

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Juliana Reucing Polezzi

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS GERENTES:
estudo em contexto empresarial que privilegia o sistema de carreira fechada**

Belo Horizonte

2013

Juliana Reucing Polezzi

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS GERENTES:
estudo em contexto empresarial que privilegia o sistema de carreira fechada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Simone Costa Nunes.

Belo Horizonte

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P765c Polezzi, Juliana Reucing
Competências requeridas aos gerentes: estudo em contexto empresarial que privilegia o sistema de carreira fechada / Juliana Reucing Polezzi. Belo Horizonte, 2013.
100f.: il.

Orientadora: Simone Costa Nunes
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Gerentes. 2. Carreira - Formação. 3. Competência profissional. I. Nunes, Simone Costa Nunes. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012

Juliana Reucing Polezzi

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS GERENTES:
estudo em contexto empresarial que privilegia o sistema de carreira fechada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Simone Costa Nunes.

Simone Costa Nunes (Orientadora) – PUC Minas

Marcelo Rezende Pinto – PUC Minas

Talita Ribeiro da Luz – Faculdade Novos Horizontes

Belo Horizonte, 07 de novembro de 2013

A minha mãe,
pelo apoio irrestrito em todas as etapas da minha vida.

Ressalto o papel fundamental do meu marido, Alexandre,
que esteve ao meu lado em todos os momentos,
sempre com as palavras certas de incentivo nos tempos mais difíceis do curso.

Dentre as muitas coisas que aprendi com você
está a compreensão de que o futuro é feito
a partir da constante dedicação no presente.

Grata por fazer me sentir especial.

Por fim,
dedico esta conquista aos meus filhos.
que são as maiores de todas as minhas vitórias.

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, expresso a minha gratidão, especialmente:

À professora Simone Costa Nunes, pela orientação, pelo aprendizado e apoio em todos os momentos necessários.

Aos meus colegas de classe, pela rica troca de experiências.

Aos bibliotecários, pela ajuda incondicional.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

Quem não acredita no mensageiro, não acredita na mensagem.

Você não pode acreditar no mensageiro se não sabe no que o mensageiro acredita.

Kouzes e Posner (1996).

RESUMO

Significativas mudanças têm marcado o mundo organizacional em suas estruturas de mercado, demandando a redefinição de práticas empresariais. O objetivo deste estudo foi identificar o nível em que se encontram as competências requeridas aos gerentes de uma empresa do setor financeiro que privilegia a política de carreira fechada. Para o alcance desse objetivo, foi realizada pesquisa descritiva de natureza quantitativa. A coleta de dados foi feita a partir de fontes secundárias documentais referentes ao material resultante do projeto-piloto baseado nas competências institucionais que foi implementado em uma das gerências regionais do banco e de registros do Departamento de Recursos Humanos. A amostra selecionada contemplou as duas funções mais críticas quanto à formação e à substituição de profissionais de acordo com o parâmetro organizacional, sendo composta pelos cargos de gerente geral e gerente de relacionamento. Os dados foram analisados com base em procedimentos estatísticos, tendo-se utilizado os seguintes testes: Kolmogorov-Smirnov, de Levene, t de Student e Oneway Análise de Variância (ANOVA). Além desses, para a análise do ordenamento das competências frente à classificação sugerida pela organização para cada cargo, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman. Entre os principais achados da pesquisa, pôde-se constatar que as competências mensuradas para os cargos focalizados neste trabalho não estão sendo desenvolvidas de acordo com o ordenamento proposto para as funções no modelo de gestão institucional. Ao considerar o critério de maturidade, em que se observou o desenvolvimento das competências dos profissionais iniciantes e seniores de cada cargo, foi possível verificar que não houve variação quantitativa significativa estatisticamente nos valores das competências dos gerentes, o que pode indicar a manutenção do perfil dos profissionais. A partir dos resultados encontrados, sugerem-se pesquisas futuras com aumento de seu escopo para outros cargos, pois se considera que informações importantes podem ser descobertas em uma avaliação que permeie outras atividades. Também se recomenda a replicação deste estudo em outras organizações que privilegiem a política de carreira fechada, a fim de analisar como são desenvolvidas as competências de seus profissionais.

Palavras-chave: Administração de Carreira. Carreira Fechada. Desenvolvimento de Competências.

ABSTRACT

Significant changes have been changing the world in its market structures demanding the redefinition of business practices. The objective of this study was to identify at what level are the required competencies of managers of a financial sector company that favors the policy of closed careers. To achieve this objective, a descriptive research with quantitative nature was performed. The data collection was made from secondary documentary sources related to the material resulting from the pilot project based on institutional competencies which was implemented in one of the regional offices of the bank, and from records of the Human Resources Department. The selected sample included the two most critical functions concerning the formation and replacement of professionals according to the organizational parameter, being composed by the positions of general manager and relationship manager. The data were analyzed using statistical procedures and the following tests were used: Kolmogorov-Smirnov test, Levene's test, Student's test and Oneway Analysis of Variance (ANOVA). In addition to these, for the analysis of competencies' planning towards the classification suggested by the organization for each position, the Spearman correlation coefficient was used. Among the main results of the study, it was found that the competencies measured for the positions considered in this work are not being developed according to the proposed order for the functions in the model of institutional management. When considering the maturity criterion, in which was observed the development of professional competencies of beginners and seniors of each position, it was found that there was no statistically quantitative significant variation in the values of the skills of managers, which may indicate the profile maintenance of the professionals. From the results, it is suggested that future researches should be made with an increased scope to other positions, because it is considered that important information can be discovered in an evaluation that permeate other activities. It is also recommended the replication of this study in other organizations, so that the closed career policy can be emphasized in order to analyze how their personnel competencies are developed.

Key words: Career Administration. Closed Career. Competencies Development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Testes estatísticos.....	42
FIGURA 2	Pirâmide de segmentação do banco Azul.....	45
FIGURA 3	Estrutura do departamento nº 2.....	45
FIGURA 4	Estrutura hierárquica da agência.....	46
FIGURA 5	Técnicas de amostragem.....	58
FIGURA 6	Cruzamento das competências dos gerentes de relacionamento iniciantes (I) <i>versus</i> seniores (II), com a visão institucional para o mesmo cargo.....	72
FIGURA 7	Cruzamento das competências dos gerentes de relacionamento seniores (II) com as dos gerentes gerais iniciantes (III), com a visão institucional para o cargo de gerente de relacionamento.....	73
FIGURA 8	Cruzamento das competências dos gerentes de relacionamento seniores (ii) com as dos gerentes gerais iniciantes (III), com a visão institucional para o cargo de gerente geral.....	74
FIGURA 9	Cruzamento das competências dos gerentes gerais iniciantes (III) <i>versus</i> gerentes gerais seniores (IV), com a visão institucional para o mesmo cargo.....	76

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Modelos de carreiras e suas características.....	20
TABELA 2	Prós e contras do recrutamento interno.....	27
TABELA 3	Prós e contras do recrutamento externo.....	28
TABELA 4	O conceito de competência para diferentes autores.....	29
TABELA 5	Elementos para a compreensão da noção de competência.....	31
TABELA 6	Modelos de competências, com base nas teorias filosóficas.....	36
TABELA 7	Desenvolvimento de competências.....	36
TABELA 8	As seis disciplinas.....	37
TABELA 9	Síntese da metodologia.....	43
TABELA 10	Cursos destinados aos gerentes gerais do departamento nº 2	51
TABELA 11	Cursos destinados aos gerentes de relacionamento do departamento nº 2.	51
TABELA 12	Distribuição do peso de representatividade.....	53
TABELA 13	Exemplificação da primeira parte do projeto-piloto.....	54
TABELA 14	Exemplificação do cálculo da primeira parte do projeto-piloto.....	54
TABELA 15	Exemplificação do cálculo dos pesos na primeira parte do projeto-piloto.	55
TABELA 16	Detalhe do cálculo da coluna ajuste [+ ou -] da Tabela 6.....	56
TABELA 17	Exemplificação do cálculo da segunda parte do projeto-piloto.....	56
TABELA 18	Maturidade nos cargos selecionados.....	60
TABELA 19	Teste de Normalidade de Kolmogorov Smirnov por cargo.....	61
TABELA 20	Estatística descritiva das avaliações por cargo: Teste t de Student.....	62
TABELA 21	Teste de Normalidade de Kolmogorov Smirnov por nível de maturidade.	64
TABELA 22	Estatística descritiva por nível de maturidade: teste Oneway ANOVA....	65
TABELA 23	Cruzamento das competências: gerentes gerais.....	68
TABELA 24	Cruzamento das competências: gerentes de relacionamento.....	69
TABELA 25	Correlação de Spearman.....	70
TABELA 26	Fomulário Projeto-Piloto – Parte I.....	94
TABELA 27	Fomulário Projeto-Piloto – Parte II.....	96
TABELA 28	Resultado completo: gerentes gerais.....	97
TABELA 29	Resultado completo: gerentes de relacionamento.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA – Análise de Variância

BACEN - Banco Central do Brasil

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa

Km - Quilômetro

MBA - *Master in Business Administration*

PUC – Pontificia Universidade Católica

RH - Recursos Humanos

ROI - *Return On Investment*

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Definição de carreira	18
2.1.1 Administração de carreiras	21
2.1.2 O papel da empresa na administração de carreiras	22
2.1.3 Oposições ao plano de carreira	24
2.2 Formas de recrutamento	25
2.3 Competências: múltiplas definições e abordagens	28
2.3.1 Modelos de competências profissionais	31
2.3.2 Exigências de competências	33
2.3.3 Desenvolvimento de competências	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 Método e estratégia de pesquisa	39
3.2 Coleta dos dados	40
3.3 Tratamento estatístico dos dados	41
3.4 Síntese metodológica	43
4 UNIDADE EMPÍRICA	44
4.1 A estrutura do banco Azul	44
4.2 A proposta de carreira do banco Azul	46
4.2.1 Os processos funcionais no banco Azul	47
4.3 O programa de treinamento e desenvolvimento do banco Azul	50
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
5.1 O projeto-piloto selecionado	52
5.2 Validação da amostra	57
5.3 Tratamento dos dados	58

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com o Manual de Normalização da PUC, de 2011, e pelas normas APA de 2012.

5.3.1 <i>A primeira ótica</i>	61
5.3.2 <i>A segunda ótica</i>	63
5.3.2.1 <u>Critério maturidade no cargo de gerente geral</u>	65
5.3.2.2 <u>Critério maturidade no cargo de gerente de relacionamento</u>	67
5.4 Cruzamento dos resultados.....	68
5.4.1 <i>Apreciação do cargo de gerente geral</i>	72
5.4.2 Análise da transição de gerente de relacionamento para gerente geral	73
5.4.3 Observação do amadurecimento do gerente geral.....	75
5.4.4 <i>Resultados frente à perspectiva de carreira fechada</i>	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
6.1 Limitações e sugestões para novas pesquisas	82
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A.....	94
APÊNDICE B.....	97

1 INTRODUÇÃO

O mundo organizacional está inserido em um contexto marcado por significativas mudanças nas estruturas dos mercados que demandam a redefinição de práticas empresariais (Dessler, 2003).

Impulsionado pela crescente combatividade da concorrência, um dos aspectos primordiais a serem revisados pelas organizações em suas estratégias pode ser considerado o meio de composição do trabalho (Kilimnik, Luz, & Sant'Anna, 2004).

Com base no pensamento de Kilimnik *et al.* (2004), Grohmann, Ramos, Baratto e Battistella (2010) declaram que o modo como são geridos os seus empregados deve ser o tema central na renovação das empresas atualmente. Longe de ser uma preocupação humanista, os mesmos autores elucidam que a reflexão das organizações sobre como está sendo realizada a gestão de pessoas é motivada pela exigência por resultados mais efetivos em um ambiente cada vez mais hostil.

Poder contar, em seu quadro funcional, com profissionais qualificados aptos a fazerem frente às ameaças e oportunidades do mercado tornou-se o diferencial competitivo mais valioso das organizações (Comini, Konuma, & Santos, 2007). Ao serem considerados como principais elementos de diferenciação estratégica, os empregados passaram a ser valorizados pelas organizações na medida em que as fontes clássicas de vantagem competitiva, como tecnologia e mão-de-obra barata, não são mais suficientes para a manutenção de uma posição competitiva sustentável (Sant'Anna, Moraes, & Kilimnik, 2005).

A partir do reconhecimento das pessoas no meio produtivo, as empresas abriram uma disputa além de clientes e mercados, sendo levadas a competirem também pelo talento humano (Mello & Pimentel, 2010).

A aceção de talento humano descrito por Mello e Pimentel (2010) integra-se à representação do chamado trio de saberes de Ramos (2001): o saber, o saber-fazer e o saber-ser, pois há poucas décadas as empresas ficavam restritas aos dois primeiros: ao saber orientado à tarefa, representado pelos conhecimentos formais adquiridos, e ao saber-fazer, que remete às habilidades e destrezas. A importância do terceiro, o saber-ser, que pode ser traduzido em saber agir com atitudes proativas, só recentemente começa a ser reconhecida no meio empresarial. Para o profissional ser considerado completo, a mesma autora destaca que ele precisará ter uma boa combinação dos saberes, “construindo o ser capaz de” (Ramos, 2001, p.96).

O interesse das organizações na administração estratégica de recursos humanos favoreceu o surgimento de teorias e práticas para gerir pessoas, fazendo com que conceitos como o de competência e desempenho fossem agregados ao discurso das empresas com diversos significados e utilizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial (Brandão & Guimarães, 2001).

Bundchen, Rossetto e Silva (2008) afirmam que, apesar do reconhecimento do papel vital das pessoas na geração do resultado, muitas empresas não atualizaram, na prática, a maneira como fazem o gerenciamento de seus empregados. Os mesmos autores enfatizam a necessidade da atualização dos modelos de gestão tradicionais, especialmente no segmento financeiro, devido à demanda por novas competências ser constante - como o poder de inovação dos bancos é limitado pelo Banco Central (BACEN), os gerentes são desafiados a maximizar a eficiência dos bancos, concorrendo no mercado com produtos e serviços praticamente idênticos (Bundchen *et al.*, 2008).

Principalmente no banco eleito para apreciação deste estudo, que abraça a filosofia de carreira fechada² desde a sua fundação, a gestão de pessoas deve ser considerada um ponto crucial de atenção, exigindo que os seus líderes zelem pelo desenvolvimento das competências requeridas aos seus empregados.

Implementado por seu fundador há quase 70 anos, o modelo de carreira fechada pode ser considerado um dos principais pilares do banco pesquisado. Mesmo sendo esse modelo de carreira pouco usual entre as empresas e não compartilhado pelos concorrentes, esse banco utiliza a exclusividade do recrutamento interno como o instrumento fundamental de valorização e retenção de seus empregados.

Se, por muitos anos essa medida possa ter sido suficiente para a manutenção de um clima organizacional saudável, favorecendo o engajamento funcional aos objetivos e metas estipuladas, no atual momento das organizações ela pode não se mostrar a mais eficaz. Um argumento nesse sentido é dado por Alsop (2008), quando afirma que na última década os pontos de atratividade das novas gerações para com as empresas mudaram - com postura mais crítica, esses novos profissionais visualizam o conceito de encarreiramento sob outra ótica, mais célere e transparente.

² Vista como um dos valores institucionais, a diretriz de carreira fechada é obrigatória e restringe a contratação de empregados apenas para o cargo inicial da base hierárquica.

É natural que essa geração não compartilhe da visão de autoridade da geração anterior, em que valores como obediência e troca de sacrifícios na vida pessoal por estabilidade no emprego eram praticados. A próxima geração é menos identificada com a empresa, mais independente e, possuindo maior empregabilidade, pode se mover na velocidade do seu talento. O atual dono dos meios de produção é quem detém o conhecimento e não o capital (Sarsur, Sant'Anna, & Resende, 2003, p. 3).

Pode-se constatar, por meio de documento do banco sobre o fluxo de contratações que houve, nos últimos anos, uma relevante transformação do perfil dos empregados do banco: de 2008 a 2011 foram acrescentados quase 17.000 profissionais contratados na base hierárquica, representando a renovação de 19,5% do quadro funcional (Banco Azul, 2012).

A mudança de comportamento descrita por Alsop (2008) e Sarsur *et al.* (2003) também pode ser percebida no relatório anual sobre o *turnover* dos empregados contratados há menos de cinco anos pelo banco. Organizado pelo Departamento de Recursos Humanos (RH) a pedido do Conselho de Administração, o relatório de 2011 anuncia considerável aumento na saída espontânea desses profissionais, que passou de 7,3% em dezembro de 2001 para 10,5% em dezembro de 2006, atingindo 28,3% na apuração feita em dezembro de 2011 (Banco Azul, 2011).

A escolha de se efetuar exclusivamente a forma interna de recrutamento, segundo Lisboa, Almeida, Coelho F. e Coelho A. (2004), torna maior o desafio das organizações na gestão dos profissionais, visto que passam a ser responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados para que as vagas no decorrer da estrutura hierárquica sejam preenchidas. Apesar de poder incentivar a fidelidade dos empregados para com a empresa, existe outro lado do recrutamento interno, segundo Caetano e Vala (2007), que pode bloquear a entrada de novas experiências, facilitando o conservadorismo e a rotina.

Cennamo & Gardner (2008) sugerem que uma das maneiras mais seguras de as organizações conseguirem fidelizar seus novos trabalhadores pode ser considerada a formatação de um plano individual que favoreça o desenvolvimento das competências de seus empregados desde o primeiro dia de serviço. Os autores argumentam que a nova geração sabe reconhecer os esforços das empresas que investem no desenvolvimento de seus profissionais, demonstrando mais fidelidade a elas.

Isso posto, a problemática da dissertação está na conexão entre o desenvolvimento de competências e a proposta de encareiramento de um banco que privilegia a política de carreira fechada, sob o ponto de vista dos empregados que participaram de um projeto-piloto baseado em competências de um dos departamentos da instituição, sendo sintetizada

na pergunta: como se apresentam as competências requeridas aos gerentes de uma empresa que privilegia a política de carreira fechada?

A partir da pergunta, o objetivo geral deste trabalho é identificar o nível em que se encontram as competências requeridas aos gerentes de uma empresa do setor financeiro que privilegia a política de carreira fechada.

Para sustentar esse objetivo, cinco objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Descrever a proposta de carreira da instituição selecionada;
- b) descrever o modelo institucional de gestão por competências em todas as suas etapas;
- c) descrever o projeto-piloto implementado na empresa cuja base são as competências fundamentais da organização;
- d) identificar os *gaps* das competências requeridas institucionalmente considerando o nível de maturidade (iniciantes e seniores) dos profissionais em cada cargo analisado;
- e) identificar os *gaps* de competência dos empregados em relação ao cargo atual e ao cargo imediatamente superior apurados no projeto-piloto frente à proposta de carreira do banco.

Em termos de sua pertinência, o trabalho se revela significativo por expandir os estudos sobre a gestão por competências em um âmbito institucional, conforme sugestão de Oliveira (2010). A autora confirma a necessidade de novos trabalhos sobre a aplicação do modelo de competências em empregados que não atuem na área de recursos humanos e relata que, apesar de ser um tema recorrente, existe carência de investigações sobre as formas de desenvolver e possibilitar o crescimento na carreira por meio da perspectiva das competências.

Assim como Oliveira (2010), Ruas (2005) ressalta que a aplicação do modelo de desenvolvimento de competências no ambiente organizacional brasileiro pode ser tema de novos estudos, principalmente em torno da maneira que tem sido apropriada e explorada.

Barbosa (2005) corrobora os achados de Parente (2004) ao reconhecer que, apesar da evolução da função do modelo de competências, este assume caráter teórico e ideológico, isto é, domina os discursos científicos, mas sua aplicação nas práticas das empresas é restrita e minoritária. Ambos sugerem mais estudos empíricos sobre o tema. Magalhães (2004) também recomenda futuras pesquisas que focalizem o mapeamento dos

perfis funcionais, como forma de identificação das lacunas existentes entre o desempenho real e o modelo proposto pela organização.

Além das sugestões dos autores citados, o estudo se revela expressivo também em termos empíricos na medida em que a empresa pesquisada constantemente possui vagas nos diversos cargos de sua estrutura hierárquica, sem profissionais preparados para ocupá-las, fragilizando as cadeias de comando e comprometendo a entrega de resultado das equipes.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo 2 encontra-se o resgate teórico referente aos dois temas-chave deste trabalho: carreira e competências. Buscou-se identificar a interface entre os dois temas, considerando-se sua interdependência e complementaridade. No capítulo 3 está delineada a metodologia do estudo, desenhada em torno de uma pesquisa quantitativa. Para melhor compreensão do ambiente institucional, no capítulo 4 são apresentadas informações sobre a empresa selecionada para análise. O capítulo 5 descreve os resultados do estudo, bem como a sua análise, que conduziram às reflexões finais. No capítulo 6 estão as considerações finais, seguidas pelas referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo reúnem-se pareceres de autores sobre o tema.

2.1 Definição de carreira

De estrada para carruagens a atividades econômicas da vida de uma pessoa, o termo original *career*, abarcou ao longo do tempo muitas conotações diferentes (Santos & Abraham, 2008).

À noção de carreira se associa a visão de ofício somente no século XIX, segundo Chanlat (1995), época em que as ocupações eram transferidas de pais para filhos, ficando restrito às classes mais abastadas o ingresso em uma profissão.

Martins (2001, p. 31) concorda com Chanlat (1995) na busca de uma definição clássica de carreira, sintetizando-a como “uma progressão histórica da profissão de um indivíduo”. Essa abordagem tradicional baseava-se na existência de três pressupostos: a crença no avanço vertical na hierarquia de uma organização, a associação da carreira à profissão e a suposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo exerceria as atividades relacionadas à sua ocupação até a sua aposentadoria.

As mudanças sociais ocorridas principalmente a partir da década de 1970, como a afirmação dos direitos dos indivíduos, a feminização do mercado e a elevação dos graus de instrução, fizeram com que o modelo de carreira caracterizado pela progressão linear fosse questionado (Arthur & Rousseau, 1996).

Nos anos 80, a máxima de quanto maior a organização melhor para o trabalhador perde seu significado quando as pequenas empresas se mostraram mais flexíveis (Toffler, 1992). Com a modificação das estratégias das grandes corporações, que provocou a redução do quadro de pessoal e a adoção de contratos temporários, os planos de carreira estáveis foram sendo desintegrados e o desenvolvimento da carreira deixou de estar vinculado essencialmente às organizações.

Com essas transformações do ambiente empresarial, a configuração da estrutura organizacional clássica foi alterada. Hall (2002) descreve que a orientação vertical de cargos cedeu espaço à horizontal, pois com o *downsizing* as funções foram delimitadas, fazendo com que menos pessoas pudessem cumprir vários papéis.

O cenário dos anos 90 foi composto de densas transformações do mercado que surgiram com a globalização da economia e com o progresso tecnológico que, segundo

Coelho (2006), afetaram a forma de se organizarem os trabalhos nas empresas. Sobre essas transformações, Trasatti (2000, p. 42) comenta que:

Os modelos de gestão de recursos humanos baseados em "obediência + fidelidade = sobrevivência na empresa" já não faz mais sentido desde os anos 90. O contrato possível entre a empresa e as pessoas é aquele que realça o resultado conseguido pelas pessoas para perenidade da organização; esta última, em troca, oferece condições para a satisfação financeira, social e psicológica dos funcionários. Dessa forma, o modelo traduz-se como "resultados = oportunidade" (Trasatti, 2000, p. 42).

Surge nesse período histórico um novo contrato entre os profissionais e as organizações, chamado de contrato proteano. Inspirado em Proteus, da mitológica grega, que tinha o poder de se transformar conforme sua vontade, segundo Hall e Mirvis (1994), o termo busca traduzir a adaptabilidade e versatilidade exigida ao novo arquétipo de carreira.

