



REAd - Revista Eletrônica de  
Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul  
Brasil

Bündchen, Edson; Rossetto, Carlos Ricardo; Barbosa Da Silva, Anielson  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM AÇÃO - O CASO DO BANCO DO BRASIL  
REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 396-423  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137518004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM AÇÃO - O CASO DO BANCO DO BRASIL

**Edson Bündchen**

[bundchen@bb.com.br](mailto:bundchen@bb.com.br)

Universidade do Vale do Itajaí – SC/Brasil

**Carlos Ricardo Rossetto**

[rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí – SC/Brasil

**Anielson Barbosa Da Silva**

[anielson@uol.com.br](mailto:anielson@uol.com.br)

Universidade Federal da Paraíba – PB/Brasil

Recebido em 31/12/2008

Aprovado em 11/04/2011

Disponibilizado em 01/08/2011

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade gerencial tem sido objeto de estudo de diversos autores (MINTZBERG, 1990, 2010; KOTER, 1982; HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005; SILVA, 2009), principalmente em razão de um contexto de maior diversidade e complexidade. A gestão de uma organização envolve a capacidade do gerente em dar respostas adaptativas às mudanças tecnológicas e econômicas. As mutações ocorridas no mundo do trabalho levaram a abordagem da qualificação profissional, centrada no modelo taylorista/fordista, a não oferecer o suporte necessário para ajudar o gerente a lidar com essas transformações (AGUT et al, 2003; LE BOTERF, 2003; RUAS 2005).

Desse modo, um número considerável de perspectivas da atuação do gerente, incluindo o enfoque das competências, notadamente as dinâmicas (LE BOTERF, 1994; 1997; 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001) emergiram como elemento aglutinador de uma abordagem que incorpora a estratégia organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001) e atua como fonte para a competitividade da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

O conceito de competências surgiu nos Estados Unidos e teve como precursores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), que associaram a noção de competência à qualificação, seguindo uma abordagem prescritiva. Tais abordagens contribuíram para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas, sobretudo as relacionadas à seleção de profissionais, além de possibilitar um suporte aos processos de avaliação e orientar ações de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2004).

A partir da década de 1990, o movimento também ganhou destaque na Europa. A Escola Francesa, por exemplo, proporcionou formas de abordar o tema sob várias perspectivas, mudando o foco da qualificação vinculada à função para a noção de competência em ação (LE BOTERF, 2003), associada à capacidade de mobilizar, articular e combinar recursos, valorização da aprendizagem e autodesenvolvimento, o que possibilitou a busca do resgate da propriedade do trabalho pelo trabalhador (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; SILVA; GODOI, 2003).

A visão da chamada “Escola Francesa” de abordagem à noção de competência, proporcionou formas de tratar o assunto sob diferentes perspectivas. Para Fleury e Fleury (2004), por exemplo, a noção de competência normalmente aparece associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Desse modo, prosseguem os autores, as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Apesar da diversidade de interpretações do termo ao longo dos últimos 30 anos, o desenvolvimento de estudos envolvendo o tema tem contribuído para clarificar aspectos nebulosos sobre a gestão de pessoas (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998), tais como: carreira profissional x achatamento da estrutura organizacional, desempenho x desenvolvimento x potencial, equidade salarial, dimensionamento de quadro.

Carvalho (1998) e Paiva, Esther e Pires (2004) levantam alguns questionamentos relacionados à prática gerencial: quais são as competências gerenciais requeridas no atual contexto? Haverá um conjunto de competências gerenciais adequado? Que novas competências estão sendo exigidas dos gerentes para gerenciar uma força de trabalho em grande parte não preparada para dar o salto de qualidade e produtividade necessários? Será possível identificar algumas competências comuns aos gerentes de alto desempenho?

A tentativa de responder essas questões constitui um grande desafio, o de compreender o multifacetado papel do gerente e as responsabilidades a ele cometidas para, a partir daí, buscar identificar quais as competências que ele precisa adquirir e desenvolver

(CARVALHO, 1998). Com a mesma preocupação dos autores citados, Brandão (1999) e Guimarães et al (2001), sugerem que pesquisadores poderiam se dedicar ao mapeamento de competências relevantes a outros segmentos profissionais, propósitos e contextos organizacionais, à identificação de estímulos e barreiras ao desenvolvimento e compartilhamento de competências, ou à investigação das efetivas relações existentes entre as dimensões das competências.

O conceito de competência assume poder de decisão, influência e participação nas questões estratégicas da empresa, quando se refere à capacidade da pessoa de assumir iniciativas e ir além das atividades prescritas. A incorporação dessa noção mais dinâmica, flexível e estratégica das competências, ao tempo em que esvazia a noção de competência enquanto recurso (SVEIBY, 1998) e qualificação (ROPÉ; TANGUY, 1997), reforça as abordagens de “evento” (ZARIFIAN, 2001), “competência em ação” (LE BOTERF, 2003), e “entrega” (DUTRA, 2004). Esses três conceitos, em oposição ao instrumentalismo mecanicista contido nas visões tradicionais de competência, emergem como uma nova moldura que sustenta a abordagem das competências individuais, permitindo maior plasticidade na gestão das competências no âmbito das organizações.

Considera-se o gerente elemento de ligação entre as expectativas organizacionais para a consecução dos resultados de um lado, e, de outro, as competências individuais como um novo elo que amplia as tradicionais noções de qualificação profissional, torna-se possível vislumbrar a valorização das competências em nível gerencial como um modo unificador para analisar o trabalho dos gerentes. Bahry e Tolfo (2004) analisam a gestão de competências nas organizações bancárias, que desde o final do século XX passam por transformações para enfrentar a competitividade, e propõem a difusão de estratégias de gestão por competências visando ao desenvolvimento, à validação e à mobilização das competências e do potencial de seus colaboradores.

Nessa perspectiva de investigação do trabalho dos gerentes e tendo em vista a conexão existente entre as competências e a estratégia organizacional como elementos de um mesmo construto (COSTA, 2004), torna-se relevante pesquisar, com maior profundidade, o contexto da ação gerencial, fazendo da prática um objeto de estudo (WHITTINGTON, 2004).

Este artigo é resultado desta discussão e tem como objetivo identificar as competências gerenciais requeridas para a atuação dos gerentes e, como, na percepção destes, essas competências são mais ou menos importantes e de que modo a Instituição as encoraja e as desenvolve. Objetiva-se, além de contribuir para o debate teórico sobre as competências

gerenciais, assunto que tem merecido crescente atenção da comunidade acadêmica, também oferecer subsídios para as políticas de desenvolvimento dos funcionários do Banco do Brasil

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema competências, no contexto da prática gerencial, apresenta divergência quanto a sua amplitude, uma vez que existe um conjunto de questões que envolvem o movimento das competências (BURGOYNE, 1993; CARVALHO 1998; PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004) e não há um consenso sobre a definição do termo (BROWN, 1993).

