

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM AÇÃO: O CASO DO BANCO DO BRASIL

Autoria: Edson Bundchen, Carlos Ricardo Rossetto, Anielson Barbosa da Silva

RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar as competências gerenciais mais importantes na atuação dos gerentes de agência do Banco do Brasil. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, foi dividida em duas partes: na fase qualitativa levantou-se um conjunto de 27 competências gerenciais divididas em três blocos: sociais, técnicas e de negócio. Na fase quantitativa, elaborou-se um questionário para mensurar o grau de importância e de encorajamento das 27 competências gerenciais. A amostra foi constituída por 425 gerentes de agências níveis 1, distribuídos por todo o País, de três pilares negociais: varejo, atacado e governo, dos quais 248 responderam à pesquisa. Realizou-se análise através da estatística descritiva buscando-se associações de interesse entre os graus de importância e encorajamento. Das 27 competências avaliadas, somente uma foi considerada pouco importante. Foi verificado que os graus de importância atribuídos pelos gerentes às competências superou os respectivos graus de encorajamento. Quando se analisou pelo tipo de agência (Atacado, Varejo e Governo), os escores maiores foram para a competência Social. Os resultados indicam que as competências sociais receberam os maiores escores, em relação às competências técnicas e de negócio, o que revela a necessidade do Banco priorizá-las.

1 INTRODUÇÃO

A atividade gerencial tem sido objeto de estudo de diversos autores, principalmente em razão de um contexto de maior diversidade e complexidade. Desse modo, o número considerável de perspectivas da atuação do gerente pode ser estudada, incluindo o enfoque das competências, notadamente as dinâmicas (LÊ BOTERF, 1994; 1997; 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001) como elemento aglutinador de uma perspectiva que também incorpore a estratégia organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

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), adquire relevância a sugestão de conhecer, com maior profundidade, como agem os formuladores e praticantes da estratégia (WHITTINGTON, 2004).

Carvalho (1998) e Paiva, Esther e Pires (2004), são alguns dos autores que entendem haver necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema competências. Esses autores indagam: 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? Tentar responder a essas questões, prossegue Carvalho (1998), 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.

Com a mesma preocupação dos autores antes 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” (LÊ 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 o 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. Este artigo é resultado de um estudo que objetivou 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

2.1 Competências individuais: evolução do conceito e algumas definições

Le Boterf (2003) ilumina a abordagem das competências ao sugerir que existem dois modelos de competência que interferem nas práticas de gestão. O modelo “A”, herdado das concepções tayloristas e fordistas, tem no sujeito da ação um operador que age conforme o prescrito. E o modelo “B”, que cresce em importância e considera o profissional competente como aquele que vai além do prescrito. É possível então, considerando os dois modelos propostos por Lê Boterf (2003), reconhecer também duas grandes abordagens conceituais acerca do estudo das competências. A primeira, de acordo com Dutra (2004), teria iniciado em 1973, quando David McClelland propôs, de forma estruturada, conceituar competência, na busca de uma aproximação mais efetiva para os testes de seleção de pessoal.

Boyatzis (1982), é outro expoente na estruturação do conceito que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Essa abordagem, muito embora já esteja inserida num contexto de maior complexidade, poderia ainda ser classificada como instrumental, mais associada, portanto, ao modelo de concepção taylorista/fordista e ainda desprovida dos elementos agregados, duas décadas mais tarde, por Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Dutra (2004), que conferem ao conceito competência elementos de maior dinamicidade, contextualização e entrega.

Desse modo, parte-se de uma visão de competência associada mais a aspectos de qualificação vinculada à função, para a idéia de competência em ação (LE BOTERF, 2003).

Essa última abordagem, de acordo com Silva e Godoi (2003), posiciona o indivíduo como unidade de análise privilegiada e ponto de partida dos estudos de competência e aprendizagem além de, conforme Dutra (2004), explicar melhor a realidade que observamos nas empresas, embora Lê Boterf (2003) alerte para a coexistência com o modelo taylorista\fordista, ainda muito presente nas organizações.

