

# GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS<sup>1</sup>

*Edna Maria Querido de Oliveira Chamon<sup>2</sup>*

*Elgo Wachter<sup>3</sup>*

*Gladis Camarini<sup>4</sup>*

## **Resumo**

Apoiando-se nas proposições da gestão baseada nas competências, o presente estudo teve como objetivo principal identificar quais competências os funcionários devem possuir para prestar um atendimento de qualidade. Pretendeu-se, também, identificar as competências emergentes, declinantes, estáveis e transitórias. As competências foram descritas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. A pesquisa realizada foi de caráter quantitativo. Foi aplicado um questionário contendo 46 questões fechadas do tipo Likert e 4 questões abertas, relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes. A amostra analisada era composta por 50 funcionários dos níveis estratégico, tático e operacional de uma instituição financeira. Os dados foram codificados e tratados estatisticamente com o software excel. Foram calculadas as médias sobre os resultados obtidos, buscando destacar as competências emergentes, declinantes, estáveis e transitórias na percepção do grupo de indivíduos. A análise dos resultados mostrou que, na percepção dos indivíduos, a dimensão "atitudes" é mais importante que as demais, seguida pela dimensão "habilidades" e, por último, "conhecimentos". Dentre as 10 competências mais significativas, candidatas a competências essenciais, 7 são atitudes. Entretanto, a competência considerada mais importante isoladamente foi o conhecimento do produto, portanto da dimensão "conhecimento". Entre as competências transitórias, a maioria é constituída por habilidades. Esses resultados revelam uma caracterização típica do setor de serviços, com contato imediato com o cliente.

**Palavras-chave:** Competências; Avaliação de desempenho; Desenvolvimento profissional.

## **COMPETENCE BASED MANAGEMENT: A CASE STUDY ON PROFESSIONAL COMPETENCES**

### **Abstract**

This paper aims to identify which competences the employees should have to serve the costumers with quality, considering the perceptions of the employees of a financial institution. It was also intended to identify the emergent, declining, steady, and transitory competences of the group. The competences are described in terms of knowledge, abilities and attitudes. A questionnaire with 46 Likert questions and 4 open questions was proposed to a sample of 50 individuals from a financial institution located in the Vale do Paraíba Paulista, SP, Brazil. The result analysis showed that attitudes is the more significant dimension, followed by abilities and knowledge dimensions. Among the ten more relevant competences (candidates to essential competences) one finds seven attitudes. However, the single more important competence is the knowledge of the product, in the "knowledge" dimension. These results show typical characteristics of service sector, with direct contact with costumers.

**Key words:** Competences; Performance evaluation; Career development.

---

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

<sup>2</sup> *Professor Assistente Doutor, Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté - UNITAU*

<sup>3</sup> *Especialista, Programa de MBA em Gerência de Recursos Humanos, Universidade de Taubaté - UNITAU*

<sup>4</sup> *Livre Docente, Faculdade de Engenharia Civil, Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP*

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sociais, culturais, políticas e econômicas. Nas empresas, essas mudanças têm-se materializado nos processos de reestruturação produtiva baseados em elementos de racionalização técnica e organizacional. A intensa e crescente competição que se estabelece em âmbito mundial traz como consequência o desenvolvimento e a incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e modelos de gestão. Configura-se como novo desafio às empresas desenvolver atributos que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

Nesse contexto, é possível visualizar a gestão baseada nas competências como um novo instrumento gerencial que figura como alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações.<sup>(1)</sup> Baseando-se no pressuposto de que os domínios de recursos raros e valiosos são difíceis de serem imitados pela concorrência, propõe-se orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos, visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução dos objetivos organizacionais. Os recursos humanos são parte fundamental nesse processo, uma vez que uma competência organizacional é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências humanas ou profissionais dos membros da organização.<sup>(2)</sup>

Este artigo tem como objetivo geral identificar, segundo a percepção de funcionários, quais competências os funcionários da instituição financeira devem possuir para prestar um atendimento de qualidade.

O presente trabalho organiza-se da seguinte forma. A seção seguinte discute sucintamente a teoria da competência profissional, que serve como base para a análise proposta. Na seção 3 apresenta-se a metodologia empregado no estudo, indicando a seleção dos sujeitos e os instrumentos de pesquisa utilizados. A seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos. As considerações finais do trabalho são apresentadas na seção 5.

## 2 A COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

Podemos definir competência, segundo Zarifian,<sup>(3)</sup> como centrada essencialmente na “mudança e atitude social do homem em relação ao trabalho e à organização à qual pertence”. Para Zarifian,<sup>(3)</sup> competência é “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

Dutra,<sup>(4)</sup> por sua vez, trata a competência como:

A capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, que se traduz tanto pelo resultado ou desempenho esperado como pelo conjunto de qualificações necessárias para seu alcance (p. 23).

