

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

CRISTIANO ELIAS MELZER

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
NECESSÁRIAS PARA DESEMPENHO DE CARGOS EM UM GRANDE BANCO
DE VAREJO**

PORTO ALEGRE/RS

2021

CRISTIANO ELIAS MELZER

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
NECESSÁRIAS PARA DESEMPENHO DE CARGOS EM UM GRANDE BANCO
DE VAREJO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho.

PORTO ALEGRE/RS

2021

M532p

Melzer, Cristiano Elias.

Proposta de framework para identificação das competências necessárias para desempenho de cargos em um grande banco de varejo / Cristiano Elias Melzer. – 2021.

102 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho.”

1. Recursos humanos. 2. Competências essenciais. 3. Framework. 4. Gestão de pessoas. 5. Gestão por competências. I. Título.

CDU 658.3

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant'Anna – CRB 10/2360)

CRISTIANO ELIAS MELZER

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
NECESSÁRIAS PARA DESEMPENHO DE CARGOS EM UM GRANDE BANCO
DE VAREJO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA:

Membro: Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Membro: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior - UNISINOS

Membro: Profa. Dra. Tamara Cecília Karawejczyk – LA SALLE

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que em sua infinita sabedoria colocou força em meu coração para essa etapa da minha vida.

Muito obrigado a minha esposa Priscila que jamais negou apoio. Sem você este trabalho não seria possível.

Sou grato ao Banco X que compreendeu os horários de estudo e ajudou a custear o investimento neste mestrado e, também, a Unisinos por proporcionar um ambiente criativo e amigável para os estudos.

Agradeço a todos os professores que contribuíram com minha trajetória acadêmica, especialmente ao Professor Doutor Oscar Rudy Kronmeyer Filho, responsável pela orientação do meu projeto. Obrigado por esclarecer tantas dúvidas e ser tão atencioso e paciente.

Também agradeço a todos os colegas de trabalho que participaram desta pesquisa e aos colegas da Agência HCPA que tocaram o barco nos momentos em que precisei me ausentar.

RESUMO

A gestão por competências é um sistema pertencente a área de gestão de recursos humanos, e tem sido apontada como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Tem como principal objetivo orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Dentro deste macroprocesso, uma das etapas de maior relevância é chamada de mapeamento de competências. Esta pesquisa objetiva propor um método para o mapeamento das competências necessárias para ocupar um cargo em grande banco de varejo. Inicialmente foi feita uma revisão da literatura sobre o conceito de competência, e a gestão por competências. Após utilizou-se a metodologia Design Science Research para propor um *framework* que possibilite a identificação das competências necessárias para se ocupar um cargo. A pesquisa foi realizada em etapas cíclicas, nas quais a cada estágio o protótipo do artefato foi aperfeiçoado progressivamente em ciclos sucessivos, até a definição do artefato final, aqui apresentado. Partiu-se de uma pesquisa bibliográfica sobre os instrumentos utilizados para o mapeamento de competências, e desta literatura foram selecionadas ferramentas que compuseram o *framework* inicial. Este passou por avaliação de especialistas que contribuíram com críticas e sugestões gerando um *framework* aprimorado. O *framework* aprimorado foi submetido a um grupo focal que realizou uma avaliação experimental, e das contribuições deste grupo emergiu o *framework* final, cumprindo assim a entrega do principal objetivo desta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão por competências. Mapeamento de competências.

ABSTRACT

Competency management is a system belonging to the area of human resources management and has been identified as an alternative to the management models traditionally used by organizations. Its main objective is to guide efforts to plan, capture, develop and assess, at different levels of the organization, the skills necessary to achieve its goals. Within this macroprocess, one of the most relevant steps is called competency mapping. This research aims to propose a method for mapping the skills needed to occupy a position in a large retail bank. For this, a literature review on the concept of competence and management by Skills. This research used the Design Science Research methodology to propose a framework that makes it possible to identify the skills needed to occupy a position. The research was carried out in cyclical stages, in which at each stage the prototype of the artifact was progressively improved in successive stages, until the definition of the final artifact, presented here. We started with bibliographical research on the instruments used for the mapping of competences, and from this literature, tools that made up the first version of the framework were selected. This was evaluated by experts who contributed with criticism and suggestions, generating an improved framework. The improved framework was submitted to a focus group that carried out an experimental evaluation, and from the contributions of this group emerged the final framework that is the main objective of this research.

Keywords: People management. Competency management. Competency mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aprendizagem e Competência	19
Figura 2 – Qualificação e Competência	21
Figura 3 – Esclarecimento das três dimensões da competência.....	22
Figura 4 – <i>Gap</i> de competências	29
Figura 5 – Sistematização da capacitação por competência	29
Figura 6 – Gestão por competências	32
Figura 7 – Etapas do <i>Design Science Research</i>	37
Figura 8 – Lógica para Construção das Classes de Problemas.....	39
Figura 9 – Etapas da pesquisa.....	41
Figura 10 – Etapas do <i>Framework</i> inicial	52
Figura 11 – Etapas do <i>Framework</i> Aperfeiçoado	57
Figura 12 – Etapas do <i>Framework</i> Final	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências	24
Quadro 2 – Exemplos de condições e critérios associados a competências	28
Quadro 3 – Questionário gosto /não gosto/ ideal seria	47
Quadro 4 – Comparativo de verbos menos e mais indicados na descrição das competências	49
Quadro 5 – Técnica para descrição de competências profissionais.....	49
Quadro 6 – Quadro de especialistas	53
Quadro 7 – Propostas de melhorias no <i>framework</i> inicial	56
Quadro 8 – Quadro de Gestores	58
Quadro 9 – Mapa de competências para o cargo de gerente de relacionamento em uma agência de atendimento no RS	61
Quadro 10 – Propostas de melhorias no <i>Framework</i> aperfeiçoado	61
Quadro 11 – Contribuições de cada etapa ao <i>Framework</i>	64

LISTA DE SIGLAS

DSR	Design Science Research
Cinterfor	Centro Interamericano de Investigación Documental sobre Formulación Profesional
MVVE	Missão, Visão Valores e Estratégia
RS	Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	TEMA	13
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	PROBLEMA.....	15
1.4	OBJETIVOS	15
1.4.1	Objetivo geral	15
1.4.2	Objetivos específicos	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	COMPETÊNCIA	17
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	27
2.3	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	32
3	METODOLOGIA	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2	CONTEXTO.....	37
3.3	COLETA DE DADOS E ETAPAS.....	38
3.4	PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS A PESQUISA.....	42
4	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E RESULTADOS OBTIDOS	43
4.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	43
4.1.1	Análise documental	44
4.1.2	Entrevista	45
4.1.3	Grupo focal	46
4.1.4	Questionário	46
4.1.5	Gosto, não gosto, ideal seria	47
4.1.6	Observação	48
4.1.7	Técnicas empregadas para descrever competências	48
4.1.8	Seleção das técnicas de pesquisa e <i>framework</i> inicial	50
4.2	PAINEL DE ESPECIALISTAS E <i>FRAMEWORK</i> APRIMORADO.....	53
4.2.1	Pontos comuns em todas as entrevistas	53
4.2.2	Contribuições individuais dos especialistas	54
4.3	GRUPO FOCAL E <i>FRAMEWORK</i> FINAL	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63

5.1	CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA E O ATINGIMENTO DESTES OBJETIVOS	63
5.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DESTA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO	64
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	65
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A – <i>FRAMEWORK</i> INICIAL	74
	APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA PAINEL ESPECIALISTAS	78
	APÊNDICE C – <i>FRAMEWORK</i> APERFEIÇOADO	80
	APÊNDICE D – COMPLEMENTO AO <i>FRAMEWORK</i> APERFEIÇOADO	89
	APÊNDICE E – RANQUEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	91
	APÊNDICE F – <i>FRAMEWORK</i> FINAL.....	93

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um mundo de constantes transformações. Nos últimos 300 anos, passou-se por quatro grandes Revoluções Industriais. Da máquina a vapor até a indústria 4.0 foi, praticamente, sem escalas. Como diz Baumann (1999), adentrou-se na era da modernidade líquida em que as transformações ocorrem em um intervalo de tempo cada vez mais curto.

Nessa linha, a atual era de transformações vivenciada pelas organizações em busca de competitividade, caracteriza-se, cada vez mais, por mudanças rápidas, abrangentes e profundas, contrapondo-se as décadas passadas, quando o diferencial competitivo era centralizado na questão preço e qualidade do produto.

Dados da Febraban de 2019 mostram que, em 2018, mais de 60% do volume de transações bancárias feitas pelos brasileiros foram por canais digitais. Leong *et al.* (2017) argumentam que novas tecnologias estão desafiando a base do setor financeiro.

Para Furst, Lang e Nolle (2002, p. 115) “não há dúvida de que os desenvolvimentos revolucionários da tecnologia da informação e comunicação continuarão a transformar o setor bancário e financeiro”.

Skinner (2014) identificou um declínio das agências físicas, à medida que os canais digitais ganharam força, devido ao alto custo de manutenção e redução da utilização por parte dos clientes. O futuro dessas estruturas tende a ser a transformação em agências com serviços digitais ou prestação de serviços financeiros específicos.

Para a PWC (2016), o setor está sendo modelado de fora para dentro, alterando a forma com que as instituições geram e agregam valor aos seus consumidores.

