

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA

Jean Ribeiro Da Silva

UFMS/CPNV

jean1373.jr@gmail.com

Fábio Da Silva Rodrigues

UFMS/CPNV

f.rodrigues@ufms.br

RESUMO

Considerando a acirrada competição no setor financeiro, as instituições financeiras, sejam elas públicas ou privadas, tem buscado ferramentas que possam auxiliar na melhora de seu desempenho institucional. Assim, os investimentos em inovação, tecnologia e principalmente no capital humano tem sido preponderante. Esse trabalho se propõe a discutir a importância na implantação dos programas em Gestão de Pessoas por Competências (GPC) em instituições financeiras privadas. Primeiro realizaremos uma revisão na literatura acerca do conceito de Gestão de Pessoas por Competências, sua utilização em organizações e como ela tem sido importante. Em seguida através de um estudo de caso, com 4 gerentes bancários de instituições bancárias privadas da cidade de Naviraí-MS, serão apresentados os pontos que destacam a Gestão de Pessoas por Competências como sendo uma ferramenta importante no cenário competitivo, utilizando para isso os dados de um questionário semiestruturado. O resultado da pesquisa nos mostrou que todos os entrevistados utilizavam o sistema de GPC e acreditavam que era uma solução eficaz para atingir os objetivos e metas estabelecidas pelas instituições, levando em consideração as competências humanas de cada envolvido.

Palavras-Chaves: Liderança, Gestão Estratégica, Competência Humana, Competência Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O sistema financeiro no Brasil tem buscado contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do país. Como em qualquer cenário globalizado, enfrenta os mesmos desafios que todas as organizações: alta competitividade, constantes inovações tecnológicas e excelência de produtos e na prestação de serviços. (CAPELLARI et al., 2016). Assim tem levado a contratação de profissionais cada vez mais qualificados e responsáveis pelo resultado final das instituições financeiras (FEBRABAN, 2013).

Neste novo cenário em que a sociedade e as organizações estão vivenciando, está sendo marcada pela era da tecnologia e inovação, juntamente com a disputa na melhoria do desempenho, afim de oferecer produtos e serviços cada vez melhores para atrair clientes e fidelizar os que já são parte da instituição. (GIOVANELLA, et.al. 2013). Isso tem feito com que gerentes e líderes em instituições bancárias sejam vistos como o diferencial, e esse profissional tem enfrentado o desafio de desenvolver lideranças, capazes de manter as organizações competitivas e rentáveis.

Segundo Conner apud Bergamini (2006, p. 29), “o sucesso das organizações dependerá, cada vez mais, da habilidade do líder em minimizar as solicitações desnecessárias dos imperativos da mudança”. Mas ele não tem realizado esse papel sozinho, passou a ser uma questão de sobrevivência organizacional a inclusão de um trabalho mais cooperativo, onde juntos elaboram-se e aplicam as estratégias em que o foco seja o cliente. Assim nesse cenário é necessário que os profissionais que atuem nessas instituições, estejam preparados para lidar com as mudanças e desafios.

A gestão por competências, parece ser adequada para analisar essa realidade. De acordo com Boyaltiziz apud Bitencourt (2001, p. 26) “competências são aspectos verdadeiros ligados a natureza humana. São comportamentos observáveis que, determinam. Em grande parte, o retorno da organização”.

Para Marquardt e Engel (1993), em nenhum outro momento histórico dentro das organizações, existiu tão grande valorização ao talento e competências humanas. Profissionais que são comprometidos, que sabem se planejar, assumir riscos e o controle, de acordo com suas decisões, no intuito de alcançar seus objetivos, são provavelmente que a instituição busca e que possuem na maioria das vezes, maiores chances de crescimento profissional.

Assim a pesquisa em questão busca verificar a efetividade da avaliação por competências, como instrumento de desenvolvimento da capacitação dos empregados, em

organizações financeiras, de cunho privado, sob o ponto de vista de seus gestores.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Competências Organizacionais

Quando se fala em conceito de competências, vários autores possuem visões diferentes e trabalham em contextos diferentes, isso fez com que nas últimas décadas se intensificasse o interesse em investigar um pouco mais sobre o assunto, estimulando o debate teórico e uma infinidade de pesquisas, sendo esta demanda decorrente, principalmente, dos novos modelos de gestão por competências (BRANDÃO, et.al, 2002).

Segundo Fleury e Fleury (2001) competência seria uma qualidade da pessoa que, além do conhecimento nas atividades da organização, age de forma responsável, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades os quais, podem vir a agregar valores, tanto econômicos para a instituição como sociais para si mesmo e seus colaboradores. Já para Zarifian (2001, p. 68), “a competência é a tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Os autores norte americanos como Boyatzis (1982) e McClelland (1973), definem o conceito de competência como; um conjunto de qualificações ou características podem dar suporte à pessoa para que ela realize uma determinada tarefa ou trabalho, mas que também pode ajudá-la a lidar com situações externas.