Durand *apud* Brandão e Guimarães,<sup>(1)</sup> propõe um conceito de competência baseado em três dimensões:

**Conhecimento, habilidades e atitudes**, englobando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito (p. 9).

Para Durand (*apud* Brandão e Guimarães,<sup>(1)</sup>), **conhecimento** corresponde a “uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo”, ou seja, o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A **habilidade**, por sua vez, está relacionada ao “saber fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido”, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico. A **atitude**, terceira dimensão da competência, diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Atitudes são “estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal”.

Essas três dimensões da competência são interdependentes, uma vez que, para a exposição de uma habilidade, por exemplo, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas. Da mesma forma, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

## 2.1 Caráter Dinâmico das Competências

Sparrow e Bognanno (*apud* Brandão e Guimarães,<sup>(1)</sup>), seguindo as proposições acerca da influência de inovações tecnológicas sobre a qualificação profissional, “sugerem a classificação das competências conforme a sua relevância, demonstrando o seu caráter dinâmico”. Segundo os autores, as competências estão inseridas em um ciclo de relevância ao longo do tempo, sendo possível classificá-las em quatro categorias distintas:

- **Emergentes** – competências que não eram relevantes até então, mas a orientação estratégica da organização ou o desenvolvimento tecnológico as enfatizarão em um futuro próximo. Exemplos: domínio de idiomas estrangeiros, capacidade de navegar na Internet e autogerenciamento da carreira profissional.
- **Declinantes** – competências que constituíram parte da empresa num passado recente, mas se tornarão cada vez menos importantes devido a mudanças na estratégia ou na tecnologia. Exemplo: capacidade de datilografar e de exercer controle burocrático.
- **Estáveis ou essenciais** – competências fundamentais para o funcionamento da organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo. Exemplo: raciocínio lógico e capacitações ligadas ao negócio da empresa.
- **Transitórias** – competências que, embora essenciais em momentos críticos de transição, não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização. Exemplos: capacidade de conviver com a incerteza, administrar o *stress* e trabalhar sob pressão.

Essa classificação permite a adoção de uma postura proativa por parte da organização e de seus profissionais, no sentido de desenvolverem no presente as competências que serão necessárias no futuro

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Locus da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida junto a uma agência, localizada no Vale do Paraíba Paulista, de uma instituição financeira de grande porte e amplitude internacional.

#### 3.2 A Amostra da Pesquisa

O presente estudo restringiu a coleta de dados aos funcionários que desempenhavam as funções de escriturário, caixa-executivo, assistente de negócios e gerente de contas. Em primeiro lugar, porque esses funcionários, em última instância, representam a própria imagem da instituição financeira. Atuam na linha de frente do atendimento, interagindo com a clientela com regularidade e frequência. Em segundo lugar, porque a pesquisa buscou identificar competências relevantes justamente para o trabalho desse segmento profissional, especificamente no que diz respeito à prestação de um atendimento de qualidade ao cliente.

Dentre os 56 funcionários que atuam na agência estudada, 50 correspondem ao perfil indicado. Eles se distribuem nos níveis estratégico, tático e operacional da organização. Dessa forma, foram consultados esses 50 funcionários, por meio de um questionário, para avaliação da percepção das competências na agência.

#### 3.3 Instrumento da Pesquisa

Foi aplicado um questionário contendo 46 questões fechadas do tipo Likert, com 6 (seis) níveis de escolha, e 4 questões abertas, relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessas questões, 13 dizem respeito a “conhecimentos” (variáveis 1 a 13), 17 são relativas a “habilidades” (variáveis 15 a 31) e 16 são relacionadas a “atitudes” (variáveis 33 a 48).

### 4 RESULTADOS

Os resultados descritivos da percepção da amostra de funcionários em relação às competências listadas no questionário são apresentados nos gráficos das Figuras 1, 2 e 3. A fim de facilitar a visualização da distribuição das variáveis, as competências foram agrupadas em blocos (conhecimentos, habilidades e atitudes).