Três características podem ser destacadas do modelo proteano de carreira que rompem os paradigmas sobre o molde clássico: mobilidade, visto que o desenvolvimento profissional não necessariamente deve ocorrer dentro de uma única função ou empresa; ausência de fronteiras, já que o trabalho pode ser feito em casa e não se restringe a uma única função; e autogestão, em que as pessoas passaram a tomar as rédeas de suas carreiras em vez de delegar esse papel às organizações (Hall & Mirvis, 1994).

A partir da libertação proposta pelo contrato proteano, surgiu, segundo Arthur & Rousseau (1996), a carreira sem fronteiras com a proposta de transcender o limite de um empregador único. Nesse tipo de carreira, o profissional pode receber ofertas de outras organizações além da empresa em que trabalha, criando um *network* externo (Hall, 2002).

Robbins (2005) acrescenta que, nesse conceito sem fronteiras, a sequência de oportunidades profissionais extravasa os limites também em termos de função e de nível. Com a conquista dessa autonomia, cada indivíduo faz a gestão de sua carreira, podendo, inclusive, reservar um tempo para se dedicar à família ou para se reciclar.

A concepção na qual a vida pessoal passa a ser relevante no meio profissional é descrita por Mainiero & Sullivan (2006, p. 111) sob o título de "carreira caleidoscópica." Assim como um caleidoscópio, a carreira das mulheres pesquisadas pelas autoras se transformava na medida em que ocorriam mudanças nas suas vidas pessoais, indicando um desejo comum em fazer a carreira se encaixar na vida e não deixar que a tome por completo.

As principais características dos modelos de carreiras mencionados foram sintetizadas na Tabela 1.

Tabela 1

Modelos de carreiras e suas características

Carreira	Características
Tradicional	Segundo Chanlat (1995): . Crença no avanço vertical na hierarquia; . associação da carreira a uma determinada profissão; . suposição de uma estabilidade ocupacional.
Proteana	Segundo Hall & Mirvis (1994): . Mobilidade de função e /ou empresa; . ausência de fronteiras físicas da organização; . autogestão da carreira pelo profissional.
Sem fronteiras	Segundo Hall (2002) e Robbins (2005): . Transcende o limite de um empregador único; . manutenção de um <i>network</i> externo; . extravasa os limites em termos de função e de nível; . autonomia na gestão do tempo.
Caleidoscópica	Segundo Mainiero & Sullivan (2006): . Relevância do ambiente em que a carreira se insere; . carreira se adapta conforme as fases da vida.

Nota. Fonte: elaborado pela autora com dados extraídos de Chanlat (1995) & Hall (2002), Hall & Mirvis (1994), Mainiero & Sullivan (2006) e Robbins (2005).

O surgimento de novas percepções sobre carreira não requer, necessariamente, o desaparecimento do modelo clássico exposto por Chanlat (1995). Em muitas organizações, o molde tradicional é aplicado ou ainda pode aparecer combinado com traços da carreira proteana (McDonald, Brown & Bradley, 2005).

Mesmo não sendo aplicadas por todas as empresas, as características da nova configuração de carreira favoreceram uma profunda modificação das relações de trabalho nas organizações. Segundo Coelho (2006), passada a fase de reengenharias e *downsizing*, restou a percepção da precariedade do vínculo empregatício, na qual a dedicação e lealdade do antigo mundo corporativo perderam a condição de mantenedoras da estabilidade.

Atualmente, já faz parte do senso comum a noção de que a empregabilidade é o novo alvo profissional, principalmente para aqueles que não vivenciaram a situação anterior de segurança no emprego. Minarelli (1995) comenta a tendência a que as pessoas tenham formação mais generalista, que adquiram conhecimentos mais amplos e múltiplas habilidades, permitindo-lhes atuar em diversas ocupações e ramos de atividade.

Após a difusão do termo empregabilidade, Saviani (1997, p. 38) projeta o neologismo *empresabilidade* como uma reação das organizações frente às futuras

exigências dos profissionais, definindo-o como “a capacidade a ser desenvolvida no futuro pelas empresas de criar mecanismos de atração e retenção de empregados que não se acomodarão em suas posições e cargos”.

De acordo com as observações de Sarsur (2004, p. 343), “mais que um modismo, a busca por estratégias de captação e manutenção de profissionais nas organizações vem se consolidando como uma das ferramentas mais utilizadas em um mercado crescentemente competitivo”.

A exposição da evolução conceitual sobre carreira ora foi apresentada para que seja possível a construção do cenário no qual se instaura o novo contrato empregado e empregador, ambiente em que se ilustra o trabalho.

2.1.1 *Administração de carreiras*

No final do século XIX surgiu nas ciências sociais a terminologia “administração de carreira” vinculada inicialmente apenas às questões vocacionais. Fontes Filho (2006) ressalta que, somente após a Segunda Guerra, esse termo começou a ser atrelado às relações de trabalho devido ao crescimento da complexidade organizacional, a partir do estabelecimento de cargos ligados aos postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles.

A concepção do termo administração de carreiras considerou como pressuposto básico a responsabilidade das empresas na gestão da carreira de seus empregados, pois permitia e direcionava o seu desenvolvimento (Fontes Filho, 2006). Nesse enfoque, conforme Ribeiro, Trevisan e Guedes (2009), a principal medida de sucesso na carreira era o degrau hierárquico atingido pelo indivíduo na organização.

Martins (2001), utilizando linguagem figurativa do significado original de carreira, enfatiza que, até a década de 60, o indivíduo adentrava em uma das estradas preexistentes, sabendo de antemão o que esperar do percurso.

Pesquisas realizadas nos anos 70 com empresas americanas mostraram que, segundo Hall (2002), o contato com os seus empregados se limitava à pesquisa de suas qualificações para preencher os pré-requisitos indispensáveis para assumir determinada posição. Tais estudos revelaram também uma atitude de aceitação resignada por parte das pessoas para com os planos de carreira que lhes eram apresentados.

A partir da década de 80, Oliveira (1998) descreve que o ambiente incerto marcado pelas mudanças rápidas nas tecnologias, nos valores sociais e na gestão provocou uma

transformação contínua das empresas, que passaram a precisar de pessoas dispostas a se renovarem constantemente.

Oltamari, (2008) ao correlacionar diferentes artigos, conclui que, apesar da crescente consciência das pessoas acerca de suas carreiras, muitas ainda estão presas à cultura predominante na década de 70. A autora afirma também que muitas empresas não se encontram preparadas para lidar com uma visão de carreira atualizada, ainda entendendo a carreira funcional vinculada à sua estrutura.

A aceleração da concorrência, o aumento do trabalho informal e o ritmo frenético dos avanços tecnológicos são aspectos marcantes do mundo do trabalho contemporâneo. Os desafios impostos pela instabilidade e a velocidade dos tempos atuais, segundo Fontes Filho (2006), coloca à prova a capacidade de se antecipar, compreender e gerenciar mudanças tanto das empresas quanto de seus profissionais.

Ao reconhecer que precisam de empregados mais motivados e participativos, as organizações estão sendo levadas a investir em modelos de gestão que favorecem essas atitudes no trabalhador. Por outro lado, para os profissionais, a lealdade para com a empresa cede espaço à preocupação com a sua empregabilidade dentro e fora da organização em que trabalha (Fontes Filho, 2006).

A administração de carreira se tornou, conforme a declaração de Dutra (2007), um meio para harmonizar a expectativa de crescimento da organização com a dos empregados. A gestão compartilhada de carreira descrita pelo mesmo autor tornou as pessoas responsáveis pelo seu planejamento e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades.

2.1.2 O papel da empresa na administração de carreiras

Muitos autores têm discutido qual seria exatamente o papel das empresas frente aos diferentes tipos de carreira.

Sarsur (2004) declara como uma tendência atual a descaracterização das relações de paternalismo por parte da empresa, com a diminuição dos benefícios e mais responsabilidade pelo crescimento depositada nas mãos dos profissionais. Mesmo em consonância com as ideias dessa autora, Pontes (2007, p. 341) ressalta que, por mais que a organização não deva definir imperativamente as questões sobre o encarecimento, ainda é responsável “pela fixação de um plano que defina as direções de carreiras existentes na empresa que, por trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador”.

Tal ponto de vista também é compartilhado por Kilimnik (2000), ao considerar que um sistema de gestão de carreiras não deva ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar, mas como uma forma de organizar possibilidades para que os profissionais possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Nesse sentido, Dutra (2007, p. 27) declara que, “quando pensamos a administração de carreiras como um contínuo ajuste entre expectativas, verificamos que ela deve fixar critérios de valorização e acesso às diferentes posições. Cabe às pessoas, conhecendo estes critérios, construir sua própria estrada.”

O ajuste das expectativas citado por Dutra (2007) foi descrito por Saviani (1997, p. 38) quando adverte as empresas sobre a necessidade de se “ter uma visão muito clara das possibilidades de crescimento dos indivíduos para que os compromissos firmados com os empregados sejam factíveis”.

Para Sarsur *et al.* (2003, p. 4), as expectativas dos profissionais são um ponto crítico de atenção, pois “a criação de um nível de expectativa em relação ao crescimento de carreira e oportunidades futuras que não seja realista pode, mais cedo ou mais tarde, constituir-se em elemento de uma frustração dificilmente reversível”. Dutra, citado por Sarsur *et al.* (2003), alerta que a maior dificuldade por parte das empresas não está somente em decidir claramente o que esperam dos seus empregados, mas na definição dos horizontes profissionais que podem proporcionar.

Vários aspectos podem influenciar a formatação dos planos de carreira das instituições, como os seus valores, as suas estratégias de gestão de pessoas, especialmente, conforme a percepção de Martins (2001), o momento histórico em que a empresa se encontra. Como diferentes pontos podem transformar a sua composição, os desenhos desses planos podem assumir formas distintas. Dutra (2007, p. 81) descreve três tipos básicos de planos de carreira das empresas: “estruturas em linha; em rede e paralelas”, apresentadas a seguir:

- a) A estrutura em linha é uma sequência de cargos alinhada em uma única direção, não oferecendo alternativas para os empregados. Encontrada facilmente em laboratórios de pesquisa e nas áreas de informática e financeiras das empresas, essa estrutura perde a flexibilidade pelos critérios de acesso serem fechados e detalhados. Algumas limitações podem ser encontradas na carreira em linha, conforme mencionado por Dutra (2007), como a falta de opção do profissional para outras trajetórias dentro da carreira e não ser adequada para as empresas

que necessitam de mobilidade na recolocação de pessoas ou na reconfiguração de suas estruturas, por não ser uma opção flexível;

- b) a estrutura em rede apresenta várias opções para cada posição da empresa, permitindo ao empregado estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos. A principal limitação dessa estrutura encontrada por Dutra (2007) sob o ponto de vista dos profissionais é que, como as trajetórias profissionais são limitadas e os caminhos são preestabelecidos pela empresa, a possibilidade de escolha do empregado pode ser ilusória. Já para a empresa, o mesmo autor destaca como restrição da carreira em rede a pouca mobilidade que oferece na reconfiguração da estrutura organizacional, visto que qualquer alteração na proposição dos cargos implicaria romper os contratos psicológicos feitos com os empregados que formularam seus planos de carreira individuais;
- c) as estruturas paralelas são sequências de cargos em duas direções que o empregado pode assumir, uma técnica e a outra gerencial, sendo garantido o acesso aos mais altos níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa em qualquer uma das escolhas. A carreira paralela tem sido utilizada de muitas maneiras pelas empresas do mundo, assumindo diversas formas: a totalmente paralela, a estrutura em “Y” e a múltipla, que dependem do estágio de amadurecimento e adaptabilidade de suas políticas e práticas na gestão de recursos humanos. Segundo Dutra (2007), a maior fragilidade da estrutura paralela está na garantia da liberdade de escolha dos profissionais, a ser afiançada pela empresa que, por sua vez, deve cuidar para que não se instalem sentimentos de perda em algum dos lados.

2.1.3 Oposições ao plano de carreira

O compartilhamento das decisões sobre carreira, para Kilimnik (2000), vem se apresentando como resposta às pressões sobre a organização para mais envolvimento das pessoas com seu trabalho, tornando-as mais responsáveis com seu futuro profissional. No entanto, Dutra (2007, p. 56) comenta que existe “um grande fosso entre a idealização e a prática da gestão compartilhada de carreira, causado por resistências existentes nas pessoas e nas empresas”.

Hall (2002) também apresenta essas aversões sob dois pontos de vista:

- a) Nas pessoas, a maior parte das críticas está ligada à visão do desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade exclusiva da empresa. Outra resistência mencionada por Hall (2002) está vinculada à falta de costume dos indivíduos em exercitarem o planejamento de algo incerto, futuro, pois foram doutrinados a pensarem no aqui e agora. Além dessas, algumas pessoas possuem a percepção de que, segundo o mesmo autor, a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa, sem necessariamente necessitar de um preparo prévio;
- b) nas empresas, Hall (2002) comenta que os três principais motivos de resistência são: a aversão dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados; a falta de legitimidade, fazendo com que as pessoas encarem o sistema de administração de carreiras como mais um modismo; e a falta de persistência, com o abandono gradativo, uma vez que o plano não traz resultados imediatos.

Tanto as resistências das pessoas quanto das empresas, segundo Dutra (2007), serão cada vez mais brandas na medida em que as pessoas sejam pressionadas a uma revisão da posição em relação à sua carreira e que as empresas descubram o paralelismo que há entre o seu sucesso e o sucesso das pessoas em suas carreiras.

2.2 Formas de recrutamento

Original do vocábulo francês *recruer*, a palavra recrutamento foi vinculada à linguagem de guerra em meados do século XVII, para designar a convocação de novos soldados. Durante a Revolução Industrial, a utilização do termo foi ampliada para o meio industrial, ao simbolizar a captação de trabalhadores para as fábricas, passando a ser incorporado nas organizações, segundo Rodrigues (1994), a partir da estruturação de um sistema de recursos humanos nas empresas.

Caetano e Vala (2007) concordam com Rodrigues (1994) ao definirem o termo como um processo de atração de candidatos para abastecer a seleção de empregados de uma empresa. Carvalho e Nascimento (1999) complementam esse conceito, salientando a

importância de adequação do profissional ao cargo e ao perfil da organização, para que esse seja capaz de proporcionar resultados, tanto para a empresa como para si próprio.

O recrutamento pode ocorrer internamente, sendo selecionados empregados da própria empresa; externamente, captando profissionais no mercado ou, ainda, sendo a composição das duas formas.

Carvalho e Nascimento (1999) destacam que o recrutamento interno busca pessoas que já trabalham na organização, como uma forma de reconhecimento de seus colaboradores e pelo fato destes já conhecerem a missão e valores da empresa, tornando mais fácil sua adaptação ao novo cargo ou setor. Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2007) advertem que esse tipo de recrutamento exige intensa e contínua integração do RH com os demais departamentos da empresa, para saber o desempenho do candidato interno nos testes, no programas de treinamento e de aperfeiçoamento.

De acordo com Lisboa *et al.* (2004), o recrutamento interno, além de aproveitar o potencial humano já instalado e de encorajar o desenvolvimento profissional, pode ser considerado excelente política para incentivar a fidelidade dos empregados para com a organização.

O principal ponto negativo de se recrutar internamente é mencionado por Sousa *et al.* (2007) como a limitação da entrada de pessoas qualificadas, com novas ideias, e motivadas em mostrar seu trabalho de maneira eficiente. Também considerando as desvantagens dessa forma de recrutamento, Caetano e Vala (2007) acentuam que o modelo interno pode bloquear a entrada de novas experiências, o que facilita o conservadorismo e a rotina.

Os principais prós e contras do recrutamento interno, de acordo com as ideias de Carvalho e Nascimento(1999) e Rodrigues(1994), foram sintetizados na Tabela 2.

Tabela 2

Prós e contras do recrutamento interno

Prós	Contras
Aproveita melhor o potencial humano da organização.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.	Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual.
Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à empresa.	Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.	Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas.
Não requer socialização organizacional de novos membros.	Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, com baixo custo.	Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Nota. Fonte: elaborado pela autora com dados extraídos de Carvalho e Nascimento (1999) e Rodrigues (1994).

Como o recrutamento interno mantém quase que inalterado o patrimônio humano da organização, Carvalho e Nascimento (1999) reconhecem que é comum ocorrer a falta de pessoas capacitadas para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas nas empresas que utilizam exclusivamente esse processo de recrutamento. Esse ponto de atenção será mencionado no decorrer da dissertação, por estar alinhado com o momento enfrentado pelo banco selecionado.

Enquanto o modelo interno aborda um grupo circunscrito e conhecido de empregados, o recrutamento externo aborda um contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado (Rodrigues, 1994).

As principais vantagens e desvantagens do recrutamento externo, segundo Carvalho e Nascimento (1999) e Rodrigues (1994), foram sintetizadas na Tabela 3.

Tabela 3

Prós e contras do recrutamento externo

Prós	Contras
Introduzir sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.	Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos.
Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destreza.	Requer aplicação de técnicas para seleção dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
Incentiva a interação da organização com o mercado.	É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o interno.

Nota. Fonte: elaborado pela autora com dados extraídos de Carvalho e Nascimento (1999) e Rodrigues (1994).

Para Sousa *et al.* (2007), na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas o externo. Ambos se completam, pois ao fazer um processo interno, o indivíduo escolhido precisará ser substituído em sua posição atual. Se for suprido por outro colaborador, o deslocamento produzirá uma vaga que precisará ser preenchida. Quando se faz o recrutamento interno, esses autores comentam que em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, Sousa *et al.* (2007) entendem que sempre que se faz recrutamento externo, algum horizonte deverá ser oferecido ao novo empregado, sob pena desse procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

2.3 Competências: múltiplas definições e abordagens

O termo competência começou a ser utilizado no final da Idade Média, conforme Brandão e Guimarães (2001), somente no meio jurídico para designar a capacidade de alguém em analisar questões legais. Significava, assim, o reconhecimento social sobre a aptidão de alguém em se pronunciar a respeito de determinado assunto (Isambert-Jamati, 1997). Somente no século XX a palavra competência passou a ser utilizada de forma mais genérica, principalmente na linguagem empresarial, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Brandão & Guimarães, 2001).

Desde então, como prelecionam Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência passou a fazer parte das discussões, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, sendo compreendido por Ruas (2005, p. 4) em duas esferas principais: “sob o ponto de vista da pessoa e das organizações”. No presente trabalho serão apresentados os aspectos das competências do indivíduo, por focalizarem a proposta de análise da dissertação.

Apesar de serem encontradas muitas publicações sobre o tema, Cavalcanti e Oliveira (2011, p. 3) afirmam que “a busca de um conceito que melhor defina a noção de competência pessoal não é tarefa fácil”. Dutra, Hipólito e Silva (1998) afirmam que:

Ao tentarmos responder o que é competência entramos em terreno minado, tal é a diversidade das interpretações do termo ao longo dos últimos 30 anos. O risco vale a pena por se tratar de conceito que, como veremos, tem o condão de esclarecer aspectos nebulosos sobre a gestão de pessoas, tais como: carreira profissional x estrutura organizacional; desempenho x desenvolvimento e potencial, etc. (Dutra *et al.*, 1998, p. 162).

Manfredi, citado por Sant’Anna *et al.* (2005, p. 4), discute os possíveis motivos da inexistência de consenso quanto ao conceito de competência individual, ao propor que, “além de divergências de caráter filosófico e ideológico, podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento”.

Algumas das principais abordagens e concepções encontradas na literatura acadêmica são apresentadas de maneira sintética na Tabela 4.

Tabela 4

O conceito de competência para diferentes autores - continua

Autores	Conceito de Competência
Arruda (2000)	Identifica-se como ganho à valorização do saber do trabalhador e de sua ação de trabalho, tendo como parâmetro elementos de difícil hierarquização e codificação.
Barato (1998)	É a capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho.
Barbosa, Ferraz e Lopes (2002)	É a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos em situações definidas.
Boyatzis (1982)	É um conjunto de qualificações que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida.
Brandão e Bahry (2005)	É a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que gera um desempenho profissional, expresso pelos comportamentos manifestados e pelas realizações.
Cavalcanti e Oliveira (2011)	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos empregados, visando ao alcance dos objetivos da instituição.
Desaulniers (1998)	É a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, com a mensuração desse processo nos resultados alcançados.
Dubar (1998)	É a qualificação social.
Durand (1998)	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito.

O conceito de competência para diferentes autores - conclui

Autores	Conceito de Competência
Dutra <i>et al.</i> (1998)	É a capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>).
Ferreira (1986)	É a capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão ou idoneidade.
Fleury e Fleury (2001)	É um saber agir responsável e reconhecido, que implicará mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Gallart e Jacinto (1995)	É o conjunto de saberes postos em jogo pelos trabalhadores para resolver situações concretas de trabalho.
Hirata (1994)	São saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes.
Hondegheem, Horton & Scheepers (2006)	São as características comportamentais de um indivíduo em relação direta com o cumprimento eficaz ou notório de um trabalho.
INEP (2000)	São as modalidades estruturais da inteligência; operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre situações e pessoas que desejamos conhecer.
Le Boterf (2003)	É o conjunto de realizações associadas ao que as pessoas provêm, desenvolvem e entregam em termos de valor agregado à organização, a elas próprias e ao meio onde estão inseridas. É um saber agir responsável reconhecido pelos outros. É o resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa – sua socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional.
Maués, Wondje e Gauthier (2002)	É o saber fazer, calcado em experiências, visando mais produtividade e lucro.
McClelland & Dailey (1972)	É o conjunto de características que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho.
McLagan (1995)	São as características que podem ajudar a entregar resultados com mais facilidade.
Paradeise (1987)	É o conjunto de saberes construídos socialmente por um trabalho de argumentação do grupo e indispensáveis à produção de um bem ou de um serviço.
Parry (1996)	São as realizações das pessoas, aquilo que elas produzem ou entregam.
Perrenoud (1997)	Significa, simultaneamente, a erudição e a capacidade de mobilização do conhecimento frente a uma situação problema.
Pralhad e Hamel (1990)	É a contribuição das pessoas para a capacidade da organização de interagir com o seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas.
Pujol (1999)	É a capacidade para realizar uma atividade, aplicando os conhecimentos e atitudes requeridas em uma gama de funções, em situações definidas.
Ruas (2005)	É a sobreposição de concepções como qualificação, atribuições, performance, desempenho, objetivos e atributos.
Sant'Anna <i>et al.</i> (2005)	É a capacidade de o indivíduo mobilizar múltiplos saberes, conhecimentos, habilidades, com vistas ao alcance dos resultados esperados.
Schein (1990)	É a atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo mais possibilidades de realização e felicidade.
Sparrow & Bognanno (1994)	É um repertório de atitudes que possibilitam adaptar-se a um ambiente cada vez menos estável e ter orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes.
Spencer & Spencer (1993)	É o conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem a alguma pessoa ter desempenho superior em certa situação.
Stroobants (2002)	É ação, realização, movimento, velocidade. Representa a valorização da experiência profissional, do <i>savoir-faire</i> oriundo da vivência pessoal, da experiência no trabalho e das atitudes comportamentais em contraposição ao saber adquirido na escola.
Webster (1981)	É a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa.
Zarifian (2001)	É a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam quanto mais aumenta a complexidade dessas situações. É o assumir responsabilidades frente a situações de trabalho aliado ao exercício sistemático de uma atitude reflexiva (postura crítica) no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Nota. Fonte: elaborado pela autora, segundo as ideias dos diversos autores mencionados.

A existência dessa heterogeneidade do conceito de competências individuais tanto no ambiente de negócios quanto no debate acadêmico também é mencionada por Ruas (2005) e por Markert (2002), mesmo que, segundo os autores, alguns pontos comuns nas narrativas sobre essa noção possam ser identificados.

Ruas (2005, p. 3) descreve os elementos que podem contribuir para a compreensão e consistência teórica da noção de competência, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

Elementos para a compreensão da noção de competência

	Descrição
Natureza	Capacidades individuais e ou coletivas
Finalidade	Capacidade de agir
Orientação	Para atingir resultados previstos ou emergentes
Processo	Mobilização de recursos tangíveis e intangíveis

Nota. Fonte: elaborado pela autora com dados extraídos de Ruas (2005, p. 3).