Eliminando barreiras dentro da organização consegue-se maior flexibilidade, focando em processos de negócios ou essenciais, pois assim, a organização estará trabalhando em todas as suas dimensões e poderá, desta forma, utilizar de todos os seus recursos objetivando uma vantagem competitiva. (MOTTA (1995), apud RODRIGUES & BARBOSA, 2014, p.12).

Uma definição de competências essenciais em uma organização que cabe destacar, é a de Prahalad e Hamel (1995, p.229), “um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e consequentemente para a sobrevivência da organização. Mas, também pode ser um conjunto de experiências profissionais, valências e heurísticas dos recursos humanos, tanto na perspectiva do indivíduo como na perspectiva do grupo e da organização. Para que isso ocorra, é necessário que a organização desenvolva e crie recursos estratégicos baseados no conhecimento e nas habilidades disponíveis.

Para Fleury e Fleury (2004), identificar competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de reunir-

se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável, conversando com os funcionários de todos os níveis. Considerando que cada organização possui um tipo de competência organizacional essencial, própria, no entanto, nem todas estão preparadas para lidar com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências. (KING et.al, 2002).

Assim existem duas grandes perspectivas no contexto de uma organização, para o conceito de Competência Organizacional, a dimensão estratégica e a dimensão da gestão de pessoas, que é o foco do nosso trabalho.

2.2 Competência Organizacional na Perspectiva de Gestão de Pessoas

Javidan (1998), vai enfatizar que as empresas precisam conhecer e entender quais são as suas competências essenciais, pois só assim, poderão de fato, aproveitar seus recursos internos partindo de uma visão de dentro para fora. Quando se realiza essa análise dos recursos, capacidades e competências, se torna possível atingir vantagem competitiva, pois, amplia a possibilidade de enxergar novas oportunidades e mercados.

Segundo Brandão e Guimarães (2000), a gestão de pessoas por competência deve ser vista como um processo cíclico, que envolve vários níveis, pessoas e grupos da organização.

Gramigna (2002), afirma que a avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta poderosa para identificar os potenciais dos funcionários, além de melhorar o desempenho da equipe e até mesmo a qualidade das relações deles com seus superiores. Podendo vir a estimular funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Assim sendo, de acordo com Carbone et al (2005), o primeiro passo a ser feito é o de definir as competências necessárias dentro de cada função. Mas para o gestor definir a competência, não é definir apenas, tudo aquilo que o funcionário faz, mas sim, determinar quais capacitações que devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas. Para o autor é isso que faz com que a instituição reveja suas estratégias organizacionais, além de fazê-la pensar, quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram hoje o capital humano ou que podem vir integra-lo futuramente.

Brandão et al. (2002), afirmam que a determinação das competências tanto individuais como as corporativas, são resultantes da troca de aprendizagem e valores. Ambas quando estão em comum acordo com os objetivos da organização, podem atingir facilmente os resultados

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



esperados por ela. Isso, não significa que todos os indivíduos possuem as competências que são requeridas, mas se for trabalhado e o indivíduo sentir necessidade, pode haver o desenvolvimento dessa competência e assim atingir aquilo que é esperado pela instituição.

Na Gestão de Pessoas por Competências os líderes são vistos como facilitadores dos processos. Deles se espera direcionamento, agilidade, eficiência, gerenciamento, foco e execução, pois são munidos de ferramentas que facilitam sua gestão e levados a perceber que a rentabilidade da empresa, deve estar associada diretamente ao crescimento dos profissionais, caso contrário, não existe forma saudável de manter a organização numa meta ascendente de sucesso. (BRESSAN, et.al, 2007, p.07).

Na visão de Dutra (2004), a organização e as pessoas partilham um processo contínuo de troca de competências. A organização além de oferecer o cargo e dividir seu patrimônio, também através de treinamentos, estratégias e ações pode fazer com que o empregado desenvolva a possibilidade de lidar contra desafios, sejam na instituição ou fora dela. Quando isso ocorre, além de desenvolver a capacidade desse indivíduo, oferece também à instituição um profissional mais completo e que cumpra com os propósitos estabelecidos pela a instituição.