Nesse sentido, vale resgatar um conceito tornado clássico e que possui feições mais associadas com o modelo taylorista\fordista de gestão, proposto por Durand (1998), que propõe um modelo de competência ancorado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Neste caso, competência se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à realização de certo propósito.

Valendo-se da mesma estrutura conceitual de competência proposta por Durand (1998), Bittencourt (2004) assinala que as competências derivam de um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências. Também a partir das interações com outras pessoas no ambiente de trabalho, continua Bittencourt (2004), além das relações familiares e outros grupos sociais, será possível o aprimoramento da capacitação pessoal adicionando, dessa forma, valor às atividades da organização. Na argumentação de Bittencourt (2004), emergem dois conceitos: o processo de interação (SANDBERG, 1996) e a incorporação da agregação de valor à organização por intermédio das competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sveiby (1998) assegura que a competência é composta por elementos mutuamente dependentes (conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social). Essa perspectiva de integração e interdependência dos elementos que compõe a competência também é ratificada por Green (2000), que apresenta uma abordagem instrumentalizada de competências.

Com uma visão diferente de Sveiby (1998) e Green (2000) acerca da interdependência dos elementos que compõem a competência do indivíduo, Lê Boterf (2003) acrescenta um processo chamado por ele de “dupla instrumentalização” dos recursos a combinar. A instrumentalização se daria a partir de dois grandes blocos de recursos: recursos pessoais e recursos do seu meio. Para Lê Boterf (2003), a instrumentalização dos recursos pessoais é incorporada, isto é, está no próprio indivíduo, por intermédio do “saber fazer”, “aptidões ou qualidades” e “por experiências acumuladas”. Já a instrumentalização dos recursos do meio é objetivada, pois é constituída de máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais. A competência então, argumenta o autor, se baseia nessa dupla instrumentalização, sem, contudo, se confundir com ela, uma vez que a competência é a faculdade de usar essa instrumentalização de maneira pertinente. Em outras palavras, a competência seria constituída, de um lado, pelo conhecimento, habilidade e atitudes (recursos pessoais) e, de outro, pelos recursos fisiológicos e do ambiente (recursos do meio), combinados e mobilizados pelo indivíduo para a realização de determinada tarefa de maneira pertinente.

Na composição da competência proposta por Durand (1998), os conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes se aproximam bastante daqueles sugeridos por Sveiby (1998) e Green (2000). Também como esses autores, Durand (1998) reconhece nos três elementos da competência, hoje tornados clássicos na literatura que aborda o estudo das competências, a necessidade de interdependência entre as dimensões.

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 idéia 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 Lê 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. Nessa etapa evolutiva do uso do termo “competência”, percebe-se que surgem mais claramente os pressupostos descritos por Lê Boterf (2003), e por outros autores da chamada “escola francesa”.

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. Ruas (2005), prossegue justificando 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 Lê Boterf (2003), apela-se para 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” (LÊ BOTERF, 2003; PERRENOUD, 1999; ROPÉ; TANGUY, 1997; ZARIFIAN, 2001).

Nessa perspectiva de competências dinâmicas, Zarifian (2001) afirma que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pela pessoa, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência, segundo o autor, 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. Essa definição mais dinâmica das competências, argumenta o autor, representa o âmago da competência, uma vez que revela a relação prática do indivíduo com a situação profissional e como ele enfrenta essa situação. Nesse contexto, Zarifian (2001) começa a construir uma definição de competência, assumindo que é preciso integrar ao conceito várias dimensões e, por conseguinte, várias formulações. A competência é “o tomar iniciativa”, é “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Para dar idéia 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. Lê 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 do autor, 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 Lê 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.