Assim, abordar o tema competências, remete a atenção para assuntos como “conhecimento nas organizações”, “aprendizagem nas organizações”, “dimensão estratégica das competências”, “competências organizacionais”, “competências individuais”, “papéis gerenciais” e “competências gerenciais”. Esses assuntos serão explorados a título de ilustração e contextualização, pois são elementos indissociavelmente vinculados à idéia de competência.

Isso ocorreu em função dos pressupostos que orientam as várias perspectivas teóricas que envolvem o tema. Holmes e Joyce (1993) consideram que existe uma tendência a adotar uma abordagem mais positivista envolvendo os conceitos de competências, orientados para as características dos indivíduos diretamente observáveis e descobertas por meio da utilização de vários métodos de investigação.

Existe uma linha que divide a visão mais instrumental ou taylorista/fordista, da perspectiva da economia do saber, que é sombreada e permite que conceitos se interpenetrem. Nesse sentido, a ideia de um *continuum* que vai do mecanicista ao orgânico, defendida no trabalho de Lawrence e Lorsch (1973), permite uma comparação com a divisão proposta por Le Boterf (1993; 2003), já que este último também assume que existe uma migração entre a concepção taylorista para a perspectiva da economia do saber, sem haver, entretanto, o predomínio absoluto de um sobre o outro, dando também a idéia de uma continuidade.

Assumindo-se que existe uma transição que permeia as noções de competências, numa espécie de linha evolutiva que vai do mecânico para o orgânico ou da concepção taylorista para a economia do saber, pretende-se fazer a transição para a segunda fase dentro da abordagem do conceito de competências.

Essa “evolução” do conceito, decorre, segundo Ruas (2005), de uma atmosfera que realça a importância do conhecimento para as organizações e de mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. O autor justifica que a crescente instabilidade da atividade

econômica, a baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e a intensificação de estratégias de personalização são elementos visíveis no plano estratégico, mas que afetam a configuração dos níveis tático e operacional das empresas. Desse modo, argumenta Ruas (2005), a migração de um modelo de trabalho estável e previsível para outra forma mais fluida e diferenciada, reforça a noção de competência, especialmente no setor de serviços.

Numa primeira tentativa de definição do conceito, já amparada pelo modelo da “economia do saber” de Le Boterf (2003), utiliza-se de Drejer (2000), que enuncia uma competência como um “sistema de tecnologia, de pessoas, da organização formal, da cultura e das interações entre esses elementos”. A descrição de Drejer (2000) coloca as pessoas como os elementos mais importantes no desenvolvimento de competências, até porque o autor percebe a competência como um sistema e as pessoas são as engrenagens que o fazem funcionar adequadamente. Assim, não se pode encarar as competências como estáveis, mas dinâmicas, definição que sustenta a argumentação de ampla gama de teóricos, especialmente aqueles vinculadas à chamada “Escola Francesa” (LE BOTERF, 2003; PERRENOUD, 1999; ROPÉ; TANGUY, 1997; GREEN, 2000; ZARIFIAN, 2001).

Para dar ideia de dinamicidade e plasticidade ao conceito de competência, e desestabilizar o esquema de trabalho industrial clássico, Zarifian (2001) sugere a noção de “evento”. O evento significa que a competência não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um determinado posto de trabalho. Sob a égide do evento, prossegue o autor, a competência consiste em fazer frente a situações de maneira pertinente e com conhecimento de causa. A competência, nesse caso, é propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho.

Ropé e Tanguy (1997) ressaltam que um dos aspectos essenciais da noção de competência é que esta não pode ser compreendida de forma dissociada da ação. Le Boterf (2003), na mesma linha de pensamento, acrescenta que as competências somente acontecem quando em ação, ou seja, quando o indivíduo se vale de suas capacidades para resolver determinada situação. Essa abordagem, incorpora a capacidade do profissional competente de saber administrar a complexidade, de saber comportar-se com efetividade diante do inusitado, do imprevisto, do não programado.

A competência de um profissional, na visão de Le Boterf (2003), pode ser traduzida por sua capacidade de “navegação” na complexidade, levando em conta o campo de forças e as imposições diversas. Sandberg (1996) também se afasta das premissas que regem a abordagem das competências por intermédio dos seus atributos. Ele argumenta que as

competências não podem ser reduzidas a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho. O desenvolvimento de competências precisa ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências.

A visão da chamada “Escola Francesa” de abordagem à noção de competência, proporcionou formas de tratar o assunto sob diferentes perspectivas. Para Fleury e Fleury (2004), por exemplo, a noção de competência normalmente aparece associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Desse modo, prosseguem os autores, as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Esses autores buscam incorporar, no estudo das competências, a questão da estratégia, entrelaçada com a aprendizagem. Essa abordagem mais inclusiva, é denotada na definição que Fleury e Fleury (2001) expressam para o conceito de competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ao atribuir à competência valor econômico à organização, os autores acrescentam uma dimensão ausente nas definições de Zarifian (2001), Perrenoud (1999) e Le Boterf (2003), pois assumem o caráter estratégico da competência, associado a uma idéia ampliada do conceito. Vale notar, então, que o resultado ou a entrega da mobilização de determinada competência, dentro da lógica capitalista, acrescenta valor econômico à organização uma vez entendido que as competências estão vinculadas à estratégia da organização e, deste modo, compreendem a idéia de diferenciação ou vantagem competitiva por intermédio do desenvolvimento dos recursos internos das empresas.

Nessa perspectiva, Dutra (2004), introduz uma idéia que agrega outra importante dimensão à competência, que é o conceito de “entrega”. Sob essa ótica, as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a empresa. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. O autor destaca que é preciso entender que a agregação de valor é algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização.

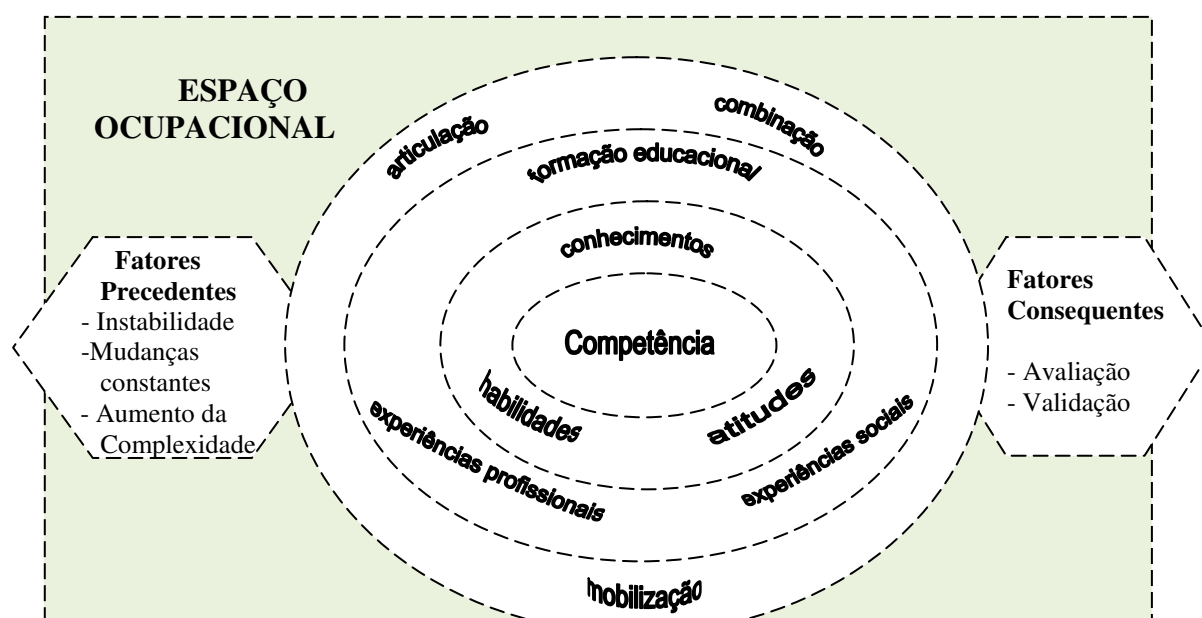
A partir da análise da Figura 1, pode-se visualizar, em síntese, de que modo a compreensão da noção competência está inserida no contexto em que ocorre. A noção de