Segundo Colares & Ribeiro (2011), algumas ferramentas podem ser utilizadas na verificação de competências, entre elas:

- Entrevistas de mapeamento de competências, em que participam pessoas chave da empresa. Objetivando traçar perfis desejáveis por funções ou postos de trabalho.
- Entrevistas individuais ou em grupos com os avaliados, para sondagem de potenciais.
- Pesquisa de dados individuais.
- Seminários de verificação de desempenho, em que as equipes passam por situações de teste, participando de atividades que simulam sua realidade.
- Instrumentos específicos de mapeamento de potenciais (questionários, softwares e roteiros).
- Feedback aos avaliados.
- Feedback aos gestores de pessoas, por meio de relatório geral, processado por instrumento que facilite o manuseio pós-implantação.
- Treinamento e orientação para utilização dos dados como ferramenta gerencial de tomada de decisão.

Para Rabaglio (2008), a Gestão por Competências garante para a empresa:

- Maior eficácia do Colaborador;
- Maior eficácia Organizacional;
- Maior eficácia na análise das necessidades de treinamento;
- Maior eficácia na gestão de carreira;

- Maior eficácia dos Gestores e do RH;
- Maior produtividade e aumento de resultados, gerando com esses resultados, benefícios pessoais e profissionais, tais como: maior Produtividade; assertividade; ambiente participativo; ambiente motivacional; comprometimento; gerências fortalecidas; foco nos resultados; e competitividade.

Sobre esse aspecto, Bahry e Tolfo, assim registram a postura adotada pelas instituições financeiras.

Os bancos passaram a propor estratégias de gestão favoráveis ao desenvolvimento, à validação e à mobilização das competências de seus funcionários, com vistas a obter respostas mais rápidas e precisas para as frequentes transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas do ambiente em que estão inseridas. (BAHRY e TOLFO, 2004, p.41).

E ainda dizem que:

[...] o novo profissional bancário deverá ter novas qualificações e um perfil profissional caracterizado pela polivalência e pela capacidade de criar e inovar no trabalho. [...] Essas competências demonstram que habilidades para negociação e para lidar com pessoas, que no passado não eram consideradas relevantes, atualmente são imprescindíveis. (BAHRY e TOLFO, 2004, p.50)

Dessa forma podemos ver claramente que a Competência em Gestão de pessoas, dentro das instituições financeiras, também serão de grande importância, pois, como qualquer outra organização, ela é desafiada a transpor os limites visando se destacar na competitividade do mercado financeiro.

Instituições bancárias que sua liderança tem como foco a análise das competências individuais de seus funcionários, tem a oportunidade de aumentar seus resultados, fazendo com que gere uma parceria entre instituição e funcionário em prol da eficácia organizacional e na produtividade necessária para obter bons resultados.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho, serão utilizadas as pesquisas bibliográfica e descritiva, como instrumentos metodológicos, com a finalidade em uma investigação de análise qualitativa. A pesquisa bibliográfica é relevante para ampliar a compreensão a respeito da problemática em questão e, com isso, conhecer o referencial teórico sobre o assunto pesquisado. O referencial teórico baseia-se na Gestão de Pessoas por Competências.

A pesquisa descritiva, por sua vez, aliada à pesquisa bibliográfica, auxilia através de

instrumentos e técnicas adequados, a obtenção de uma resposta para a problemática em questão ou a aproximação dela. Iremos empregar como recurso de levantamento de dados, questionário semiestruturado a quatro gestores de instituições bancárias privadas da cidade de Naviraí-MS.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido, “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo, o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Nessa abordagem, o entrevistador possui um repertório de perguntas a ser respondido pelos entrevistados, mas fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR et al., 2005).

Após a elaboração de roteiro com perguntas básicas e principais, direcionadas ao alcance dos objetivos desta pesquisa e a aplicação dele, serão apresentados os resultados, com observações e fundamentações teóricas pertinentes, com a finalidade de atingir o objetivo proposto que é mostrar a importância da Gestão de Pessoas por competências em Instituições Financeiras Privadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com fins de evitar problemas ou transtornos no momento de solicitar autorização as instituições para aplicar o questionário a seus funcionários ou colaboradores, optamos por deixar a análise impessoal, desse modo será apresentado da seguinte forma:

Gestor 1 - Instituição Financeira A;

Gestor 2 - Instituição Financeira B;

Gestor 3 - Instituição Financeira C;

Gestor 4 - Instituição Financeira D;

A primeira categoria analisada, se deu em torno do conceito de competência, queríamos verificar qual era a concepção dos gestores, a respeito desse ponto, bem como, verificar se havia um consenso sobre o tema entre as organizações distintas.

A segunda categoria, se referiu a aplicação da Gestão de Pessoas por Competências nas instituições em que os entrevistados trabalham, o objetivo foi verificar se assim como foi observado na literatura, realmente as instituições financeiras recorrem ou utilizam desta ferramenta para atingir seus resultados.