2.3.1 Modelos de competências profissionais

Diferentes estudos vêm analisando o tema competência em seus diversos níveis de compreensão e aplicação ao contexto organizacional. Podem-se encontrar na literatura norte-americana e europeia definições para competências organizacionais e individuais, o que, conforme Fleury e Fleury (2004, p. 45), “demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional”.

Steffen (1999), com base nas teorias filosóficas, identifica modelos que seguem três concepções: a comportamentalista, desenvolvida nos Estados Unidos; a construtivista, originada na França; e a funcionalista, formatada na Inglaterra.

O gatilho para que o debate sobre competência fosse instaurado entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos pode ser considerado o artigo do professor de Harvard, David McClelland, publicado no início dos anos 70 (Brundrett, 2000). Ao criticar os exames acadêmicos tradicionais, advertindo que eles não produziam o real desempenho de trabalho, McClelland diferenciou as competências, como preconizam Fleury e Fleury (2001), em três tipos: as de aptidão, as de habilidade e as de conhecimento. As primeiras são consideradas como dom natural; as de habilidades são traduzidas como a prática do

talento; as últimas, as competências de conhecimento, representam o que saber para desempenhar uma tarefa.

Assim como McClelland, Boyatzis (*apud* McLagan, 1996) transformou-se em um ícone na literatura norte-americana sobre competências ao catalogar um conjunto de capacidades que poderiam favorecer o alto desempenho, crendo que as melhores atuações estariam baseadas na inteligência e personalidade da pessoa.

Da mesma forma que nos Estados Unidos, a discussão em torno do tema competências na França nasceu nos anos 70. Iniciado a partir do questionamento sobre o conceito de qualificação técnica, o debate se fundamentou com a constatação empírica de que a formação dos profissionais estava em descompasso frente às necessidades das indústrias francesas (Fleury & Fleury, 2001).

A partir dos anos 80, com a reabilitação das empresas na sociedade francesa, começou a difusão do discurso sobre o gerenciamento social, que considerava a gestão dos recursos humanos como a chave da competitividade cada vez mais associada à noção de competência (Cannac, 1986).

Na concepção construtivista francesa, Sant'Anna (2008) mostra que o processo de aprendizagem é reconhecido como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais, focalizando a importância de programas de formação profissional dirigidos para a qualificação dos grupos menos dotados das novas competências, demandadas por serem mais suscetíveis à supressão do mercado de trabalho.

Com o objetivo de aumentar o nível de qualificação dos trabalhadores, Le Boterf (2003) registra que o trabalho começou a ser visto como uma extensão das competências que o indivíduo precisa utilizar nas complexas situações do cotidiano, deixando de simbolizar apenas o conjunto das tarefas relacionadas ao cargo.

Zarifian (2001) afirma que os empregados estão cada vez mais se confrontando com o imprevisto, sendo complicado determinar com perfeição as tarefas que o trabalhador terá que executar. Desse modo, Dutra (2004) acredita que não tem sentido atrelar competência ao cargo, mas ao profissional que terá que decodificar as demandas e saber utilizar o seu repertório para atendê-las de forma adequada.

Tanto a abordagem norte-americana quanto a francesa, para Brundrett (2000), foram ignoradas pelo movimento da competência no Reino Unido. Os britânicos destacam o cargo como centro da definição de competência e, segundo o mesmo autor, definiram padrões ocupacionais para identificar critérios de desempenho que evidenciassem os níveis

de competência. Portanto, a ênfase do modelo inglês está na definição de perfis ocupacionais que servirão de base para a certificação de competências (Sant'Anna, 2008).

Assim, a identificação das competências, a partir da matriz funcionalista inglesa citada por Ruas (2001, p. 92), pode ser sintetizada "como algo que uma pessoa deve fazer ou deveria estar em condições de fazer".

No Brasil, Fleury e Fleury (2001, p. 186) apregoam que a discussão sobre competências inicialmente esteve fundamentada na concepção norte-americana, "pensando-se competência como *input*, algo que o indivíduo tem". Os mesmos autores descrevem que "a introdução de autores franceses como Le Boterf e Zarifian e ingleses como Jacques e seus seguidores contribuiu para o enriquecimento conceitual e empírico, gerando novas perspectivas e enfoques".

Para melhor compreensão, os fundamentos das concepções norte-americanas, francesas e inglesas foram sintetizados na Tabela 6.

Tabela 6

Modelos de competências, com base nas teorias filosóficas

	Comportamental	Funcionalista	Construtivista
Origem	Estados Unidos	Inglaterra	França
Base	Teoria behaviorista	Teoria funcionalista	Teoria construtivista
Objetivo	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar desempenho superior.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para a certificação de competências.	Construir normas a partir de resultados da aprendizagem, mediante análise dos <i>gaps</i> existentes. Busca da solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
Focaliza	Baseia-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho, para a construção das competências.	Parte das funções que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, melhora suas competências profissionais.

Nota. Fonte: elaborado pela autora com dados extraídos de Steffen (1999).

2.3.2 Exigências de competências

A crescente utilização da noção de competência como importante referência na gestão de empresas tem, segundo Ruas (2005), renovado o interesse acerca de como esse conceito pode influenciar os princípios e modificar as práticas gerenciais.

Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam converter alguns metais em ouro; atualmente, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia pode ser considerada essencial para as organizações. Podemos chamá-la de competência (Durand, 1998, p. 37).

Muitos autores, como Prahalad e Hamel (1990) e King, Fowler e Zeithaml (2002), discutem a importância de se administrarem as competências e o conhecimento organizacional para alcançar-se vantagem competitiva. Contudo, Cavalcanti e Oliveira (2011) opinam que poucos executivos têm certeza de que suas organizações possuem os processos necessários para administrar as competências dos profissionais de maneira eficaz.

Tal ponto de vista é corroborado por King *et al.* (2002, p. 37), ao citarem que “muitas empresas têm apenas uma vaga ideia do valor das competências que seus empregados podem mobilizar em prol de maiores resultados”.

A limitada compreensão dos gerentes quanto à utilização da competência na prática, verificada na pesquisa de Cavalcanti e Oliveira (2011), pode ser explicada pela constatação de Ropé e Tanguy (1997) de que o termo não pode ser entendido de forma separada da ação.

Nesse sentido, Dolz & Ollagnier (1999, p. 10) afirmam que “a lógica da competência possui o mérito de lembrar que a assimilação dos saberes formalizados não é suficiente para pressupor ações eficazes”.

Para que essas ações possam vir a ser eficazes, Carvalho (2009) discorre que boa parte do desafio na gestão por competências é a adequação das características individuais dos profissionais com as características específicas do cargo a ser ocupado. Após a identificação das competências necessárias ao cumprimento adequado das tarefas, Hondeghe *et al.* (2006, p. 38) recomendam que “seja feito um modelo que sirva de base ao recrutamento, à formação e ao desenvolvimento das pessoas”.

Para a composição desse modelo, muitas empresas passaram a exigir um *mix* de competências maior para os seus cargos do que a real necessidade da função. Githay e Fischer (1996) alertam para a possível propagação da síndrome de construção de super-homens, pela elevação da demanda de competências, muitas vezes desnecessárias para a realização das tarefas atribuídas à vaga.

Como a forte exigência por competências não tem sido acompanhada, na mesma medida, por uma atualização nas políticas e nas práticas de gestão, Sant’Anna (2008) ressalta a necessidade de se construírem ambientes organizacionais que favoreçam o

aproveitamento das competências requeridas aos novos perfis dos profissionais, para os manterem ativos e motivados.

Sarsur *et al.* (2003) comentam que o nível de expectativa do empregado deve ser seriamente administrado pelas empresas, pois caso as perspectivas não sejam realistas podem gerar frustração entre os profissionais, que será dificilmente reversível.

Nessa direção, é emblemático o depoimento de uma profissional que, contratada como *trainee*, foi posteriormente demitida. Ao comentar as razões do desligamento, ela foi enfática: “eu fui mandada embora pelo mesmo motivo pelo qual fui contratada. Eu fui contratada para fazer mudanças, gerar inovações. Eu fui mandada embora justamente por tentar fazer isso” (Sarsur *et al.* 2003, p. 15).

A narrativa de Sarsur *et al.* (2003) reforça a necessidade de as empresas considerarem com cautela a expectativa dos empregados como variável crítica na seleção e, principalmente, nos processos de retenção de seus profissionais.

2.3.3 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de uma competência pode ser caracterizado, segundo Silva (2009, p. 6), como “um processo de aprendizado contínuo multifacetado, implementado nas empresas para aprimorar o desempenho dos empregados no cumprimento dos objetivos institucionais”.

Vários autores, como Amaral (2006) e Fleury e Fleury (2001), aproximam-se das ideias de Silva (2009), ao também destacarem o processo de aprendizagem como a principal maneira de se desenvolverem competências. Essas situações de aprendizagem, para Fleury e Fleury (2001, p. 192), podem propiciar a “transformação do conhecimento dos seus empregados em competência, para que esses sejam capazes de desempenhar as estratégias organizacionais”.

Para que os profissionais consigam ampliar suas potencialidades, Le Boterf (2003) apresenta uma síntese, representada na Tabela 7, baseando-se na aplicação da aprendizagem como forma de se desenvolver as competências individuais.

Tabela 7

Desenvolvimento de competências

Conhecimento	Função	Como desenvolver
Teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e orientada
De procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Social	Saber como portar-se	Experiência social e profissional
Cognitivo	Saber como aprender	Educação formal continuada e experiência social e profissional

Nota. Fonte: adaptado de Le Boterf (2003, p.112).

O grande desafio dos programas de capacitação das empresas, de acordo com Silva (2009), é compatibilizar a educação e o desenvolvimento do gerente, de forma a desenvolver as competências necessárias ao enfrentamento dos desafios encontrados na prática profissional.

Não se tem dúvida de que as pessoas é que fazem a diferença no contexto empresarial, contudo, pouco se faz dentro das organizações para que estes profissionais sejam levados, de maneira sustentada e prática, a se desenvolverem para tal papel (Trasatti, 2000, p. 43).

Como indica Trasatti (2000), a capacitação é uma questão merecedora de um olhar especial das organizações. Observa-se que, quando a empresa efetua um planejamento de gestão de pessoal que mapeie o nível de capacitação dos empregados, as ações de treinamento podem contribuir para o desenvolvimento de competências dos profissionais (Abbad & Sallorenzo, 2001).

Conforme ressalta Malvezzi (1994), é a partir do conhecimento desse nível de capacitação que o treinamento e o desenvolvimento são instalados, fundados na gestão empresarial.

No entendimento de Canabrava e Vieira (2006) e Goldstein (1991), as ações organizacionais voltadas para o desenvolvimento do empregado visam ao aperfeiçoamento das competências individuais, a partir da execução de treinamentos contínuos e sequenciais interligados para uma incorporação progressiva das instruções. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) descrevem como a principal meta do desenvolvimento profissional a melhoria do desempenho e da motivação dos empregados, gerando melhores resultados em médio e longo prazo e, conseqüentemente, um bom clima organizacional.

Mais focalizadas às tarefas do cargo, Boog (2001) argumenta que as ações de treinamento visam à capacitação pontual e ao aperfeiçoamento das habilidades das pessoas nas funções que executam em curto prazo. Ao promoverem a adaptação do empregado à atividade executada, as ações de treinamento podem melhorar a produtividade da organização (Kootz & O'Donnel, 1994).

Independentemente da escolha estratégica da forma, seja no desenvolvimento ou no treinamento dos profissionais, as organizações devem atentar para a adequação do teor das ações, pois Mintzberg (2006) postula que a maioria das pessoas é educada fora da prática para a qual retorna. Quando os empregados não transferem as novas habilidades ou conhecimentos adquiridos para o trabalho, Hesselbein, Goldsmith & Beckhard (2009) revelam que o treinamento pode significar um gasto desnecessário realizado pela empresa.

Por meio das teorias e dos princípios subjacentes à abordagem das seis disciplinas, Wick, Pollock & Jefferson (2010) referem que as organizações podem obter retorno tangível do investimento (ROI) em treinamento e desenvolvimento, agregando valor ao seu capital social.

A dificuldade de se mensurar o aproveitamento dos profissionais nos processos de treinamento e desenvolvimento implementados nas empresas pode fazer com que muitos dirigentes tenham a sensação de que os investimentos destinados para a capacitação realizados tratam-se apenas de despesas (Trasatti, 2000, p. 51).

Wick *et al.* (2010) sintetizam o resultado do estudo sobre o processo de desenvolvimento funcional em organizações proeminentes como a *Sony Electronics*, *British Broadcasting Company*, *Home Depot* e *Pfizer* nas seis disciplinas apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8

As seis disciplinas

Disciplina	Ação
D1. <i>DEFINE business outcomes</i>	Definir a relevância da ação de treinamento para o crescimento de resultados da empresa.
D2. <i>DESIGN complete experience</i>	Favorecer o desenvolvimento contínuo, dentro e fora da sala de aula.
D3. <i>DELIVER for application</i>	Checar a aplicabilidade do conteúdo a ser apresentado.
D4. <i>DRIVE learning transfer</i>	Escolher a metodologia de ensino que facilite a aplicação dos conhecimentos adquiridos.
D5. <i>DEPLOY performance support</i>	Apoiar os empregados em sua performance.
D6. <i>DOCUMENT results</i>	Criar métricas para mensurar os resultados e as lições aprendidas.

Nota. Fonte: elaborado pela autora, segundo Wick *et al.* (2010).

Os achados de Hesselbein *et al.* (2009) corroboram os estudos de Wick *et al.* (2010) ao descrevem que, para as empresas promoverem o que definem como uma verdadeira transformação na performance de seus empregados, os programas de desenvolvimento devem ser orientados para os resultados que a empresa pretende alcançar, além de incluir planos para incentivar os participantes a praticar o que aprenderam e meios consistentes de se acompanhar a aplicação desses conhecimentos adquiridos.

3 METODOLOGIA

Nos próximos itens apresentam-se o método e as estratégias utilizadas neste estudo.

3.1 Método e estratégia de pesquisa

Optou-se por adotar nesta dissertação o método do estudo de caso único em um banco brasileiro que adota a filosofia de carreira fechada. Busca-se compreender com mais profundidade o desenvolvimento de competências e sua relação com a premissa de carreira fechada no banco a ser investigado, pois, de acordo com Roesch (1999, p. 197), o estudo de caso “permite o estudo de fenômenos intensamente por meio de uma investigação empírica dentro do contexto na vida real”. Sobre a escolha, Yin (2005, p. 32) destaca que essa estratégia é “especialmente adequada ao estudo de processos”.

Outros autores, como Laville e Dionne (1999) e Bryman (1995), também destacam a possibilidade de aprofundamento que o estudo de caso permite como uma das vantagens mais marcantes desse método, já que os recursos de pesquisa são centrados no caso estudado. A escolha de estudo de caso, como ensina Yin (2005), admite a tradução mais precisa possível dos fatos, considerando explicações que pareçam ser as mais congruentes com os mesmos.

Quanto ao nível de explicação, este estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois, alinhada à aspiração do trabalho, esse tipo de pesquisa favorece o conhecimento detalhado da realidade. Para Triviños (1995, p. 34), “a pesquisa descritiva tem a pretensão de delinear com exatidão os fatos relacionados ao mundo real”. Tal ponto de vista é corroborado por Oliveira (2002) ao confirmar que a forma descritiva possibilita melhor compreensão do comportamento de diversos elementos que influenciam o fenômeno e dos fatores a ele interligados.

O estudo empregou a estratégia de pesquisa quantitativa pelo uso de procedimentos estatísticos na coleta, no tratamento e na análise dos dados. Vergara (2005) reporta que esse tipo de estratégia permite a mensuração de opiniões, reações e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente.

3.2 Coleta dos dados

Neste estudo a coleta de dados utilizou fontes secundárias, documentais. Os documentos referem-se a:

- a) Registros do Departamento de RH do banco, que descrevem a proposta de carreira e o modelo institucional de gestão por competências, como manuais, relatórios e vídeos;
- b) material resultante do projeto-piloto baseado nas competências institucionais, implementado em uma das gerências regionais do banco.

A proposta de carreira e o modelo de gestão por competências do banco estão descritos em um conjunto de relatórios que apresentam todas as atividades do Departamento de RH chamado Mapa de Instruções. Esse documento é atualizado anualmente e disponibilizado à diretoria da empresa entre os meses fevereiro e março, habitualmente. Para fins deste estudo foi utilizada a versão do Mapa de Instruções publicada em fevereiro de 2012.

Implementado entre agosto de 2010 e junho de 2011, o projeto-piloto foi criado por uma gerência regional para realizar a análise sobre o desempenho dos empregados em relação às competências institucionais.

Elaborou-se um formulário composto de duas partes, nomeadas de análise do comportamento e de eleição espontânea, com o objetivo de se obter o cálculo numérico de cada uma das 12 competências institucionais. As percepções dos participantes foram coletadas no formulário do projeto-piloto a partir do método de avaliação de desempenho 360°, por considerar a visão do próprio analisado, de seu líder e, se houvesse, de seus pares e de seus subordinados, para cada um dos 356 profissionais que participaram do processo.

As datas de execução do piloto foram definidas tentando minimizar as ausências, sendo que, do total de 384, apenas 28 empregados estavam em férias ou licenciados durante a execução da avaliação.

Das 32 equipes da regional citada foram selecionadas aleatoriamente 16 agências, conforme será apresentado em detalhes no item de validação da amostra.

Entre os cargos dispostos dessas agências, optou-se por analisar no presente trabalho os dois mais críticos na formação de sucessores: gerente de relacionamento e

gerente geral. Sua representação na pesquisa foi de 60 gerentes de relacionamento e 16 gerentes gerais.

Os critérios a seguir foram definidos para fins de seleção das informações a serem coletadas e analisadas:

- a) Levantar as cinco competências mais pontuadas dos gerentes selecionados;
- b) levantar as cinco competências menos pontuadas dos gerentes selecionados;
- c) levantar as três competências institucionais exigidas para o cargo atual e para o cargo subsequente;
- d) levantar o tempo de atividade dos profissionais selecionados na função.

A utilização dos dados foi autorizada pela diretoria do departamento nº 2 e pelos participantes. Ficou acertado que os nomes dos empregados e das agências selecionadas não seriam explicitados.

3.3 Tratamento estatístico dos dados

Para estruturar a análise dos dados utilizou-se um conjunto de técnicas da disciplina inferência estatística que objetivam, segundo Mason & Douglas (1990), estudar a população por meio de evidências fornecidas por uma amostra.

Para comprovar se há evidência estatística na mudança do perfil dos profissionais analisados nesta dissertação, utilizaram-se duas linhas de investigação: verificação pelas notas (valores) obtidas nas 12 competências e também pelo ordenamento das competências mensuradas conforme apresentado na Figura 1.

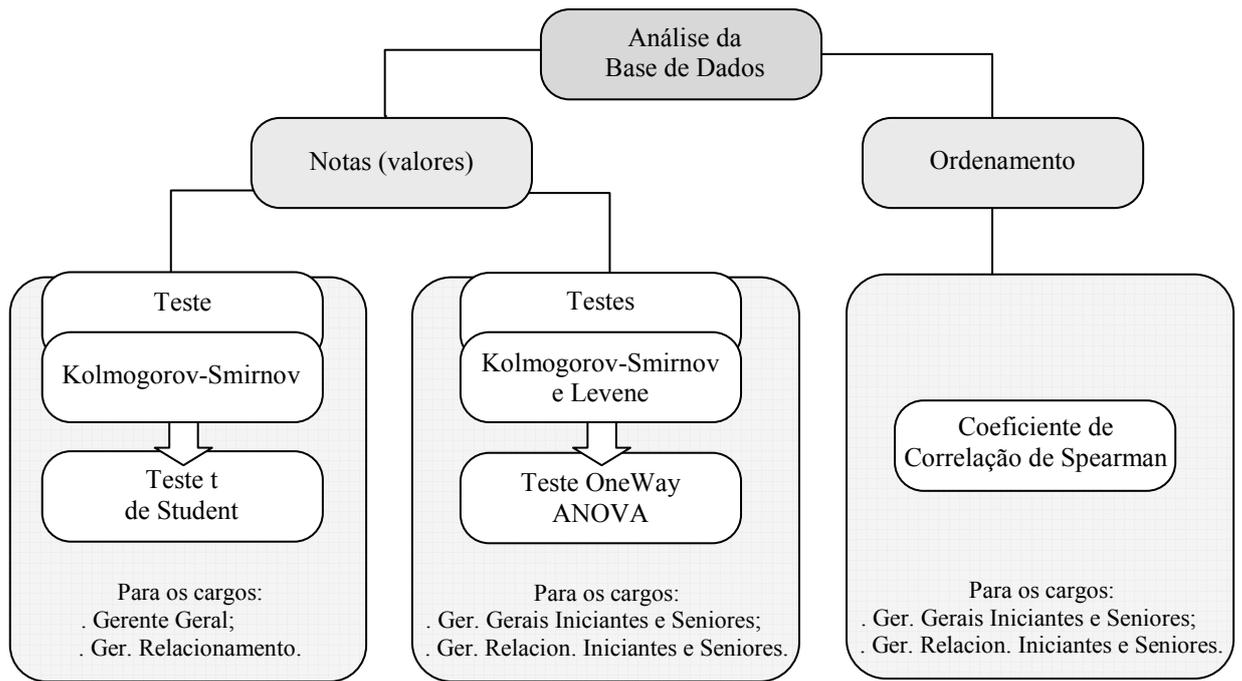


FIGURA 1. Testes estatísticos.

Fonte: elaborado pela autora.

Com o intuito de avaliar se existe uma distribuição normal associada às avaliações realizadas para os gerentes gerais e para os gerentes de relacionamento, foi realizado o teste de Kolmogorov Smirnov. Para avaliação da existência de diferenças significativas na média das competências entre os dois grupos de gerentes, foi empregado o teste t de Student, visto que as distribuições de probabilidade associadas a cada grupo se mostraram normais.

Na avaliação da existência de diferença na média das competências entre os quatro grupos resultados do cruzamento das variáveis cargo (gerente geral e de relacionamento) e nível de maturidade (iniciante e sênior), adotou-se o teste Oneway Análise de Variância (ANOVA). Tal teste pôde ser usado visto que foi testada a distribuição normal das competências avaliadas em cada um dos grupos em questão, por meio do teste Kolmogorov-Smirnov, e também atestada a homogeneidade de variâncias com o teste Levene.

No tocante à verificação da ordenação das competências entre os quatro grupos, gerentes gerais iniciantes e seniores e gerentes de relacionamento iniciantes e seniores, de forma pareada foi extraída a correlação de Spearman. Tal correlação foi realizada por

cargos, para permitir a verificação do quanto a ordenação de um grupo se assemelha à ordenação de outro.

3.4 Síntese metodológica

Os procedimentos metodológicos adotados para a realização da dissertação foram sintetizados na Tabela 9.

Tabela 9

Síntese da metodologia

Estratificação da pesquisa		Por que...
Análise	Descritiva	...proporcionou mais familiaridade com o problema ao descrever suas características.
Dados	Secundários	...utilizou dados já existentes com o objetivo de formatar novas investigações.
Estratégia	Única	...quantitativa.
Finalidade	Aplicada	...foi dirigida a um problema prático específico.
Fontes de evidências	Documentação indireta	...foram utilizados materiais que ainda não receberam tratamento analítico.
Método	Estudo de caso	...estudou um único objeto de maneira a permitir seu amplo conhecimento.

Nota. Fonte: elaborado pela autora, de acordo com a classificação apresentada por Gil (2008).

4 UNIDADE EMPÍRICA

Para melhor compreensão do ambiente interno da empresa analisada, optou-se em descrever neste capítulo a sua estrutura bem como alguns processos vinculados ao tema da pesquisa.