espaço ocupacional proposta por Dutra (2004) envolve o espaço onde o gerente tem a possibilidade de ampliar as suas atribuições e responsabilidades a partir das necessidades da organização e se dispõe das competências necessárias para articular, mobilizar e integrar os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Os elementos precedentes, a instabilidade, a complexidade e um ambiente repleto de mudanças, fomentam a noção da competência dinâmica, caracterizada pela relação prática do indivíduo com a situação profissional e como ele enfrenta a situação. Para Zarifian (2001), a competência é dinâmica porque não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pela pessoa, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, adquirindo mais força, na medida em que aumenta a complexidade das situações.

No centro, aparece a competência do ponto de vista endógeno, ou seja, a partir dos seus fatores constitutivos, como o conhecimento, a habilidade e a atitude do ator envolvido no processo. Em torno desse núcleo, no seu aspecto exógeno, aparecem a formação acadêmica, as experiências sociais e as experiências profissionais do indivíduo como elementos formadores da competência.

**Figura 1** - Competência individual: moldura dinâmica



Fonte: Elaborada pelos autores

No mesmo construto, porém já assumindo o caráter dinâmico das competências – em oposição à visão do cargo ou tarefa – aparecem elementos como a articulação, a combinação e a mobilização, todos convergindo para a ideia de ação, ou seja, a partir desses fatores, a competência passa a ganhar vida e não mais ser prescrita a exemplo de uma bula. Como



elementos procedentes, surgem a avaliação, a validação e o conceito de entrega, todos eles ratificando a necessidade da competência representar algo efetivo, vinculado, de alguma forma, à noção de entrega (DUTRA, 2004) .

Dessa forma, a moldura dinâmica das competências oferece, de modo bastante didático, a oportunidade de se entender o conceito competência a partir de uma visão inclusiva, dinâmica e que se opõem a ideia da competência encapsulada na tarefa (LE BOTERF, 2003).

Vários autores sugerem modelos, categorias ou modos diferentes de classificar e tornar as competências individuais objeto de manipulação para compreensão ou uso. A necessidade de agregação em categorias é tratada por Mintzberg (1990) como uma necessidade para ajudar a entender um mundo complexo. Admitindo, então, a necessidade de categorizar para melhor compreender, acrescenta-se a possibilidade de perceber as competências por meio da sua observação em ação, como é o caso da descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou como recursos ou dimensões de competência (CARBONE et al, 2005; SANTOS, 2001). Suutari e Viitala (2008), ao desenvolverem um estudo sobre o desenvolvimento de gerentes seniores reforçam que as competências gerenciais tem sido caracterizadas a partir de categorias ou domínios de competências.

Autores como Dutra (2004), Fleury e Fleury (2000) e Ruas (2005), sugerem que a compreensão das competências está inserida em um contexto maior. Isoladamente, alertam esses autores, as competências têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional de modo a obter coerência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e fugindo de ações isoladas e de caráter fortuito. Nessa linha, Fleury e Fleury (2001) concordam que, ao definir uma estratégia, a empresa deve ter perfeito entendimento das competências essenciais que possui e das necessárias competências para cada função. O permanente aprimoramento dessas competências renova as escolhas estratégicas da organização e tende a criar um círculo virtuoso.

O deslocamento gradual da articulação entre competências, estratégia e competitividade, está sintonizado com uma preocupação das organizações em gerir estrategicamente seus recursos humanos. Nesse contexto, as competências gerenciais podem ser uma alternativa para melhorar a atuação dos gerentes, uma vez que são eles que, em última análise, traduzem em ação, as estratégias organizacionais (HOGG, 1993).

Nesse cenário multifacetado, Oderich (2005), recorda que as competências estão presentes em diferentes níveis organizacionais. As competências gerenciais, na observação da autora, estariam contidas numa sequência que se inicia com as competências organizacionais,

passando pelas competências funcionais, dentro de uma perspectiva de inter-relações e inter-funcionalidades (WESTER, 1998; BITTENCOURT, 2004).

Para Ruas (2005), as competências gerenciais constituem uma instância fundamental nos processos de mudança, tendo em vista o papel da liderança, exercendo também uma importante função na mobilização de outras funções, como por exemplo, das competências organizacionais. Sob esse enfoque, a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e o desempenho das organizações.

Assim como Le Boterf (2003), Ruas (2005) assinala que o conceito de competência constitui-se na própria ação e não existe antes dela. Não existe competência no vazio, mas apenas competência no ato. Ser competente então, pode significar executar aquilo que foi planejado, por exemplo. Para o autor, as competências gerenciais são aquelas que colocam os projetos organizacionais e funcionais em ação.

A partir do que é preconizado por Ruas (2005), o trabalho de pesquisa desenvolvido por Daólio (2004) fornece informações e reforça a tese de que as competências gerenciais são excelentes condutores da estratégia organizacional. Nesse caso, interessa saber quais competências os gerentes colocam em ação e com qual intensidade no ambiente de trabalho. Na mesma linha defendida por Daólio (2004), Cripe e Mansfield (2003) sugerem três grandes blocos de competências para potencializar o desempenho de gerentes: competências de relacionamento com pessoas; competências relacionadas com negócios e competências de autogestão. Os autores afirmam que uma gestão de desempenho eficaz deve integrar planejamento de desenvolvimento profissional com planejamento do negócio. As pessoas, avaliam Cripe e Mansfield (2003), são o centro do modelo de desenvolvimento, sendo as competências apenas parte de todo o sistema de desempenho dos indivíduos.