Nos últimos anos nasceram inúmeras *Fintechs*. Para Schueffel (2016), *Fintech* é uma nova indústria financeira que aplica a tecnologia para aprimorar as atividades financeiras. Essas exploram um nicho que não interessava às instituições financeiras (PINHEIRO, 2017), o que abriu espaço para que elas crescessem de forma incrivelmente rápida e sem a necessidade de um confronto com as grandes instituições. Mas, esse crescimento exacerbado acabou por tornar evidentes falhas nas tradicionais instituições financeiras, como a desconsideração e indiferença com o cliente, a morosidade do sistema implementado e a falta de investimento em inovação.

Um estudo realizado pela The Economist (2015), mais de 90% dos bancos projetavam que as *Fintechs* impactariam no futuro do cenário financeiro, e cerca de um terço deles previam que chegariam a dominar 50% ou mais do mercado.

Nessa conjuntura, percebe-se, assim como Silva (2013), uma mudança também no perfil do cliente, como se pontua a seguir: a clientela, de modo geral em todos os setores, está mais bem informada sobre serviços e produtos; está mais exigente quanto ao serviço prestado pelos colaboradores das empresas; são mais intransigentes em relação ao atendimento de suas demandas; e buscam alcançar alta qualidade nas respostas que devem ser instantâneas e um atendimento especializado.

Não se pode deixar de citar a pandemia global que vem assolando o mundo nos últimos 18 meses. Do dia para a noite o Banco X se deparou com suas agências fechadas ao público e colocou mais de 30 mil funcionários em *home office*.

No mundo do trabalho percebe-se inúmeras mudanças nas últimas décadas e com esse cenário em mente, é possível afirmar que os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas, de qualquer colaborador, mudaram muito em um curto intervalo de tempo.

Cada dia mais importante nas empresas, o tema Gestão de Pessoas tem tido impacto relevante para uma melhor organização e mais eficiente aproveitamento dos talentos e capacidades individuais, visando um crescimento empresarial consistente.

Como argumenta Bitencourt (2010), as novas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas, tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências. Assim, a boa gestão do capital humano é percebida como fundamental para se atingir as metas corporativas.

Dentro da Administração, esse tema é promissor e desafiador. Diversificada literatura já se debruçou acerca dessa questão e este trabalho propõem aliar a teoria à prática, buscando, a partir da consulta ao referencial teórico, propor um método que identifique quais competências são necessárias para que um colaborador ocupe um cargo dentro da organização.

1.1 TEMA

A presente pesquisa trata do tema *gestão de competências*. Para Lucia e Lepsinger (1999), os modelos de competências devem proporcionar um método para identificar as habilidades que as pessoas devem possuir, para que as organizações possam executar suas estratégias e assegurar que os sistemas de recursos humanos estejam focados em comportamentos críticos para o sucesso da organização.

Fleury e Fleury (2003) argumentam que a modelagem de competências deve começar com a definição das competências essenciais da unidade de negócio, e que as competências essenciais devem estar alinhadas com as estratégias competitivas da organização.

Na visão de Mâsih (2005), o modelo de gestão de pessoas por competências deve vincular a administração de recursos humanos aos demais sistemas da gestão empresarial, assegurando à empresa, o conjunto de competências individuais adequadas, na medida certa para o alcance dos objetivos estratégicos.

De tal forma, o presente estudo visa propor um método para identificar as competências necessárias para o desempenho de determinada função dentro de um grande banco de varejo nacional, criando um *Framework*¹ a partir do referencial teórico, seguindo rigorosamente os processos metodológicos escolhidos para validação desse constructo, e posterior implementação ou validação, ou aperfeiçoamento do modelo já existente, a quem interessar.

De acordo com Lima e Lezana (2005), os *frameworks* são utilizados como uma maneira de tradução de temas complexos em formas passíveis de estudo e análise. No âmbito da administração, um *framework* é uma ferramenta utilizada para sugerir soluções para problemas estratégicos semelhantes, dentro de um ambiente organizacional complexo. Pode-se defini-lo como uma estrutura conceitual dentro da gestão que permite, de forma homogênea, trabalhar com diferentes objetos de negócio.

¹ *Framework* é um conjunto de técnicas, ferramentas ou conceitos pré-definidos que são utilizados na resolução de problemas complexos. Na área da administração, os *frameworks* servem para que o setor responsável pela gestão de pessoas alcance melhores resultados que integrem departamentos ou setores e funcionários da organização.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa propor um *framework* que possibilite uma correta definição do mapa de competências necessárias a um colaborador para desempenhar um cargo em um grande banco de varejo. Este Banco será tratado de “Banco X”.

Importante ressaltar que o Banco X realiza avaliações de seus funcionários há mais de 70 anos, possuindo, assim, suas ferramentas próprias de identificação de competências. Em sua ferramenta considera, ao menos, cinco variáveis no sistema de avaliação da organização: a) ambiente externo; b) demandas organizacionais; c) percepções e sugestões dos funcionários; d) boas práticas de mercado; e e) pesquisa na literatura especializada sobre o tema.

Isso posto, esta pesquisa visa propor e testar um método para identificação de competências que vai emanar da literatura, e passar por ciclos de aprimoramento, e se a diretoria assim entender, esse método pode ser utilizado para validar ou aprimorar o modelo já existente no Banco X.

Tal estudo justifica-se, também, tendo em vista as profundas mudanças em métodos e processos pelas quais vem passando o sistema financeiro no Brasil nos últimos anos, ampliando a demanda por trabalhadores com potencial para crescimento e capacitados para acompanhar essas transformações, gerando resultados dentro dos padrões estabelecidos pelos empregadores (BAHRY; TOLFO, 2004). Apesar desse conhecido contexto e dos diversos estudos sobre gestão por competências, muito pouco tem sido produzido a respeito da gestão por competências no setor financeiro (ROSINSKI *et al.*, 2014).

A correta definição do mapa de competências necessárias serve como base para a organização manter um banco de talentos para ocupar cargos estratégicos, ou identificar eventuais lacunas de competência, que devem ser superadas.

Como se lê em Lucia e Lepsinger (1999), os modelos de competências devem proporcionar um método para identificar os conhecimentos, habilidades e as atitudes que as pessoas devem possuir para que as organizações possam executar suas estratégias e assegurar que os sistemas de recursos humanos estejam focados nos comportamentos críticos para o sucesso da organização.

No contexto atual de aceleração do desenvolvimento tecnológico, em que cresce a exigência por maiores níveis de produtividade, as organizações têm demonstrado interesse, cada vez maior, por modelos de gestão que estimulem a

aprendizagem, a adaptação e a inovação. Isso porque parece que a eficiência e a eficácia das organizações derivam de sua capacidade de desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA) e integrá-las em torno dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

1.3 PROBLEMA

Face a um cenário em ebulição, como identificar quais as competências necessárias para desempenhar um cargo em um grande banco de varejo?

1.4 OBJETIVOS

Passa-se, então, a definir o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.4.1 Objetivo geral

Propor um *framework* com as etapas para a identificação das competências necessárias para o desempenho de cargos em um grande banco de varejo.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar, na literatura sobre o tema competências, elementos para compor um *framework* teórico;
- b) Identificar os instrumentos utilizados para identificação de competências; e
- c) Propor e testar a aplicabilidade de um *framework* gerando um mapa de competências.

O trabalho está dividido da seguinte forma: no capítulo 2 foi feita uma revisão bibliográfica sobre o conceito de competência e gestão por competências. No capítulo 3, se explicou a metodologia utilizada, que foi o *Design Science Research* (DSR), suas etapas e ferramentas de coleta de dados. O capítulo 4 apresenta os resultados do método empregado, até chegar à versão final do *framework*; no capítulo 5 tem-se as

considerações finais, e por fim, são elencadas as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo realiza-se uma revisão bibliográfica sobre o tema Competências.

2.1 COMPETÊNCIA

No final da Idade Média, o termo competência era associado à linguagem jurídica, representando o poder atribuído a alguém ou instituição de ponderar ou julgar determinada questão. Por extensão, o conceito de competência passou a ser empregado para reconhecer a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto, e mais tarde, passou a ser empregado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997). Com o passar do tempo, esse conceito ganhou maior inserção na área da Administração, referindo-se a alguém capaz de se pronunciar sobre um dado assunto ou para qualificar o indivíduo em condições de realizar um determinado trabalho (BRANDÃO, 2009). São mudanças conceituais importantes, pois o foco deixa de ser apenas na capacidade e passa a considerar, também, o desempenho, envolvendo, além dos comportamentos adotados pelo indivíduo, as realizações por ele proporcionadas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na década de 1990, o tema “competências” obteve maior evidência no âmbito acadêmico da Administração. Entretanto, a partir dos anos de 1970, áreas como a Psicologia Organizacional já realizava estudos sobre competência individual no trabalho. Autores como Gilbert (1978) e McClelland foram precursores nessa abordagem, como se verá mais adiante. O conceito de competência, todavia, apresenta diferentes visões epistemológicas, não sendo unânime entre os pesquisadores que abordam o tema. Tais diferenças conceituais causam confusão nas definições e opiniões sobre o seu significado (MCMULLAN; GILMORE, 2003; MULDER, 2007; STEVENS, 2013). O conceito de competências é diverso e, por vezes, autores indicam inconsistências que podem ser originadas devido a sua aplicação em diferentes campos do conhecimento, a saber, Administração, Psicologia, Educação e Direito, por exemplo.