Nessas descrições, a fim de resguardar a identidade da instituição pesquisada neste trabalho, foi adotado o nome fictício “banco Azul”.

4.1 A estrutura do banco Azul

O banco pesquisado pertence a um grupo formado por 15 empresas associadas. Tal grupo representa um dos maiores empregadores brasileiros, pois ultrapassa a marca de 100.000 empregados.

A mais representativa das 15 empresas pode ser considerada o banco Azul, por ser responsável por quase 72% do *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA)³ do grupo, com cerca de 75.000 empregados (Banco Azul, 2011).

Nos anos 1990, o banco Azul, assim como seus concorrentes, passou a separar o atendimento em cinco diferentes segmentos independentes entre si, para se adequar ao perfil de seus clientes.

Os cinco segmentos que institucionalmente são chamados de departamentos, conforme a Figura 2, são: 1 - Varejo; 2 - Alta renda; 3 - Empresas de médio porte; 4 - *Private bank*; e 5 - *Corporate*.

³ EBITDA é a sigla em inglês para *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que traduzido literalmente para o português significa lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

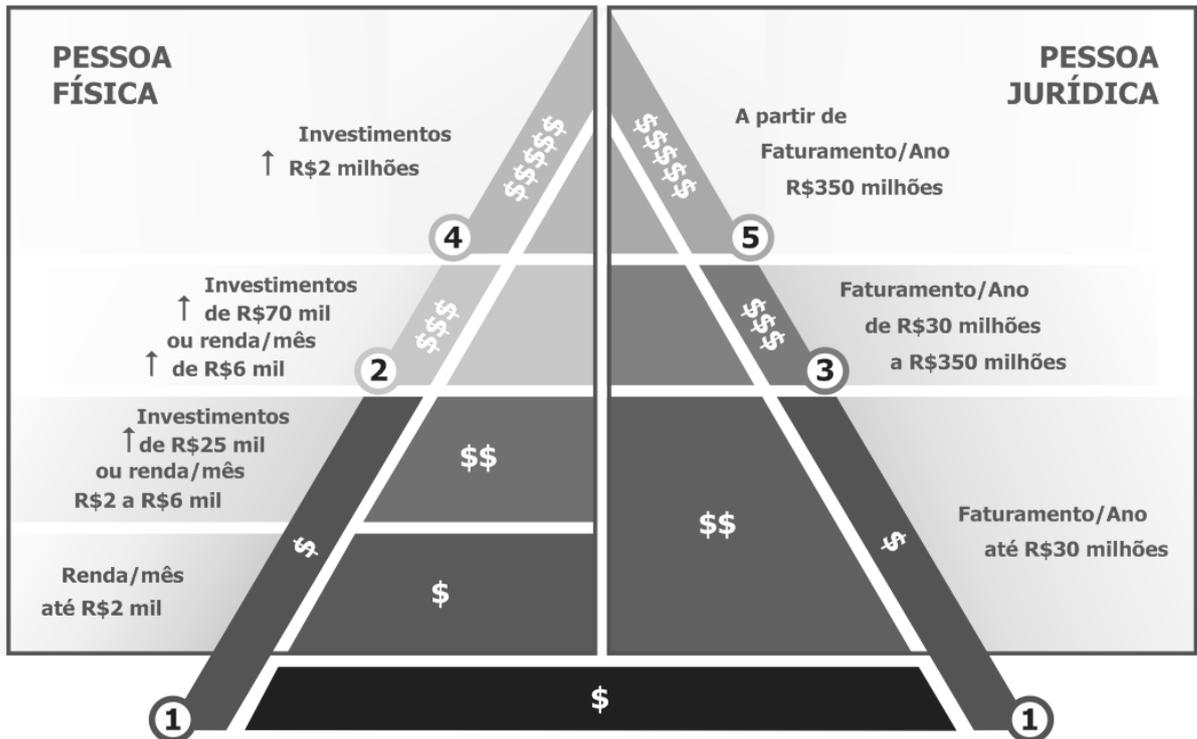


FIGURA 2. Pirâmide de segmentação do banco Azul.

Fonte: elaborado pela autora.

O departamento nº 2, que atua no segmento alta renda, exclusivo para pessoas físicas, é composto de duas áreas: uma comercial, formada pela rede de agências exclusivas e por seis gerências regionais; e a outra, conhecida como *back office*, que atua na matriz para suprir as necessidades da primeira, ambas representadas na Figura 3.

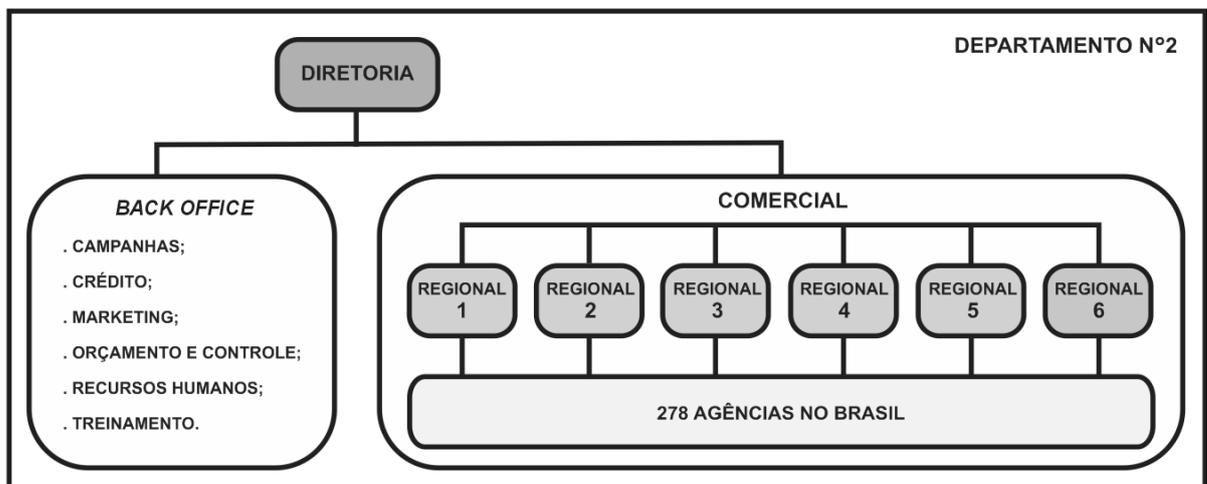


FIGURA 3. Estrutura do departamento nº 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Para análise do presente trabalho foi selecionada a gerência regional nº 6, representada na Figura 2. Em dezembro de 2011 essa gerência regional era composta de 32 agências exclusivas para o atendimento do cliente alta renda distribuídas em oito estados brasileiros, compreendendo Alagoas, Bahia, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, com 384 profissionais distribuídos nos cargos que compõem a Figura 4.

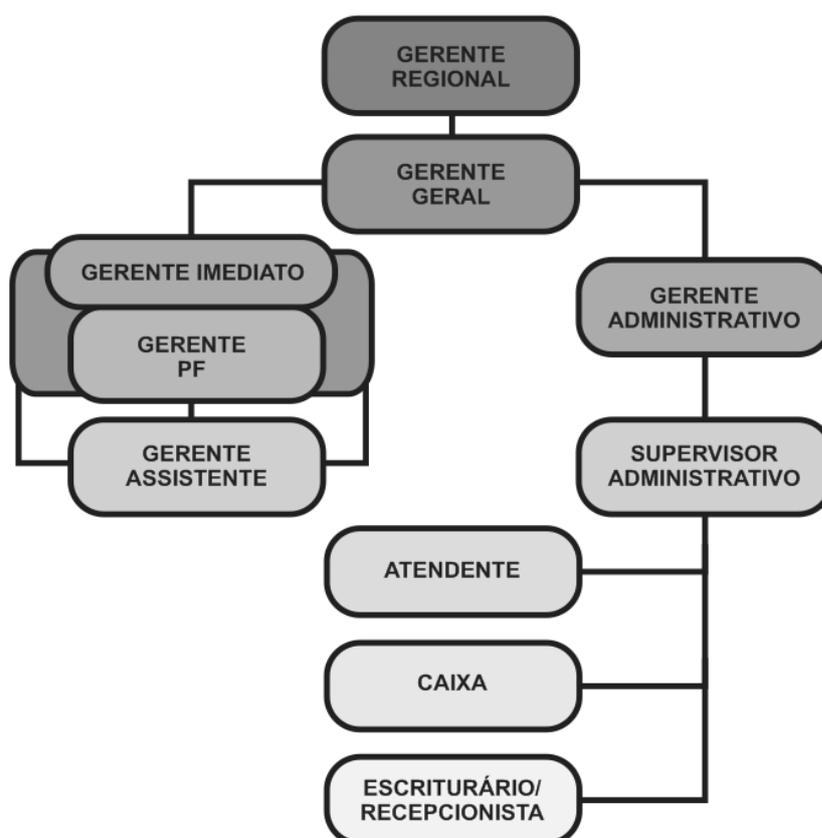


FIGURA 4. Estrutura hierárquica da agência.

Fonte: elaborado pela autora.

4.2 A proposta de carreira do banco Azul

O banco Azul, ao seguir a política de carreira fechada desde a sua fundação, utiliza exclusivamente o recrutamento interno como o instrumento fundamental de valorização e retenção de seus empregados, visto que a contratação externa somente é permitida para o preenchimento das vagas da base da pirâmide hierárquica, ou seja, para a função de escriturário e/ou recepcionista.

Como exemplo de sucesso, os principais executivos do banco se manifestam orgulhosos da trajetória profissional que conquistaram no vídeo Boas-Vindas exibido aos recém-contratados. Frases de efeito ditas durante o filme pelos diretores, como “COMECEI COMO VOCÊ”, “JÁ SENTEI NA SUA CADEIRA”, ex-escriturários há duas ou três décadas, reforçam a perspectiva dos novatos de que depende apenas do esforço individual e tempo para que se atinja posição de destaque na organização (Institucional, 2010).

4.2.1 Os processos funcionais do banco Azul

A agência que precisar efetuar uma contratação deverá seguir o manual elaborado pela área de recursos humanos há quase 20 anos. Conforme a diretriz do manual, o demandante deverá verificar se o pedido se enquadra em substituição funcional sem acréscimo do quadro ou se refere à ampliação do quadro funcional.

Se a solicitação for referente a uma substituição, a agência deverá comprovar a saída do empregado, demitido ou transferido, para conseguir iniciar o processo, por meio de um formulário eletrônico via *intranet*. O Departamento de RH analisa as solicitações constantes nos formulários e verifica se existe algum empregado que preencha os requisitos da vaga em um raio de 150 km.

Se existir mais de um profissional validado, a matriz envia ao empregado com mais tempo de serviço na instituição um convite formal para a alteração de função. Se ele não aceitar o convite, o próximo empregado mais antigo é chamado.

Ao aceitar a transferência, o empregado deixa uma vaga aberta na agência de origem, portanto, o formulário eletrônico deve ser preenchido novamente e enviado ao RH, gerando outra busca por profissionais. Esse processo continua até que se chegue à abertura de uma vaga na base, para a função de escriturário ou recepcionista. Somente nesse momento é que haverá procura por profissionais via recrutamento externo.

Caso não exista algum profissional pré-qualificado na região ou se nenhum dos selecionados pelo RH aceitar o convite, o líder da agência pode verificar em sua equipe algum empregado que possa vir a cumprir os requisitos da vaga e solicitar ao RH que valide sua escolha. Vale ressaltar que, independentemente da função que o profissional desligado ou transferido ocupava, ao seguir a política de carreira fechada a agência poderá repor essa vaga com o recurso de contratação externa somente para a função de escriturário ou recepcionista.

Para a contratação na base da estrutura funcional, o demandante deverá formalizar o processo de seleção com pelo menos três candidatos do mercado composto pelas etapas da avaliação de perfil, da execução das provas com questões abertas e fechadas e da entrevista pessoal com o líder da unidade. Esse material é analisado exclusivamente pelo RH na matriz e, após algumas semanas, o demandante recebe uma resposta sobre qual dos pretendentes pode ser contratado. Caso nenhum dos três candidatos cumpra os requisitos mínimos, o processo deverá ser reiniciado pela agência com três diferentes aspirantes externos à empresa.

Para a ampliação do quadro o processo é consideravelmente mais moroso, por representar aumento de custos. Para que seja aprovada a abertura de vaga é necessário que haja fortes argumentos e dados financeiros que suportem a demanda. O formulário de solicitação de ampliação de quadro deve ser submetido à liderança máxima do segmento antes de ser repassado ao RH que, por sua vez, submete todas as solicitações ao vice-presidente. Caso o retorno seja positivo, o demandante deverá seguir todos os passos para contratação funcional. Se negado, a agência solicitante deverá reiniciar novo processo de pedido de vaga após três meses da data da resposta, com novos argumentos que deem embasamento à solicitação.

Assim como nas contratações, existem processos internos definidos para que sejam realizados aumentos salariais aos empregados. Existem formatados dois procedimentos para essa finalidade: a chamada valorização financeira (horizontal) e a promoção (vertical).

No primeiro caso, o líder da agência indica o seu empregado-destaque para uma possível valorização financeira, sem alteração de cargo. O formulário disposto na intranet deve ser preenchido pelo líder imediato com os argumentos que respaldem o seu pedido e submetido à liderança máxima do segmento antes de ser fisicamente repassado ao RH. Após algumas semanas, o líder recebe a resposta de sua solicitação com o valor de aumento aprovado. Os percentuais autorizados são no mínimo 5 e no máximo 12% de aumento, indicado pelo líder e definido pelo RH.

O aumento proposto deve respeitar as faixas salariais definidas para cada cargo, ou seja, se o profissional já receber o teto definido para o seu cargo, o processo de valorização não é aceito, independentemente da defesa apresentada. O intervalo entre as solicitações de aumento salarial para um mesmo colaborador deve ser de no mínimo seis meses.

Qualquer iniciativa que altere o cargo é considerada pelo RH como um processo de promoção, que deve ser iniciado pelo líder, desde que possua na sua equipe a vaga da posição solicitada. Após a autorização da chefia máxima do segmento (assinatura e

carimbo), segue para aprovação na matriz. Após algumas semanas, o líder recebe o retorno. O intervalo entre as solicitações para o mesmo colaborador também ser de no mínimo seis meses.

Para cada cargo foram definidos requisitos mínimos de acessibilidade que podem ser desde cursos de formação até tempo mínimo de atuação na função, devendo ser comprovados pelo demandante. A partir do cargo de gerente assistente e supervisor administrativo, o candidato a ser promovido deve ser submetido ao processo chamado de pré-qualificação para que seja verificado se o grau de desenvolvimento das suas competências individuais está compatível com o mínimo exigido na próxima atividade pleiteada.

A pré-qualificação é gerida pelo RH, realizado exclusivamente na matriz, a partir de um grupo mínimo de 12 candidatos. Trata-se de dinâmicas em equipes e atividades individuais, conduzidas pelos profissionais do RH, durante dois dias. Cada participante é avaliado conforme seu desempenho nas tarefas, nas 12 competências fundamentais eleitas pelo banco Azul. São elas: comunicação, criatividade, equilíbrio emocional, empreendedorismo, flexibilidade, liderança, negociação, percepção e julgamento, planejamento estratégico, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e visão globalizada.

Baseado nessas competências institucionais, o RH elegeu para cada cargo uma combinação de seis delas, sendo três consideradas fundamentais para o exercício cada função.

No laudo-resposta do processo de pré-qualificação os profissionais da área de RH pontuam cada uma das 12 competências com notas que vão de um (mínima) a cinco (máxima). A partir dos conceitos recebidos pode-se verificar se o candidato atingiu bom desempenho (acima de quatro) nas três competências consideradas essenciais para a vaga em questão.

Se o empregado conseguir a aprovação e não existir espaço em sua agência, seu currículo participará por um ano do banco de talentos nacional, esperando o surgimento de uma vaga. Caso seja reprovado, o candidato poderá refazer o processo após seis meses.

Vale ressaltar que o único momento em que o empregado se depara formalmente com as competências institucionais e com uma avaliação dirigida ao seu desempenho é quando recebe o retorno do seu líder imediato sobre o seu laudo da pré-qualificação, documento este que em hipótese alguma pode ser entregue ao candidato, segundo diretrizes do RH.

4.3 O programa de treinamento e desenvolvimento do banco Azul

Existem dois meios de formação disponibilizados pelo banco Azul a todos os seus empregados: cursos *on-line* e presenciais.

Na *intranet* corporativa estão dispostos mais de 120 cursos técnicos e comportamentais a serem realizados remotamente pelos profissionais fora do período de expediente. Para todos os empregados são fornecidas senhas que liberam o acesso aos cursos disponíveis, sem limitações por cargo.

Diferentemente da autonomia que é dada aos profissionais nos cursos *on-line*, para ser indicado ao programa presencial o empregado precisará aguardar convite formal da liderança imediata, de acordo com as diretrizes do Departamento de Treinamento.

De acordo com o manual de instruções desse departamento, o plano de treinamento foi elaborado visando ao desenvolvimento das competências institucionais exigidas para cada cargo. Os cursos, portanto, são direcionados para cada função, respeitando o cumprimento de pré-requisitos: tem-se, como exemplo, o caso de um gerente de relacionamento que, para fazer o curso de consultor financeiro, deverá ter, anteriormente, participado do treinamento sobre crédito.

As indicações dos empregados devem ser feitas pelo gerente regional com o consenso do gerente geral, respeitando-se o calendário fixo de cursos e a ordem de execução descrita para o cargo. Tomando-se o exemplo anterior, tem-se o curso de crédito, que ocorre nos meses de maio e novembro. Caso um gerente de relacionamento não possa participar da turma formada para o mês de maio, deverá aguardar a formação da próxima turma para o mês de novembro. Assim, como o curso de consultor financeiro ocorre nos meses de março e setembro, tal gerente somente poderá cursá-lo no mês de março do ano seguinte.

O cronograma anual dos cursos presenciais a serem fornecidos pelo Departamento de Treinamento é validado no último trimestre do ano anterior por um comitê de diretores do banco Azul. Uma vez aprovado, o programa permanece inalterado até a próxima revisão.

Poucas alterações foram propostas pelo comitê nos últimos anos, como exemplo do cronograma desenhado para o departamento nº 2, que permanece com as mesmas atividades há cerca de cinco anos, ou seja, desde 2008.

A programação de cursos para os cargos selecionados nesta pesquisa é apresentada a seguir. A Tabela 10 mostra os cursos para o cargo de gerente geral, anos 2012/2013.

Tabela 10

Cursos destinados aos gerentes gerais do departamento nº 2

Competência Foco	Curso	Programação	Duração	Local	Pré-Requisito
Liderança	Primeira gestão	abr-ago-dez	8 dias úteis	Matriz e hotel	Promoção aprovada.
Empreendedorismo	Gestão empresarial	fev-jun	4 dias úteis	FGV	Um ano na função.
Visão globalizada	Economia e mercados	mai-out	5 dias úteis	FIPE Paulista	Três anos na função.
Comunicação	Comunicação verbal e marketing pessoal	mar-jun-set	2 dias úteis	Hotel	Promoção aprovada.
Planejamento estratégico	<i>Balanced Scored Card</i>	out	2 dias úteis	Hotel	Um ano na função.
Rel. interpessoal	Relacionamento interpessoal	nov	2 dias úteis	Hotel	Um ano na função.
Percepção e julgamento	Noções de Direito	mar-set	5 dias úteis	USP Largo S. Francisco	Três anos na função.

Fonte: elaborado pela autora, segundo dados do Departamento de Treinamento.

A Tabela 11 apresenta a programação de cursos para o cargo de Gerente de Relacionamento, anos 2012/2013.

Tabela 11

Cursos destinados aos gerentes de relacionamento do departamento nº 2

Competência Foco	Curso	Programação	Duração	Local	Pré-Requisito
Empreendedorismo	Desenvolvimento gerencial	fev-jun ago-out	2 semanas	Hotel	Promoção aprovada.
Visão globalizada	Ações e mercado de capitais	abr-set	5 d. úteis	Bovespa	Desenvolvimento gerencial.
Perc. e julgamento	Produtos de crédito	mai-nov	5 d. úteis	Hotel	Desenvolvimento gerencial.
Negociação	Produtos de crédito parte II	jun-out	5 d. úteis	Hotel	Produtos de crédito.
Visão globalizada	Negócios em investimentos	fev-jun	3 d. úteis	Hotel	Desenvolvimento gerencial + A. Mercado de capitais.
Planejamento estratégico	Consultoria financeira	mar-set	2 semanas	FIA USP	Desenvolvimento gerencial + Produtos de crédito + Negócios / investimentos.

Nota. Fonte: elaborado pela autora, segundo dados do Departamento de Treinamento.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apurados nesta pesquisa são apresentados neste capítulo.

5.1 O projeto-piloto selecionado

Ao constatar que os seus empregados precisavam de um retorno formalizado sobre o seu desempenho, além das percepções cotidianas, uma das gerências regionais propôs à diretoria do departamento nº 2 a implementação de um projeto-piloto baseado nas competências institucionais.

Para que a análise de seus subordinados transcendesse a forma de diagnóstico baseada puramente nos resultados financeiros, essa regional passou a considerar internamente o projeto de avaliação de desempenho como um novo formato de reconhecimento e de formação funcional.

Os dois principais desafios na aprovação desse projeto foram: a inexistência de ferramenta anterior, não somente dentro do departamento nº 2, mas como em toda a organização; e a necessidade de se obter um perfeito alinhamento à linguagem institucional sobre as competências requeridas dos profissionais para cada cargo. Para suplantar esses desafios, elaborou-se um formulário composto de duas partes, nomeadas de análise do comportamento e de eleição espontânea, ambas dispostas no Apêndice A.

Para a realização da primeira parte, a análise do comportamento, foi elaborado um quadro composto de 24 frases afirmativas, preparadas a partir das definições das competências institucionais descritas no documento Dicionário das 12 Competências Institucionais (Banco Azul, 2006).

Para cada afirmação foi atribuído um peso de representatividade, sendo considerado um (mínimo) a três (máximo), nas 12 competências institucionais, conforme exemplificado na Tabela 12.

Seguindo o critério de distribuição proporcional dos pesos, todas as competências receberiam a mesma nota na somatória final dos conceitos se os respondentes preenchessem a mesma nota em todos os campos do formulário.

Tabela 12

Distribuição do peso de representatividade

Análise de Desempenho	Competências	Peso
Mostra-se proativo e ousado	Comunicação	1
	Criatividade	3
	Equilíbrio emocional	1
	Empreendedorismo	3
	Flexibilidade	2
	Liderança	2
	Negociação	1
	Percepção e julgamento	1
	Plano estratégico	1
	Relação interpessoal	1
	Trabalho de equipe	1
	Visão globalizada	1

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Com o objetivo de validar se os pesos considerados mostravam-se aderentes à proposta de mensuração das competências individuais, segundo a perspectiva institucional, a classificação foi submetida à análise de três entes: a consultora sênior da empresa que elaborou o modelo de competências para o banco Azul; a diretora departamental do treinamento; e um mestre na área de gestão de pessoas.

Após terem sido feitas as adequações sugeridas pelos especialistas nos pesos, definiu-se que para a análise de cada empregado deveriam responder os formulários: o próprio analisado, o líder e, se houvesse, os pares e os subordinados. Para obter visão mais completa do desempenho individual dos profissionais, definiu-se também que para cada frase os respondentes deveriam analisar o comportamento do avaliado em três ambientes: junto ao cliente externo; na equipe; e perante a organização, sendo cada ambiente medido por escala do tipo Likert de 5 pontos.

A Tabela 13 elucida a utilização dos ambientes no projeto-piloto.