Uma proposta mais abrangente é oferecida por Quinn et al (2004), que posicionam as competências gerenciais num quadro de valores competitivos. Os autores sugerem oito papéis de liderança, com três competências por papel. Desse modo, é possível situar os diversos papéis e competências gerenciais em quatro grandes modelos: modelo das metas racionais; modelo dos processos internos; modelo das relações humanas e modelo dos sistemas abertos. Nessa perspectiva, é possível acompanhar o contínuo espaço-tempo de competências gerenciais alinhadas com o desenvolvimento da teoria da administração, percebendo que existe uma evolução das competências que acompanha o ciclo histórico da teoria da administração, sugerindo que as competências contribuíram para a consolidação das diversas fases da construção da teoria administrativa.

Fleury e Fleury (2001) também sugerem a categorização das competências e as classifica em técnico-profissionais, de negócio e sociais, descritas a seguir:

- **competências técnico-profissionais:** competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- **competências de negócio:** competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;
- **competências sociais:** competências necessárias para interagir com pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

O Quadro 1 resume as categorizações das competências gerenciais propostas por alguns autores. A classificação das competências em diferentes agrupamentos, permite uma melhor visualização das várias formas de se abordar um mesmo assunto e denota também a complexidade que envolve a matéria.

Daólio (2004)	Cripe & Mansfield (2003)	Quinn et al (2004)	Fleury e Fleury (2001)
• Competências mobilizadoras	• Competências de relacionamento com pessoas	• Papel de mentor e facilitador	• Competências de negócio
• Competências Táticas	• Competências relacionadas com negócios	• Papel de monitor e coordenador	• Competências Técnicas
• Competências trazidas na bagagem	• Competências de autogestão	• Papel de diretor produtor	• Competências Sociais
• Competências aprendidas / ferramentas	-	• Papel de negociador e inovador	-

**Quadro 1** - Exemplos de categorização de competências gerenciais

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2010.

Considerando a gama de propostas que visam a tornar mais efetiva a atuação dos gerentes por intermédio de competências gerenciais específicas, Motta (1999) alerta para a necessidade de tornar todos os gerentes dirigentes de alto nível. O autor atribui esta nova realidade à complexidade do mundo organizacional moderno, que tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis. Assim, o aprendizado da gerência deve incluir um conjunto de conhecimentos comuns a todos que exercem a função gerencial ou pretendem exercê-la. Sem fazer menção ao termo competência, Motta (1999), aponta para quatro grandes blocos de conhecimentos a

serem dominados pelos gestores: estratégia, racionalidade administrativa, liderança e habilidades interpessoais e processo decisório.

Considerando a extensa gama de opções representada por diversos modelos e categorias de competências, todas objetivando uma melhor compreensão da riqueza do conceito por intermédio de categorizações, este estudo utilizou o modelo proposto por Fleury e Fleury (2001), uma vez que para empresas de serviço, inclusive bancos, esse modelo consegue abarcar as três principais dimensões das competências usualmente definidas para as diversas categorias funcionais.

Mesmo sendo arbitrária, assim como é arbitrária a categorização ou escolha de modelos de competências e admitindo-se as limitações intrínsecas a este tipo de escolha, a opção pelo modelo de Fleury e Fleury (2001) pode ser justificada. Como primeira justificativa surge o contexto no qual está inserido o Banco do Brasil. Neste contexto, a abordagem que incorpora a segregação das competências gerenciais em sociais, técnicas e de negócio, permite abarcar grande parte do escopo no qual operam os negócios bancários propriamente ditos. A atividade bancária em si, assim como de resto as atividades comerciais, tem nas interações sociais, espelhadas nas competências sugeridas por Fleury e Fleury (2001), grande parte de suas referências em termos de ação humana propriamente dita.

Um segundo ponto que pode ser recuperado para suportar a escolha de Fleury e Fleury (2001) repousa na ideia de que as competências técnicas e de negócio conseguem capturar as interações sociais de caráter mais vinculado aos fins. Em outras palavras, referidas competências têm estreita vinculação com a forma como ocorre a interação negocial entre o banco e seus clientes, admitindo que são necessários conhecimentos técnicos e de negócio para viabilizar a sobrevivência da Organização no mercado.

### 3 METODOLOGIA

A realização de uma pesquisa científica implica na delimitação de um percurso metodológico, que apresenta as etapas para a sua operacionalização. Neste estudo, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva.

Os resultados de um estudo exploratório podem revelar relações entre o fenômeno e também fornecer subsídios para a geração de hipóteses *a posteriori*, a partir de um delineamento metodológico mais específico e rigoroso para ampliar o seu conhecimento e delimitar estudos descritivos decorrentes dos resultados encontrados (ROESCH, 1995; RICHARDSON et al, 1985; TRIVIÑOS, 1987).

Em um estudo descritivo, pretende-se estabelecer relações entre as variáveis da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Tem como característica a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais para ampliar o conhecimento sobre o tema (MARCONI; LAKATOS, 2005).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que possibilita estudar os fenômenos ou processos dentro do seu contexto, a partir de várias perspectivas, além de combinar vários métodos de coleta de dados como a entrevista e o questionário. Yin (2001) certifica que o estudo de caso contribui grandemente para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Na primeira fase, de caráter qualitativo, foram conduzidas sessões de *focus group*, “um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em grupo conduzidas por um moderador” (VERGARA, 2005, p. 111). O objetivo desta etapa foi levantar, preliminarmente, um conjunto de competências gerenciais a serem submetidas à apreciação da amostra da pesquisa. Optou-se pela utilização do *focus group* pela possibilidade captar o entendimento de gerentes experientes sobre os atributos inerentes as competências gerenciais. A literatura especializada indica que o uso do focus group é adequado para auxiliar na construção de questionários (FREITAS; OLIVEIRA, 2006).

É uma das técnicas de entrevista exploratória mais utilizada (HAIR et al, 2005) e adequada para o mapeamento de competências, pois é geralmente aplicada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando a identificar as competências relevantes para a organização.

Para o mapeamento de competências, a discussão realizada pelo grupo foi transcrita e analisada, visando a identificar as competências mencionadas pelos entrevistados como relevantes para a organização. Foram convidados a participar 05 gerentes de agência, e 01 gerente de contas do Banco do Brasil, identificados e selecionados por critério de acessibilidade e perfil. Essa amostra preliminar foi intencional. Nesse caso, o perfil dos entrevistados necessariamente deveria contemplar experiência gerencial acima de dez anos, formação superior em nível de pós-graduação e disponibilidade de tempo para participar das entrevistas.

Após o processo de entrevista em grupo, que contemplou a revisão de pesquisa bibliográfica sobre competências, além do cumprimento de todos os passos sugeridos pela técnica, foi possível discriminar 46 competências gerenciais para a atuação dos gerentes. Para a elaboração do questionário, as 46 competências sugeridas pelo grupo entrevistado foram enquadradas conforme a categorização proposta por Fleury e Fleury (2001) em três

## Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil

perspectivas distintas: competências sociais, competências técnicas e competências de negócio. Realizada a análise semântica das competências, executada a separação conforme a categorização sugerida por Fleury e Fleury (2001) e observadas as recomendações de Brandão e Bahry (2005) e Bruno-Faria e Brandão (2003), chegou-se ao Quadro 2, composto por vinte e sete competências gerenciais, distribuídas entre três categorias (sociais, técnico-profissionais e de negócio), com nove competências em cada categoria.