Um dos maiores nomes da gestão de negócios foi Peter Drucker que escreveu um livro na década de 1950 sobre a prática de gestão. O autor austríaco introduziu cinco atribuições que os gestores devem ser capazes de implementar: a) definir

objetivos e planejamento; b) organizar o grupo; c) motivar e comunicar; d) mensurar o desempenho das equipes; e e) desenvolver as pessoas (inclusive a si próprio).

Até meados da década de 1970, a prática taylorista-fordista era a mais empregada em técnicas de gestão. Com as mudanças na organização do trabalho, alguns conceitos e formas de organização administrativas precisaram, também, se adaptar.

A ideia moderna de competência começou a ser gerida no início da década de 1970, com David McClelland, nos Estados Unidos. O referido autor publicou em 1973 o paper “*Testing for competence rather than intelligence*” e se tornou precursor em pesquisas e estudos de avaliação de competência, conforme consta na literatura (DUTRA, 2017; FLEURY; FLEURY, 2001).

Ainda nos anos de 1970, mais precisamente no ano de 1978, o psicólogo e engenheiro Thomas Gilbert (1978) publicou a obra “*Human Competence: Engineering Worthy Performance*”. O autor descreveu um modelo que se tornou base para a tecnologia do desempenho. Gilbert (1978) fez um esforço de mensuração das competências humanas, por meio de modelos matemáticos que descreviam princípios de comportamento humano. Assim, essa fundamentação teórica considera a possibilidade de se quantificar os elementos que formam as competências humanas.

O supracitado autor identifica, ainda, uma função direta entre desempenho e realização da ação, isto é, um agente competente é aquele que produz resultados de valor sem dispêndio de custos numerosos à organização. Para o autor, a especificação da realização é a única maneira que se pode utilizar para definir os requisitos de desempenho, e as realizações são os melhores pontos de partida para desenvolver padrões de desempenho.

Nos anos de 1980 tem-se o autor Richard Boyatzis (1982), que traz o entendimento de competência como sendo um agregado de recursos, sendo eles conhecimentos, habilidades e atitudes. Boyatzis (1982) percebe que um desempenho superior está vinculado a características individuais como inteligência e personalidade.

Dentro da teoria que estuda a organização do trabalho, como diz Zarifian (1999), percebe-se que as mudanças ocorridas ocasionaram um movimento de passagem da lógica do posto de trabalho à lógica da competência.

Figura 1 – Aprendizagem e Competência



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Importante lembrar que a ligação entre gestão de pessoas e estratégia empresarial é possível, devido à articulação entre as competências essenciais e as competências humanas. Aquelas são as que diferenciam a organização ante outras empresas do ramo e a clientela (RUAS *et al.*, 2005); essas são referentes à capacidade de o indivíduo produzir resultados, de acordo com as metas da empresa (DUTRA; SILVA, 1998).

De acordo com McLagan (1997), a origem de modelos de gestão baseados na noção de competência e sua associação ao ambiente organizacional fez com que o termo competência obtivesse diferentes conceitos. Por exemplo, o conceito de competência trabalhado por Gilbert (1978) está situado no campo da Psicologia Organizacional, pois ele entende que a competência é expressa em razão do desempenho ou comportamento da pessoa no ambiente de trabalho. Já Durand (2000) – como se verá a seguir mais detalhadamente – situa-se na área da Administração e seu conceito de competência enfatiza os elementos que ele considera que o constituem, a saber, o conhecimento, as habilidades e as atitudes da pessoa. Percebe-se, aqui, dois conceitos distintos e é possível lembrar do conceito de competência da área jurídica que ainda é utilizado por esses profissionais, por exemplo, quando definem se um juiz é competente ou não para julgar uma ação, não se referindo quanto à capacidade intelectual, mas à territorialidade.

Tem-se, assim, duas escolas que trabalharam com o conceito de competência e são largamente referenciadas pela literatura que se debruça sobre a questão:

- a) Escola Norte-Americana – entende competência como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém para executar uma tarefa com nível superior de desempenho, ou seja, a competência está subjacente à pessoa. Nessa corrente de pensamento identifica-se o “saber ser”; e
- b) Escola Francesa – entende competência associada às realizações das pessoas, àquilo que produzem e entregam, ou seja, aquilo que a pessoa

produz ou realiza no trabalho. A qualificação individual para o desempenho de determinada função não garante que a atividade tenha resultado positivo. Identifica-se, nessa visão, o “saber agir”.

Posteriormente a essas duas grandes correntes de pensadores, surgiu uma terceira via de entendimento, cujo principal nome é Andrew Gonczi, de acordo com Freitas e Brandão (2006). Essa abordagem aproxima-se da perspectiva cognitivista e compreende a competência associada a atributos pessoais dentro de um contexto em que esses atributos são utilizados, isto é, a referência está no desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho.

Competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

A definição exposta acima considera as diferentes dimensões do trabalho, a saber, dimensão cognitiva, dimensão psicomotora e dimensão afetiva. A competência está associada ao desempenho do indivíduo, dentro de um contexto ou no âmbito de uma estratégia organizacional. Assim, essa corrente de pensamento é composta pelas duas anteriores e identifica que, quando o trabalhador precisa agir em uma situação específica, conseguirá demonstrar suas competências. A competência surge, então, como um elo entre atributos pessoais e estratégia organizacional (BRANDÃO *et al.*, 2008). A competência é definida como a inteligência prática para situações apoiadas nos conhecimentos adquiridos, transformando-os de acordo com a complexidade das situações (ZARIFIAN, 1999).

Woodruffe (1991) faz a diferenciação entre *competency* e *competence*. Aquela significa as dimensões “de comportamento por trás do desempenho percebido como competente, enquanto a segunda designa áreas de trabalho em que a pessoa é vista como competente” (PAIVA; MELO, 2008, p. 345). O autor, de acordo com essa conceituação, relaciona *Competency* com características individuais e *Competence* com o desempenho no ambiente de trabalho e os resultados alcançados. Percebe-se semelhante perspectiva no Centro Interamericano de Investigação Documental sobre Formulação Profissional (Cinterfor) da Organização Internacional do Trabalho (OIT) quando definem *qualificação*. De acordo com Ramos (2001), a instituição compreende

que o conceito é composto por um conjunto de conhecimentos e habilidades que os indivíduos adquirem ao longo de processos de socialização e educação/formação. Essas aquisições capacitariam esses indivíduos a realizarem atividades no ambiente de trabalho de forma satisfatória. Enquanto o conceito de competência se diferencia por ser referente “à capacidade real para atingir um fim em determinado contexto, capacidade esta constituída por certos conhecimentos e habilidades necessários dos indivíduos” (RAMOS, 2001).

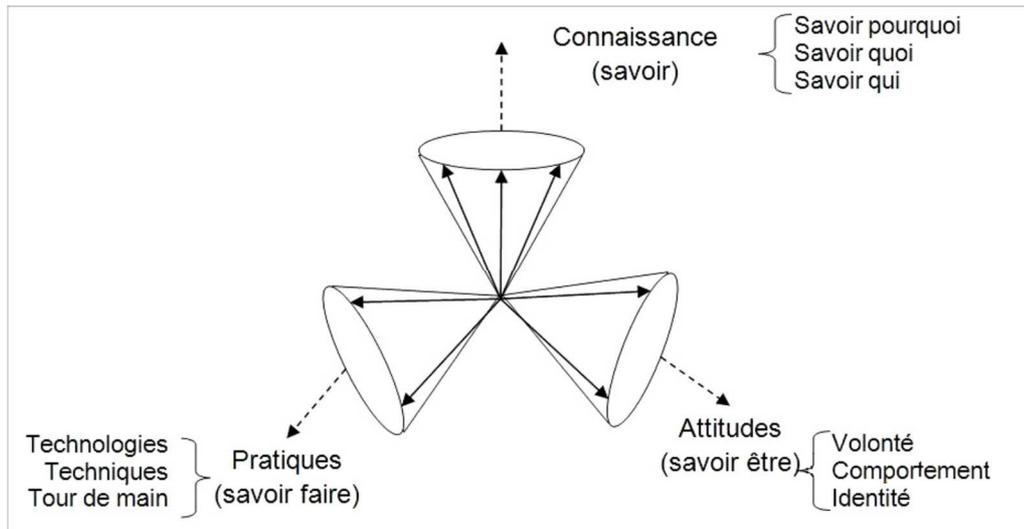
Figura 2 – Qualificação e Competência



Fonte: Adaptado de Le Boterf (2011, p. 27).

O conceito de competência essencial (*core competence*) é estabelecido por Hamel e Prahalad (1995), tratando o conceito no nível organizacional. Referem-se à competência como um conjunto de fatores relacionados que produzem um diferencial competitivo à organização. Esses fatores são: conhecimentos; habilidades; valores; tecnologia; e sistemas físicos e gerenciais. Durand (2000) compartilha dessa visão e considera que crenças e valores compartilhados, pelo grupo de trabalho, influenciam na conduta e desempenho dos indivíduos, conforme figura a seguir.

Figura 3 – Esclarecimento das três dimensões da competência



Fonte: Durand (2006, p. 281).

Percebe-se na Figura 3 que o autor propõe um modelo de competência que apresenta a articulação entre três dimensões: conhecimento (*savoir*); práticas (*savoir-faire*); e atitudes (*savoir être*). Nesse modelo, tem-se o processo de gestão e sua inter-relação com a estrutura organizacional, decisão estratégica e analogias sociais.