Na terceira categoria, verificamos acerca das competências fundamentais de liderança,

com a pretensão de verificar se as capacidades dos gestores são as mesmas definidas pelas organizações em que atuam. Também procuramos entender como lidavam com os desafios e as dificuldades para atingir o que a organização espera deles.

Com a quarta e última categoria, buscamos verificar quais os aspectos positivos e os aspectos negativos da Gestão de Pessoas por Competências nas instituições.

A amostra teve, dois homens e duas mulheres com idade entre 40-60 anos e ensino superior completo, atuando a mais de cinco anos, na instituição como gerentes de agência.

Dois iniciaram em cargo de gestão e os demais cresceram na instituição, segundo relatos realizados por eles, pela competência e desenvoltura mostrada.

4.1 Conceito de Competência

A primeira questão foi: **“Qual é o conceito de competência para vocês?”**.

Conforme veremos nas respostas abaixo:

Quadro 1: O conceito de competência na visão dos gestores entrevistados.

Entrevistados	Respostas
Gestor 1	<i>“É um conjunto de habilidades próprias do indivíduo.”</i>
Gestor 2	<i>“É a ação mais certa a se fazer frente a um desafio ou problema”</i>
Gestor 3	<i>“Competência é ser qualificado e realizar suas tarefas com sucesso e mostrar habilidades para exercer ainda mais.”</i>
Gestor 4	<i>“A capacidade de realizar ou concluir um objetivo com sucesso.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Segundo Parry (1996) apud Fleury e Fleury (2001), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Como vimos existe uma certa concordância a respeito do assunto em questão, ambos responderam, bem similar ao pensamento de Le Boterf (1995) que dizia que a competência, não era nada mais que um conjunto de aprendizagens sociais, onde o indivíduo acumulava conhecimento e se tornar assim alguém capaz, além de claro também desenvolver o saber agir responsável, que pode ser reconhecido pelos outros tanto por ele. E também saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto

profissional determinado.

4.2 Gestão de Pessoas por Competências

A segunda parte consistiu em questões que trabalhava, Gestão de Pessoas por Competência.

O quadro 2, apresenta as respostas da seguinte questão: “O que vocês acham que realmente é gestão de pessoas?”

As respostas foram a seguinte:

Quadro 2: O conceito de Gestão de Pessoas para os gestores entrevistados.

Entrevistados	Respostas
Gestor 1	<i>“É diagnosticar o grau de motivação de sua equipe e atuar sobre ele para obter os melhores resultados”</i>
Gestor 2	<i>“É o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.”</i>
Gestor 3	<i>“É um conjunto indivíduos com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados.”</i>
Gestor 4	<i>“É aquele que é responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Assim como Fleury e Fleury (2004) que possuem um conceito de competência organizacional como um portfólio de recursos (*visão baseada em recursos*). Vimos que realmente é assim que os bancos dos gestores entrevistados se apresentam, com um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Podemos ver que os gestores seguem as diferenciações de competência defendidas por Zarifian (1999) que são os conhecimentos do processo de trabalho, os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado, os conhecimentos sobre organizar os fluxos de trabalho, a competência técnica de realizar o serviço beneficiando o produto oferecido pela instituição e por último o comportamento do indivíduo que pode definir suas competências através da autonomia, responsabilização e comunicação.

Depois questionamos se no banco em que os gestores trabalhavam, a forma de gestão era, Gestão de Pessoas por Competências. Todos responderam que sim. E como é feita essa

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Gestão? Foi a terceira e última pergunta.

Quadro 3: Modelo de Gestão de Pessoas nos Bancos dos gestores entrevistados.

Entrevistado	Respostas
Gestor 1 – Banco A	<i>“Existe um modo de gestão baseado na remuneração, além do salário fixo, há um programa de remuneração variável para os bancários com o objetivo de melhoria do desempenho e da produtividade, esse programa é baseado ao desempenho individual em relação as metas de cada setor do Banco.”</i>
Gestor 2 – Banco B	<i>“Nossa gestão é baseada no cumprimento de metas de produtividade, aonde avaliamos o desempenho individual e o que ela agrega para atingir os objetivos do Banco.”</i>
Gestor 3 – Banco C	<i>“Avaliamos a capacidade de comunicação, o trabalho em equipe, liderança, cumprimento de metas e objetivos e os resultados.”</i>
Gestor 4 – Banco D	<i>“Existe uma parceria, entre nós gerentes de agência, nossos gerentes internos e o setor de recursos humanos do banco. Avaliamos individualmente e também por agência, os resultados mensais, oferecemos também cursos de aperfeiçoamento e treinamento para aqueles que tem interesse, e assim também vemos como aquele funcionário está ou não comprometido. Todas as ferramentas utilizadas buscam atingir o melhor resultado possível para garantir um serviço de qualidade e a satisfação de nossos clientes”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As respostas obtidas mostram o mesmo afirmado por Dutra (2010) que fala que nos dias atuais, tem se feito necessário, que os gestores articulem modos diferentes de obter resultados cada vez melhores e isso sempre envolve o processo de se fazer mais com menos recursos, por isso a gestão de pessoas tem se mostrado impactante nos resultados positivos encontrados nos negócios.