Tabela 13

Exemplificação da primeira parte do projeto-piloto

	Análise de desempenho		Ambiente		
	Com o Cliente Externo				
Mostra-se proativo e ousado	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
	Na Equipe				
	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
	Perante a Organização				
	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Na prática, os respondentes registraram três notas para cada uma das 24 afirmações do instrumento utilizado, sendo uma para cada ambiente. Para que cada frase obtivesse um único conceito, calculou-se a média aritmética simples entre as três médias computadas dos ambientes, conforme descrito na Tabela 14.

Tabela 14

Exemplificação do cálculo da primeira parte do projeto-piloto

Análise de desempenho	Média geral	Ambientes			
		Com o Cliente Externo			
Mostra-se proativo e ousado	3,36	Média “Cliente Externo”	Autoavaliação	Média Pares e/ou Subordinados	Avaliação do Líder
		3,43	4,00	3,28	3,00
		Na Equipe			
		Média “Equipe”	Autoavaliação	Média Pares e ou Subordinados	Avaliação do Líder
		4,05	4,00	4,14	4,00
		Perante a Organização			
		Média “Organização”	Autoavaliação	Média Pares e/ou Subordinados	Avaliação do Líder
		2,62	2,00	2,86	3,00

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

A nota final recebida para cada afirmação foi multiplicada pelos pesos validados das 12 competências institucionais para a mesma frase, conforme exemplificado na Tabela 15. Assim, após a mensuração das pontuações das 24 frases, as 12 competências puderam ser classificadas.

Tabela 15

Exemplificação do cálculo dos pesos na primeira parte do projeto-piloto

Análise de desempenho	Média geral dos ambientes	Competências	Peso	Média geral nos pesos
Mostra-se proativo e ousado	3,36	Comunicação	1	3,36
		Criatividade	3	10,08
		E. emocional	1	3,36
		Empreendedorismo	3	10,08
		Flexibilidade	2	6,72
		Liderança	2	6,72
		Negociação	1	3,36
		Percepção e julgamento	1	3,36
		Plano estratégico	1	3,36
		Relação interpessoal	1	3,36
		Trabalho em equipe	1	3,36
		Visão globalizada	1	3,36

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Na segunda parte, os respondentes puderam eleger espontaneamente as três competências que acreditam ser mais desenvolvidas no avaliado, como também as três competências que, conforme a sua percepção, mais precisam ser trabalhadas. O dicionário institucional das competências foi apresentado antes do preenchimento para que o conceito e abrangência de cada uma das doze competências pudesse ser utilizado pelos avaliadores da mesma forma.

O diagnóstico do líder e o do próprio avaliado foram contabilizados junto ao consenso aferido das percepções dos pares e/ou dos subordinados. Para que uma competência fosse considerada pela avaliação espontânea como desenvolvida ou a desenvolver segundo a análise dos pares e ou subordinados, obrigatoriamente precisaria ter sido mencionada pela maioria simples do grupo, ou seja, o primeiro número inteiro após a metade do time de respondentes que analisou o mesmo profissional. Dessa forma, se um profissional foi avaliado por 14 indivíduos de sua agência, a mesma competência deveria aparecer em pelo menos oito formulários para ser considerada desenvolvida ou a desenvolver.

Optou-se por somar 10% da nota adquirida na primeira parte, a análise do comportamento, ao conceito da competência caso aparecesse entre as três desenvolvidas segundo as percepções do avaliado, do líder e do consenso dos pares e/ou subordinados. E decidiu-se subtrair 10% da nota adquirida nas 24 afirmações se estivesse entre as competências consideradas “a desenvolver” pelos respondentes.

Assim sendo, a classificação inicial das competências elaborada na primeira parte foi ajustada a partir das considerações dos percentuais da segunda parte. Juntas, as Tabelas 16 e 17 ilustram o cálculo da segunda parte a partir dos conceitos de um dos participantes.

Tabela 16

Detalhe do cálculo da coluna ajuste [+ ou -] da Tabela 17

Competências Desenvolvidas [+ 10%]		
Autoanálise	Consenso Pares/Subord.	Visão do Líder
Liderança	Trabalho em equipe	Comunicação
Comunicação	Comunicação	Trabalho em equipe
Trabalho em equipe		Flexibilidade
Competências a Desenvolver [- 10%]		
Autoanálise	Consenso Pares/Subord.	Visão do Líder
Empreendedorismo	Plano estratégico	Liderança
Plano estratégico		Plano estratégico
E. Emocional		Empreendedorismo

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 17

Exemplificação do cálculo da segunda parte do projeto-piloto

Classificação 1ª parte	Competências	Nota recebida na 1ª parte	Ajuste [+ ou -]	Nota Final	Classificação 2ª Parte	Fluxo de Posições
1	Relação interpessoal	8,36	–	8,36	4	↑ 3
2	Trabalho em equipe	7,97	Soma 3x 10%	10,36	1	↑ 1
3	Estado emocional	7,88	Subtrai 1x10%	7,09	9	↓ 6
4	Negociação	7,86	–	7,86	5	↓ 1
5	Flexibilidade	7,71	Soma 1x 10%	8,48	3	↑ 2
6	Comunicação	7,64	Soma 3x 10%	9,93	2	↑ 4
7	Criatividade	7,47	–	7,47	6	↑ 1
8	Liderança	7,34	–	7,34	7	↑ 1
9	Perc. e julgamento	7,23	–	7,23	8	↑ 1
10	Plano estratégico	7,02	Subtrai 3x10%	4,91	12	↓ 2
11	Visão globalizada	6,96	–	6,96	10	↑ 1
12	Empreendedorismo	6,89	Subtrai 2x10%	5,51	11	↑ 1

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a sugestão de Easterby-Smith, Thorpe & Lowe (2001), o instrumento foi submetido a um pré-teste envolvendo 17 profissionais de uma agência da gerência regional nº 6 para verificar se as duas partes do formulário eram compreensíveis e se a seqüência encontrava-se bem-desenhada.

Após algumas modificações na redação das afirmativas identificadas como necessárias no pré-teste e a partir da autorização dos dirigentes do banco Azul, a avaliação de desempenho foi realizada como piloto nas 32 agências da regional entre agosto de 2010 e junho de 2011, em três fases.

Na primeira fase, o conceito de *feedback* foi apresentado a todos os membros da agência junto com a realização de uma dinâmica para preparar os empregados para uma avaliação 360° escrita, que se caracteriza, segundo Reis (2000), pela somatória da formalização da autopercepção com a análise do líder e de sua equipe. Cada colaborador preencheu o formulário sobre si e anonimamente sobre o seu líder e, se houvesse, sobre os seus pares e os seus subordinados.

A segunda etapa ocorreu, em geral, após 15 dias da data da primeira fase, quando as avaliações já haviam sido tabuladas e convertidas em pontuações para as competências. Nesse encontro o líder da agência recebia primeiramente o seu *feedback* para que pudesse replicar o processo com seus subordinados.

A terceira parte somente aconteceu depois que o líder repassou o diagnóstico da avaliação de desempenho para todos os seus empregados. Nesse momento era discutido como deveriam ocorrer as ações diárias para desenvolvimento das três competências menos pontuadas.

5.2 Validação da amostra

De acordo com Malhotra (2001), uma população é o conjunto de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns e uma amostra é um subgrupo da população. Existem, segundo o mesmo autor, amostras probabilísticas e não probabilísticas. Nas amostras probabilísticas a escolha dos elementos da amostra é feita de forma aleatória e nas amostras não probabilísticas existe um procedimento de seleção dos elementos da população segundo critérios estabelecidos pelo pesquisador.

A Figura 5 ilustra as técnicas de amostragem apresentadas por Malhotra (2001), destacando-se em cinza os quatro tipos de amostras probabilísticas.

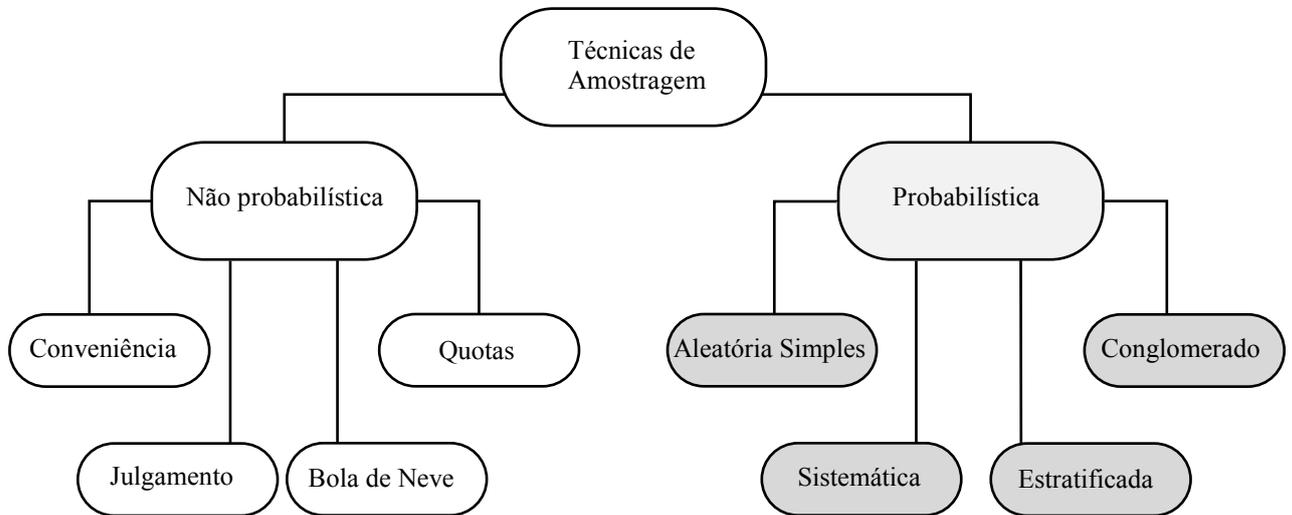


FIGURA 5. Técnicas de amostragem.

Fonte: adaptação de Malhotra (2001).

A amostra levantada caracteriza-se por ser probabilística aleatória simples, ou seja, foi selecionada por sorteio. Entre as 32 agências da gerência regional indicada para análise nesta dissertação, optou-se por selecionar de forma aleatória 16 equipes.

Entre os cargos dispostos dessas agências, a escolha foi por analisar os dois mais críticos na formação de sucessores: gerente de relacionamento e gerente geral. Sua representação na pesquisa foi de 60 gerentes de relacionamento frente ao grupo de 127 profissionais do mesmo cargo; e 16 dos 32 gerentes gerais que participaram do projeto-piloto. Dessa forma, a amostra total foi de 76 gerentes entre 159 existentes.

Ao ser considerada uma seleção por amostragem aleatória simples, a margem de erro global resultante do cálculo do tamanho da amostra utilizada, conforme proposto por Farias, Soares e Cesar (2002) a partir da fórmula (1), é de 11,5 pontos percentuais.

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{d^2} \quad (1)$$

Sendo:

- O valor d refere-se à margem de erro.

- P é a estimativa preliminar da proporção de interesse e $Q = 1-P$. Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto PQ foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25.
- O valor de z refere-se a um valor da curva normal e está intimamente ligado ao intervalo de confiança desejado. No presente caso, usou-se intervalo de confiança de 95%, cujo valor correspondente a essa área, na curva normal, é de 1,96.
- n_0 é o tamanho preliminar da amostra.

É importante observar que em nenhum momento foi utilizado o tamanho da população-alvo neste cálculo. A influência do tamanho da população é verificada na fórmula de correção do tamanho da amostra (2) para universos que podem ser considerados finitos, proposta por Farias *et al.* (2002), da qual se obtém o valor matemático definitivo do tamanho da amostra na situação considerada anteriormente.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad (2)$$

Sendo:

- n_0 é o tamanho da amostra calculado com base na fórmula apresentada.
- N é o tamanho do universo.

Por meio de um processo inverso, pode-se encontrar a margem de erro do estudo.

Pode-se inferir que a população em questão é suficientemente grande para tornar desprezível a fração $\frac{n_0}{N}$, resultando finalmente na margem de erro de 8,3 pontos percentuais aproximadamente.

5.3 Tratamento dos dados

Para iniciar a análise do material do projeto-piloto, os resultados de todos os participantes escolhidos para apreciação nesta dissertação foram digitados em um aplicativo de planilha eletrônica, pois somente puderam ser encontrados os históricos impressos.

Para efetuar o cruzamento dos dados, foram catalogadas as cinco competências mais e as cinco menos pontuadas para cada um dos profissionais dos cargos selecionados. Após essa triagem, foram verificadas quais das 12 competências institucionais (comunicação, criatividade, equilíbrio emocional, empreendedorismo, flexibilidade, liderança, negociação, percepção e julgamento, planejamento estratégico, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e visão globalizada) apareceram em consenso, considerando-se o sistema inglês de maioria simples. Utilizar o primeiro número inteiro após a metade do grupo analisado, como apregoa Arato (2002), é um meio lógico de representação proporcional no qual se podem encontrar pontos de concordância entre os membros de um grupo. Para ser considerada na análise, uma mesma competência precisou aparecer em pelo menos 31 dos 60 gerentes de relacionamento; e no caso dos gerentes gerais a partir de nove casos entre os 16 analisados.

Após o consenso geral ter sido estabelecido, o material foi reagrupado de maneira a verificar se ocorre o amadurecimento dos profissionais após um tempo na função, a partir de mais aderência dos perfis às competências definidas como essenciais pela empresa. Assim, os profissionais foram subdistribuídos em dois grupos segundo o critério de maturidade constante do manual de instruções da área de RH do banco Azul, apresentados na Tabela 18, com o objetivo de se identificarem dois novos consensos das competências institucionais para cada cargo (Banco Azul, 2010).

Tabela 18

Maturidade nos cargos selecionados

	Gerentes	Iniciantes	Seniores
Relacionamento		0 a 3 anos	a partir de 3 anos
Gerais		0 a 6 anos	a partir de 6 anos

Nota. Fonte: elaborado pela autora, segundo o manual do RH do banco Azul.

De acordo com o manual de instruções, a instituição compreende que os tempos descritos na Tabela 18 são necessários para que ocorra o processo de desenvolvimento das competências nos cargos. Desta forma, segundo esse manual, tanto gerentes de relacionamento iniciantes quanto gerentes gerais iniciantes possuem características que ainda não passaram por uma série de processos de capacitação e desenvolvimento que permitiriam o aprimoramento de suas competências. Por outro lado, gerentes de

relacionamento seniores e gerentes gerais seniores já tiveram tempo suficiente na função para que suas competências pudessem ser desenvolvidas.

Foram encontrados para cada cargo três consensos das competências mais desenvolvidas e três consensos das competências menos pontuadas. Assim, cada função foi analisada sob duas óticas: a primeira, considerando o grupo todo; e a segunda, a partir do resultado do tópico maturidade, dos grupos iniciantes e seniores, respectivamente.

5.3.1 A primeira ótica

Com o intuito de avaliar se existe distribuição normal associada às avaliações realizadas para o grupo dos gerentes gerais e dos gerentes de relacionamento selecionado, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Nele, valores “p” superiores a 0,05 indicam a aderência de distribuição normal aos dados. Observa-se, pela Tabela 19, que em todas as situações foi atestada a aderência à distribuição normal.

Tabela 19

Teste de Normalidade de Kolmogorov Smirnov por cargo

Competências	Gerente Geral	Gerente de Relacionamento
Comunicação	0,120	0,110
Trabalho em equipe	0,110	0,100
Relação interpessoal	0,200	0,200
Flexibilidade	0,200	0,200
Criatividade	0,200	0,200
Negociação	0,200	0,200
Percepção e julgamento	0,143	0,200
Estado emocional	0,200	0,200
Empreendedorismo	0,200	0,200
Plano estratégico	0,200	0,200
Visão globalizada	0,200	0,200
Liderança	0,126	0,120

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Atestada a normalidade da distribuição das avaliações tanto para os gerentes gerais quanto para os gerentes de relacionamento, pôde ser realizado o teste de hipóteses t de Student para verificar a existência de diferença significativa entre as notas recebidas para as 12 competências dos profissionais analisados.

A Tabela 20 mostra os resultados sintetizados do grupo dos gerentes gerais e dos gerentes de relacionamento (média e desvio-padrão) e também os valores “p” encontrados a partir do teste t de Student. Os dados completos encontram-se no Apêndice B.

Tabela 20

Estatística descritiva das avaliações por cargo: teste t de Student

Competências	Gerente Geral			Gerente de Relacionamento			Valor p
	Classificação (Média)	Média	Desvio-Padrão	Classificação (Média)	Média	Desvio-Padrão	
Comunicação	2	9,09	1,13	1	8,79	1,18	0,359
Criatividade	10	7,96	1,35	5	7,89	1,2	0,838
Equilíbrio emocional	5	8,37	0,86	8	7,64	1,27	*0,033
Empreendedorismo	8	8,08	1,08	9	7,57	1,25	0,139
Flexibilidade	4	8,39	1,08	4	7,97	1,1	0,173
Liderança	11	7,87	1,21	12	7,34	0,92	*0,058
Negociação	9	8,04	0,60	6	7,75	1,07	0,306
Percepção e julgamento	7	8,08	1,00	7	7,70	1,02	0,177
Planejamento estratégico	6	8,22	1,34	10	7,56	1,25	*0,071
Relação interpessoal	3	8,86	0,90	3	8,45	1,00	0,145
Trabalho em equipe	1	9,56	0,59	2	8,72	1,15	*0,006
Visão globalizada	12	7,78	1,05	11	7,34	1,11	0,156

Nota. Fonte: elaborada pela autora. Em asterisco foram destacadas as quatro competências em que ocorreu alguma diferença significativa entre as notas dos grupos analisados, detectadas a partir do teste t de Student.

Pode-se verificar que as notas médias recebidas para as competências do cargo de gerente geral foram superiores às mensuradas para o cargo de gerente de relacionamento. Tal fato pode estar relacionado àquilo que Edwards & Ewen (1996) encontraram em sua pesquisa, que acusou a tendência do cargo hierarquicamente superior a receber conceitos melhores nas avaliações 360° devido ao respeito implícito dos participantes para com o avaliado.

Quanto à classificação das competências elaboradas a partir da média aritmética simples, pode-se verificar que alguns itens coincidiram, como comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, que para os dois cargos apareceram entre as três mais desenvolvidas. O mesmo fenômeno ocorreu nas competências dos profissionais menos pontuadas: visão globalizada e liderança, pois estas ocupam as últimas colocações, tanto para os gerentes gerais quanto para os gerentes de relacionamento.

Nos dois cargos, cinco competências obtiveram conceito acima da média aritmética simples geral atribuída aos dois cargos: 8,36 para os gerentes gerais (trabalho em equipe, comunicação, relacionamento interpessoal, flexibilidade e equilíbrio emocional) e 7,89

para os gerentes de relacionamento (comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade e criatividade).

O fato de quatro competências entre as cinco mencionadas coincidirem nos cargos pode revelar continuidade no perfil baseada na experiência dos profissionais, já que as principais competências encontradas entre os gerentes de relacionamento estudados estão também em evidência na classificação dos gerentes gerais analisados. Tal possibilidade de manutenção do perfil entre os cargos também pode ser considerada a partir dos resultados do teste t de Student apresentados como valor “p” na Tabela 20, que indicam que não existe diferença estatisticamente significativa entre as médias de oito das 12 competências em análise dos cargos analisados. A diferença diagnosticada entre as médias dos dois cargos refere-se a: trabalho em equipe, equilíbrio emocional, planejamento estratégico e liderança. Nesses casos, a média dos gerentes gerais se mostrou sempre mais alta que a dos gerentes de relacionamento.

Ao comparar o ordenamento mensurado dos gerentes de relacionamento frente à classificação dos gerentes gerais, percebe-se que as competências que mais ascenderam posições foram planejamento estratégico, que saiu de 10º para 6º lugar, e empreendedorismo, que do 9º lugar passou a ocupar a 5ª posição. Tal crescimento pode sugerir o amadurecimento das duas competências após a promoção do profissional para a função de gerente geral.

Na mesma comparação das classificações entre os dois cargos pode-se também perceber que as duas maiores quedas de posições foram das competências criatividade - que do 5º lugar passou para o 10º - e negociação - que saiu da 6ª para ocupar a 9ª colocação. Uma das possíveis justificativas desse declínio pode ser considerada a mudança de enfoque do programa de treinamento para a função de gerente geral, que passa a priorizar o desenvolvimento de competências distintas.

5.3.2 A segunda ótica

Os novos resultados para o teste de normalidade considerando o critério maturidade estão apresentados na Tabela 21.

Tabela 21

Teste de Normalidade de Kolmogorov Smirnov por nível de maturidade

Competências	Gerente Geral		Gerente de Relacionamento	
	Iniciante	Sênior	Iniciante	Sênior
Comunicação	0,200	0,100	0,104	0,058
Trabalho em equipe	0,200	0,110	0,025	0,200
Relação interpessoal	0,200	0,200	0,200	0,170
Flexibilidade	0,200	0,200	0,200	0,200
Criatividade	0,200	0,200	0,200	0,115
Negociação	0,200	0,200	0,200	0,200
Percepção e julgamento	0,200	0,200	0,200	0,200
Equilíbrio emocional	0,200	0,200	0,200	0,200
Empreendedorismo	0,200	0,200	0,200	0,200
Plano Estratégico	0,166	0,200	0,200	0,145
Visão globalizada	0,200	0,200	0,200	0,200
Liderança	0,155	0,200	0,200	0,200

Nota. Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 21 indica que a distribuição normal adere-se aos grupos estudados, pois os valores encontrados são maiores que 0,05.

Para avaliar a existência de diferença significativa entre as notas obtidas dos quatro grupos analisados, foi realizado o teste Oneway ANOVA, representado como valor “p” na Tabela 22. Tal teste pôde ser realizado visto que foi comprovada a distribuição normal dos dados (Tabela 21) e também foi apurada a homogeneidade de variâncias, com valores acima de 0,05 no teste Levene, também apresentado na Tabela 22.

Tabela 22

Estatística descritiva por nível de maturidade: teste Oneway ANOVA

Competências	Gerente Geral				Gerente de Relacionamento				Teste de Levene	Diferença entre grupos (valor p)
	Iniciante		Sênior		Iniciante		Sênior			
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Comunicação	8,51	1,10	9,54	0,98	8,96	1,09	8,53	1,28	0,183	0,116
Trabalho em equipe	9,51	0,52	9,61	0,67	8,76	1,23	8,67	1,03	0,065	*0,057
Relação interpessoal	8,83	0,68	8,87	1,09	8,38	1,01	8,55	1,00	0,460	0,474
Flexibilidade	8,68	0,94	8,17	1,18	7,86	1,06	8,13	1,15	0,980	0,311
Criatividade	7,56	1,35	8,28	1,34	8,10	1,13	7,59	1,27	0,807	0,282
Negociação	7,91	0,68	8,13	0,56	7,92	0,93	7,50	1,22	0,141	0,279
Percepção e julgamento	7,92	1,08	8,21	0,98	7,81	1,05	7,52	0,95	0,961	0,355
Equilíbrio emocional	8,61	0,84	8,19	0,88	7,43	1,33	7,96	1,14	0,221	*0,052
Empreendedorismo	7,88	1,27	8,24	0,95	7,63	1,37	7,47	1,09	0,259	0,436
Plano estratégico	7,51	1,38	8,77	1,09	7,78	1,30	7,23	1,12	0,876	*0,019
Visão globalizada	7,48	1,27	8,01	0,86	7,35	0,98	7,32	1,29	0,303	0,407
Liderança	7,52	0,73	8,14	1,47	7,48	1,05	7,11	0,64	0,170	*0,069

Nota. Fonte: elaborada pela autora. Em asterisco foram destacadas as quatro competências em que ocorreu alguma diferença significativa entre as notas dos grupos analisados, detectadas a partir do Teste Oneway Análise de Variância (ANOVA).