De acordo com Le Boterf (2000), a competência profissional é da ordem do saber mobilizar, ou seja, ela não está restrita aos recursos. O ponto basilar da competência é o saber fazer (habilidades). O autor entende que a competência não existe sem um sujeito, tampouco sem uma situação. Assim, percebe-se que na formulação deste constructo, a singularidade individual é vista como fundamental. Já em 2003, o referido autor afirma que o conceito de competência é um conceito em construção, ou seja, não é estático, é mutável.

Em 2003, o autor define competência como sendo a prática do que se sabe em determinado contexto, normalmente em meio às relações laborais, à cultura organizacional etc. Para ele, competência significa mobilizar conhecimento em diferentes situações. Le Boterf (2003) agrega variáveis relacionadas à aprendizagem para a constituição do constructo. De acordo com essa perspectiva, um dos resultados do indivíduo competente, desempenhando determinadas atividades, é o reconhecimento por outros.

[...] o conceito de competência vai além da simples qualificação. Zarifian (2001) afirma que ele se relaciona com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em

constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros. A percepção desse autor deriva de basicamente três pontos: a natureza contingencial do mundo moderno, o teor participativo da comunicação intra-organizacional e seus impactos na visão de serviços dentro e fora das organizações (PAIVA; MELO, 2008, p. 346).

Já Perrenoud (1999), inclui o conceito de “esquema” para definir competência. Sob essa ótica, aproxima-se essa conceituação com o conceito de *habitus* de Pierre Bourdieu (2003), em que um conjunto de esquemas permite a geração de uma infinidade de práticas que são adaptáveis a situações, renováveis, mas não explícitas.

Uma competência seria, então, um simples esquema? Eu diria que antes ela orchestra um conjunto de esquemas. Um esquema é uma totalidade constituída, que sustenta uma ação ou operação única, enquanto uma competência com uma certa complexidade envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, que suportam inferências, antecipações, transposições analógicas, generalizações, apreciação de probabilidades, estabelecimento de um diagnóstico a partir de um conjunto de índices, busca das informações pertinentes, formação de uma decisão etc. (PERRENOUD, 1999, p. 24).

O conceito de competência proposto por Fleury e Fleury (2001, p. 21) é o seguinte: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Tem-se, então, a inter-relação entre contexto, processo de aprendizagem e geração e manutenção de competências. Os autores filiam-se, dessa forma, à corrente francesa teórico-filosófica construtivista.

Zarifian (1999) conceitua competência como sendo uma tomada de iniciativa por parte do indivíduo que assume responsabilidade sobre ações em situações profissionais. Essas ações são baseadas em conhecimentos adquiridos e, conforme ocorrem eventos complexos no ambiente de trabalho, esse conhecimento é transformado.

O autor entende que a competência é demonstrada quando se mobilizam redes de atores com o objetivo de compartilhamento das implicações de suas ações e quando assumem áreas de corresponsabilidade. A competência é manifestada sempre em relação a algo ou a uma situação.

Zarifian (1999) classifica as competências em cinco tipos:

- 1) competência em processos – relacionada ao conhecimento que o indivíduo possui sobre os processos de trabalho;

- 2) competência técnica – são indispensáveis para produzir desempenho. Estão relacionadas com os conhecimentos específicos da atividade profissional;
- 3) competências para a organização – correspondem à autonomia do indivíduo no ambiente de trabalho para atingir as metas da estratégia organizacional;
- 4) competências em serviço – referem-se à avaliação de sua utilidade, ou seja, a previsão do impacto que o produto terá nos clientes; e
- 5) competências sociais – incluem três campos: autonomia; tomada de responsabilidade; e comunicação interpessoal.

No Brasil, Kuenzer (2003) define competência como:

[...] capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida [...] vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos (KUENZER, 2003, p. 17).

O Quadro 1 foi extraído de Bitencourt (2010) e tem por objetivo apresentar um apanhado dos diversos conceitos ligados ao conceito de competências e suas respectivas ênfases.

Quadro 1 – Competências (continua)

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.

Fonte: Bitencourt (2010, p. 27).

Quadro 1 – Competências (continuação)

Autor	Conceito	Ênfase
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
8. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
10. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
13. Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados

Fonte: Bitencourt (2010, p. 27).

Quadro 1 – Competências (continuação)

Autor	Conceito	Ênfase
14. Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...] A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.
15. Dutra e Silva (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e Atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultados, formação.
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
17. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
19. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.

Fonte: Bitencourt (2010, p. 27).

Quadro 1 – Competências (conclusão)

Autor	Conceito	Ênfase
20. Zarifian (1999, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Fonte: Bitencourt (2010, p. 27).

Como pôde ser visto, muitos autores conceituam competências de formas diversas, mas de uma maneira geral, a maioria converge para o entendimento de que competência seria uma combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitude (fazer), chamado de “CHA”, sendo a competência a entrega final (DUTRA; SILVA, 2019). Essa é a definição de competência que norteia a presente pesquisa, que é também adotada pelo Banco X.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências tornou-se um elemento fundamental para o setor de Gestão de Pessoas nas organizações, pois influencia os processos relacionados ao gerenciamento dos níveis organizacionais, coletivos e individuais (PAIVA; MELO, 2008).

A Gestão por Competências remete a um processo composto por múltiplos níveis que permeia toda a organização, em que práticas de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, entre outras, são direcionadas pela estratégia organizacional para alcançar os objetivos organizacionais (BRANDÃO *et al.*, 2001; ZARIFIAN, 1999).

Dutra (2004) compartilha dessa perspectiva. Acredita ser central o conceito de competência na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas. Segundo esse autor, um dos maiores desafios relacionados à gestão de competências é a identificação precisa das competências demandadas pela empresa e pela

sociedade, de maneira a garantir vantagens competitivas e dar foco nos processos educativos.

Ramos (2001) mostra diferentes eixos que compõem o conceito de gestão por competências. Sua definição considera a individualização dos trabalhadores, relativa às possibilidades de mobilidade horizontal e/ou transversal; desenvolvimentos de competências individuais quando ocorrem mudanças nas políticas organizacionais de qualificação profissional; reconhecimento de competências por meio de incentivo à autonomia do trabalhador, além de políticas de avaliação e remuneração por competências.

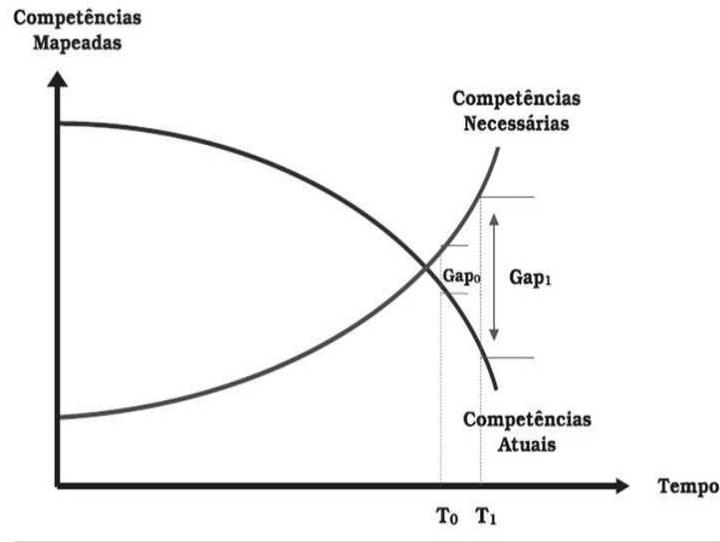
Brandão e Bahry (2005) desenvolveram um modelo de gestão por competências que pressupõe a compreensão da organização e de seu contexto, com base na formulação da sua estratégia. Esse modelo possibilitaria a identificação das competências necessárias por meio de um perfil de competências, cujo objetivo é a composição de um diagnóstico dessas competências na identificação das lacunas (*gaps*) existentes.

Quadro 2 – Exemplos de condições e critérios associados a competências

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão e Bahry (2005).

O diagnóstico de competências ou mapeamento de competências é, por definição, a identificação das competências necessárias ao desempenho de atividade profissional, ou seja, é o modelo que possibilita a percepção da existência ou não dessas competências nos profissionais. Além disso, também é possível identificar as lacunas de competência. Por lacunas de competência entende-se a diferença entre o que é necessário para a consecução dos objetivos organizacionais e o que, de fato, se dispõe para realizá-los (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012).

Figura 4 – *Gap* de competências

Fonte: Adaptado pelo autor de Ienaga (1998).

Cabe destacar que o diagnóstico vai além da identificação das competências necessárias para a atuação da organização, devendo contemplar, também, as competências relevantes à execução das estratégias e objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAMPION *et al.*, 2011; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006), ou seja, é preciso prever, por meio desse mapeamento, o que será necessário para o momento atual e futuro da organização.

Figura 5 – Sistematização da capacitação por competência



Fonte: Carbone *et al.* (2016).

O mapeamento de competências deve se alinhar ao planejamento estratégico e ao modelo da organização (estrutura, modelo de gestão e processos organizacionais). O diagnóstico de competências deve ser realizado metodologicamente e de forma criteriosa para permitir o alcance da estratégia da organização, por meio da definição de ações de aprendizagem na gestão estratégica de pessoas (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; GUIMARÃES, 2000). As competências individuais são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem e o desempenho é a forma de manifestar o que foi aprendido neste processo (BRANDÃO, 2009).

Raub (1998), citando Barney, argumenta que “a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências”.

A gestão de competências pode ser visualizada como um conhecimento derivado da *Resource-Based Management Theory*. Essa teoria pondera que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. A presunção é que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados, concede à organização vantagem competitiva (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996 *apud* RAUB, 1998).

