte a competência sobre processos, 29% que representam 8 (oito) funcionários dizem que a possuem e 1 (um) que não a possui.

j) Competências Técnicas - No que tange às percepções dos respondentes sobre as competências técnicas, esta diferente daquela sobre processos está enfocada no trabalho a ser realizado. As respostas podem ser visualizadas no Gráfico 11.

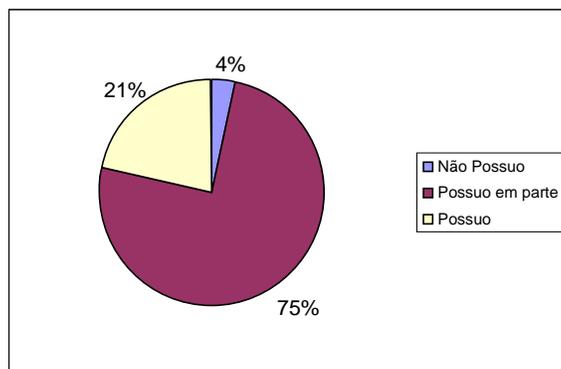


Gráfico 11: Competências Técnicas

Verifica-se que, de acordo com a ótica dos respondentes há uma maioria que afirma possuir em parte as competências técnicas, são 75% dos respondentes. Os que relatam possuir são 21%, ou 6 (seis) pessoas, ainda há 1 (um) que diz não possuir.

j) Competências sobre a Organização - Outro aspecto importante versa sobre as competências sobre a organização. Os resultados sobre essa variável são evidenciados no Gráfico 12.

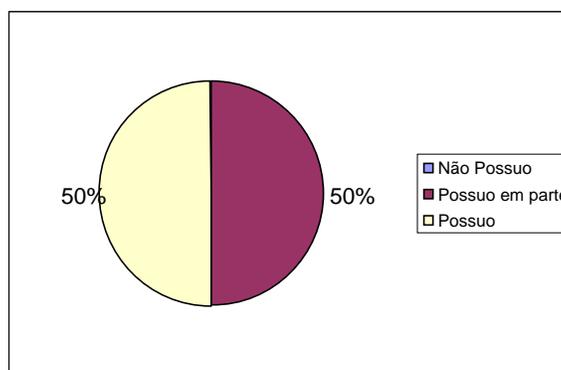


Gráfico 12: Competências sobre a Organização

Neste empate entre duas respostas, houve 50% que dizem possuir em parte e o mesmo percentual que afirma possuir.

l) Competências de Serviços - Aos pesquisados foi formulado o questionamento referente a competências de serviços. Esta competência está relacionada ao ter o conhecimento do impacto que o serviço ou produto causa ao consumidor final. No Gráfico 13 apresentam-se os resultados da pesquisa sobre a visão dos respondentes.

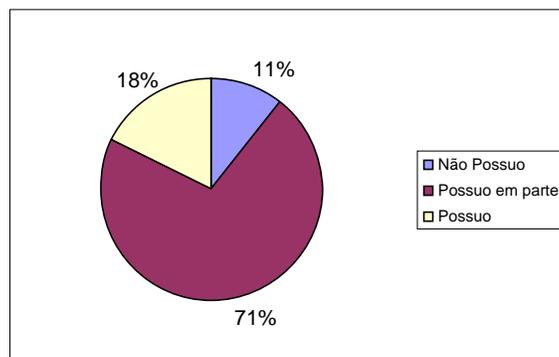


Gráfico 13: Competências de Serviços

A análise dos resultados do item mostra uma concentração de 71% que possuem em parte esta competência, todavia 18% possuem e 11% não possuem.

m) Competências Sociais - Outro aspecto importante a ser investigado diz respeito às competências sociais que está relacionada ao comportamento das pessoas. No gráfico 14, estão descritos os resultados obtidos.

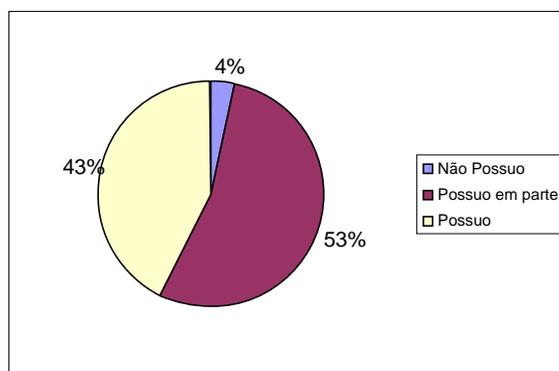


Gráfico 14: Competências Sociais

Os dados coletados sobre essa variável foram que 53% dos respondentes dizem possuir em parte esta competência e 43% afirmam possuí-la. Ainda 01 (um) respondente, representando 4% diz não possuir esta competência.