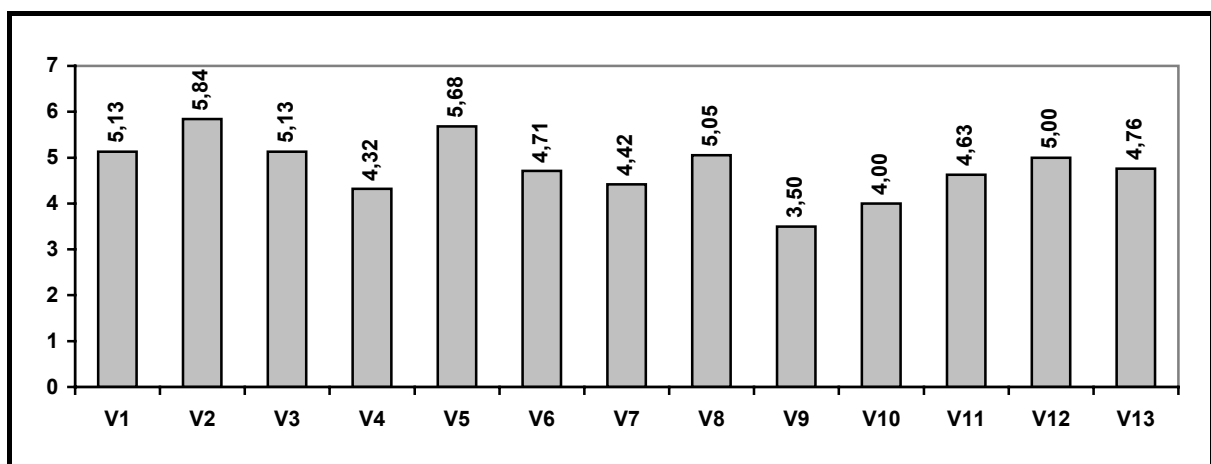


Figura 1 – Níveis de importância do bloco conhecimentos

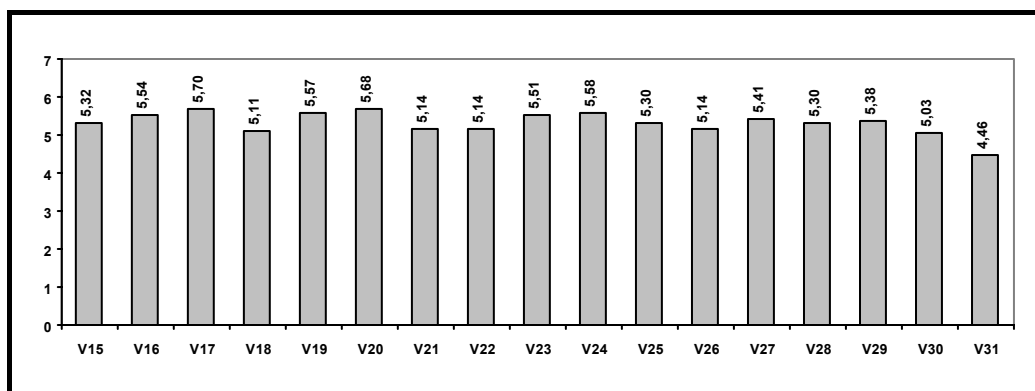


Figura 2 – Níveis de importância do bloco habilidades

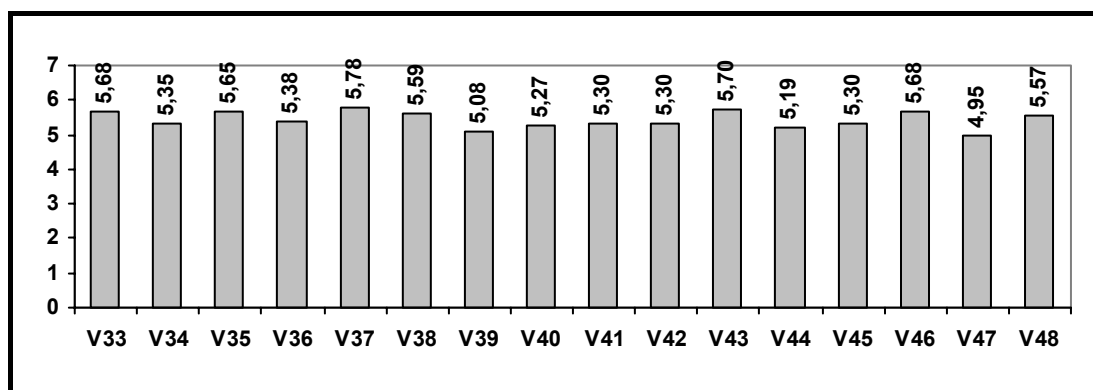


Figura 3 – Níveis de importância do bloco atitudes

Como se pode notar nos gráficos apresentados, a média dos itens descritos como **atitudes** – (média 5,42) – é superior à daqueles descritos em termos de **habilidades** – (média 5,32) – e **conhecimentos** – (média 4,78), o que parece indicar, segundo o ponto de vista dos funcionários, que a dimensão da atitude prevalece sobre as demais em grau de importância.