De acordo com Fischer (2002), a atribuição fundamental do modelo competitivo de gestão de pessoas é estimular e desenvolver competências humanas, para que as competências organizacionais se viabilizem. Desse modo, a gestão de competências enfatiza as pessoas como o principal ativo da organização.

Muitas empresas têm buscado um modelo de gestão de competências, no sentido de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias para a organização. Como defendem Carbone *et al.* (2005), partindo da estratégia organizacional, é possível realizar o mapeamento de competências, em que se procura identificar as lacunas ou *gaps* de competências, que são a diferença entre as competências necessárias para realizar a estratégia organizacional frente as competências internas já disponíveis na organização.

Como defendem Ruas *et al.* (2005), em que pese o mapeamento de competências constituir uma linha de pesquisa relevante no campo das competências, ela é marcada fortemente pelas circunstâncias e contextos, ou seja, raramente podem

ser transferidas para outros ambientes e, geralmente, apresentam baixa perenidade, devido as constantes mudanças do ambiente organizacional.

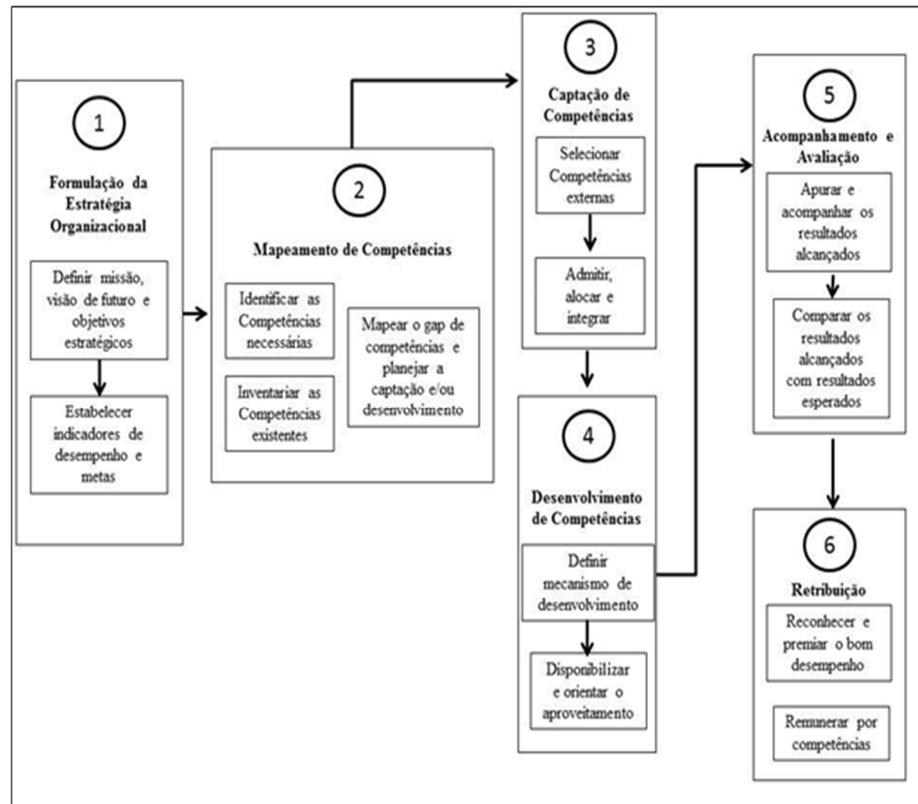
Em linha semelhante, Robbins (2006) argumenta que as competências individuais não permanecem estáveis ao longo do tempo, sendo as habilidades deterioradas e tornando-se obsoletas ao longo dos anos, motivo pelo qual as empresas investem volumosos recursos em treinamento e desenvolvimento de seus quadros funcionais. Assim, não basta somente disponibilizar treinamento para os colaboradores, estes treinamentos devem estar em consonância com as necessidades de cada indivíduo.

Pires *et al.* (2005) ponderam que o desenvolvimento de competências é um processo de aprendizagem que procura suprimir *gaps* entre os conhecimentos, habilidades e atitudes requisitados pela organização, remetendo não somente para aspectos cognitivos e técnicos, mas ainda, para a capacidade dos colaboradores em resolver problemas, lidar com situações imprevistas e compartilhar conhecimento.

Assim, o conceito Gestão de Competências como visto anteriormente está inserido em uma conjuntura de transformações sociais, econômicas e culturais e é idealizado visando o aprimoramento do desempenho profissional e organizacional. De acordo com Brandão e Borges-Andrade (2007), o conceito de competência está vinculado às áreas de administração e psicologia organizacional.

A figura a seguir procura demonstrar, graficamente, o macroprocesso de Gestão por Competências.

Figura 6 – Gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Para fins deste trabalho, conceitua-se gestão por competências de acordo com Carbone *et al.* (2016, p. 35), cuja definição considera as transformações ocorridas nos processos de trabalho ao longo do século passado e nos dias atuais, tratando-a como “um modelo de gestão de pessoas que parte do conceito de *core competence*”.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências existentes na organização (IENAGA, 1998).

O termo estratégia vem do grego *strategos* que significa “a força para vencer o inimigo”. Após a Segunda Guerra Mundial, o termo passou a figurar no âmbito das empresas. No âmbito da administração, estratégia é o conjunto de decisões referentes a um objetivo a ser alcançado, por meio de uma sequência de ações administrativas

em contexto interdependente. Historicamente, o conceito está relacionado à antecipação de planos de ação a serem desencadeados em cenários não definidos.

A gestão estratégica é um termo complexo, que envolve diversas variáveis. Seu conceito inclui a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Pode-se compreender a estratégia organizacional como sendo a forma de se buscar um posicionamento competitivo favorável.

Esse tema está relacionado à competição entre as organizações empresariais. Para Ciribeli e Mendes (2014), o termo define um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coeso. Nessa mesma perspectiva, Rumelt, Teece e Schendel (1994) indicam que a concepção da estratégia é considerada o tema de maior preocupação dos altos executivos ou daqueles que procuram razões para o sucesso ou fracasso das organizações.

Mintzberg *et al.* (2011, p. 104) definem estratégia como:

Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações em uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ainda segundo esses autores,

[...] a estratégia empresarial pode ser definida como: O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Peter Drucker é considerado o pai da Administração Moderna. Em 1954, o autor definiu estratégia como sendo “a análise da situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos”.

Alfred Chandler (1962), historiador norte-americano, desenvolveu um conceito de estratégia em seu livro “*Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Chandler in Industrial Enterprise*” e considera como sendo a determinação

de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir tais objetivos.

Ansoff (1979) define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema. Deve-se considerar para a tomada de decisões, o escopo do produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

Michael Porter (1985) incluiu na definição de estratégia os conceitos de estratégia competitiva e vantagem competitiva. Assim, estratégia, para esse autor, é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Jay B. Barney, na década de 1990, introduziu o conceito de Visão Baseada em Recursos. A escolha estratégica para atingir a vantagem competitiva empresarial é baseada em seus recursos internos, quais sejam: capital humano; físico; e organizacional. A utilização desses recursos, de forma diferenciada por uma determinada empresa, pode fazer com que ela obtenha vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Assim, a definição de estratégia é realizada com a perspectiva de competição com sucesso. Considera, também, o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório (BARNEY, 1991).

Kaplan e Norton (1992) publicam na *Havard Business Review* um texto que trata da ferramenta *Balanced Scorecard*. Essa ferramenta é um instrumento de monitoramento em relação ao desempenho financeiro, objetivos, medidas, alvos e iniciativas em relação aos processos, ao aprendizado organizacional e quanto à clientela.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o método a ser utilizado para se alcançar os objetivos da presente pesquisa. Inicia-se a discussão explicitando o delineamento da pesquisa, momento em que se detalha a natureza, o nível e a estratégia utilizada. A seguir, aborda-se o contexto da pesquisa. Em um terceiro momento, descrevem-se as técnicas de coleta de dados e as etapas da pesquisa. Por fim, são esclarecidos os procedimentos éticos relacionados à pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A natureza da presente dissertação é qualitativa de nível exploratório e prescritivo, na medida em que se propõem a desenvolver um artefato e, como argumenta Gil (2010), coincide com o foco de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. O objetivo é criar um *framework* que permita identificar as competências necessárias para desempenhar um cargo em um grande banco de varejo.

Trata-se, também, de uma pesquisa em que pesquisador e fenômeno pesquisado interagem mutuamente, o que para Hirschman (1986), confere um paradigma predominantemente humanista à pesquisa. Assim, a pesquisa tem, também, ênfase qualitativa, o que de acordo com Ikeda (2009), oferece oportunidades no setor de negócios, especialmente na área de comportamento humano.