4.3 Grau de Importância Dado pelos Respondentes às Competências Gerenciais

A pesquisa procurou levantar a visão dos pesquisados a respeito do grau de importância das competências no exercício de uma função gerencial. O questionário continha uma escala de cinco pontos variando de pouca importância (número 1) à extrema importância (número 5). Essa nota foi atribuída conforme a percepção dos respondentes sobre a presença das competências gerenciais no seu modo de atuação profissional.

Tabela 5: Grau de Importância das Competências Gerenciais

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	NOTA	MÉDIA	MEDIANA
-------------------------	------	-------	---------

01. Saber agir: saber o que e por que faz; saber julgar, escolher, decidir.	134,00	4,79	5,00
02. Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.	128,00	4,57	5,00
03. Saber comunicar: Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.	130,00	4,64	5,00
04. Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência; rever os modelos mentais; saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.	124,00	4,43	5,00
05. Saber comprometer-se: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização:	131,00	4,68	5,00
06. Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.	133,00	4,75	5,00
07. Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.	125,00	4,46	5,00
08. Competências sobre processos: conhecimentos sobre o processo de trabalho.	116,00	4,14	4,00
09. Competências Técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado	117,00	4,18	4,00
10. Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho	122,00	4,36	4,50
11. Competências de serviços: Aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este serviço terá sobre o consumidor final?	114,00	4,07	4,00
12. Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.	112,00	4,00	4,00

Analisando os dados obtidos percebe-se que todas as competências apresentaram médias superiores ou iguais a 4 (quatro). Estas médias revelam que os funcionários têm consciência de que as competências apontadas são necessárias à função gerencial. A competência que obteve maior média foi a de saber agir com 4,79 e a menor média ficou para competências sociais com 4,00.

4.4 A Relação entre a Auto-avaliação dos Respondentes e o Grau de Importância das Competências Gerenciais

Esta pesquisa permitiu verificar a auto-avaliação dos respondentes no que diz respeito às diversas competências e grau de importância atribuído a essas pelos pesquisados. O presente estudo viabiliza a comparação destas duas variáveis.

A primeira competência apresentada foi saber agir, no sentido de saber fazer, julgar, escolher e decidir. O grau de importância dado a essa competência foi de 4,79, quase de extrema importância e na auto-avaliação 57% dos respondentes disseram que a possuem, mas 43% a possuem em parte. Assim observa-se que mesmo possuindo em parte esta competência os

respondentes julgam que ela seja de muita importância para a função que pretendem exercer. O mesmo acontece com a competência saber comunicar, em que a média de importância ficou em 4,64 e na auto-avaliação, 39% dizem possuir apenas em parte. Situação semelhante também se repete com as competências saber mobilizar e saber comprometer-se.

Algumas competências, na auto-avaliação tiveram respostas negativas. Em saber aprender, o grau de importância foi de 4,43, mas 29% disseram possuir em parte e 4% disseram não possuir. Desta forma, deve-se proceder a um trabalho voltado para o desenvolvimento da aprendizagem, uma vez que desta competência dependem outras.

Na competência sobre processos 67% afirmam possuir em parte, 4% disseram não possuir e apenas 29% relatam que possuem. Aqui o grau de importância dado foi de 4,14. O fato de esta competência estar ligada aos processos requer outras competências dos funcionários e para uma função gerencial o essencial é conhecer os processos de trabalho para poder organizá-los de maneira correta. Devem ser realizados cursos práticos sobre os trabalhos desenvolvidos, cursos não somente sobre vendas, mas sim sobre os produtos em específico, sanando possíveis dúvidas.

A competência sobre serviços, que fala sobre o conhecimento do impacto do serviço sobre o consumidor final, foi a que apresentou maior percentual entre os que não a possuem, foi 03 (três) respondentes, ou seja, 11% da amostra. Nesta mesma competência, 71% disseram possuir em parte e apenas 18% possuem. Pode-se inferir que falta aos funcionários saber mais sobre os serviços que prestam, o que reflete para os consumidores e o que realmente os clientes procuram. Para completar esta lacuna dos profissionais é interessante realizar cursos focados para instruir os funcionários sobre o que o consumidor procura nos produtos de um banco.

Ter visão estratégica foi uma das competências elencadas, obteve grau de importância de 4,46. Na auto-avaliação teve-se uma percentagem de 71% para os que possuem em parte, 25% para os que possuem e 01 (um) respondente, isto é, 4% da amostra disseram não possuir. A visão estratégica diz respeito à identificação de oportunidades e alternativas para a organização. Sendo assim, destaca-se que essa competência precisa ser desenvolvida nos funcionários. Neste sentido, faz-se necessário apresentar aos funcionários o planejamento estratégico da organização, enfocando as etapas que o compõem para que os funcionários tenham conhecimento de onde a empresa pretende chegar e de que maneira.