Bressan (2004), também irá salientar sobre as mudanças que ocorreram nas últimas décadas, onde a estrutura hierarquizada e geralmente rígida de liderança vem sendo substituída pelo trabalho em equipe e com isso tem se visto resultados positivos.

Como vimos nas respostas de nossos entrevistados a política de gestão de competências utilizadas pelos bancos, são aquelas com incentivo de promoções e benefícios, visando respostas rápidas e o alcance de resultados rápidos.

4.3 Competências fundamentais por liderança

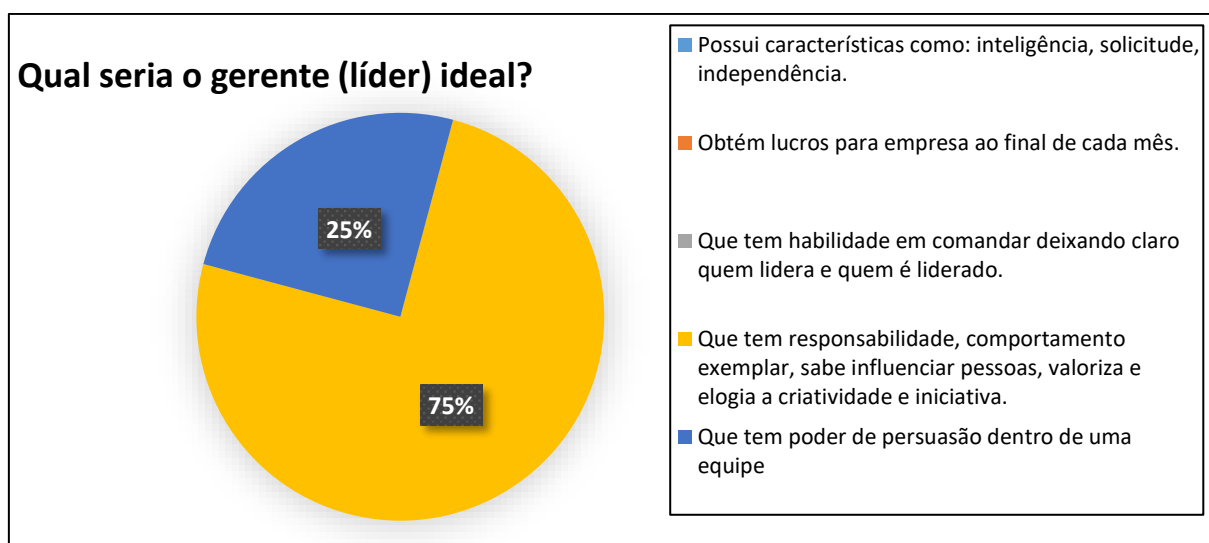
Como nessa etapa buscávamos verificar se as capacidades dos gestores eram as mesmas definidas pelas organizações em que trabalhavam e entender como eles lidavam com os desafios e as dificuldades para atingir o que a organização esperava deles começamos questionando

como seria o Gerente (líder) ideal? Baseado na pesquisa realizada por Sombrio (2007), demos as seguintes opções:

- a) Possui características como: inteligência, solicitude, independência.
- b) Obtém lucros para empresa ao final de cada mês.
- c) Que tem habilidade em comandar deixando claro quem lidera e quem é liderado.
- d) Que tem responsabilidade, comportamento exemplar, sabe influenciar pessoas, valoriza e elogia a criatividade e iniciativa.
- e) Que tem poder de persuasão dentro de uma equipe

E como podemos ver o gráfico abaixo, aquele que tem responsabilidade, comportamento exemplar, sabe influenciar pessoas, valoriza e elogia a criatividade e iniciativa, foi o mais indicado pelos gestores entrevistados.

Gráfico 2: Conceito de líder ideal para os gestores entrevistados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como podemos ver as respostas são coerentes com os pensamentos expostos por autores já citados como Fleury (2002), Dutra (2002), entre outros. Que afirmam que uma gestão de pessoas adequada às necessidades da empresa e dos funcionários, é aquela em que o empenho pessoal, envolvimento e dedicação dos funcionários na realização das suas tarefas e no cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, sejam monitoradas e articuladas por um bom gestor.