<b>Indicadores de competências em três perspectivas distintas</b>	
<b>Competências Sociais</b>	1- Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados; 2- Investir no fortalecimento da equipe; 3- Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos; 4- Adaptar a linguagem à situação e ao ouvinte; 5- Ouvir os interlocutores com atenção; 6- Manter as pessoas informadas sobre planos e processos; 7- Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo; 8- Apresentar-se positivamente (estado de espírito); 9- Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas.
<b>Competências Técnico-profissionais</b>	10- Utilizar técnicas de planejamento estratégico; 11- Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços; 12- Conhecer técnicas de negociação; 13- Gerenciar conflitos; 14- Fazer escolhas a partir de recursos escassos; 15- Delegar atividades de trabalho; 16- Conhecer os produtos e serviços do Banco do Brasil; 17- Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais; 18- Utilizar método para conduzir reuniões de trabalho.
<b>Competência de Negócios</b>	19- Compreender como a Agência interage com os clientes; 20- Manter-se atento às oportunidades negociais; 21- Focalizar a atenção nos resultados financeiros; 22- Desenvolver uma rede de informações estratégicas; 23- Procurar informações em várias fontes; 24- Orientar as ações pelas necessidades dos clientes; 25- Estabelecer parcerias com os clientes; 26- Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade); 27- Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade e os clientes.

**Quadro 2** - Competências gerenciais para a atuação dos gerentes de agência

**Fonte:** Pesquisa dos autores

Concluída a fase de identificação das competências a serem pesquisadas, partiu-se para a operacionalização da segunda fase da pesquisa, de natureza quantitativa. Foi elaborado um questionário utilizando-se da escala de Likert de 6 pontos, que objetivou avaliar os graus de importância e encorajamento em relação às competências gerenciais, submetidas ao escrutínio dos gerentes pesquisados. Foi realizado um pré-teste do questionário em duas etapas distintas. A primeira teve por objetivo analisar os vários aspectos quanto à pertinência e à suficiência para a consecução dos objetivos da pesquisa (análise de conteúdo) a qual foi cumprida com a colaboração de 5 especialistas na área de recursos humanos do Banco do Brasil. A segunda etapa analisou o instrumento para verificar se o enunciado, a escala e os

itens do instrumento eram inteligíveis aos respondentes e permitiam o tratamento estatístico dos dados a serem colhidos (BARBETTA, 2003; MARCONI; LAKATOS, 2005). Para tanto, foram ouvidos 60 gerentes de agência níveis 2 , 3 , 4 e 5, todos lotados no Estado de Santa Catarina.

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, bem como as condições para a sua realização, optou-se pela realização de uma amostragem não probabilística, intencional e por tipicidade. Nesse caso, a amostra foi definida sem a escolha aleatória dos entrevistados, mas considerando as características dos mesmos (ROESCH, 1995), englobando todos os gerentes de agência lotados em unidades nível 1, agências com estrutura e complexidade máximas, dentro dos parâmetros utilizados pelo Banco.

De uma população total de 3827 gerentes distribuídos por todo o território nacional, foram escolhidos 425 gerentes para compor a amostra não probabilística e 248 responderam aos questionários, representando 60% do total de questionários encaminhados. Recomenda-se, em pesquisas com o formato desta, um número mínimo de 5 respondentes por variável dependente ( $27 \text{ variáveis} \times 5 = 135 \text{ questionários}$ ), conferindo validade e robustez teórica à pesquisa ( $425 \times 32\% = 136 \text{ questionários}$ ) (BARBETTA, 2003).

A estatística descritiva foi importante para realizar a análise entre as percepções dos gestores acerca da importância das competências gerenciais e dos respectivos graus de encorajamento das mesmas pelo Banco entre os diferentes segmentos de agências. Para tanto, foram verificadas e comparadas entre si eventuais diferenças de percepção dos gestores quanto à importância e ao encorajamento das competências pesquisadas, separadas por categorias – Técnico-profissionais, Sociais e de Negócio (FLEURY; FLEURY, 2001). Para a análise descritiva considerou-se um escore médio para cada questão a fim de descrever o seu comportamento individual, segundo as competências e tipos de agência.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Analisando a Tabela 1, observa-se que os três escores médios mais elevados, segundo a importância, estão relacionados a questão 9 (“tornar claro para a equipe os objetivos a serem atingidos”), questão 4 (“manter-se atento às oportunidades negociais”) e, questão 6 (“investir no fortalecimento da equipe”) com escores médios 5,77, 5,75 e 5,73 respectivamente. A análise das respostas revela que os gerentes consideram mais importantes as competências gerenciais diretamente vinculadas à implementação das estratégias, ou seja, competências mais relacionadas com aspectos táticos e operacionais, genuinamente afetos ao dia-a-dia de um gerente de agência.



É bom frisar que, do ponto de vista das atribuições da função de gerente de agência, responder pela implementação dos planos operacionais para o atingimento dos resultados das unidades congrega, a um só tempo, as três competências gerenciais mais valorizadas na pesquisa. Esse alinhamento pode indicar que os gerentes pesquisados conseguem traduzir suas responsabilidades na linguagem das competências, fato que pode contribuir para o processo de incorporação das mesmas como elementos dinâmicos na relação entre os resultados esperados pela organização e as capacidades representadas na forma de competências gerenciais.

A questão 23 foi aquela que obteve o maior desvio-padrão, além de receber a menor média dentre todas as competências pesquisadas. Para os gerentes, executar pessoalmente rotinas operacionais, parece não ser relevante nem condizente com a função. Tabela 1 - Média, desvio-padrão e tamanho amostral para as questões segundo o grau de importância.