A análise do resultado do teste Oneway ANOVA descrito na Tabela 22 aproxima-se da encontrada no teste t de Student da Tabela 20, pois mesmo após a segmentação dos cargos, considerando-se o critério maturidade, também se pode inferir que não houve diferença estatisticamente significativa em oito das 12 notas das competências dos grupos analisados, apresentados pelos valores “p” maiores que 0,10. A diferença significativa foi encontrada nas mesmas quatro competências diagnosticadas no teste t de Student: trabalho em equipe, equilíbrio emocional, planejamento estratégico e liderança.

5.3.2.1 Critério maturidade no cargo de gerente geral

Ao considerar o critério maturidade, amostra selecionada de 16 gerentes gerais foi representada por sete iniciantes e nove seniores.

A partir dos resultados visualizados na Tabela 22, pode-se verificar que após um tempo na função de gerente geral os profissionais alteraram o ordenamento de suas competências, permanecendo apenas três competências inalteradas: trabalho em equipe em 1º, liderança em 10º e visão globalizada em 12º lugar. A alteração no ordenamento das competências pode ser, segundo Gilbert (1998), o resultado de uma ação de autotransformação em decorrência do acúmulo de experiências vivenciadas na função e/ou de um programa de desenvolvimento favorecido pela organização aos seus empregados.

Algumas transformações significativas na classificação das competências apresentadas na função gerente geral foram percebidas por meio da ascensão e declínio de algumas das competências mensuradas.

O desenvolvimento de algumas competências pôde ser verificado pela ascensão em sete posições do planejamento estratégico, que saiu da 11ª posição nos iniciantes, passando para o 4º lugar nos seniores; do crescimento de quatro posições da característica criatividade, passando para a 5ª posição; e da elevação de três colocações da competência comunicação, atingindo a 3ª no ordenamento dos seniores. Os treinamentos fornecidos pela organização que focalizam essas competências para o cargo de gerente geral podem ter contribuído para o desenvolvimento dos profissionais nessas características.

Já o declínio mais representativo observado foi da competência flexibilidade, com a queda de seis posições, passando a ocupar a 9ª colocação. Segundo a observação do dicionário de competências do Departamento de RH, esse fenômeno pode ser esperado, visto que, “com o passar do tempo, os líderes vão interiorizando as regras e se tornam, sob o olhar da equipe, menos flexíveis” (Banco Azul, 2006, p. 12).

Com o fator tempo sendo considerado, a média aritmética simples do cargo de gerente geral iniciante partiu de 8,16 para 8,51 no cargo de gerente geral sênior, sugerindo que com o passar dos anos existe, na função, crescente percepção dos respondentes quanto ao desenvolvimento das competências do avaliado. No caso dos iniciantes, cinco competências receberam conceitos acima da média da categoria (trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, equilíbrio emocional e comunicação) e, de acordo com o resultado atribuído aos gerentes gerais seniores, quatro competências se destacaram (trabalho em equipe, comunicação, relacionamento interpessoal, planejamento estratégico). A coexistência de três competências nas primeiras colocações entre os grupos de gerentes gerais iniciantes e seniores analisados pode representar uma manutenção dos profissionais quanto a essas características.

Constata-se também que as competências liderança e visão globalizada permaneceram nas últimas colocações tanto no caso dos iniciantes quanto nos seniores, sugerindo que não foram focalizadas no processo de desenvolvimento de competências institucional.

5.3.2.2 Critério maturidade no cargo de gerente de relacionamento

Ao considerar o critério maturidade para o cargo de gerente de relacionamento, a seleção de 60 profissionais foi repartida em 36 iniciantes e 24 seniores.

Como apenas duas competências permaneceram classificadas na mesma posição, tanto no ordenamento dos gerentes de relacionamento iniciantes quanto na classificação dos gerentes de relacionamento seniores (percepção e julgamento na 7ª posição e empreendedorismo em 9º lugar), pode-se verificar que houve movimentação entre as colocações das competências dos profissionais após um tempo na atividade.

A maior ascensão entre as classificações obtidas para o cargo de gerente de relacionamento descrita na Tabela 22 foi registrada pela competência equilíbrio emocional, que subiu seis colocações, saindo de 9º nos iniciantes para 5º lugar no resultado dos gerentes de relacionamento seniores, apesar de não haver qualquer treinamento institucional focalizado para o desenvolvimento dessa característica.

O efeito do programa de treinamento direcionado para o desenvolvimento das competências negociação e planejamento estratégico dos gerentes de relacionamento poderia vir a ser questionado, pois os maiores declínios de posições foram de: negociação saiu da 5ª para a 8ª posição e planejamento estratégico decresceu da 9ª para a 11ª colocação.

Para os dois níveis de maturidade analisados, cinco competências permaneceram acima da média aritmética simples. As competências comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, criatividade e negociação atingiram pontuação acima de 7,90 no ordenamento dos gerentes de relacionamento iniciantes e as competências trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, comunicação, flexibilidade e equilíbrio emocional foram pontuadas acima da média geral aferida de 7,92 para os seniores.

As três competências que coincidiram nas primeiras colocações entre os gerentes de relacionamento iniciantes e seniores também apareceram em destaque na classificação tanto dos gerentes gerais iniciantes quanto nos seniores: comunicação, relacionamento

interpessoal e trabalho em equipe. Um dos aspectos que poderia explicar o forte desenvolvimento dessas competências nos cargos analisados, além do plano de treinamento desenhado para as funções, é a intensa difusão dos valores organizacionais voltados para a união da equipe em prol de resultados benéficos para todos.

5.4 Cruzamento dos resultados

Para sintetizar os resultados dos cruzamentos das competências aferidas nos consensos para cada cargo *versus* as competências consideradas institucionalmente foram essenciais, elaborados dois quadros. Para facilitar a compreensão dos dados, cada quadro foi dividido em quatro partes.

Na parte I foram descritas as 12 competências ordenadas de acordo com a valorização institucional para o cargo em questão. Ao considerar a distribuição das competências definidas pela organização, esses dados foram utilizados como uma baliza, pois a partir dessa ordenação foi possível identificar o alinhamento ou não das competências aferidas dos profissionais selecionados.

Na parte II foi descrita a classificação das competências calculada para o grupo todo analisado. Já as partes III e IV consideraram o critério maturidade, focalizando os ordenamentos das competências dos elementos seniores e iniciantes de cada cargo, respectivamente.

A seguir, foram dispostas as Tabelas 23 e 24 com o cruzamento dos resultados dos gerentes gerais e dos gerentes de relacionamento, respectivamente.

Tabela 23

Cruzamento das competências: gerentes gerais

Parte I		Parte II		Parte III		Parte IV	
Competências Institucionais Ger. Geral	Φ	Resultado Total Ger. Geral	Φ	Resultado Ger. Geral Iniciantes	Φ	Resultado Ger. Geral Seniores	
1 Liderança		1 Trabalho em equipe		1 Trab. Equipe		1 Trab. Equipe	
2 Plano estratégico	3	2 Comunicação		2 Relação interpessoal	3	2 Comunicação	
3 Comunicação	3	3 Relação interpessoal		3 Flexibilidade		3 Relação interpessoal	
4 Empreendedorismo	4	4 Flexibilidade		4 Equilíbrio emocional	2	4 Plano Estratégico	
5 E. Emocional	5	5 Equilíbrio emocional	3	5 Comunicação		5 Criatividade	
6 Percep. e julgamento	2	6 Plano estratégico		6 Percep. e julgamento	6	6 Empreendedorismo	

7	Visão globalizada	7	Percep. e julgamento	7	Negociação	7	Percep. e julgamento
8	Criatividade	8	Empreendedorismo	8	Empreendedorismo	8	Equilíbrio emocional
9	Flexibilidade	9	Negociação	9	Criatividade	9	Flexibilidade
10	Negociação	10	Criatividade	1	10 Liderança	1	10 Liderança
11	Relação interpessoal	1	11 Liderança	2	11 Plano estratégico	11	Negociação
12	Trabalho em equipe	12	Visão globalizada	12	Visão globalizada	12	Visão globalizada

Nota. Fonte: elaborado pela autora. O símbolo Φ significa classificação das competências institucionais.

Tabela 24

Cruzamento das competências: gerentes de relacionamento

Parte I		Parte II		Parte III		Parte IV	
Competências Institucionais	Φ	Resultado Total G. Relacionamento	Φ	Resultado G. Relacionamento Iniciais	Φ	Resultado G. Relacionamento Seniores	
1 Empreendedorismo	1	Comunicação	1	Comunicação	1	Trabalho em equipe	
2 Visão globalizada	2	Trabalho em equipe	2	Trabalho em equipe	2	Relação interpessoal	
3 Negociação	3	Relação interpessoal	3	Relação interpessoal	3	Comunicação	
Percep. e julgamento	4	Flexibilidade	4	Criatividade	4	Flexibilidade	
Relação interpessoal	5	Criatividade	3	5 Negociação	5	Equilíbrio emocional	
Plano Estratégico	3	6 Negociação	6	Flexibilidade	6	Criatividade	
Comunicação	7	Percep. e julgamento	7	Percep. e julgamento	7	Percep. e julgamento	
Equilíbrio emocional	8	Equilíbrio emocional	8	Plano estratégico	3	8 Negociação	
Flexibilidade	1	9 Empreendedorismo	1	9 Empreendedorismo	1	9 Empreendedorismo	
Liderança	10	Plano estratégico	10	Liderança	2	10 Visão globalizada	
Trabalho em equipe	2	11 Visão globalizada	11	Equilíbrio emocional	11	Plano estratégico	
Criatividade	12	Liderança	2	12 Visão globalizada	12	Liderança	

Nota. Fonte: elaborado pela autora. O símbolo Φ significa classificação das competências institucionais.

Ao considerar apropriados os perfis de competências eleitos pela instituição para os cargos, traduzidos por meio de um ordenamento idealizado das 12 competências para cada função, verificam-se dissonâncias entre os resultados medidos e o perfil desejado, tanto no resultado aferido dos gerentes gerais como no dos gerentes de relacionamento.

A partir da Tabela 23 pode-se perceber que somente duas competências coincidiram entre o ordenamento idealizado pela organização descrito na parte I e os resultados obtidos nas partes II, III e IV: a competência equilíbrio emocional na 5ª colocação do resultado total para o cargo de gerente geral e a competência flexibilidade em 9º lugar no resultado para o grupo de gerentes gerais seniores.

A desarmonia entre a classificação das competências requerida institucionalmente para a função *versus* os resultados mensurados nesta pesquisa pode também ser constatada

na Tabela 24, que descreve os dados para o cargo de gerente de relacionamento. Somente duas competências coincidiram quanto ao ordenamento organizacional: o equilíbrio emocional na 8ª posição do resultado total para o cargo e a liderança, em 10º lugar no resultado do grupo de gerentes de relacionamento seniores.

A divergência quanto ao ordenamento sugerido pela organização da maior parte das competências demonstra que os perfis mensurados a partir desta pesquisa não coincidem com o perfil sugerido pela empresa para o cargo. Pelos motivadores dessa discrepância dos perfis, pode-se inferir que os profissionais podem estar sendo promovidos por critérios que não consideram as competências desenhadas para os cargos ou, então, que não estão sendo gerados os efeitos esperados dos programas voltados para o desenvolvimento de competências da instituição.

A partir dos dados apresentados nas Tabelas 23 e 24 foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman, apresentado na Tabela 25, para constatar a relação entre os ordenamentos das competências dos profissionais analisados. Como esse índice indica o grau e o sentido do relacionamento, os valores próximos de -1 sinalizam alta correlação negativa, os valores próximos de zero significam ausência de correlação e os valores próximos de 1 implicam alta correlação positiva.

Tabela 25

Correlação de Spearman

Maturidade	Gerente Geral			Gerente de Relacionamento		
	Iniciante	Sênior	Banco	Iniciante	Sênior	Banco
Iniciante		0,483	0,594		*0,734	0,476
Sênior			*0,713			0,650

Nota. Fonte: elaborada pela autora. Os asteriscos sinalizam as maiores correlações encontradas a partir do cálculo do coeficiente de Spearman.

O resultado obtido sugere mais correlação entre o ordenamento das competências dos profissionais gerentes de relacionamento iniciantes e seniores do que entre as dos gerentes gerais iniciantes e seniores.

Na Tabela 25 também foi avaliada a correlação entre cada um dos grupos frente à respectiva ordenação de competências proposta pelo banco. Destaca-se que apenas as correlações destacadas com asterisco se mostraram significativamente diferentes de zero. Diante desses resultados, pode-se dizer que os ordenamentos das competências sugeridos institucionalmente possuem baixa similaridade frente às classificações dos profissionais

mensuradas. De todos os perfis analisados, o cargo de gerente geral sênior é o que se mais aproxima do modelo previsto pelo banco e a função de gerente de relacionamento iniciante a que mais se distancia das expectativas da empresa.

Para auxiliar na visualização dos resultados do coeficiente de correlação Spearman, foram elaborados quatro gráficos que mostram o cruzamento entre os grupos de participantes analisados, dois a dois, cada qual com o perfil imediatamente superior hierarquicamente. Tais gráficos foram construídos a partir dos resultados informados nas Tabelas 23 e 24.

Para facilitar as diagramações, optou-se por utilizar os símbolos **I** para gerentes de relacionamento iniciantes; **II** para gerentes de relacionamento seniores; **III** para gerentes gerais iniciantes; e **IV** para gerentes gerais seniores.

A partir da Figura 6, com a combinação dos grupos **I** x **II**, e da Figura 9, em que foram verificados os grupos **III** x **IV**, pode-se visualizar se o perfil do gerente de relacionamento ou do gerente geral se transforma de forma significativa dentro do mesmo cargo, de acordo com as premissas de competências definidas pelo banco Azul como adequadas para cada função.

Já nas Figuras 7 e 8, compostas pelos grupos **II** x **III**, pode-se identificar qual foi o perfil utilizado para selecionar os gerentes gerais recém-nomeados ao comparar as características deste grupo com as competências dos gerentes de relacionamento seniores, já que somente a partir deste último grupo é que são escolhidos os novos gerentes gerais.

As duas linhas diagonais desenhadas em todos os gráficos delimitam uma área na qual não ocorreu mudança estatisticamente significativa no ordenamento das competências.

A área retangular marcada na base de todos os gráficos delimita a região-alvo das competências essenciais para cada cargo, segundo a visão institucional. O alinhamento das competências aferidas dos profissionais com as competências declaradas pela organização como fundamentais pode ser verificado de duas formas:

- a) A partir da manutenção de uma competência já desenvolvida quando da sua incorporação na função em questão, representada pela área menor do retângulo presente na base;
- b) a partir do desenvolvimento da competência, demonstrando que com o tempo e o amadurecimento na função essa característica passa a figurar entre as competências mais desenvolvidas, representado pela área maior do retângulo presente na base.

A seguir estão dispostos os gráficos nas Figuras 6, 7, 8 e 9. Nas representações, escolheram-se letras para distinguir as competências, segundo a visão institucional para os cargos: E para as essenciais; M para as medianas; e P para as pouco relevantes.

A apreciação dos gráficos foi apresentada nos diagnósticos dos cargos descritos nos subitens 5.4.1, 5.4.2 e 5.4.3.

5.4.1 Apreciação do cargo de gerente de relacionamento

Pelo gráfico da Figura 6 pode-se abstrair que as três competências vitais de acordo com a perspectiva institucional não foram classificadas entre as mais desenvolvidas no grupo de gerentes de relacionamento iniciantes: as competências negociação, empreendedorismo e visão globalizada, que ocuparam as 5ª, 9ª e 12ª colocações, respectivamente.

Essas competências tampouco se mostraram desenvolvidas nos gerentes de relacionamento seniores, pois a competência negociação declinou três posições, passando para a 8ª colocação; empreendedorismo manteve-se em 9º lugar; e visão globalizada subiu da 12ª para a 10ª posição.

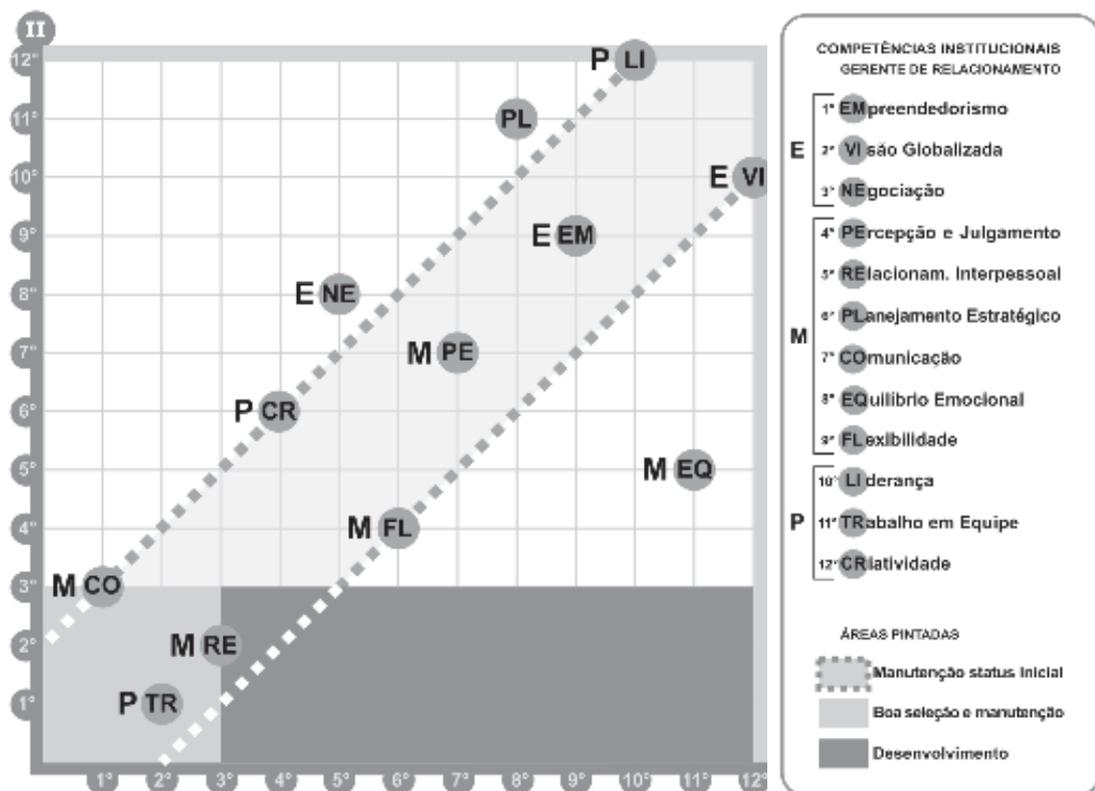


FIGURA 6. Cruzamento das competências dos gerentes de relacionamento iniciantes (I) *versus* seniores (II), com a visão institucional para o mesmo cargo.

Fonte: dados da pesquisa.

Algumas inferências podem ser feitas a partir da interpretação do gráfico. Ao identificar a falta de aderência entre o perfil desejado pelo banco e o perfil aferido de seus profissionais, geram-se questionamentos sobre a eficácia do processo de promoção do gerente assistente para o cargo de gerente de relacionamento, visto que os empregados iniciantes não possuíam as três competências primordiais desenvolvidas. Outra possibilidade relaciona-se à eficiência dos programas direcionados para o desenvolvimento das competências selecionadas como essenciais institucionalmente, pois se nota que, das 12 competências, nove foram dispostas no interior ou nos limites da área diagonal, demonstrando que, de forma geral, o perfil das competências dos gerentes de relacionamento não variou significativamente ao considerar o fator tempo na função.

5.4.2 Análise da transição de gerente de relacionamento para gerente geral

Nas Figuras 7 e 8, apresentadas na sequência, os mesmos perfis foram tabulados: o grupo II representando as competências dos gerentes de relacionamento seniores e o grupo III registrando as competências dos gerentes gerais iniciantes, porém para cada gráfico foi verificado um aspecto analítico diferente.

Na Figura 6 foi considerado o ordenamento institucional para o cargo de gerente de relacionamento e na Figura 7 a perspectiva organizacional foi direcionada para a função de gerente geral.

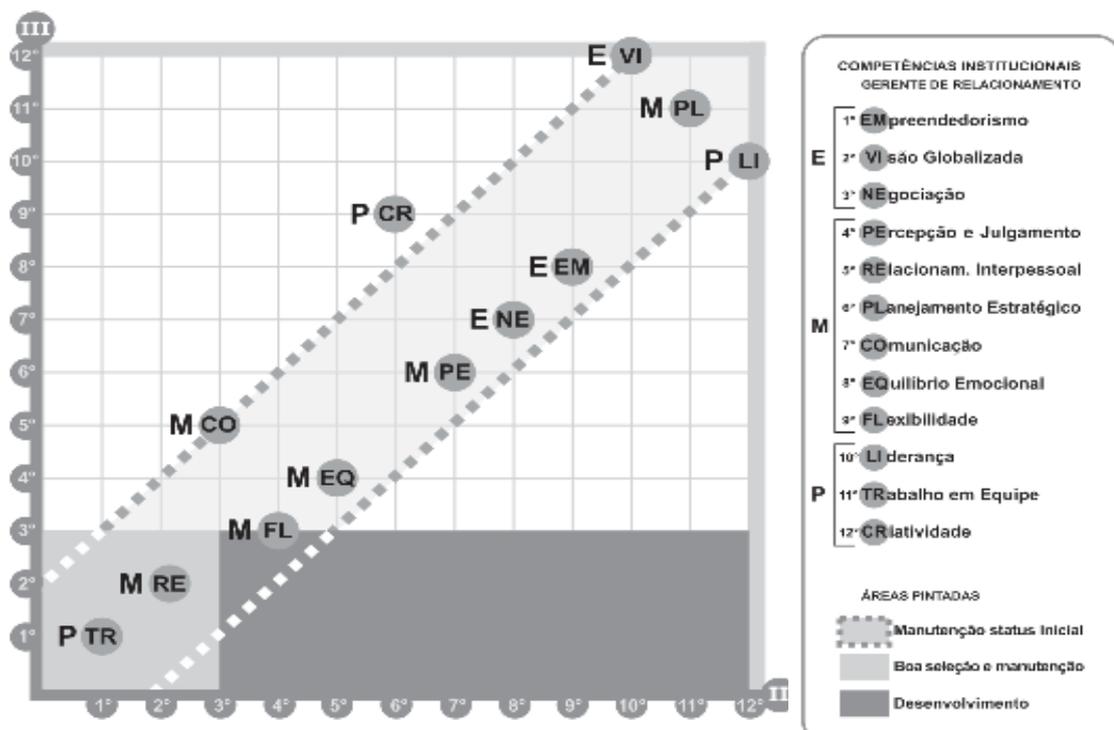


FIGURA 7. Cruzamento das competências dos gerentes de relacionamento seniores (II) com as dos gerentes gerais iniciantes (III), com a visão institucional para o cargo de gerente de relacionamento.

Fonte: dados da pesquisa.