Esse bom gestor deve possuir características, como já citadas por Bergamini (1994, p.103): “Fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional

por parte dos líderes sobre seus seguidores.”

Que é o que foi demonstrado ser opinião da maioria no resultado apresentado onde 75% responderam que um bom líder seria aquele que possui responsabilidade, comportamento exemplar, sabia influenciar pessoas, valorizava e elogiava a criatividade e iniciativa de seus funcionários.

Depois questionamos quais eram os desafios que esses gestores enfrentavam nas instituições em que trabalhavam. As respostas foram as seguintes:

Quadro 4: Desafios enfrentados nos Bancos pelos gestores entrevistados.

	Respostas
Gestor 1 – Banco A	<i>“A realização das metas, muitas delas que não são de competência apenas nossa, que dependem de sua equipe acredito ser o maior desafio. Também acredito que quantidade de trabalho e as dificuldades de realizar o aprendizado durante o expediente regular.”</i>
Gestor 2 – Banco B	<i>“Ser gerente é padecer no paraíso, pois a gente sofre, mas quando consegue a meta obtém muitos bons resultados, já ganhei várias viagens pagas pelo Banco por ter cumprido as metas estabelecidas, já ganhei bonificações, prêmios, mas é cansativo, muitas vezes estressante, lidar com pessoas já não é fácil e ainda em um lugar onde a carga de trabalho é sempre intensa é muito mais difícil.”</i>
Gestor 3 – Banco C	<i>“Acredito que o pior desafio é enfrentado por nós gestores, há uma tripla responsabilidade e uma tripla cobrança para o cumprimento das metas, sem contar nos desafios pequenos enfrentados no dia a dia que também acaba se tornando complicados. O Status de gerente é legal, a recompensa financeira também, mas acredito que psicologicamente é muito difícil.”</i>
Gestor 4 – Banco D	<i>“Muitos bancários se esquecem que os bancos trabalham com resultados, e esses resultados são cobrados, e os primeiros que levam a cobrança somos nós gestores e aí nos sentimos mal quando não conseguimos atingir, temos também o sentimento de fracasso, não somos de ferro e queremos sempre mostrar que somos os melhores, mas acredito ser uma via de mão dupla e que devemos o tempo todo nos lembrar da importância de nossa equipe, mas mantê-las no formato que precisamos para atingir os objetivos nem sempre é tão fácil.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

No setor bancário os gerentes de agências de bancos privados encaram diariamente o desafio de manter sua equipe sempre motivada e alinhada, pronta para encerrar os desafios que o cotidiano do trabalho impõe. As cobranças e desafios lançados diariamente são grandes, assim como as exigências técnicas para exercer a função de gestor, mas como vimos nas respostas obtidas durante o questionário, existem recompensas que vão além do salário como; status, premiações e pagamento de variáveis.

Assim vemos que com as respostas que obtivemos e o referencial estudado a atividade de liderança está em gerir pessoas dentro de equipes visando o alto desempenho, e para isso é preciso que o gestor: a) deva ter conhecimento em diversos assuntos relacionados a instituição

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



e seus objetivos; b) tenha uma visão sistêmica a respeito do mercado e do ambiente em que está inserido, e c) saiba lidar com pessoas objetivando motivá-las e identificar habilidades em cada uma delas e direcioná-las para o seu melhor desempenho (SILVA, et. al, 2014).

Isso gera uma carga de responsabilidades muito grande que muitas vezes é visto como um grande desafio para esses gestores.