**Tabela 1** - Média, desvio-padrão e tamanho amostral para as questões segundo o grau de importância

Questões	Média	Dp	n
Q09. Tornar claro para a equipe os objetivos	5,77	0,47	246
Q04. Manter-se atento as oportunidades negociais	5,75	0,46	244
Q06. Investir no fortalecimento da equipe	5,73	0,48	247
Q01. Compreender como a Agência interage com os clientes	5,59	0,59	247
Q21. Comunicação de modo a gerar entusiasmo	5,56	0,63	248
Q20. Conhecer os produtos e serviços do banco	5,52	0,62	247
Q15. Ouvir os interlocutores com atenção	5,48	0,64	246
Q24. Apresentar-se positivamente	5,46	0,67	248
Q18. Manter os funcionários informados	5,41	0,63	245
Q27. Desenvolver relacionamento com clientes	5,41	0,65	248
Q03. Suportar pressões e adaptar-se a situação	5,38	0,74	248
Q19. Estabelecer parcerias com os clientes	5,38	0,64	246
Q11. Gerenciar conflitos	5,38	0,64	245
Q07. Focalizar a atenção nos resultados financeiros	5,37	0,66	247
Q05. Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços	5,30	0,69	248
Q17. Delegar atividades de trabalho	5,29	0,63	247
Q16. Orientar as ações pelas necessidades dos clientes	5,29	0,74	247
Q02. Utilizar técnicas de planejamento estratégico	5,28	0,78	247
Q14. Gerenciar a partir de recursos escassos	5,28	0,81	246
Q08. Conhecer técnicas de negociação.	5,22	0,72	247
Q12. Adaptar a linguagem à situação	5,17	0,75	247
Q22. Integrar-se e participar de eventos	5,02	0,82	248
Q13. Procurar informações em várias fontes	4,99	0,79	248



Questões	Média	Dp	n
Q10. Desenvolver uma rede estratégica de informações	4,96	0,76	246
Q26. Utilizar técnicas para conduzir reuniões	4,79	0,82	247
Q25. Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade e clientes	4,75	0,91	247
Q23. Executar pessoalmente rotinas operacionais	2,79	1,13	248

**Fonte:** pesquisa dos autores

Na Tabela 2, nota-se que os três escores médios mais elevados, segundo o grau de encorajamento, estão relacionados as questões 20 (“conhecer os produtos e serviços do Banco”), questão 4 (“manter-se atento às oportunidades negociais”) e, questão 9 (“tornar claro para a equipe os objetivos a serem atingidos”) com escores 5,09, 5,00 e 4,96 respectivamente. É interessante notar que os desvios-padrão são menores para as questões que envolvem o grau de importância indicando que a opinião dos respondentes é mais homogênea quando este é considerado.

Do ponto de vista dos respondentes, excetuando as competências relacionadas as questões 20, 4 e 9, nas demais questões houve uma incidência de altos escores, podendo significar que os gerentes percebem que existe o encorajamento institucional daquelas competências por eles julgadas de maior importância. Há, neste caso, um alinhamento entre a importância atribuída à determinada competência e, concomitantemente, a percepção dos gerentes de que essa mesma competência é encorajada pela Instituição.

Para o Banco, esse resultado pode ser positivo, na medida em que estão sendo encorajadas o desenvolvimento de competências para as quais os gestores atribuem maior grau de importância.

**Tabela 2 -** Média, desvio-padrão e tamanho amostral para as questões segundo o grau de encorajamento

Questões	Média	Dp	n
Q20. Conhecer os produtos e serviços do banco	5,09	0,84	246
Q04. Manter-se atento as oportunidades negociais	5,00	0,89	245
Q09. Tornar claro para a equipe os objetivos	4,96	0,92	247
Q07. Focalizar a atenção nos resultados financeiros	4,81	1,11	244
Q05. Monitorar a qualidade e o andamento dos ser...	4,77	0,94	245
Q27. Desenvolver relacionamento com clientes	4,72	0,98	247
Q01. Compreender como a Agência interage com os clientes	4,72	0,95	245
Q06. Investir no fortalecimento da equipe	4,67	1,05	242
Q18. Manter os funcionários informados	4,64	0,96	246
Q19. Estabelecer parcerias com os clientes	4,61	1,01	247
Q24. Apresentar-se positivamente	4,57	0,98	245
Q14. Gerenciar a partir de recursos escassos	4,57	1,10	247

## Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil

Questões	Média	Dp	n
Q17. Delegar atividades de trabalho	4,54	0,99	246
Q21. Comunicação de modo a gerar entusiasmo	4,54	1,03	247
Q15. Ouvir os interlocutores com atenção	4,49	1,12	246
Q08. Conhecer técnicas de negociação.	4,43	1,03	245
Q13. Procurar informações em várias fontes	4,41	1,01	247
Q11. Gerenciar conflitos	4,38	1,09	243
Q22. Integrar-se e participar de eventos	4,34	1,12	245
Q12. Adaptar a linguagem à situação	4,34	1,00	246
Q02. Utilizar técnicas de planejamento estratégico	4,31	1,09	246
Q03. Suportar pressões e adaptar-se a situação	4,26	1,11	246
Q10. Desenvolver uma rede estratégica de informações	4,08	1,11	246
Q16. Orientar as ações pelas necessidades dos clientes	4,08	1,21	246
Q26. Utilizar técnicas para conduzir reuniões	4,02	1,12	246
Q25. Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade/clientes	4,00	1,16	246
Q23. Executar pessoalmente rotinas operacionais	3,54	1,23	247

**Fonte:** pesquisa dos autores

Com relação aos desvios-padrão serem maiores nas questões que envolvem o encorajamento, é possível que essa percepção esteja influenciada por uma visão crítica em relação às políticas da Organização no que tange ao desenvolvimento de determinadas competências. Nesse caso, a percepção de que existe uma lacuna entre o grau de importância de determinada competência e seus respectivos encorajamentos pela Organização oferece amplo espaço para a discussão de melhores formas de se buscar esse encorajamento, seja por intermédio de melhores capacitações e treinamentos, seja por novas formas de gestão.

Nas Tabelas 3 e 4 segmentaram-se os escores médios de cada questão pelas categorias de competências. Uma característica importante que permanece é que os escores médios das questões, segundo o grau de importância, são sempre maiores que os escores médios das questões, segundo o grau de encorajamento. Percebe-se também que a relação dos desvios-padrão é inversa. Entre os três escores médios mais elevados observados na Tabela 4, segundo o grau de importância, dois pertencem à competência Social e um pertence à competência de Negócios. Na Tabela 3, segundo o grau de encorajamento, os três escores mais altos são distribuídos equitativamente entre todas as competências. Para Fleury e Fleury (2001), as competências dos indivíduos entrelaçam-se por toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica. O pressuposto de uma competência social é saber interagir com pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança,

sensibilidade cultural e trabalho em equipe. Empresas de serviço, como é o caso do Banco do Brasil, possuem nas interações sociais, aqui traduzidas pela competência social, sua principal força e seu principal desafio.

Mais do que competências técnicas e de negócio, o predomínio das competências sociais encontra-se alinhado com uma política de valorização do relacionamento interno e externo, uma vez que pressupõe a valorização do contato como elemento importante para a construção da fidelidade dos clientes e da mobilização dos funcionários para o atingimento dos objetivos. Note-se que na categorização proposta por Fleury e Fleury (2001) estão excluídos outros elementos extrínsecos às competências em si, como, por exemplo, infraestrutura, tecnologia e outros recursos a serem mobilizados.

Esse esclarecimento é importante na medida em que, a partir dessa perspectiva, ganha importância a atuação do gerente, uma vez que este assume a sua condição de ator do processo, a partir, principalmente, da articulação, da mobilização e da combinação de um repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos apropriados a determinado contexto e situação (LE BOTERF, 2003).