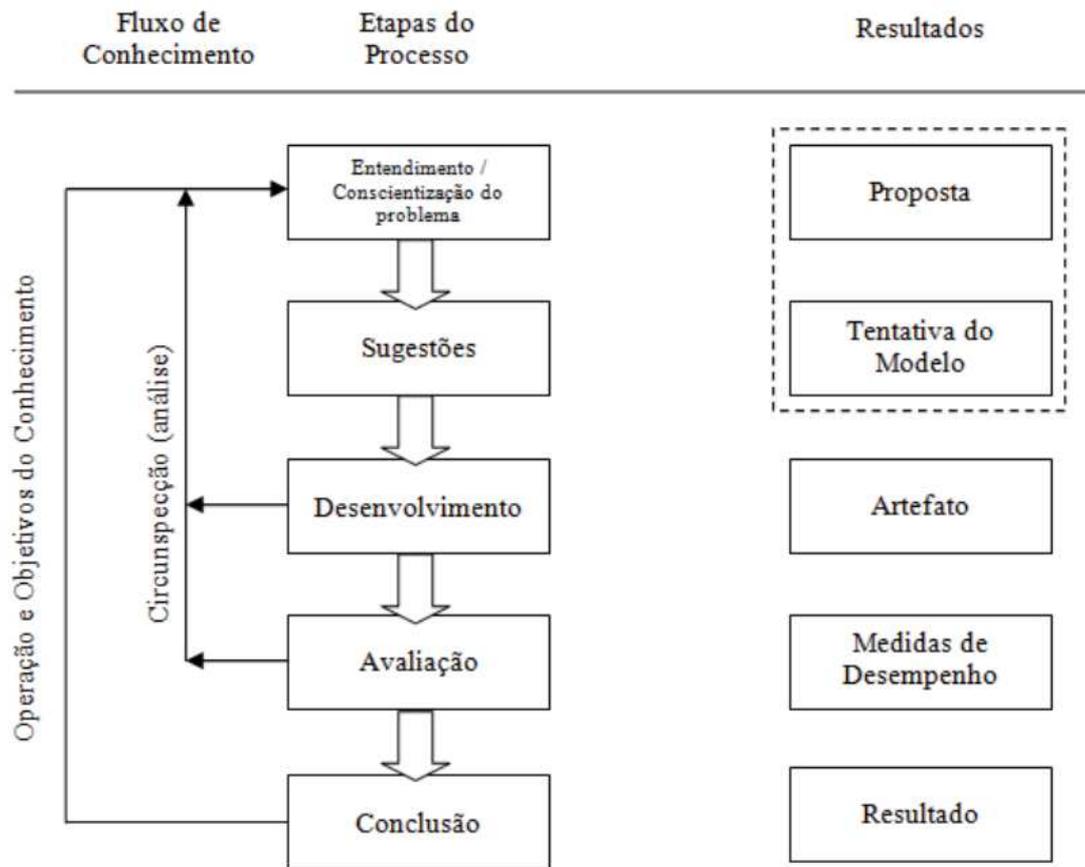
Para atingir os objetivos propostos, a presente dissertação seguiu as etapas da metodologia do DSR, que é um método de pesquisa cujo processo é rigoroso, porque é utilizado para projetar artefatos, resolver problemas observados anteriormente, fazer contribuições à pesquisa, avaliar projetos e comunicar os resultados para o público adequado. Essa metodologia cria e avalia artefatos e se destina a solucionar problemas previamente identificados da organização/instituição (HEVNER; RAM; MARCH, 2004). Segundo Vaishnavi e Kuechler (2005), o DSR envolve a análise do uso e o desempenho dos artefatos projetados para compreender, explicar e melhorar o comportamento dos aspectos em estudo. Para além de uma simples metodologia, o *Design Research* deve ser compreendido como um processo contínuo que sofre ajustes ao longo do processo de realização e retroalimentação.

Essa metodologia foi escolhida porque pode desenvolver o conhecimento com a perspectiva de utilidade do artefato (DRESCH *et al.*, 2013), ou seja, buscou-se, de forma prática, solucionar problemas e implantar melhorias para alcançar maior desempenho nas atividades da instituição pesquisada. Segundo Dresch *et al.* (2015), o DSR tem o propósito de projetar e produzir sistemas que ainda não existem e modificar situações existentes para alcançar melhores resultados, cujo foco está na solução de problemas. Por isso, áreas de trabalho relacionadas à Gestão, assim como a presente pesquisa está vinculada, costumam utilizar esse paradigma científico.

Ainda de acordo com Dresch *et al.* (2015), a metodologia do DSR prevê a execução de um trabalho cíclico entre o desenvolvimento de um artefato e sua avaliação, de forma que a análise realizada em cada etapa, contribua para o desenvolvimento de uma nova versão melhorada do artefato.

Como o objetivo principal foi propor um *framework* que permita identificar as competências necessárias para ocupar um cargo em grande banco de varejo do Rio Grande do Sul (RS), o trabalho culminou com a criação de um artefato, assim o método DSR serviu a esse objetivo, uma vez que é “um paradigma epistemológico que visa desenvolver artefatos que permitam soluções satisfatórias aos problemas práticos, e que contribuam para a construção de teorias” (DRESCH *et al.*, 2015, p. 1129).

A figura, a seguir, de Freitas Junior *et al.* (2015) representa as etapas para atingir o objetivo da DSR:

Figura 7 – Etapas do *Design Science Research*

Fonte: Freitas Junior *et al.* (2015).

3.2 CONTEXTO

A presente pesquisa foi realizada na área de Recursos Humanos. Estudou-se especificamente temas relacionados à Gestão de Desempenho por Competências e Resultados.

Há mais de setenta anos, a instituição financeira em que se realizou o estudo, faz avaliação de seus funcionários e investe em sistemas mais produtivos para a empresa e o trabalhador. Nesse período, foram necessárias adaptações constantes no processo de gestão.

Desde 1998, O Banco X possuía um sistema de Gestão de Desempenho Profissional, cujo objetivo era direcionar e aprimorar os funcionários para um melhor desempenho de suas funções, o cumprimento de metas e atingimento de resultados, por meio de uma estratégia corporativa. Atualmente, a Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados ocorre semestralmente e apresenta múltiplas fontes de avaliação: a) descendente; b) ascendente; c) lateral (pares); e d)

autoavaliação. Nessa avaliação, para cada cargo, há um mapa das competências necessárias definidas pelo Banco X e é no processo de criação desse mapa, se a diretoria assim entender, que a presente pesquisa poderá contribuir.

Por questões de delimitações geográficas, a coleta de dados ocorreu apenas dentro do estado, contudo, cumpre citar que o modelo de avaliação de competências adotado pelo Banco X é único em todo o país.

A unidade de análise da pesquisa é o processo para identificação do mapa de competências necessárias para desempenhar um cargo na rede de atendimento varejo de um grande banco no RS. O banco X utiliza tal ferramenta desde 2005.

3.3 COLETA DE DADOS E ETAPAS

A metodologia do DSR prevê a execução de um trabalho cíclico entre o desenvolvimento de um artefato e sua avaliação, de forma que a análise realizada em cada etapa contribua para o desenvolvimento de uma nova versão melhorada, do artefato. Assim, as etapas de coleta de dados e de análise de dados da pesquisa acabam repetindo-se ciclicamente ao longo de sua execução, uma vez que a análise dos dados obtidos em uma etapa contribui para o incremento do artefato que é então submetido a nova avaliação. O pesquisador gerencia o processo em colaboração com os participantes de cada etapa, resultando em um aprimoramento sistemático do objeto de pesquisa, de forma que traga soluções para o problema proposto e que aprimore o conhecimento teórico e prático sobre o tema (FREITAS JUNIOR *et al.*, 2015).

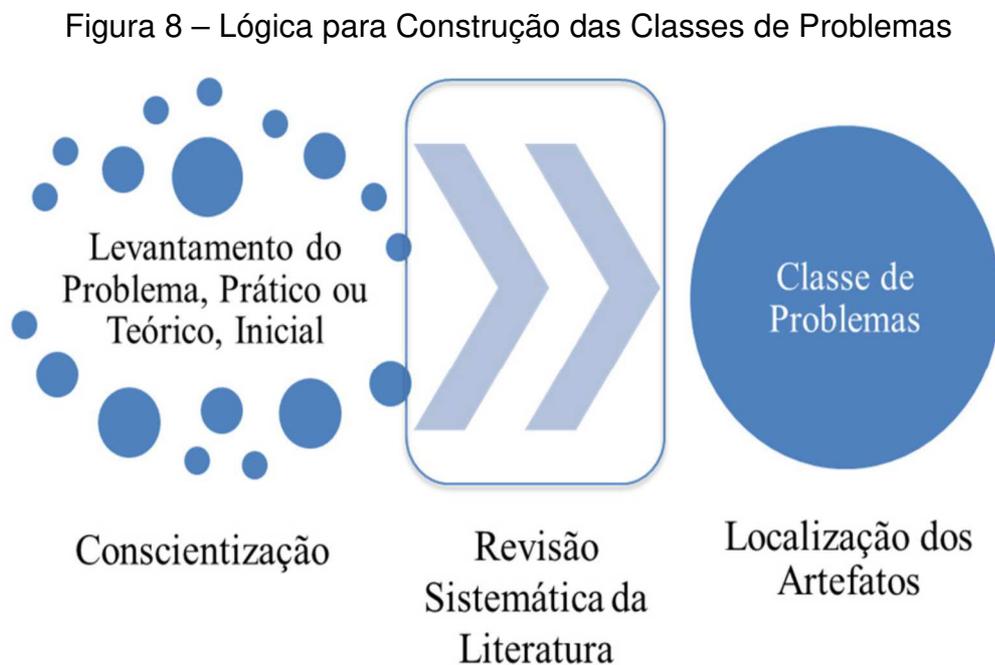
A seguir, descreve-se cada etapa do processo cíclico de construção do *framework*.