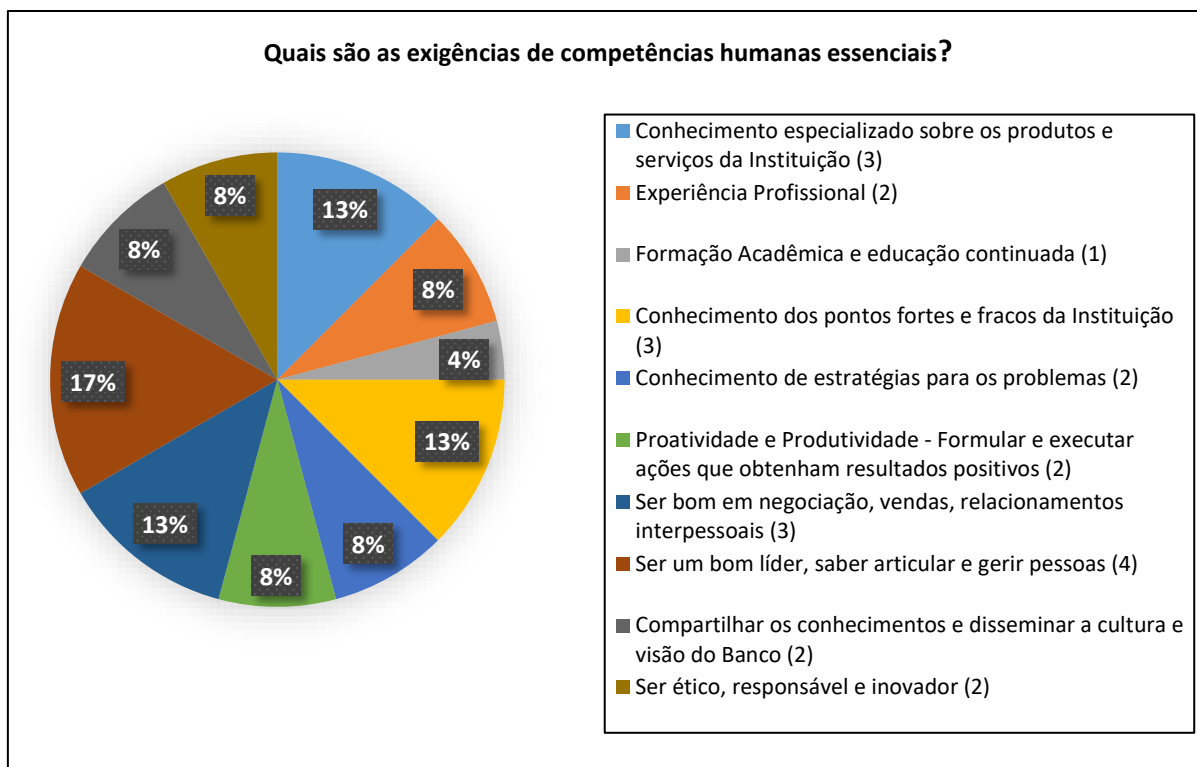
Na penúltima etapa, buscamos saber quais eram as exigências de competência humana estabelecidas pela instituição financeira em que eles trabalhavam e se eles acreditavam que eles e seus funcionários possuíam essas competências.

Destacamos as seguintes:

- Conhecimento especializado sobre os produtos e serviços da Instituição
- Experiência Profissional
- Formação Acadêmica e educação continuada
- Conhecimento dos pontos fortes e fracos da Instituição
- Conhecimento de estratégias para os problemas
- Proatividade e Produtividade - Formular e executar ações que obtenham resultados positivos
- Ser bom em negociação, vendas, relacionamentos interpessoais
- Ser um bom líder, saber articular e gerir pessoas
- Compartilhar os conhecimentos e disseminar a cultura e visão do Banco
- Ser ético, responsável e inovador

Podemos verificar as respostas no gráfico 3:

Gráfico 3: Competências Humanas exigidas pela Instituição.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ser um bom líder, saber articular e gerir pessoas, foi unânime entre os entrevistados, conhecimento especializado sobre os produtos e serviços da Instituição, conhecimento dos pontos fortes e fracos da Instituição, ser bom em negociação, vendas, relacionamentos interpessoais também foi a maioria com 3 entrevistados dizendo que sim, formação acadêmica e continuada apenas um entrevistado respondeu e as demais questões tiveram divisões de 2 dizendo que sim.

Como já citado no referencial, por Fleury e Fleury (2001), o bom líder é a pessoa com competência e conhecimento das atividades da organização, agindo de forma responsável, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades os quais visam agregar valores tanto econômicos para a instituição e sociais para o próprio e seus funcionários.

Por último, buscou-se saber se os entrevistados acreditavam que os gestores das instituições em que trabalhavam, incluindo eles, possuíam essas competências exigidas pela instituição, às respostas foram todas que sim.

O indivíduo para se motivar precisa perceber uma necessidade e motivar-se para que seja realizada, a motivação é um impulsionador em direção a uma meta (ROBBINS, 2010). No entanto, em instituições bancárias modernas a motivação da equipe por meio do líder pode se tornar um grande desafio, como vimos nas respostas apresentadas.

Podemos concluir que a Gestão de Pessoas por Competência, é um grande aliado da instituição para atingir seus objetivos porque lida com as competências próprias do ser humano e potencializando-as na busca de melhores resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais em todo mundo, tem feito com que as instituições bancárias busquem alternativas para lidar com a competitividade do mercado financeiro. Uma dessas mudanças tem sido a aplicação de uma Gestão de Pessoas por Competência, na busca por produtividade, resultados e benefícios. As instituições que prezam a eficácia e rapidez, viram que através de seu pessoal, podem atingir as metas estabelecidas e se manter dentro do mercado. Como vimos esse tipo de gestão tem se mostrado muito eficaz em vários tipos de organização e não seria diferente dentro das instituições financeiras.