Ao todo, conforme indicam os gráficos apresentados, 10 competências ficaram com médias superiores a 5,50 – o que pode ser, na percepção dos funcionários, um indicativo de **competências essenciais** (1, p.12), ou seja, fundamentais para o funcionamento da instituição financeira e que permanecem relevantes ao longo do tempo à prestação de um atendimento de qualidade ao cliente. Dentre estas competências com maiores médias, 7 delas estão descritas em termos de **atitudes**. As quatro variáveis mais significativas estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 – Competências essenciais

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	GRAU
V02	Conhecer os produtos e serviços do banco (CONHECIMENTO)	5,84
V37	Demonstrar cortesia e educação (ATITUDE)	5,78
V17	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas (HABILIDADE)	5,70
V43	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta) (ATITUDE)	5,70

Como se pode notar, a competência mais importante, na percepção dos funcionários, é um **conhecimento**. Seguem-se duas **atitudes** e uma **habilidade**. Nota-se, então, que, apesar da presença majoritária de atitudes entre as 10 (dez) competências mais importantes, as chamadas competências essenciais, equilibram as três dimensões (**conhecimentos, habilidades e atitudes**).

Segundo os resultados obtidos, 23 competências ficaram com médias entre 5,41 e 5,00 – classificadas como média importância. Dentre estas, separamos 6 competências como **competências transitórias**,<sup>(1)</sup> consideradas na percepção dos funcionários, um indicativo de transitoriedade, ou seja, competências que, embora essenciais em momentos críticos de transição, não estão diretamente relacionadas ao negócio da instituição financeira, contudo, interferem na prestação de um atendimento de qualidade ao cliente. Como transitórias apresentamos as variáveis:

- Conhecer princípios de relações humanas;
- Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes;
- Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras;
- Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e situações);
- Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade);
- Ser capaz de trabalhar sob pressão, administrando o *stress*.

Também pode ser visto nos Gráficos apresentados que 7 competências ficaram com médias inferiores a 5,00. Separamos 4 competências que indicam, na percepção dos funcionários, serem **competências emergentes** (1), ou seja, competências que não eram relevantes até então, mas a orientação estratégica da instituição financeira ou o desenvolvimento tecnológico as enfatizarão em um futuro próximo:

- Conhecer diferentes sistemas de informática (softwares, Internet);
- Conhecer como funcionam os mercados financeiros e de capitais;
- Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação);
- Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter a visão de futuro).

Finalmente, a competência que caracteriza ser **declinante**, na percepção dos respondentes, é “**Conhecer princípios de contabilidade e finanças**”. Declinantes são as competências que constituíram parte da empresa num passado recente, mas se tornarão cada vez menos importantes devido a mudanças na estratégia ou na tecnologia.<sup>(1)</sup> Isso se dá, visto que, através do avanço tecnológico da instituição financeira, atualmente, quase toda contabilidade é realizada de modo automatizado, onde os fatos contábeis são capturados eletronicamente, permanecendo pouca ou nenhuma interferência da competência dos funcionários nesta atividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito principal a identificação de competências profissionais relevantes à prestação de um atendimento de qualidade ao cliente da instituição financeira. Na percepção de funcionários, das 46 competências descritas no instrumento de pesquisa, 10 podem ser consideradas competências essenciais, sendo que 7 delas são atitudes.

De fato, o bloco de competência com a maior média é, efetivamente, o bloco de “atitudes”. Enquanto bloco de competências, os “conhecimentos” obtiveram a menor média na perspectiva dos funcionários. Entretanto, a competência que, isoladamente, apresenta maior importância para os funcionários é justamente um conhecimento: “conhecer os produtos e serviços do banco”.

Observando-se as competências de maior importância, percebe-se que há um equilíbrio entre as dimensões: concorrem para o grupo das quatro competências mais significativas um conhecimento, uma habilidade e duas atitudes.

Observa-se que a natureza do trabalho bancário vem sofrendo grandes modificações nos últimos anos. As tendências sugerem que em breve o bancário exercerá a função de um consultor financeiro, passando a desempenhar um papel ocupacional bastante diverso daquele que representa atualmente. Neste estudo, as competências identificadas como relevantes explicitam novas exigências de qualificação e a configuração de um perfil profissional para o bancário do futuro, caracterizado, principalmente, pela polivalência e pela capacidade de criação e inovação no trabalho. Tais competências merecem atenção especial por parte da instituição financeira. Parece oportuno levá-las em consideração, seja nas ações de capacitação dos candidatos aprovados no último concurso público, seja em processos de requalificação dos atuais funcionários. Dessa forma, a instituição adotaria uma atitude proativa ao buscar o desenvolvimento, no presente, de competências que serão essenciais no futuro.

## REFERÊNCIAS

- 1 BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15 jan./mar. 2001.
- 2 LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- 3 ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 4 DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.