Para Perrenoud (1999), uma competência também pode funcionar como um recurso, mobilizável por competências mais amplas. Assim, uma competência pressupõe a existência de recursos mobilizáveis, mas não se confunde com eles, pois acrescenta-se aos mesmos ao assumir sua postura em sinergia com vistas a uma ação eficaz em determinada situação complexa. Há mais do que a simples soma dos recursos mobilizados, pois ocorre uma junção que extrapola sua simples união aditiva.

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) dão 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 Lê 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 uma 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. Temos, como elementos precedentes, a instabilidade, a complexidade e um ambiente repleto de mudanças que fomentam a noção da competência dinâmica. 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.

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 idéia de ação, ou seja, a partir desses fatores, a competência passa a ganhar vida e não mais ser prescrita a exemplo de uma bula. A montante, 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 .

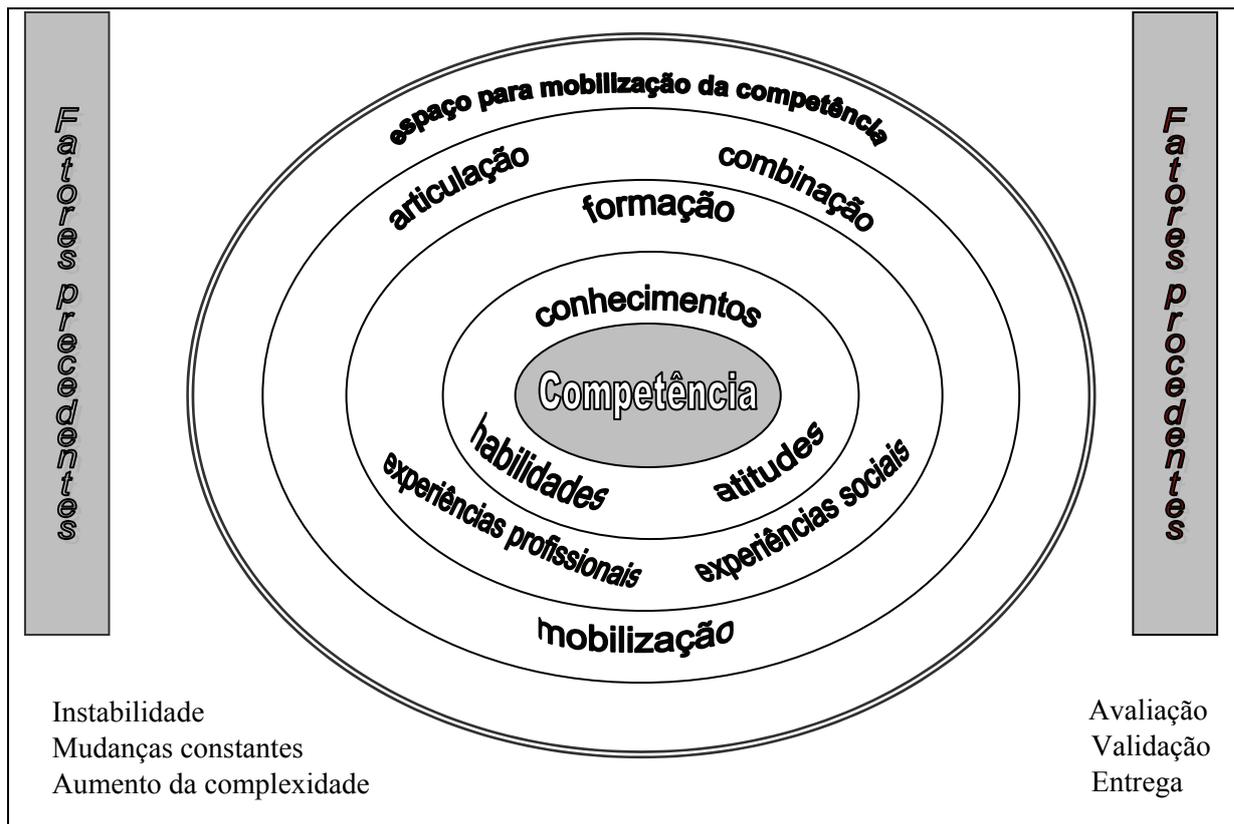


Figura 1 - Competência individual: moldura dinâmica

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 idéia da competência encapsulada na tarefa (LE BOTERF, 2003).