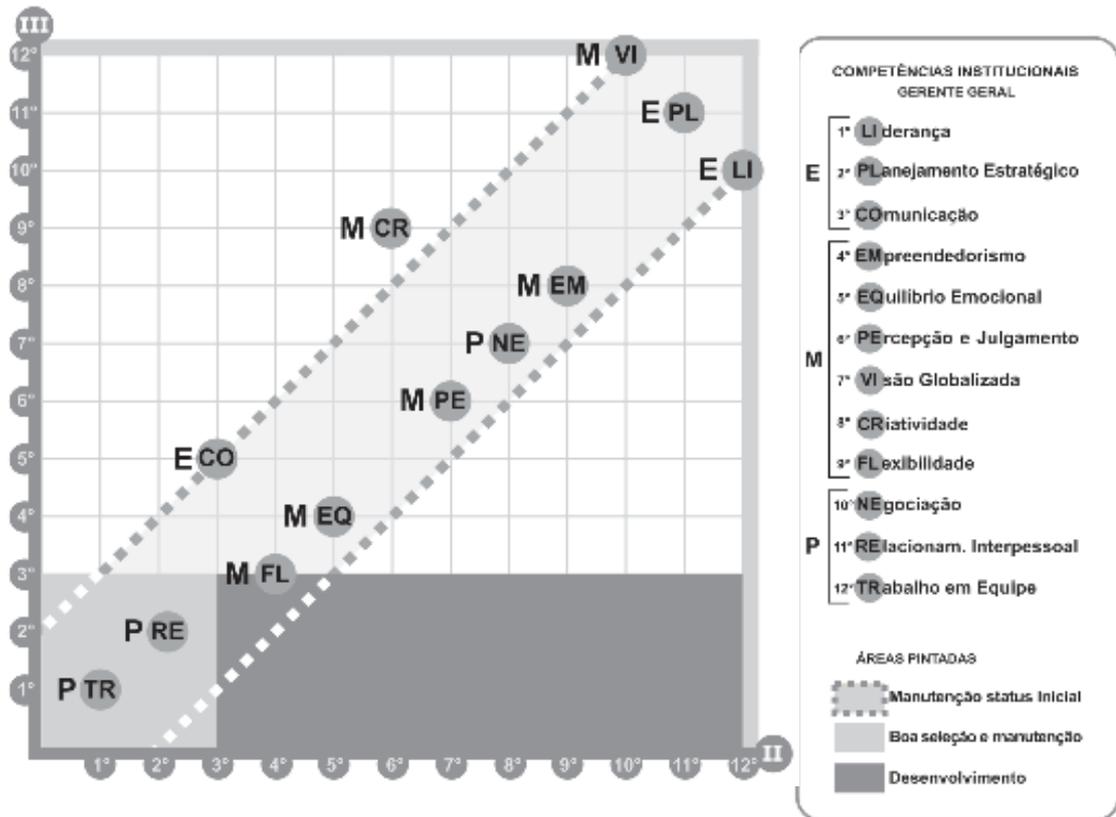


FIGURA 8. Cruzamento das competências dos gerentes de relacionamento seniores (ii) com as dos gerentes gerais iniciantes (III), com a visão institucional para o cargo de gerente geral.

Fonte: dados da pesquisa.

As distintas visões das competências institucionais que nortearam a construção dos dois gráficos apresentados nas Figuras 7 e 8 favoreceram a percepção sobre a aderência de perfil dos profissionais. Baseadas nos dados das Tabelas 23 e 24, as Figuras 7 e 8 foram compostas para melhor visualizar se os gerentes de relacionamento que possuem as competências mais aderidas ao perfil de competências de gerente de relacionamento foram os escolhidos para gerente geral ou se os gerentes de relacionamento que possuem as características mais aderentes ao perfil de competências do gerente geral foram os promovidos para gerente geral.

A partir da interpretação dos dados visualizados nas Figuras 7 e 8, identifica-se intensa continuidade do perfil médio entre os gerentes de relacionamento experientes e os gerentes gerais iniciantes, evidenciada pela presença de 11 das 12 competências na diagonal.

Outro ponto de atenção que se destaca ao apreciar os resultados disponibilizados nos gráficos pode ser considerado o processo de pré-qualificação, pois é o requisito mais

relevante analisado durante a escolha dos gerentes de relacionamento a serem promovidos para a função de gerente geral no banco Azul.

A partir dos resultados, não há evidências de que o critério de competências seja o balizador para as promoções, contradizendo a diretriz organizacional. Tanto na classificação das competências dos gerentes de relacionamento seniores quanto no ordenamento dos gerentes gerais iniciantes pode-se constatar que as competências destacadas institucionalmente foram registradas no quadrante superior direito. Ou seja, em nenhum dos cargos essas competências se encontram desenvolvidas.

O mesmo se pode concluir da competência comunicação, única que é estimada pela organização para o cargo de gerente geral e que apareceu em destaque no cargo de gerente de relacionamento. Apesar dessa competência estar classificada em terceiro lugar no resultado dos gerentes de relacionamentos seniores, declinou duas posições no ordenamento dos gerentes gerais iniciantes, demonstrando que não foi considerado o critério de competências para promoção dos profissionais.

5.4.3 Observação do amadurecimento do gerente geral

A partir da análise da Figura 9 pode-se observar o amadurecimento dos profissionais na função de gerente geral ao comparar os perfis de iniciantes com os de seniores.

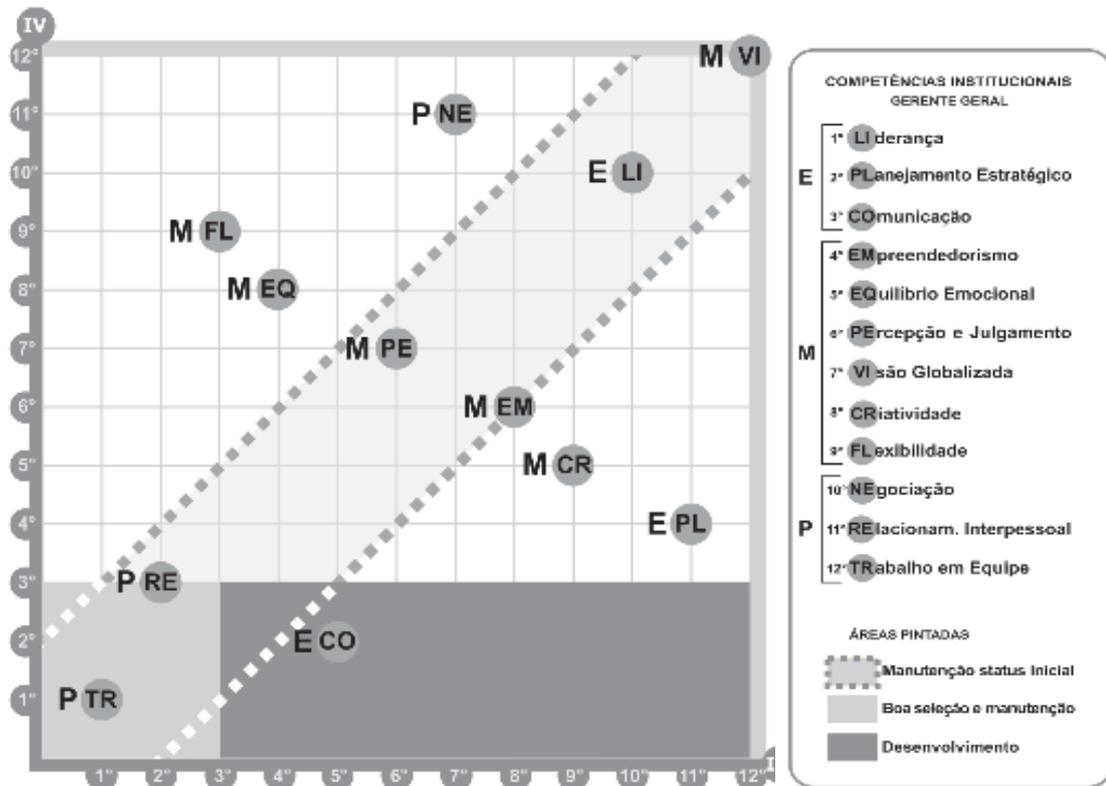


FIGURA 9. Cruzamento das competências dos gerentes gerais iniciantes (III) *versus* gerentes gerais seniores (IV), com a visão institucional para o mesmo cargo.

Fonte: dados da pesquisa.

Ao contrário dos gráficos das Figuras 6, 7 e 8 verificados anteriormente, em que muitas competências foram descritas na área diagonal cinza, na Figura 9 pode-se encontrar uma dispersão dos pontos em toda a imagem.

A disseminação das competências exposta nesse gráfico demonstrou taxa de sucesso mais alta no desenvolvimento das características dos profissionais do que registrado nas análises anteriores.

Duas das três competências valorizadas institucionalmente para o cargo de gerente geral avançaram significativamente após o fator tempo na função ser considerado. A competência comunicação cresceu três posições, saindo do quinto lugar nos iniciantes para a segunda posição no resultado dos seniores; e a característica planejamento estratégico, que surpreendentemente avançou sete classificações, partiu de 11ª colocada nos iniciantes para atingir a quarta posição dos seniores.

Alguns pontos podem ter sustentado a melhoria apresentada dos gerentes gerais. O maior tempo na função pode ter contribuído para o desenvolvimento das competências, visto que, segundo o critério de maturidade do Departamento de RH, um gerente de

relacionamento é considerado sênior a partir de três anos no exercício da função; já para o gerente geral seriam seis anos. Mais êxito do programa de desenvolvimento pode também ser considerado, pois contempla cursos desenhados exclusivamente para o cargo de gerente geral. Tais cursos são promovidos, em sua maioria, por agentes externos reconhecidos nacionalmente.

5.4.4 Resultados frente à perspectiva de carreira fechada

Ao abraçar a diretriz de carreira fechada desde a sua fundação, o banco Azul traduziu a proposta de carreira dos seus empregados basicamente na utilização exclusiva da forma de recrutamento interno, reforçando a perspectiva de que depende apenas do esforço individual e do tempo para que um profissional possa atingir posição de destaque na organização. A partir da escolha dessa característica de recrutamento, para que os postos da estrutura funcional sejam preenchidos, a empresa deve assumir o compromisso no desenvolvimento dos seus empregados (Lisboa *et al.*, 2004).

A necessidade do banco Azul de valorar o desenvolvimento das competências de seus empregados é reforçada pelo argumento de Caetano e Vala (2007), que distingue o comportamento dos profissionais frente aos modelos de recrutamento escolhido pelas organizações. Diferente do fenômeno observado nas empresas que adotam a forma de recrutamento externo, no qual os profissionais buscam contínua melhora para aumentar a sua empregabilidade e crescimento ou para não ter a sua posição ameaçada, a utilização exclusiva do recrutamento interno facilita o conservadorismo e a rotina funcional (Caetano & Vala, 2007).

De acordo com os achados deste estudo, pode-se verificar que a combinação do modelo instaurado de gestão por competências com o impedimento da realização de um recrutamento externo para todos os cargos não favorece a adesão dos profissionais aos níveis exigidos institucionalmente. Diante desta constatação se torna clara a necessidade de reestruturar a gestão de desenvolvimento organizacional para aumentar a aderência ao modelo de competências, visto que, ao seguir a filosofia de carreira fechada, o capital humano pode ser considerado um dos maiores patrimônios da empresa.

Os cargos de gerente geral e gerente de relacionamento pesquisados nesta dissertação são considerados institucionalmente os mais críticos da agência ao darem suporte diretamente aos resultados financeiros do banco Azul. Não ter esses profissionais

no ápice de seu desempenho pode representar mais que uma perda financeira, mas uma ameaça ao futuro da organização.

Para complementar o plano de desenvolvimento funcional do banco Azul, hoje pautado em um programa de treinamento desenhado para cada cargo, poderiam ser implementadas ações como:

- a) Expandir a atuação do modelo de gestão de competências, hoje utilizado formalmente apenas para auxiliar o processo de promoção funcional;
- b) instituir o *job rotation*, pois, segundo Sousa *et al.* (2007), ao passar por diversas áreas de uma empresa para conhecer os novos processos e funcionalidades por determinado período de tempo, o profissional tende a melhorar sua visão sistêmica e a sua habilidade em comunicação. Tal ação favoreceria o desenvolvimento das competências visão globalizada e comunicação, ambas consideradas institucionalmente fundamentais para os cargos de gerente de relacionamento e gerente geral, respectivamente;
- c) aumentar o *empowerment* dos profissionais, pois, conforme Caetano e Vala (2007), ao fornecer mais autonomia para a tomada de decisões, a empresa favorece um estilo de gestão mais participativa, aumentando a responsabilidade e liderança de seus empregados. Com essa atitude, além de aumentar a motivação funcional, o banco Azul poderia auxiliar diretamente o desenvolvimento da liderança, planejamento estratégico, flexibilidade, percepção e julgamento, negociação e empreendedorismo e indiretamente as outras seis competências de seus profissionais;
- d) favorecer a participação dos gerentes no ciclo de planejamento estratégico para aumentar o comprometimento com a estratégia definida e a visão globalizada dos líderes;
- e) expandir os programas de *Master in Business Administration* (MBA) aos gerentes gerais. Desenhado exclusivamente para o banco por uma entidade educacional reconhecida, hoje o programa somente contempla os cargos de gerentes regionais e diretores. Tal expansão favoreceria um incremento em todas as competências institucionais.

Outra reflexão induzida a partir do resultado deste trabalho é o questionamento da eficiência do processo de promoção dos profissionais, visto que não foram encontradas

evidências estatísticas quanto à aderência dos cargos estudados ao ordenamento desejado institucionalmente. Promover os empregados que agregam mais resultados financeiros para o banco pode estimular o quadro funcional quanto à busca de maior produção, porém pode vir a comprometer a maturidade esperada nos níveis mais estratégicos. Isso porque esses profissionais não necessariamente estão alinhados ao modelo de competências, colocando em risco o princípio institucional que embasa a diretriz carreira fechada, que é a construção consciente e consistente da cadeia hierárquica.

A partir dos resultados obtidos nesta dissertação, a observação de Sarsur (2004) torna-se relevante ao considerar que as transformações em recursos humanos das empresas devem e precisam ser reais, muito mais do que somente implementar novas terminologias nas áreas. Segundo a mesma autora, não se trata somente de se adotarem modelos, mas de internalizar o conceito de desenvolvimento de competências de forma consistente em toda a empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou identificar o nível em que se encontram as competências requeridas aos gerentes do banco Azul, a partir da percepção dos funcionários que participaram de um projeto-piloto baseado em competências, aplicado em um dos departamentos da instituição. Os cargos de gerente geral e gerente de relacionamento foram focalizados neste estudo por serem considerados pela organização como os mais críticos na formação de sucessores.

Disseminado em toda a empresa desde 2006, o modelo institucional de gestão por competências é utilizado formalmente pelo banco Azul apenas no processo de promoção que envolva alteração de cargo, no qual o profissional deve ser submetido a uma pré-qualificação.

Apesar de a pré-qualificação ter sido criada para embasar a escolha dos empregados a serem promovidos segundo a compatibilidade existente entre suas competências e aquelas exigidas institucionalmente para a função, esta pesquisa constatou que os cargos de gerente geral e de relacionamento não estão alinhados ao ordenamento proposto pelo banco, seja em relação ao cargo atual, seja frente ao cargo imediatamente superior.

Ao analisar o resultado para cargo de gerente de relacionamento, pode-se verificar que as três competências eleitas pela organização como essenciais obtiveram classificações abaixo da expectativa: a primeira competência essencial, empreendedorismo, ocupou o 9º lugar; a segunda característica valorizada, visão globalizada, classificou-se em 11º lugar; e a terceira competência institucional para o cargo, negociação, foi descrita na 6ª posição.

O ordenamento das competências para o cargo de gerente geral também não cumpriu todos os requisitos recomendados pela organização, contendo apenas uma competência primordial para a função entre as primeiras colocações: a primeira característica institucional, liderança, classificou-se em 11º lugar, a segunda competência essencial, planejamento estratégico, ocupou a 6ª posição e a terceira competência organizacional, comunicação, foi classificada em 2º lugar.

Ao considerar o critério de maturidade do manual do RH do banco Azul, novas classificações foram avaliadas para os dois cargos, com o objetivo de verificar os *gaps* de amadurecimento dos profissionais quanto ao desenvolvimento das competências primordiais para o cargo segundo a visão institucional após um tempo na função. Após o estudo desses dados foi possível inferir que não ocorreu variação quantitativa

estatisticamente significativa nos valores das competências dos profissionais do banco, o que pode indicar a manutenção do perfil dos gerentes.

A partir do resultado do cruzamento das competências dos grupos de gerentes de relacionamento iniciantes e de gerentes de relacionamento seniores, constatou-se que persiste a falta de aderência entre o perfil desejado pelo banco e o perfil medido de seus profissionais. Apesar de haver algumas alterações entre o ordenamento desses grupos, as três competências mais valorizadas institucionalmente permaneceram sem destaque.

Sobre a interseção dos resultados dos gerentes de relacionamento seniores e dos gerentes gerais iniciantes, identificou-se expressiva continuidade do perfil médio entre os cargos.

A disseminação das competências encontrada na comparação entre os gerentes gerais iniciantes e os gerentes gerais seniores demonstrou taxa de sucesso maior no desenvolvimento dos gerentes gerais seniores do que a registrada nas análises anteriores. Das três competências valorizadas institucionalmente para o cargo de gerente geral, duas avançaram significativamente após o fator tempo na função ser considerado. A competência comunicação cresceu três posições, saindo do 5º lugar nos iniciantes para a 2ª posição no resultado dos seniores; e a característica planejamento estratégico, que surpreendentemente avançou sete classificações, partiu de 11ª colocada nos iniciantes para atingir a 4ª posição dos seniores.

Algumas conclusões podem ser feitas baseadas nos resultados encontrados. A necessidade de reestruturação no processo de pré-qualificação pode ser considerada um ponto de atenção, pois é o requisito mais relevante analisado para a promoção dos profissionais. A reformulação desse processo tornou-se imprescindível quando se verificou que os empregados iniciantes não possuíam em destaque as três competências reconhecidas como primordiais para os cargos, seja do gerente assistente para o cargo de gerente de relacionamento quanto do gerente de relacionamento para a função de gerente geral.

O segundo tema a ser destacado perante os resultados apresentados pode ser considerado o processo instalado de desenvolvimento de competências do banco Azul, estruturado basicamente pelo programa de treinamento. Por ser composto de cursos específicos para cada cargo, fornecidos por entidades diferentes, a percepção quanto ao seu resultado variou ao considerar o fator tempo nos cargos, sendo contestada no caso dos gerentes de relacionamento (iniciantes e seniores) e gerentes gerais iniciantes e sendo valorizada no caso dos gerentes gerais seniores.

Por fim, conforme sinalizam King *et al.* (2002), muitas empresas têm apenas vaga ideia do valor das competências que seus profissionais possuem ou da possível ausência de suas competências importantes. Ao tornar tangíveis dados qualitativos sobre o desempenho das competências profissionais, este trabalho fornece ao banco Azul um valioso diagnóstico que pode fomentar uma mudança estrutural que certamente agregaria valor econômico à organização e valor social aos profissionais.

Acredita-se que essa transformação possa apropriar o modelo de gestão por competências instalado com o objetivo de minimizar a contradição encontrada entre o desempenho profissional existente, contraposto ao perfil idealizado, ao reorientar as ações de capacitação do banco Azul com base na necessidade de desenvolvimento de competências visto a importância da formação de pessoas em um ambiente de carreira fechada.

6.1 Limitações e sugestões para novas pesquisas

A principal limitação desta dissertação pode ser considerada a seleção parcial dos dois cargos para análise, de uma das seis gerências regionais do banco Azul. Apesar da seleção no trabalho contemplar os dois cargos mais assediados pelos concorrentes, mais críticos quanto à formação e quanto à substituição, considera-se que importantes informações possam ser descobertas em uma avaliação que permeie as outras atividades.

Para as próximas pesquisas, recomenda-se que seja efetuada uma pesquisa qualitativa com o mesmo público do Banco Azul para que sejam identificados quais outros aspectos, como por exemplo a cultura organizacional, estão influenciando diretamente o processo de formação dos profissionais. Sugere-se também a replicação deste estudo em outras organizações que privilegiem a política de carreira fechada, a fim de analisar como são desenvolvidas as competências de seus profissionais.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. & Sallorenzo, L. H. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. São Paulo, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(2),35-45.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. 1. ed. EUA: Jossey-Bass. 272 p.
- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, *Revista do Serviço Público*, 57(4),465-478.
- Arato, A. (2002). Representação, soberania popular e accountability. *Educação & Sociedade*, (55-56),85-103. Recuperado de: <<http://www.scielo.br/pdf/0D/ln/n55-56/a04n5556.pdf>>.
- Arruda, M. C. C. (2000). Qualificação *versus* competência. Rio de Janeiro, *Boletim Técnico do SENAC*, 26(2),18-27.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4),28-39.
- Banco Azul (2011). Departamento de Contabilidade. *Demonstrativo Financeiro de 2011*. Osasco: DF, 2011.
- Banco Azul (2006). Departamento de Recursos Humanos. *Dicionário das 12 Competências Institucionais*. Osasco: Relatórios RH, 2006.
- Banco Azul (2012). Departamento de Recursos Humanos. *Fluxo de contratações*. Osasco: Relatórios RH, 2012.
- Banco Azul (2010). Departamento de Recursos Humanos. *Manual de Instruções*. Osasco: Relatórios RH, 2010.
- Banco Azul (2011). Departamento de Recursos Humanos. *Turn over dos funcionários com menos de cinco anos no Banco*. Osasco: Relatórios RH, 2011.
- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. (Mímeo). UNB, Brasília, p.13, 1998.
- Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. Belo Horizonte, *Revista de Administração de Empresas*, 45,121-126.
- Barbosa, A. C. Q., Ferraz, D. E. & Lopes, D. (2002). Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: XXVI ENANPAD. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração ANPAD, (p. 1-13).
- Boog, G. Treinamento x desenvolvimento. (2001). In: Boog, G. *Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações*. (São Paulo: Makron Books).

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. 1. ed. New York: John Wiley & Sons Interscience.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília, *Revista do Serviço Público*, 56(2),179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 41(1),8-15.
- Brundrett, M. (2000). The question of competence: the origins, strengths ad inadequacies of a leadership training paradigm. *School Leardership & Management*, 20(3),353-371.
- Bryman, A. (1995). *Research methods and organization studies*. Nova Edição. Routledge, 304 p.
- Bundchen, E., Rossetto, C. R., & Silva, A. B. (2008). Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. In: XXXII ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração ANPAD.
- Bussab, W., & Morettin, P. (2002). *Estatística básica*. 5. edição. São Paulo: Saraiva.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnica*. 3. edição, Lisboa: RH.
- Canabrava, T., & Vieira, O. F. A. (2006). Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem. Brasília, *Revista FAC SENAC*, 4(2),17-26.
- Cannac, Y. (1986). *La bataille de la compétence: l'éducation professionnelle permanente au coeur des stratégies de l'entreprise*. 1. edição, Paris: Cegos d'Organisation.
- Carvalho, A. I. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública.
- Carvalho, A. V., Nascimento, L. P. (1999). *Administração de recursos humanos*. 2. edição. São Paulo, Pioneira, v. 1.
- Cavalcanti, K. O., & Oliveira, M. M. (2011). Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: XXXV ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração ANPAD.
- Cennamo, L., & Gardner, (2008). D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8),891-906.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 35(6),67-75.
- Coelho, J. A. (2006). Organizações e carreiras sem fronteiras. In: Balassiano, M., Costa, I. S. A. (orgs.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. (São Paulo: Atlas, p. 94-108).

- Comini, G. M., Konuma, C. M. & Santos, A. L. (2007). Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *In: XXXI ENANPAD. Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração ANPAD.
- Desaulniers, J. B. R. (1998). Introdução. *In: Desaulniers, J. B. R. (org.). Formação & trabalho & competência: questões atuais.* (Porto Alegre: Edipucrs, p. 8).
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos.* São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Dolz, J., & Ollagnier, E. (1999). *L'énigme de la compétence en éducation.* Boeck & Larcier, Bruxelles: Boeck Université (22-44) (coleção Raisons Éducatives).
- Dubar, C. (1998). A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. Campinas, *Educação & Sociedade*, 19(64).
- Durand, T. (1998). L'alchimie de la compétence. Paris, *Revue Française de Gestion*. 127,84-102.
- Dutra, J. S. (2007). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.* 1. edição, São Paulo: Atlas. 176 p.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa Moderna.* 1. edição, São Paulo: Atlas. 206 p.
- Dutra, J. S., Hipolito, J. M. A., & Silva, C. M. (1998). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1).
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2001). *Management research: An Introduction.* London: Sage, 2001.
- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement.* New York: AMA, 1996.
- Farias, A. A., Soares, J. F., & Cesar, C. (2002). *Introdução à Estatística.* 2. edição. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos.
- Ferreira, A. B. H. (1986). Competência. *In: Ferreira, A. B. H. Novo Dicionário da Língua Portuguesa.* (2. edição, Rio de Janeiro: Nova Fronteira).
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2004). Alinhando estratégia e competências. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 44(1).
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 183-196.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa.* 2. edição. Porto Alegre: Bookman. 408 p.