O nosso foco era ver a importância da GPC para uma instituição financeira privada e conseguimos atingir nosso propósito tanto pela revisão bibliográfica, quanto pelos resultados obtidos nos questionários aplicados. Vimos que os quatro gestores de quatro agências bancárias privadas da cidade de Naviraí-MS, executam o sistema de Gestão de Pessoas por competência e acreditam ser uma boa solução para atingir seus objetivos e metas. Apresentamos também como essa gestão também possui certos desafios e que a atividade de liderança exige certas características e competências humanas, para que atinja seu propósito de forma eficaz.

A gestão é a base fundamental de uma organização, e suas três tarefas principais: definir objetivos e missões específicas da organização; acompanhar o desempenho do colaborador; gerir os conflitos e os erros, são o que fazem a diferença no dia a dia bancário (DRUCKER, 2002).

Quanto a proposta de trabalho, acreditamos que cumprimos nosso objetivo principal e vimos através das respostas obtidas no questionário, com os gestores bancários, que estes vem utilizando em seu dia a dia o sistema de Gestão de Pessoas por Competência e que acreditam que é uma solução eficaz para atingir os objetivos e metas estabelecidas pelas instituições, sendo uma ferramenta importante no cenário competitivo.

REFERÊNCIAS

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



ADLER, Marcelo. Estratégia organizacional e competências gerenciais. 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – **Universidade Federal da Bahia**, Salvador.

BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, 2004.

BERGAMINI, C. Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTOLINI, Eni Aparecida Silveira. Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista técnica das FIPEP** (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino). São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan.jun. 2004.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320f. Tese (Doutorado) - **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em 24 set. 2018.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. Nova York: John Wiley. 1982

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A.; BORGES ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 8, nº 2, p. 173-190, 2002.

BRESSAN, V.G.F; et.al. **A Influência da Gestão de Pessoas por Competência no Índice de Rentabilidade de uma Instituição Financeira**. Rio de Janeiro: RJ. 2007.

CAPPELLARI, N.; STEFANO, S.R; RAIFUR, L; GONÇALVES, D.M. A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras. **R. Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI**, v. 4, n. 6, p. I– F, mai., 2016. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/viewFile/2316419004062015014/5418>. Acesso em 24 set. 2018.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

COLARES, B.M.C; RIBEIRO, S.M.S. Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira. **Rev. Seer perspectiva online**, vol. 01, n.01, 2011.

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P.F. **Fator Humano e Desempenho**: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneir, 2002.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



FEBRABAN. **Relatório anual Febraban 2013.** Disponível em: https://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=90. Acesso em 24 set. 2018.

FLEURY, A.,; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOVANELLA, R; MELLO, C.B.C; SEVERO, E.A; DORION, E.C.H. Aprendizagem organizacional e implicações para as estratégias de internacionalização. In: **Inovação e aprendizagem organizacional** [recurso eletrônico] / Dusan Schreiber [Organizador]. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. P.209-229. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/a88ed1b7-2826-4917-b632-4fba2a26cd29/Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Aprendizagem%20Organizacional.pdf>. Acesso em 24 set. 2018.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002

HAIR Jr., J.F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

JAVIDAN, M. **Core Competence:** What Does it Mean in Practice? Long Range Planning, v.31, n.1, pp.60-71, 1998.

KING, A W. FOWLER, S. W. e ZEINTHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas.** v.42, n.1, pp.36-49, 2002.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. **Global Human Resource Development.** PRENTICE-HALL, 1993. 320 p.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence.** American Psychologist, 28(1), 1-14. 1973.

NOGUEIRA, A.J.F.M; SILVA, O.T. Transformações Organizacionais e Gestão de Pessoas no Setor Financeiro. **RAD** Vol.16, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2014, p.105-129.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte:** vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências-Ferramentas para Atração e Captação de Talentos Humanos.** Editora Qualitymark, 2008.

RIBEIRO, L. M. M; GUIMARÃES, T. A. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: O ponto de vista de seus gerentes.**

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 8. Ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2010.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



RODRIGUES, J. L. K; BARBOSA, A. **As competências necessárias a gestão e funcionamento das organizações: organização empresarial x organização educacional.** 2014. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0110_8.pdf. Acesso em 24 set. 2018.

SAUPE, Rosita et al. **Conceito de competência:** validação por profissionais de saúde. Saúde em Revista, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006.

SILVA, F. A. et. al. **Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista.** 2014. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/download/102/122>. Acesso em 24 set. 2018.

SOMBRIÓ, C.D.G. A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias. Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração da **Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, RS, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13913/000649649.pdf?..>. Acesso em: 24 set. 2018.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence:** pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons. 1999.