Considerou-se até aqui as competências no plano individual, na sua dimensão mais interna, confrontando-se diferentes pontos de vista acerca de possíveis definições para o termo. O objetivo, no item a seguir, é aprofundar o entendimento sobre a noção de competência, agora sob a análise das diversas categorias e modelos que são usadas para estratificar e segmentar sua feição mais externa, ou seja, aquela que emerge quando a competência se insere na prática gerencial e pode ser classificada à luz de alguma padronização conceitual.

2.2 Competências gerenciais: modelos, categorias e abordagens

O escopo das pesquisas sobre competências gerenciais é amplo e variado, refletindo a diversidade de abordagens que cerca o tema, incluindo: desenvolvimento de competências gerenciais (WESTER, 1998); competências gerenciais como fonte de desempenho superior nas organizações (ABRAHAM et al, 2001) e competências gerenciais em diferentes contextos (ANDERSON; PULICH, 2002; 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 seqüência que se inicia com as competências organizacionais, passando pelas competências funcionais, dentro de uma perspectiva de inter-relações e inter-funcionalidades.

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 Lê 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 Ruas (2005), 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.

Para Ruas (2005), o conceito ainda apresenta grande prolixidade e redundância, sendo o uso do termo ainda usado de maneiras formais e informais. Também ficou constatada a dificuldade de aplicar a noção de competência em práticas que exigem mais objetividade. Além disso, o autor demonstra que, excetuando-se as atividades vinculadas à gestão de pessoas, a aplicação formal da noção de competência apresenta ainda uma baixa divulgação e utilização.

Considerando a extensa gama de opções representada por diversos modelos e categorias de competências, todas objetivando uma melhor apreensão da riqueza do conceito por intermédio de categorizações, este estudo utilizou o modelo proposto por Fleury e Fleury (2001), dividindo as competências em sociais, técnicas e de negócio.

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 idéia 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

Este estudo possui bem delimitadas duas etapas ou fases que permitem uma dupla classificação quanto ao tipo de pesquisa. Na primeira fase, de caráter qualitativo, foram conduzidas sessões de “entrevistas em grupo”, com o objetivo de levantar, preliminarmente, um conjunto de competências gerenciais a serem submetidas à apreciação da amostra da pesquisa. No momento seguinte, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa quantitativa com delineamento descritivo e exploratório. Descritivo porque os elementos manipulados são de caráter tipicamente objetivos e se busca saber em que proporção os

pesquisados têm certa opinião ou característica. Foi ainda exploratório, pois os resultados da pesquisa poderão também fornecer subsídios para a geração de hipóteses *a posteriori*, dentro de uma pesquisa com delineamento metodológico mais específico e rigoroso (ROESCH, 1995).

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso. Como vantagem dessa alternativa, pode-se citar a possibilidade de estudar os fenômenos ou processos dentro do seu contexto, explorar fenômenos com base em vários ângulos, 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.

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 é construída 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, perfazendo um total de 425 respondentes, distribuídos por todo o território nacional.

De uma população total de 3827 gerentes, 425 compuseram 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). Para coleta dos dados, optou-se pela utilização da técnica denominada “entrevista em grupo” (GUIMARÃES et al, 2001; LODI, 1991; ROESCH, 1995; SANTOS, 2001). Essa técnica é bastante utilizada no mapeamento de competências. Geralmente é 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 deve ser 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 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 1, composto por vinte e sete competências gerenciais, distribuídas entre três categorias (sociais, técnico-profissionais e de negócio), com nove competências em cada categoria.