**Tabela 3-** Média (e desvio-padrão) para as competências, segundo o grau de importância e encorajamento

	Social	Negócios	Técnico/Profissional
<b>Importância</b>	5,49 (0,63)	5,23 (0,72)	4,98 (0,77)
<b>Encorajamento</b>	4,58 (1,02)	4,45 (1,07)	4,41 (1,05)

Fonte: Pesquisa dos autores

**Tabela 4 -** Média e desvio-padrão para as competências, segundo o grau de importância e encorajamento segmentado pelo tipo de agência

	Tipo de Agência	Social		Negócios		Técnico/ Profissional	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Importância</b>	Atacado	5,44	(0,67)	5,16	(0,75)	4,91	(0,76)
	Varejo	5,49	(0,63)	5,24	(0,71)	5,00	(0,78)
	Governo	5,52	(0,59)	5,31	(0,68)	4,96	(0,73)
<b>Encorajamento</b>	Atacado	4,50	(1,05)	4,41	(1,14)	4,28	(1,09)
	Varejo	4,56	(1,03)	4,41	(1,06)	4,41	(1,05)
	Governo	4,76	(0,89)	4,73	(0,90)	4,55	(0,95)

Fonte: Pesquisa dos autores

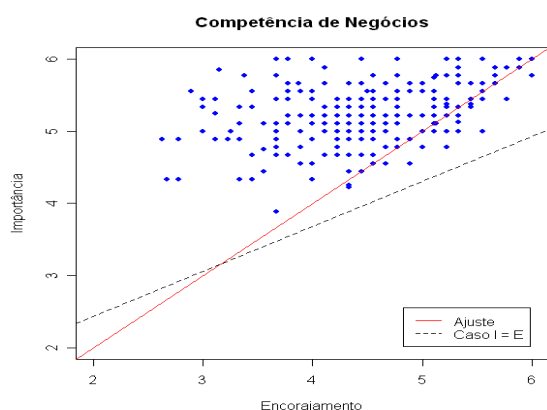
Na Tabela 3, percebe-se que a relação entre os escores médios das competências é Social > Negócios > Técnico/Profissional, tanto para o grau de importância quanto para o de encorajamento. A Tabela 4 indica que, para os três tipos de agência (Atacado, Varejo e Governo), têm-se escores maiores para a competência Social e escores menores para a competência Técnico/Profissional. A mesma relação permanece para o encorajamento. A predominância de escores maiores para as competências sociais, independentemente do tipo de agência, reafirma a condição de empresa de serviço da Organização estudada, com características voltadas à interação intensa com o atendimento ao público externo.

Nesse caso, o processo de segmentação levado a efeito pelo Banco, não interfere, fundamentalmente, na essência e na natureza dos serviços prestados. O que muda, de fato, é a especialização deles para segmentos específicos. Nessa perspectiva, poder-se-ia esperar, no caso nas agências Atacado e Governo, maior valorização das competências Técnico/Profissional e de Negócios, devido ao maior grau de especialização dos funcionários lotados nessas unidades, fato que não ocorreu. Isso pode estar relacionado com o processo de consolidação do novo modelo de segmentação implementado pelo Banco e que não foi constatado na sua plenitude. Todos os gerentes das agências de Atacado e Governo são egressos da Varejo, podendo residir aí uma explicação para a uniformidade na preferência por competências sociais, independentemente do pilar pesquisado.

#### **4.1 Diferenças entre os graus de importância e de encorajamento**

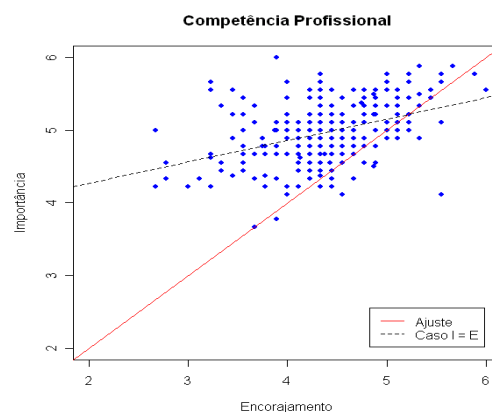
Uma forma de investigar melhor as diferenças entre importâncias e encorajamentos é comparar as duas avaliações por bloco de competência.

Nas Figuras 2, 3 e 4, têm-se diagramas de dispersão entre a importância e o encorajamento segmentados por bloco, representados através dos dados coletados. Através destas Figuras abaixo, observa-se que, para as perspectivas Social e de Negócios, a importância dada às competências é, em geral, maior que o encorajamento dado pela Organização. Para a perspectiva Técnico/Profissional, há certo equilíbrio entre encorajamento e importância na visão dos gerentes entrevistados, conforme já foi observado na análise descritiva.



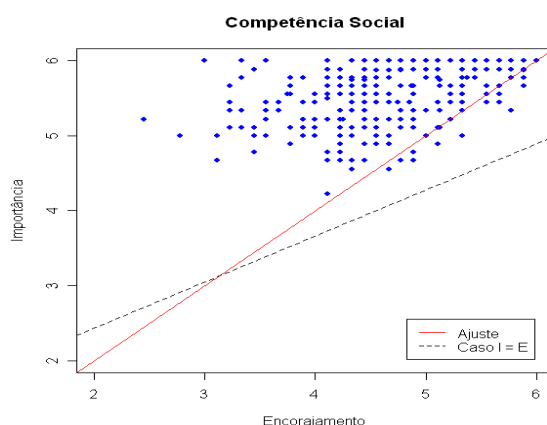
**Figura 2** - Diagrama de dispersão: competência de negócios

**Fonte:** Pesquisa dos autores



**Figura 3** – Diagrama de Dispersão:  
competência Profissional

**Fonte:** Pesquisa dos autores



**Figura 4** - Diagrama de dispersão: competência social

**Fonte:** Pesquisa dos autores

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as competências gerenciais mais importantes na percepção dos próprios gerentes de agências níveis 1 quando da atuação nas agências do Banco do Brasil. Ao comparar os graus de importância e de encorajamento das competências, como blocos distintos, ficou evidenciado que o encorajamento percebido pelos gerentes é inferior a importância. De modo geral, os gerentes acreditam que as competências, quer isoladamente, quer em blocos, não recebem o apoio para desenvolvimento proporcional as suas respectivas importâncias, indicando haver aí um “gap” entre a percepção dos gerentes e os programas de encorajamento das competências gerenciais feitos pelo Banco.

A análise descritiva das competências gerenciais, considerando as categorias Social, Técnica/Profissional e de Negócio, demonstrou, quanto ao grau de importância e ao grau de encorajamento, existir predominância das competências sociais. A maior importância dada às competências sociais, ao mesmo tempo em que está alinhada com a própria natureza percebida no trabalho dos gerentes, possibilita estudos mais avançados visando testar se esse tipo de preferência acontece com outras categorias profissionais, de modo especial aquelas vinculadas à prestação de serviços.