A) Pesquisa na Literatura – Segundo Lacerda *et al.* (2013, p. 754), as etapas do DSR são “Conscientizar, Sugerir, Desenvolver, Avaliar e Concluir, em uma intersubjetividade que reúne informações úteis ao desenvolvimento do artefato em elaboração”. Na presente pesquisa, a etapa da conscientização, que é a conscientização para a definição do problema, foi iniciada com ampla pesquisa literária em livros, revistas e artigos sobre ferramentas de identificação de competências já existentes, e confirmada com o painel de especialistas (explicado a seguir). Ainda nesta etapa, foi realizada pesquisa documental nos normativos internos

do Banco X, reunindo informações que auxiliaram na opção por *framework* como tipo de artefato e para a elaboração do *framework* inicial.

Como a presente metodologia parte de hipóteses para construir o artefato que será o fundamento do *framework* inicial, as pesquisas na literatura foram de extrema relevância, pois familiarizam com o problema proposto, e tiveram como propósito desmistificar o problema, proporcionando maior familiaridade com o mesmo, explicitando suas principais características ou auxiliando na construção de hipóteses (GIL, 2010).

A Figura 8 representa essa etapa:



Fonte: Dresch *et al.* (2013).

B) Painel de Especialistas – Foram convidados três especialistas que ocupam funções estratégicas no Banco X, com experiência na área de Gestão de Pessoas e equipes. Tais profissionais representam o topo da pirâmide hierárquica em suas áreas de atuação no RS. Esses especialistas, constantemente, são consultados para fornecer indicações de funcionários que estão se destacando dentro da organização, aptos a serem promovidos, tendo, assim, notório conhecimento na identificação de competências que são importantes para o Banco X. As entrevistas foram realizadas em ambiente virtual, em decorrência da pandemia, e com um roteiro semiestruturado. A entrevista semiestruturada caracteriza-se pela elaboração de um roteiro prévio e

pela flexibilidade ao entrevistador para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista (GODOI; MATTOS, 2006). Para Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013), os especialistas acrescentam uma perspectiva bem específica sobre o assunto, a ser integrada com outras visões sobre o problema de pesquisa, embora não implicando palavra final ou definitiva. Ainda, entende-se que buscar a opinião e a informação de testemunhas privilegiadas (os especialistas) quanto ao conhecimento de aspectos da realidade sob investigação, é uma estratégia a ser integrada às sondagens de usuários e outros recursos de pesquisa. Sua inserção no projeto de pesquisa se caracteriza muito mais como processo do que como produto; mais concatenada com uma abordagem indutiva do que dedutiva; mais coerente com paradigmas ecológicos e complexos, do que de inspiração positivista (PINHEIRO; FARIAS; ABE-LIMA, 2013, p. 191).

Assim, os especialistas foram consultados, em um primeiro momento, para validar o entendimento do problema e a escolha de *framework* como artefato mais adequado e, em seguida, para sugestões de aperfeiçoamento no *framework* inicial e para validar a avaliação experimental como forma de testar o artefato.

Após a contribuição do Painel de Especialistas, o *framework* inicial recebeu sugestões de aprimoramento e, assim, foi construído um *framework* aprimorado, que foi submetido a uma avaliação experimental por meio de um grupo focal. A avaliação experimental trata-se da representação do ambiente para avaliar o comportamento do artefato. O processo visa testar a funcionalidade e a utilidade do artefato.

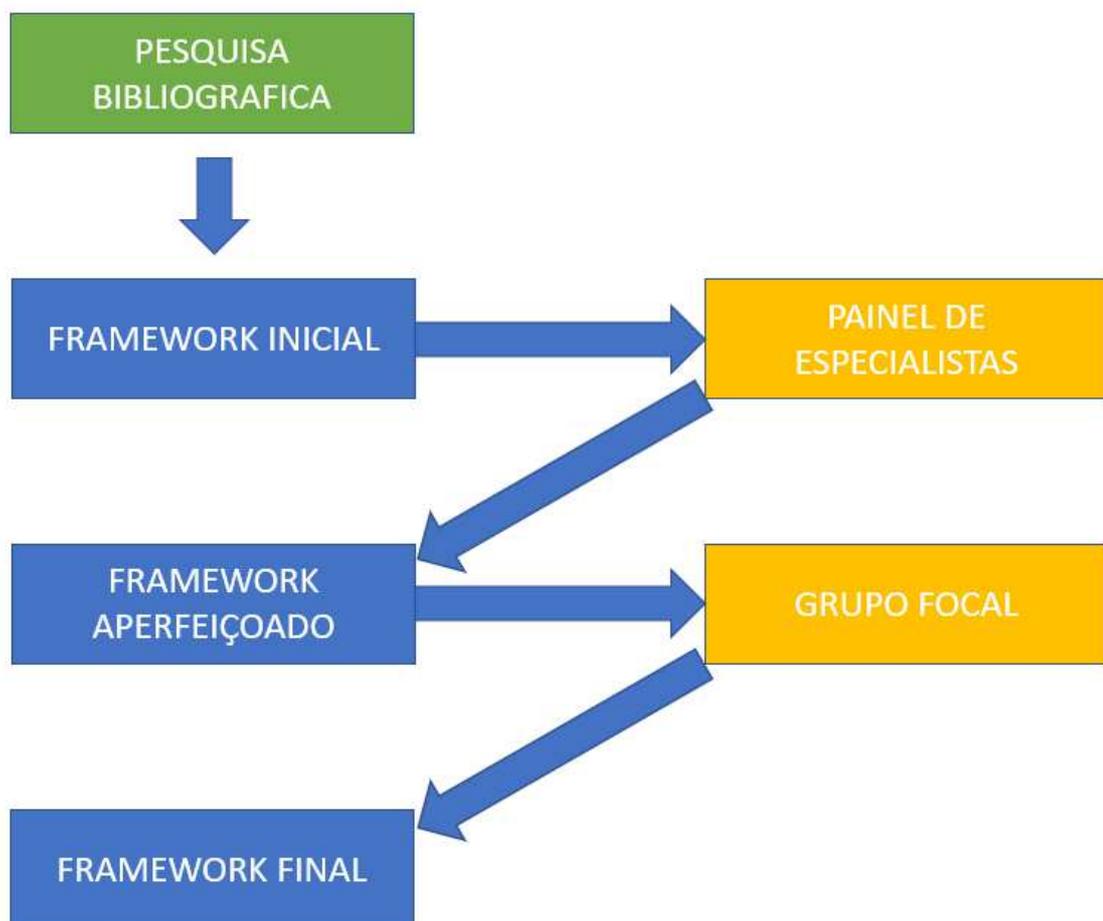
C) Grupo Focal – para compor o grupo focal que aplicou a avaliação experimental do artefato aprimorado, dentre as agências do Banco X especializadas em atendimento no RS, foram selecionadas aquelas que apresentaram alto desempenho nos programas de indução de resultados e que seus administradores possuísem formação em nível de mestrado. Optou-se pela escolha da rede especializada em atendimento para avaliação experimental, por questões geográfica e de familiaridade do pesquisador com esta. A escolha por gestores de alto desempenho vem da hipótese de que estes possuem uma melhor compreensão e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e a escolha pela formação denota que eles possuem uma maior compreensão do método científico, o que é importante, pois eles conduzirão uma avaliação experimental do *framework* aperfeiçoado em suas dependências.

As discussões em Grupo Focal “[...] podem tornar aparente o modo como as atitudes ou avaliações são desenvolvidas e modificadas”. Os participantes provavelmente expressam mais e vão além em suas declarações do que nas entrevistas individuais. A dinâmica do grupo torna-se uma parte essencial dos dados e da sua coleta (FLICK, 2013, p. 119). As percepções também foram coletadas via entrevista semiestruturada e em ambiente virtual.

Novamente por meio de avaliações, críticas do público-alvo e sugestões, o artefato foi revisado e chegou-se ao *Framework* Final que é o objetivo principal desta dissertação.

A Figura 9 traz a representação gráfica das etapas deste estudo:

Figura 9 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Desse modo, fica evidenciado que as etapas de coleta e análise de dados da pesquisa se repetiram ciclicamente ao longo da execução, uma vez que a análise dos

dados obtidos em uma etapa contribuiu para o incremento do artefato, que foi então, submetido a nova avaliação e, assim sucessivamente, tornando o processo contínuo. Por isso, há interação mútua entre o pesquisador e o fenômeno estudado, pois durante o processo de realização da pesquisa, o pesquisador gerencia o processo em colaboração com os participantes de cada etapa. Isso resulta em um aprimoramento sistemático do objeto de pesquisa, de forma que traz soluções para o problema proposto e que aprimora o conhecimento teórico e prático sobre o tema (LACERDA *et al.*, 2013).

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS A PESQUISA

As questões éticas da presente pesquisa concentraram-se, principalmente, na necessidade de autorizações da empresa para a realização de cada etapa do projeto, bem como na preservação da identidade dos entrevistados e verificação do grau de sigilo de cada informação, antes de sua divulgação/publicação.

Para a realização do presente trabalho, submeteu-se o projeto de pesquisa, bem como as ferramentas de coleta de dados, à aprovação do Banco X. A pesquisa foi autorizada pela empresa, com a orientação de manter o anonimato e resguardar termos e normas internas. Assim, para a manutenção do sigilo solicitado pela organização, realizaram-se adaptações em textos e tabelas, alterando termos e nomenclaturas por sinônimos para preservar a impessoalidade.

Foi também autorizado que fossem realizadas entrevistas, reuniões, questionários ou grupos focais com funcionários da instituição, sendo que os respondentes foram informados do caráter voluntário da pesquisa e que seu anonimato seria garantido.

Da mesma forma, as entrevistas e reuniões foram realizadas voluntariamente, e nos casos em que foram utilizadas gravações das conversas, os participantes foram informados sobre as gravações, solicitando-lhes consentimento prévio, sempre mantendo o anonimato.