Indicadores de competências em três perspectivas distintas	
Competências Sociais	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.
Competências Técnico-profissionais	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.
Competência de Negócios	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 1 - Competências gerenciais para a atuação dos gerentes de agência

Fonte: Pesquisa dos autores

Concluída a fase de definição das competências a serem pesquisadas, partiu-se para a construção do questionário de pesquisa utilizando-se da escala de Likert de 6 pontos. No presente estudo, foram avaliados os graus de importância e encorajamento em relação às competências gerenciais, submetidas ao escrutínio dos gerentes pesquisados. O pré-teste do questionário foi realizado 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, teve por objetivo uma análise do instrumento, visando a verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento são inteligíveis aos respondentes e permitem o tratamento estatístico dos dados a serem colhidos (BARBETTA, 2003; MARCONI; LAKATOS, 2005). Para tanto, foram ouvidos 60 gerentes de agência, todos lotados no Estado de Santa Catarina, em agências níveis 2, 3, 4 e 5.

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 o grau de 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 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 a busca 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, Tabela 1, foi aquela que obteve o maior desvio-padrão, além de receber a menor média dentre todas as competências pesquisadas. Isto também ocorreu quando se analisou o grau de encorajamento. 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

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
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 relacionadas ao grau de importância (Tabela 1), mas não é o que ocorreu quando se analisou o grau de engajamento onde houve predominância de altos desvios-padrão, significando que as respostas são mais homogêneas quando se trata do grau de importância. Nesse caso, a percepção de que existe uma lacuna entre o grau de importância de determinada competência e seu respectivo encorajamento pela Instituição oferece amplo espaço para a discussão de melhores formas de se buscá-lo, seja por intermédio de melhor capacitação e treinamento, seja por implantação de novas formas de gestão. 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.

Se formos olhar apenas as médias (a grande maioria acima de 4), podemos concluir 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 de que essa mesma competência é encorajada pela Instituição. Para o Banco, esse resultado pode ser positivo, na medida em que está sendo encorajado 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
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

Nas Tabelas 3 e 4 segmentaram-se os escores médios de cada questão pelas categorias de competências. Uma característica importante que permanece das análises anteriores 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, e a relação dos desvios-padrão é o inverso, ou seja, a relação entre os escores médios das competências é Social > Negócios

> Técnico Profissional. Ainda na Tabela 3, segundo o grau de encorajamento, os três escores mais altos são distribuídos equitativamente entre todas as competências (Social, Negócios e Técnico Profissional). 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 noção 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, infra-estrutura, 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
Importância	5,49 (0,63)	5,23 (0,72)	4,98 (0,77)
Encorajamento	4,58 (1,02)	4,45 (1,07)	4,41 (1,05)

Fonte: Os 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
Importância	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)
Encorajamento	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: Os autores

Os três escores médios mais elevados, observados na Tabela 4, segundo o grau de importância, pertencem à competência Social, e segundo o grau de encorajamento, dois pertence à competência Social e um a de Negócios.

A Tabela 4 indica também 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, caracteristicamente voltadas para a 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 do ponto de vista da prestação destes serviços. 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-Profissionais 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 se confirmou 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 1, 2 e 3, têm-se diagramas de dispersão entre a importância e o encorajamento segmentados por bloco, representados através dos dados coletados. Através destas Figuras, observa-se que, para as perspectivas social e de negócios, o grau de importância dado às competências é, predominantemente, maior que o grau de encorajamento dado pela organização. Para a perspectiva profissional, há certo equilíbrio entre importância e encorajamento na visão dos profissionais entrevistados, conforme já foi observado na análise descritiva acima.

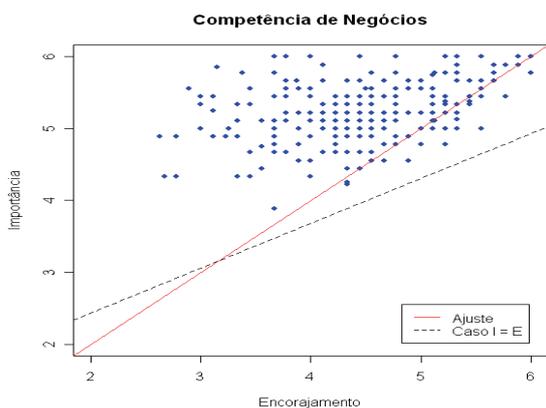


Figura 1 - Diagrama de dispersão: competência de negócios
Fonte: Pesquisa dos autores