O trabalho do gerente e a realidade que cerca esses importantes atores organizacionais a propósito, vem sendo objeto de diversos estudos.. Há grande convergência na visão de que aquilo que realmente o gerente faz está bem longe do que é preconizado nos manuais de administração. A fragmentação das atividades, a pressão constante de subordinados, superiores e clientes, a incerteza e a ambigüidade, transformam o trabalho do gerente numa experiência onde determinadas competências adquirem relevo especial.

Esta pesquisa identificou que as competências julgadas mais importantes pelos gerentes entrevistados estão relacionadas com aspectos sociais, isto é, dizem respeito, fundamentalmente às interações humanas, e isso certamente não interessa somente à Organização, mas ao próprio sujeito que, ao valorizar com maior ênfase as competências sociais sinaliza a importância que estas possuem para o seu bom desempenho. Também pode revelar que as competências técnicas/profissionais e de negócio, muito embora relevantes, não possuem a mesma força das competências sociais para responder às demandas em uma empresa de serviços.

As principais limitações para a realização desta pesquisa não estiveram circunscritas a aspectos metodológicos, nem à coleta e análise dos dados. A principal dificuldade esteve vinculada ao próprio conceito daquilo que verdadeiramente pode ser considerado uma competência, notadamente quando se busca uma síntese ou um nível de compreensão que extrapole o meio acadêmico. Percebe-se que o conceito acerca do que é uma competência ainda está muito longe da realidade das organizações. No próprio meio acadêmico, o termo ainda recebe diferentes tratamentos, abordagens ou definições. Junto aos gerentes, esta falta de clareza do que é o conceito, é ainda maior. Para tentar escapar a essas limitações, no momento de descrever as competências para submetê-las ao escrutínio dos gerentes, empregaram-se verbos que denotassem ação, movimento, combinação e mobilização, palavras presentes em diversos textos que tratam da chamada “competência em ação”.

Outra limitação refere-se à extrapolação das conclusões deste estudo para populações maiores ou diferentes do contexto envolvido nesta pesquisa. Os gerentes ouvidos pertenciam

todos a agências de nível 1, agências com estrutura e complexidade máximas, dentro dos parâmetros utilizados pelo Banco. Desse modo, talvez as competências julgadas importantes neste estudo não sejam as mesmas para gerentes lotados em agências onde, por exemplo, a competência “executar pessoalmente rotinas operacionais” é uma realidade do dia-a-dia. A propósito, essa foi a competência que recebeu o menor escore médio dentre todas as competências pesquisadas.

Do ponto de vista da contribuição prática desta pesquisa, acredita-se que as informações e os resultados decorrentes desta investigação sejam úteis para o Banco do Brasil, tanto para a área de gestão de pessoas, quanto para sua estratégia organizacional. Também do ponto de vista do aperfeiçoamento de suas políticas de pessoal, o trabalho pode fornecer subsídios para o desenvolvimento gerencial, de forma especial no que tange ao aperfeiçoamento das atuais competências gerenciais, ainda carentes de uma discussão mais abrangente e que permita incluir a visão dos próprios gerentes na construção dessas mesmas competências. Sob o aspecto da competitividade da Organização, esta pesquisa também pode contribuir na medida em que aponta a valorização das competências sociais como associadas a um melhor desempenho por parte das agências.

A partir das conclusões e objetivando ao maior desenvolvimento de estudos sobre competências gerenciais, notadamente em empresas de serviços, sugere-se a condução de outras pesquisas, tais como: estudo do impacto das competências sociais sobre o desempenho organizacional; avaliação de competências gerenciais para outros segmentos de serviços, tomando-se por base a categorização sugerida por Fleury e Fleury (2001); estudo que busque identificar a percepção dos gestores quanto à importância e o encorajamento das competências, partindo-se da hipótese de que haverá maior grau de importância sobre o encorajamento.

## REFERÊNCIAS

AGUT, S.; GRAU, R.; PEIRÓ, J. M. Individual and contextual influences on managerial competency needs. **The Journal of Management Development**, v. 22, n. 10, p. 906-918, mar. 2003.

ABRAHAM et al. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. **Journal of Management Development**, v. 20, n. 10, p. 842-852, 2001.

ANDERSON, P.; PULICH, M. **Managerial competencies necessary in today's dynamic health care environment**. Health Care Manager, Wisconsin, 2002.

BAHRY, C.P.; TOLFO, S.R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n.2, p. 37-54, Jul./Dez. 2004.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 2003.

BITTENCOURT C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n.1, 2004.

BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Wiley Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999, 158 f. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Setor Público**, Brasília, v. 56, n. 2, abr/jun. 2005.

BROWN, R. B. Meta-Competence: a recipe for reframing the competence debate. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, 2009, p. 25-36.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T e D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, p.35-56, jul/set. 2003.



BURGOYNE, J.G. The competence movement: issues, stakeholders and prospects. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, 2009, p. 6-13.

CARBONE, P. C. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, M. S. M. V. Gestão de competências: uma nova? abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, set/out. 1998.

COSTA, M. A. S. **Gestão de pessoas por competências e administração estratégica: o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari/BA**. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004. [CD-ROM].

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. **Profissionais disputados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAÓLIO, L. C. **Perfis e competências**. São Paulo: Érica, 2004.

DAVEL, E. MELO, M.C.O.L. Singularidades e transformações na atividade gerencial. In: **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 29-65.

DREJER, A. **Organizational learning and competence development**. The Learning Organizational, v. 7, n. 4, 2000.

DUTRA, J. C. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. ENANPAD, XXII, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, 2004.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in R e D environment. **R & D Management Review**, Manchester, UK, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HAIR JR, J.F., BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-81, mai/jun. 1990.

HILL, L. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOGG, B. A. **European managerial competences**. European Business Review. v. 93, n. 2, 1993.

HOLMES, L.; JOYCE, P.. Rescuing the useful concept of managerial competence: from outcomes back to process. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, p. 37-52, 1993.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, p. 156-166, Nov./Dec. 1982.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LE BOTERF, G. De la **compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

\_\_\_\_\_. **De la compétence à la navigation professionnelle**. Paris, Les Editions d'organisation. 1997.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v.28, p. 1-14, 1973.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Haward Business Review**, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.

\_\_\_\_\_. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. São Paulo: Bookman, 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K. ; MELLO, R.B.; SILVA. A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 325-346.

PAIVA, K. C. M.; ÉSTHER, A. B.; PIRES, A. C. R. Milícias, malícias e delícias da função gerencial: o setor hoteleiro em foco. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004. [CD-ROM].

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

QUINN R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Goteborg: BAS, 1996.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr/jun. 2001.

SILVA, A.B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia-SP, 2003. [CD-ROM].

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance: New York: John Willey, 1993.

SUUTARI, V.; VIITALA, R. Management development of senior executives: methods and their effectiveness. **Personnel Review**, v. 37, n. 4, 2008, p. 375-392.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WESTER, D. Developing managerial competence, developing corporate competence. **Human Resource Management Journal**, v. 8, n. 2, 1998.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v. 44, n. 4, out/dez. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.