- Fontes Filho, J. R. (2006). A morte começa aos 40... ou o repensar da nova carreira? *In*: Balassiano, M.; Costa, I. (orgs.). *A gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. (1. edição, Rio de Janeiro: Atlas, p. 179-204).
- Gallard, M., & Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave em la articulación educación-trabajo. Buenos Aires, *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, 6(2),13-18.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. edição, São Paulo: Atlas, 200 p.
- Gilbert, T. F. (1998). *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Githay, L., & Fischer, R. M. (1996). Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. *In*: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 1996, Águas de Lindoia. *Anais... Águas de Lindoia*: ALAST.
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. *In*: Dunnet, Hough, L. M. (orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (2. edição, California, Consulting Psychology Press, p. 507-619).
- Grohmann, M. Z., Ramos, M. S., Baratto, J. M. S., & Battistella, L. F. (2010). Verificação do relacionamento entre competências gerenciais e desempenho profissional. *In*: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2010, Florianópolis. *Anais... Florianópolis*: ENEO (p. 1-17).
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications, 345 p.
- Hall, D. T., & Mirvis, H. P. (1994). Psychological success and the boundaryless career. NC, *Journal of Organizational Behavior, Special Issue*, 15(4),365-380.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (2009). *The organization of the future*. 1. edição, J-B Leader to Leader Institute, 319 p.
- Hirata, H. (1994). Da polarização das qualificações ao modelo de competência. *In*: Ferreti, C. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. (Petrópolis: Vozes).
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. Brasília, *Revista do Serviço Público*, 57(2),241-258.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Exame Nacional do Ensino Médio: Documento Básico 1999*. Brasília: INEP, 2000.
- Isambert-Jamati, V. (1997). O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. *In*: Ropé, F., & Tanguy, L. (orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. (Campinas: Papyrus, p. 103-133).

Institucional. (2010). *Vídeo Boas Vindas*. Banco Azul, abr. 2010. Recuperado de: intranet corporativa.

Kilimnik, Z. M. (2000). *Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos*. 2000. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de: <http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/60/d2305200_0zmk.pdf>.

Kilimnik, Z. M., Luz, T. R., & Sant'anna, A. S. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 44.

King, A.W., Fowler, S.W., & Zeithaml, C. P. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 42(1),36-49.

Kootz, H., & O'Donnell, C. (1994). *Princípios de Administração*. 12. edição, São Paulo: Pioneira. 473 p.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1996). Sete lições para guiar a viagem para o futuro. In: Hesselbein; Goldsmith; Beckhard. *O líder do futuro*. (São Paulo: Futura, p. 117-127).

Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. 1. edição, Porto Alegre: Artmed, 340 p.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. edição. Porto Alegre: Artmed, 278 p.

Lisboa, J., Almeida F., Coelho, F., & Coelho, A. (2004). *Introdução à gestão de organizações*. 3. edição, Porto: Vida Económica (p. 239-302).

Magalhães, A. M. (2004). *Impacto do treinamento no desenvolvimento de competências*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de: <http://www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=209>.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. 1. edição. Ohio: Natl Book Network, 378 p.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. edição. Porto Alegre: Bookman, 720 p.

Malvezzi, S. (1994). Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: Boog, G. (org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. (1. edição, São Paulo: Makran Books, p. 15-35).

Markert, W. (2002). Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. *Educação & Sociedade*, 79(23). Recuperado de: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302002000300010>.

Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisas*. 1. edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 204 p.

Mason, R., & Douglas, L. (1990). *Statistical Techniques in Business and Economics*. Boston: IRWIN.

Maués, O. C., Wondje C., & Gauthier, C. (2002). Duas perspectivas diferentes em relação à abordagem por competências no ensino: os casos do Brasil e do Quebec. In: 25ª REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO. *Anais eletrônicos*. Recuperado de: <<http://www.anped.org.br/25/olgaissesmauest08.rtf>>.

Mello, M. P., & Pimentel, G. T. (2010). O desenvolvimento de competências no setor hoteleiro capixaba. In: XXXIV ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração ANPAD.

McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972). *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer.

McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? *Career Development International*, 10(2),109-129.

McLagan, P. (1996). Great ideas revisited: creating the future of HRD. *Training and Development*, 50(1),60-65.

McLagan, P. (1995). Competencies: the next generation. *Training and Development*, (5),40-47.

Minarelli, J. A. (1995). *Empregabilidade: o caminho das pedras*. 8. edição, São Paulo: Gente, 135 p.

Mintzberg, H. (2006). *Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, J. A. C. K. (2010). *A Gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos: estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas*. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de: <http://www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=209>.

Oliveira, M. A. P. S. (1998), *Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção acadêmica de pesquisadores brasileiros*. 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Brasília. Recuperado de: <http://bdt.d.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/processaPesquisa.php?PHPSESSID=19464763749982954da37d16d34d1e15&nrPagina=1&pesqExecutada=0&nrExpressoes=1&campo%5B0%5D= TODOS&texto%5B0%5D= OLIVEIRA%2C+M.+A.+P.+S.+Comprometimento+organizacional+e+com+a+carreira%3A+influ%EAncia+sobre+a+produ%EAncia+de+pesquisadores+brasileiros.&Submit=Buscar+%BB&qtDRegPagina=5>.

Oliveira, S. L. (2002). *Tratado de metodologia científica: projetos, pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 276 p.

Oltramari, A.P. (2008). Carreira: panorama de artigos sobre o tema. *EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2008. Recuperado de: <[http://www.anpad.org.br/ evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9193](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9193)>.

Paradeise, C. (1987). De savoirs aux compétences: Qualification et régulation des marchés de travail. Paris, *Sociologie du travail*, 25(3).

Parente, C. (2004). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metal-mecânica*. 2004. Tese (Doutorado) - Universidade do Porto. Recuperado de: <http://sigarra.up.pt/up/web_base.gera_pagina?p_pagina=2436>. Acesso em: 25 fev. 2012.

Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training and Development*, (7),48-54.

Perrenoud, P. (1997). *Construir as competências desde a escola*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 96 p.

Pontes, B. R. (2007). *Gestão de profissionais em empresas competitivas*. 1. edição, São Paulo: LTR.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3),79-91.

Pujol, J. (1999). *Apuntes para una jornada del trabajo sobre normalización del competencias laborales*. (Mimeo). OIT, Turin.

Ramos, M. N. (2001). *Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* 1. edição, São Paulo: Cortez, 320 p.

Reis, G. G. (2000). *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 1. edição, São Paulo: Atlas, 160 p.

Ribeiro, R., Trevisan, N. L., & Guedes, M. R. (2009). Carreiras de profissionais de marketing com atuação em São Paulo: uma avaliação da atitude proteana e das condições do ambiente para o desenvolvimento de uma carreira moderna. *In: XXXIII ENCONTRO ANPAD, 2009, São Paulo. Anais...* São Paulo: ANPAD (p. 1-15).

Robbins, S. P. (2005). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 11. edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 336 p.

Rodrigues, M. V. C. (1994). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 3. edição, Rio de Janeiro: Vozes, 208 p.

Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. 3. edição. São Paulo: Atlas, 326 p.

Ropé, F., & Tanguy, L. (1997). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus (p. 15-24).

Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L., & Oliveira Jr., M. M. (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. (São Paulo: Atlas, p. 242-269).

Ruas, R. (2005). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. São Paulo: Bookman.

Sant'Anna, A. S., Moraes, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 4(1).

Sant'Anna, A.S. (2008). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas: RAE-eletrônica*, 7(1), art.1.

Santos, N. M. B. F., & Abrahim, G. S. (2008). A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.

Sarsur, A. M. (2004). A empresabilidade como uma nova gestão de recursos humanos. In: Bitencourt, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (Porto Alegre: Bookman, p. 335-357).

Sarsur, A. M., Sant'Anna, A. S., & Resende, R. P. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD.

Saviani, J. R. (1997). *Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade*. São Paulo: Makron Books.

Schein, E. H. (1990). *Career anchors: discovering your real values*. 3. edição. California: Pfeiffer, 72 p.

Silva, A. B. (2009). *Como os gerentes aprendem?* 1. edição, São Paulo: Saraiva, 2009, 256 p.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. 4. edição, Lisboa: Lidel (Coleção Manual Prático Lidel).

Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: Mabey, C., & Iles, P. (orgs.). *Managing learning*. (London: Routledge, p. 57-69).

Spencer, L. M, & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. 1. edição. New York: John Wiley, 384 p.

Steffen, I. (1999). Modelos e competência profissional. *In: OFICINA INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1999, Belo Horizonte. Anais...* Belo Horizonte: Curso normalização, formação e certificação de competências.

Stroobants, M. (2002). A visibilidade das competências. *In: Ropé, F., & Tanguy, L. (orgs.) Saberes e competências: o uso de tais noções na empresa e na escola.* (São Paulo: Papirus).

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P., & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.* 2. edição, São Paulo: FGV.

Toffler, Alvin. (1992). *A terceira onda.* 18. edição. Rio de Janeiro: Record.

Trasatti, S. R. (2000). Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas. *In: Nérrri A. A. (org.) Gestão de recursos humanos por competências e a empregabilidade.* (São Paulo: Papirus, p. 31-57).

Triviños, A. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais.* 2. edição, São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração.* São Paulo: Atlas.

Webster, M. (1981). Competência. *In: Webster, M. Webster's third new international dictionary of the english language.* (Springfield: G. & C. Merriam)

Wick, C., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning.* 2. edição, Pfeiffer, 384 p.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 3. edição, Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica.* 1. edição, São Paulo: Atlas, 200 p.

APÊNDICE A

Tabela 26

Formulário Projeto-Piloto – Parte I

continua

Análise de Desempenho	Analisado:					
	Ambiente			Escala		
Mostra-se proativo e ousado.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Identifica oportunidades e corre riscos calculados.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Apresenta soluções diferenciadas para problemas.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Motiva a equipe para alto rendimento.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Relaciona-se com eficiência para favorecer a obtenção de resultados.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Está perfeitamente integrado no grupo, sendo estimado pelos colegas.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Controla com maturidade as reações emocionais em momentos distintos.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Suporta as rejeições.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Aceita sugestões.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Atualiza-se continuamente sobre os principais acontecimentos ocorridos no Brasil e no Mundo.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
É um agente multiplicador na equipe sobre as principais transformações no cenário local e mundial.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Possui conhecimento de suas atividades com amplitude e profundidade.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

conclui

Faz planos sobre o futuro, define previamente metas e ações táticas para que possa atingir os objetivos.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Capaz de executar, de levar a termo as suas tarefas.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Com imaginação e originalidade busca novas saídas, explorando maneiras para alcançar resultados.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Percebe as mudanças como oportunidades e se interessa por novas idéias.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Administra seu tempo e suas tarefas com eficiência.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Coopera com sua equipe de trabalho ativamente.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Transmite informações e opiniões com clareza e objetividade.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Desenvolve suas declarações sem perder o foco e sem excessos.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Ouve e verifica se compreendeu devidamente o que ouviu.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Obtém a concordância dos outros para seu ponto de vista ou posição.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Nas negociações, toma a iniciativa de solicitar o fechamento.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Possui confiança plena e absoluta em suas próprias declarações.	Com o Cliente Externo	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Na Equipe	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	Perante a Organização	Não Concordo Totalmente	Não Concordo	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Nota. Fonte: elaborada pela autora, de acordo com o instrumento criado pela Regional do Banco Azul.

Tabela 27

Formulário Projeto-Piloto – Parte II

ELEIÇÃO ESPONTÂNEA . COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS Comunicação / Criatividade / Empreendedorismo / Equilíbrio Emocional / Flexibilidade / Liderança / Negociação / Percepção e Julgamento / Planejamento Estratégico / Visão globalizada / Trabalho em Equipe /
Das doze competências descritas acima, escolha três que podem ser consideradas pontos fortes do avaliado: 1. 2. 3.
Das doze competências descritas acima, escolha três que podem ser consideradas pontos a serem melhorados do avaliado: 1. 2. 3.

Nota. Fonte: elaborada pela autora, de acordo com o instrumento criado pela Regional do Banco Azul.

APÊNDICE B

Tabela 28

Resultado completo: gerentes gerais

Competências	Gerentes Gerais																Média	Desvio Padrão
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16		
Trab. Equipe	9,05	10,00	9,96	10,00	10,00	10,00	10,00	9,62	8,36	9,28	10,00	9,52	8,57	10,00	8,68	9,96	9,56	0,59
Comunicação	9,96	10,00	8,27	10,00	8,65	10,00	10,00	9,34	10,00	9,40	10,00	10,00	7,23	6,82	7,80	7,97	9,09	1,13
Rel. Interpessoal	7,56	8,44	9,10	9,23	7,59	9,41	10,00	8,65	7,38	8,53	10,00	10,00	7,79	9,36	9,67	8,97	8,86	0,91
Flexibilidade	8,42	8,41	7,50	8,98	5,96	9,80	8,24	9,71	6,82	9,07	9,14	8,35	7,82	10,00	8,12	7,95	8,39	1,08
E. Emocional	7,81	8,82	9,28	8,01	7,92	7,43	10,00	7,11	7,44	9,28	8,43	8,54	7,11	8,64	9,18	8,95	8,37	0,86
Pl. Estratégico	5,34	9,68	10,00	9,14	10,00	7,98	7,88	7,51	10,00	7,70	6,82	8,32	9,07	7,85	7,04	7,14	8,22	1,34
Perc. e Julgamento	7,42	6,94	8,32	7,21	7,60	8,13	8,97	6,89	9,34	10,00	8,36	7,58	9,76	8,31	7,55	6,96	8,08	1,00
Empreendedorismo	7,08	7,70	8,21	8,28	7,65	7,07	9,83	8,32	9,23	6,54	8,44	8,85	7,08	9,38	6,27	9,34	8,08	1,08
Negociação	7,50	7,59	8,15	8,31	8,45	7,45	9,09	8,84	8,43	6,68	8,51	7,56	7,82	8,30	7,90	7,98	8,03	0,60
Criatividade	5,67	8,68	9,28	9,05	10,00	6,32	6,45	8,36	10,00	8,02	7,60	8,20	8,20	8,59	6,79	6,21	7,96	1,35
Liderança	7,10	9,45	8,30	10,00	10,00	8,03	7,27	8,30	6,78	7,22	6,15	6,82	8,78	6,64	8,23	6,87	7,87	1,21
Visão Globalizada	7,12	8,69	9,38	8,18	8,63	6,33	7,85	7,40	7,89	8,74	7,60	7,58	9,34	7,67	5,92	6,13	7,78	1,05

Nota. Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 29

Resultado completo: gerentes de relacionamento

continua

Competências	Gerentes de Relacionamento																				Média	Desvio Padrão
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18	Nº19	Nº20		
Comunicação	10,00	8,77	8,35	7,97	9,26	6,84	9,43	10,00	10,00	10,00	6,98	6,75	9,34	10,00	9,40	9,39	9,06	6,82	10,00	10,00	8,79	1,18
Trab. Equipe	9,55	8,01	8,37	9,96	8,04	9,49	9,61	10,00	10,00	10,00	8,86	9,37	9,62	8,36	9,28	8,67	10,00	10,00	8,82	8,25	8,72	1,15
R. Interpessoal	8,36	8,08	7,41	8,97	8,66	8,76	8,97	9,41	9,89	10,00	7,83	8,58	8,65	7,38	8,53	7,86	8,33	9,36	8,78	8,27	8,45	1,00
Flexibilidade	8,48	6,31	6,17	7,95	9,15	9,60	7,89	9,80	7,71	8,24	8,88	8,21	9,71	6,82	9,07	6,93	10,00	10,00	9,34	8,10	7,97	1,10
Criatividade	7,47	6,46	10,00	9,34	6,11	7,57	8,58	7,07	8,10	9,83	7,71	5,46	8,32	9,23	6,54	8,19	7,11	9,38	7,73	8,17	7,89	1,20
Negociação	7,86	7,78	6,70	7,98	7,71	7,53	7,09	7,45	9,42	9,09	7,18	6,53	8,84	8,43	6,68	8,74	8,24	8,30	8,59	9,23	7,75	1,07
P. e Julgamento	7,23	6,72	6,10	6,96	8,04	6,53	6,95	8,13	7,46	8,97	8,70	8,03	6,89	9,34	10,00	8,39	7,39	8,31	9,33	8,12	7,69	1,02
E. Emocional	7,88	6,48	5,95	8,95	7,74	6,53	7,16	7,43	8,98	10,00	6,19	8,72	10,00	7,44	9,28	5,41	10,00	8,64	9,43	6,42	7,64	1,27
Empreendedor.	5,12	6,06	8,69	7,14	6,30	6,66	6,11	7,98	7,12	7,88	6,14	6,54	7,51	10,00	7,70	7,57	8,44	7,85	8,54	7,40	7,57	1,25
Pl. Estratégico	5,58	5,14	7,77	6,21	6,19	6,58	7,61	6,32	8,62	6,45	6,19	6,74	8,36	10,00	8,02	8,01	7,04	8,59	7,68	9,12	7,56	1,25
Visão Globaliz.	6,96	5,81	8,61	6,13	5,78	7,18	7,74	6,33	6,44	7,85	8,36	6,91	7,40	7,89	8,74	6,84	6,42	7,67	6,71	7,34	7,34	1,11
Liderança	7,27	6,63	7,55	6,87	6,44	6,75	7,72	8,03	7,24	7,27	7,73	6,35	8,30	6,78	7,22	7,04	6,62	6,64	6,97	8,17	7,33	0,92

continua

Competências	Gerentes de Relacionamento																				Média	Desvio Padrão
	Nº21	Nº22	Nº23	Nº24	Nº25	Nº26	Nº27	Nº28	Nº29	Nº30	Nº31	Nº32	Nº33	Nº34	Nº35	Nº36	Nº37	Nº38	Nº39	Nº40		
Comunicação	10,00	9,76	7,80	10,00	7,35	7,23	10,00	8,26	6,98	6,88	6,65	10,00	7,81	10,00	8,10	9,96	10,00	8,27	8,43	8,65	8,79	1,18
Trab. Equipe	9,52	8,38	8,68	7,29	7,54	8,57	9,23	10,00	9,66	6,98	8,27	10,00	7,34	10,00	7,26	9,05	9,05	9,96	10,00	8,43	8,72	1,15
R. Interpessoal	10,00	9,20	9,67	7,97	6,69	7,79	8,68	7,69	10,00	7,31	8,18	8,46	8,96	10,00	8,52	7,56	8,44	9,10	9,23	7,59	8,45	1,00
Flexibilidade	8,35	7,42	8,12	7,40	6,17	7,82	8,14	7,69	8,42	8,58	8,22	9,67	6,83	9,14	6,08	8,42	8,41	6,50	8,98	5,96	7,97	1,10
Criatividade	8,85	6,14	6,27	8,30	9,60	7,08	7,46	7,78	7,56	5,84	6,59	6,97	6,48	8,44	6,39	7,08	7,70	8,21	8,28	7,65	7,89	1,20
Negociação	7,56	8,07	7,90	7,11	7,84	7,82	7,58	8,37	6,91	7,84	6,44	8,32	7,16	8,51	7,17	7,50	7,59	8,15	8,31	8,45	7,75	1,07
P. e Julgamento	7,58	6,39	7,55	8,33	8,21	9,76	7,29	6,05	7,46	7,94	6,58	8,01	8,94	8,36	7,26	7,42	6,94	8,32	7,21	7,60	7,69	1,02
E. Emocional	6,04	8,60	10,00	8,56	7,66	7,11	6,82	5,14	8,76	8,49	8,41	8,22	5,87	8,43	7,19	7,81	6,82	10,00	8,01	5,92	7,64	1,27
Empreendedor.	8,32	7,22	7,04	6,26	7,61	9,07	5,90	7,58	6,67	6,69	8,67	7,22	5,85	6,82	7,58	5,34	9,68	10,00	9,14	10,00	7,57	1,25
Pl. Estratégico	8,20	5,53	6,79	6,77	7,86	8,20	5,88	7,66	6,71	6,19	7,35	6,95	5,60	7,60	7,29	5,67	8,68	9,28	9,05	9,14	7,56	1,25
Visão Globaliz.	7,58	5,07	5,92	6,05	7,57	9,34	7,24	6,93	6,65	7,19	7,13	6,29	5,68	7,60	5,90	7,12	8,69	9,38	8,18	8,63	7,34	1,11
Liderança	6,82	6,24	8,23	7,72	7,60	8,78	6,05	7,63	6,70	5,43	6,61	7,10	6,12	6,15	7,31	7,10	9,45	9,14	10,00	10,00	7,33	0,92

Nota. Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 27

Resultado completo: gerentes de relacionamento

Competências	Gerentes de Relacionamento																				Média	Desvio Padrão
	Nº41	Nº42	Nº43	Nº44	Nº45	Nº46	Nº47	Nº48	Nº49	Nº50	Nº51	Nº52	Nº53	Nº54	Nº55	Nº56	Nº57	Nº58	Nº59	Nº60		
Comunicação	10,00	8,86	9,37	9,62	8,36	9,28	8,67	10,00	10,00	8,82	8,25	9,52	5,95	8,72	7,74	10,00	7,16	7,43	8,98	10,00	8,79	1,18
Trab. Equipe	8,72	10,00	7,44	9,28	5,41	10,00	8,64	9,43	6,42	6,04	8,60	10,00	7,88	8,54	6,54	7,85	10,00	7,70	7,57	7,85	8,72	1,15
R. Interpessoal	7,54	8,57	9,23	10,00	9,66	6,98	8,27	10,00	7,34	10,00	7,26	8,94	8,32	6,69	7,04	6,67	7,61	9,07	5,90	8,67	8,45	1,00
Flexibilidade	6,11	7,98	7,12	7,88	6,14	6,54	7,51	10,00	7,70	7,57	8,44	7,85	7,71	8,17	8,32	7,73	6,54	8,19	7,11	8,85	7,97	1,10
Criatividade	7,85	8,36	6,91	7,40	7,89	8,74	6,84	6,42	7,67	6,71	7,34	7,58	9,96	9,62	9,49	9,37	10,00	10,00	10,00	8,36	7,89	1,20
Negociação	5,07	5,92	6,05	7,57	9,34	7,24	6,93	6,65	7,19	7,13	6,29	5,68	7,29	7,34	8,57	10,00	10,00	9,66	6,98	10,00	7,75	1,07
P. e Julgamento	8,12	7,58	6,39	7,55	8,33	8,21	9,76	7,29	6,05	7,46	7,94	6,58	5,68	8,36	5,90	6,74	8,69	9,38	8,18	6,74	7,69	1,02
E. Emocional	8,01	7,04	8,59	7,68	9,12	8,20	5,53	6,79	6,77	7,86	8,20	5,88	6,13	7,40	7,18	6,91	6,33	6,44	7,85	7,89	7,64	1,27
Empreendedor.	9,28	5,41	8,67	8,64	9,43	6,42	6,04	8,60	9,70	8,56	7,66	7,11	7,04	7,60	6,64	7,72	8,17	6,82	6,24	8,78	7,57	1,25
Pl. Estratégico	7,88	6,48	5,95	8,95	7,74	10,00	7,16	7,43	8,98	8,95	10,00	8,72	8,31	6,69	8,12	9,76	6,39	7,55	8,33	7,79	7,56	1,25
Visão Globaliz.	6,74	8,36	10,00	8,02	8,01	7,04	8,59	7,68	9,12	8,20	5,53	6,79	6,93	8,69	7,19	7,12	6,29	5,68	7,60	9,38	7,34	1,11
Liderança	6,63	7,55	6,87	6,44	6,75	7,72	8,03	7,24	7,27	7,73	6,35	8,30	7,84	8,51	7,58	7,16	6,91	7,84	6,44	7,17	7,33	0,92

Nota. Fonte: elaborada pela autora.