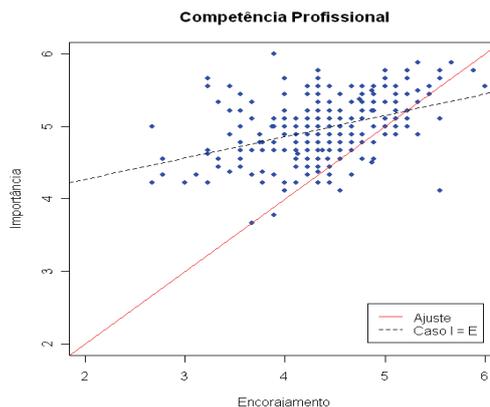


Figura 2 – Diagrama de Dispersão: competência Profissional
Fonte: Pesquisa dos autores

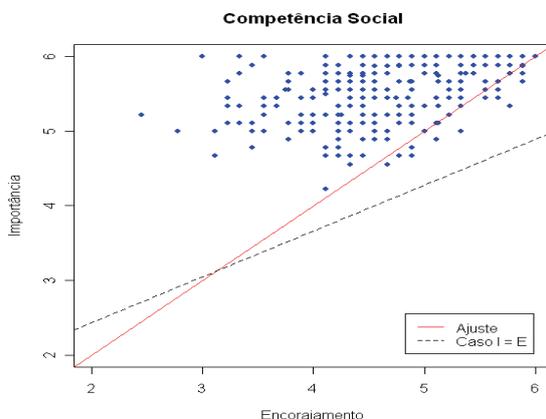


Figura 3 - Diagrama de dispersão: competência social
Fonte: Pesquisa dos autores

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as competências mais importantes para a atuação dos gerentes de agências níveis 1 do Banco do Brasil. Das 27 competências avaliadas,

somente uma foi considerada pouco importante. Ao comparar os graus de importância e de encorajamento como blocos distintos, ficou evidenciado que o encorajamento percebido pelos gerentes é inferior aos graus de importâncias atribuídos às mesmas competências. De modo geral, analisando os desvios-padrão, 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 pelo Banco.

Analisando as competências gerenciais considerando as categorias sociais, técnicas e de negócio, a análise descritiva demonstrou, quanto ao grau de importância e ao grau de encorajamento, existir predominância das competências sociais. A maior grau de 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, a propósito, vem sendo objeto de muitos estudos sobre a realidade que cerca esses importantes atores organizacionais. 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 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 e de negócio, muito embora relevantes, não possuem a mesma força das competências sociais para responder às demandas em uma empresa de serviços.

Quando se segmentou por tipo de agência (Atacado, Varejo e Governo), houve, novamente, a predominância de escores maiores para as competências sociais, independentemente do tipo de agência, reafirmando as conclusões já feitas quando da análise sem esta estratificação.

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, a confusão 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.

Acredita-se que as informações e os resultados decorrentes desta investigação sejam úteis tanto para a área de gestão de pessoas, quanto para o Banco do Brasil quando da definição de suas estratégias organizacionais. 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 precedentes 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

- 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.
- BANCO DO BRASIL S. A. **Relatório da administração**, 2005.
- 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.
- 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.
- 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.
- DREJER, A. **Organizational learning and competence development**. The Learning Organizational, v. 7, n. 4, 2000.
- DURAND, T. **Forms of incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

- DUTRA, J. C. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C.. 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.
- HOGG, B. A. **European managerial competences**. *European Business Review*. v. 93, n. 2, 1993.
- 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.
- LE BOTERF, G. **De la compétence à la navigation professionnelle**. Paris, Les Editions d'organisation. 1997.
- LÊ BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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.
- 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.
- 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.; 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].
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- 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.