Outra competência a ser desenvolvida é a técnica, pois 75% dizem a possuir em parte, 21% possuem e 4% não possuem. Está ligada aos conhecimentos específicos sobre o trabalho,

sendo de natureza operacional. Mesmo a função gerencial estando ligada mais a parte conceitual dos trabalhos, torna-se importante que os gerentes saibam como são desenvolvidos para identificarem falhas e apontar soluções.

Saber organizar os fluxos de trabalho é fator das competências da organização. Esta obteve um grau de importância de 4,36 e 50% dos respondentes julgaram possuir em parte e 50% julgaram possuir. Desta forma, torna-se relevante conscientizar os funcionários a respeito da maneira como os trabalhos são organizados. Seria interessante apresentar a cada gerente um resumo dos trabalhos realizados em uma agência, mostrando que eles podem ser aperfeiçoados, mas devem seguir uma linha quanto à elaboração. Por meio da análise feita verifica-se que as competências destacadas são de grande importância para a função gerencial. Cabe destacar que na visão dos pesquisados, algumas competências precisam ser aprimoradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central evidenciar de que maneira a gestão de recursos humanos baseada na Teoria das Competências pode auxiliar na estratégia de uma instituição bancária. Pensar na estratégia da empresa exige dos gestores conhecimentos específicos da organização, pois são analisados fatores internos e externos que fazem com que cenários futuros sejam projetados e decisões sejam tomadas.

Conhecer a organização em seu anseio é o passo inicial para estas ações. Assim, fica clara a importância de se terem evidenciadas as competências necessárias à organização. Neste sentido, a área de Recursos Humanos destaca-se como aliada da gestão estratégica, uma vez que é responsável por assuntos diretamente pertinentes ao recrutamento e capacitação dos funcionários. Além disso, esta área tem a possibilidade da captação e avaliação das competências individuais, fazendo com que os objetivos da organização possam ser obtidos por meio do desenvolvimento dos indivíduos. As resultantes destes trabalhos são diretamente proporcionais aos resultados da organização almejados no planejamento estratégico.

Como se vê, a relevância da gestão de recursos humanos é um fator estratégico na organização a partir do momento em que as competências são captadas e desenvolvidas da maneira correta. A pesquisa bibliográfica levantada para este estudo mostrou que o ponto de

partida para o alcance dos resultados é o alinhamento do planejamento estratégico da organização ao de recursos humanos. Desta forma, a estratégia seguida por ambos é a mesma, porém com fatores distintos que convergem para o mesmo fim. Para o planejamento da organização os fatores podem ser ditos macros e abrangentes. Para a gestão de pessoas os fatores são mais específicos, porém relacionados diretamente ao ambiente organizacional.

Neste estudo, a pesquisa de campo realizada proporcionou identificar as competências relevantes no desempenho de uma função gerencial em uma instituição bancária. A escolha desta função deve-se a seu maior comprometimento com a estratégia, dentre aquelas existentes nestas organizações. O resultado que se propôs foi saber dos funcionários quais são as competências consideradas mais relevantes à função. Em análise das respostas fica evidente a importância dada a todas as competências elencadas. A ênfase de maior grau foi dada à competência saber agir, incluindo saber o que deve ser feito e por que e a menor média de importância ficou com a competência social que enfatiza o trabalho a partir do comportamento das pessoas.

Ainda, obteve-se uma auto-avaliação dos respondentes com o intuito de verificar quais competências necessitam ser desenvolvidas. A partir das respostas foram formuladas algumas sugestões para o aprimoramento destas competências, como: envio periódico aos futuros gerentes de artigos científicos pertinentes as competências gerenciais, enfatizando a necessidade de saber mobilizar recursos diversos, no intento de deixá-los a par do que a organização espera deles; realização de palestras com a finalidade de apresentar e explicar o planejamento estratégico da organização a estes funcionários, inserindo-os de forma comprometida com o processo e buscando com que desenvolvam a visão estratégica; e criar material didático específico aos gerentes quanto à parte técnica dos produtos e serviços oferecidos, enfocando o entendimento do trabalho que é realizado, de forma conceitual e não operacional, para que possam entender e organizar os fluxos de trabalho da organização.

A análise destes dados auxilia a instituição em questão, no sentido de ter procedido à verificação das competências existentes nos futuros gerentes, bem como mostrar qual a importância que eles atribuem a cada uma delas. Neste sentido, a presente pesquisa contribui não só para a empresa objeto de estudo, mas para todas aquelas que procuram atrelar o desenvolvimento das competências necessárias para sua sobrevivência e sustentabilidade à estratégia, formando o perfil adequado de seu capital mais imensurável: o indivíduo.

REFERÊNCIAS

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, mar. 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Ed. Atlas, 1986.

_____; _____. _____. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.