4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E RESULTADOS OBTIDOS

O projeto desta pesquisa, seguindo as etapas do DSR, previu a produção de um artefato inicial baseado, exclusivamente, no estudo de literaturas. Assim, nesta etapa, foram procurados livros, artigos, monografias e obras que trouxessem exemplos de sistemas praticados no mercado mundial e que servissem de referência para a confecção de um sistema adequado às características do Banco X.

É importante ressaltar que, embora haja disponibilidade de uma grande quantidade de obras relacionadas às palavras-chave deste tema, como competências e gestão de competências, foi possível classificar a maior parte do material encontrado em dois grandes grupos:

- a) referencial teórico, com conceitos teóricos que explicam a noção de competência e de gestão de competências, porém, sem adentrar na aplicação prática. Esses conceitos foram sumarizados no capítulo de referencial teórico do presente trabalho; e
- b) trabalhos que tinham por objetivo principal gerar um mapa de competências para um cargo específico, não se discutindo ou aprimorando o método empregado, o que é o foco principal da presente pesquisa.

Também é importante frisar que o resultado da pesquisa bibliográfica indicou uma série de técnicas de coleta de dados utilizados para identificação de competências, que não devem ser confundidos com os instrumentos de coletas de dados contidos no capítulo de metodologia, que serão utilizados para o aperfeiçoamento do método proposto. Além disso, foram identificadas técnicas para tratar os dados levantados, transformando-os em competências.

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Nesta etapa buscou-se os artefatos propostos pela literatura. A seguir estão expostas as diferentes técnicas de pesquisa que podem ser utilizadas para descobrir as competências necessárias para o desempenho de uma função, que são:

- 1) análise documental;
- 2) entrevista;
- 3) grupo focal;

- 4) questionário;
- 5) gosto, não gosto, ideal seria;
- 6) observação.

4.1.1 Análise documental

Para Carbone (2016), a análise documental consiste em técnica de pesquisa que inclui procedimentos orientados ao estudo e análise de materiais escritos, procurando extrair informações que possam dar suporte ao objetivo que está sendo perseguido. Sendo o objetivo identificação de competências, o foco da análise documental serão informações que melhor permitam descrevê-las.

Na visão de Brandão (2010), a análise documental constitui-se em uma técnica de pesquisa que tem como intenção permitir a descrição objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos, e consiste em analisar vários documentos e tirar deles, conclusões sobre o objeto estudado.

Segundo Carbone (2016, p. 60),

De forma geral, a análise documental é definida como uma análise dos documentos institucionais, procurando interpretar seu conteúdo, definir categorias de análise e identificar indicadores textuais que levem a dedução de competências relevantes a concretização dos objetivos organizacionais.

Ainda para o autor, de uma maneira geral, são utilizados todos os documentos relacionados a estratégia organizacional, como planejamento estratégico, missão, visão, valores entre outros.

Para Brandão (2010, p. 28), “[...] a análise de um documento ocupa-se fundamentalmente do significado das palavras frase e orações. Tem o propósito de interpretar e classificar diferentes partes de um texto [...]”. E, ainda de acordo com o autor, “Geralmente constitui a primeira etapa do processo, posto que permite revelar e exportar aspectos iniciais relevantes a esse processo” (BRANDÃO, 2010, p. 28).

No mapeamento de competências, Brandão (2010) enfatiza que, geralmente, são utilizados documentos relativos à estratégia organizacional da empresa, como missão, visão de futuro, valores, entre outros, podendo ainda ser utilizados normas, regimentos, estatutos, enfim, qualquer documento que ofereça inferências sobre competências relevantes para a organização.

4.1.2 Entrevista

Para Brandão (2010), esta técnica também é comumente aplicada ao mapeamento de competências e, geralmente, é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados frente aos resultados apurados na análise documental, procurando confirmar as competências relevantes para os objetivos organizacionais.

Carbone (2016, p. 65) define entrevista como “uma técnica de comunicação entre duas ou mais pessoas, na qual o entrevistador busca, mediante a formulação de perguntas, obter dos entrevistados, informações relevantes ao objetivo a investigação”.

Ainda para Carbone (2016) é uma conversação dirigida com um propósito preestabelecido de identificar o mapa de competências.

De acordo com Brandão (2010), esta técnica pressupõe a existência de uma comunicação bilateral, em que um entrevistador, mediante perguntas, busca respostas ou percepções do entrevistado sobre o objetivo da investigação.

Dentre os diversos tipos de entrevista, Brandão (2010) cita como mais comum o modelo “semiestruturado”, em que o entrevistador formula perguntas seguindo um roteiro preestabelecido, procurando obter, do entrevistado, descrições de situações profissionais, comportamentos, expectativas de clientes entre outras questões, para identificar competências relevantes ao sucesso da organização. O entrevistado tem liberdade de expor suas respostas em suas palavras e da sua maneira.

Carbone (2016, p. 66) também concorda que “quanto ao tipo de entrevista, para o mapeamento de competências, é mais comum o uso da entrevista semiestruturada em que o entrevistador formula perguntas tendo como suporte roteiro preestabelecido”.

Ainda sobre entrevista, Carbone (2016) define que ela permite obter descrições de situações profissionais, comportamentos que devem ocorrer no trabalho, expectativas dos clientes, expectativas da organização e todos os demais elementos que podem servir como subsídio para o mapeamento de competências.

4.1.3 Grupo focal

Sobre o grupo focal, Carbone (2016) defende que é uma técnica que permite identificar distintas percepções e entendimentos de um problema, neste caso, o mapa de competências.

Em linha semelhante, Brandão (2010, p. 45) define grupo focal como “uma técnica de pesquisa que envolve uma discussão objetiva, orientado por um moderador, que introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona a discussão sobre o tema”.

Carbone (2016) enfatiza que o grupo focal possibilita a evolução da ideia das pessoas, decorrente da interação entre elas durante a discussão, lembrando que os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas e ideias apresentadas pelo moderador ou participantes.

Brandão (2010) sugere que ao aplicar esta técnica ao mapeamento de competências, o moderador apresenta, ao grupo, questões ou tópicos para serem discutidos, baseando-se em um roteiro preestabelecido.

Com relação ao moderador, Brandão (2010, p. 47) também afirma que “a escolha do moderador do grupo focal constitui aspecto relevante. O moderador deve atuar como ouvinte, observador e estimulador da discussão. Seu papel não deve se confundir com o dos participantes ou de juiz”.

4.1.4 Questionário

Brandão (2010) define questionário como instrumento de coleta de dados que são lidos e preenchidos pelo próprio respondente, não contando com a interveniência de um terceiro, seja entrevistador ou moderador.

Em seu trabalho, Brandão (2010) elenca três tipos de questionários, sendo eles não estruturados, estruturados e semiestruturados.

Para Brandão (2010), questionário não estruturado é aquele que possui apenas perguntas abertas, que permitem ao respondente se expressar de maneira singular com suas próprias palavras. Ainda para Brandão (2010, p. 54),

[...] um questionário não estruturado funciona essencialmente como um roteiro de entrevista. A diferença básica é que, na entrevista, o respondente manifesta-se oralmente, cabendo ao entrevistador registrar as respostas

oferecidas, quando no questionário as respostas são apresentadas por escrito pelo próprio respondente.

Ainda com relação ao questionário não estruturado, Brandão (2010, p. 57) afirma que:

[...] é relativamente raro o uso de questionários não estruturados, tendo em vista as dificuldades que esse tipo de instrumento geralmente acarreta. Muitas pessoas têm dificuldade de se expressar por escrito, em especial aquelas de menor nível sociocultural.

Para Brandão (2010), o questionário estruturado é aquele que apresenta questões fechadas, ou afirmações com escalas ou alternativas de respostas fixas ou preestabelecidas, cabendo ao respondente, apenas assinalar a resposta.

Como semiestruturado, Brandão (2010) define aquele questionário que mescla as duas técnicas acima mencionadas.

4.1.5 Gosto, não gosto, ideal seria

Leme (2015, p. 52) sugere outro tipo de questionário aberto, extremamente simples, ao qual chama de “Gosto, Não Gosto, ideal seria”, como é explicado a seguir:

Para cada colaborador presente, será entregue uma folha com três colunas. As colunas terão os títulos ‘Gosto’, ‘Não Gosto’ e ‘O Ideal Seria’, respectivamente. Os colaboradores serão orientados a pensarem em cada pessoa com as quais ele se relaciona na organização: subordinados, superiores ou pares, clientes ou fornecedores internos. Ao pensar na primeira pessoa, o colaborador deve anotar na coluna ‘Gosto’ os comportamentos dessa pessoa que são admirados por ele e que contribuem para a organização. Sobre essa mesma pessoa, porém na coluna ‘Não Gosto’, devem ser registrados os comportamentos que o colaborador julga que não sejam adequados, e, na última coluna, ‘O Ideal Seria’, os comportamentos que precisam ser ‘desenvolvidos’ nesse colaborador para que a organização atinja o MVVE – Missão, Visão, Valores e Estratégia da Empresa.

A seguir apresenta-se um exemplo do questionário sugerido por Leme (2015):

Quadro 3 – Questionário gosto /não gosto/ ideal seria

Gosto	Não gosto	Ideal seria

Fonte: Adaptado pelo autor de Leme (2015, p. 44).

4.1.6 Observação

“A observação consiste no registro e exame detalhado de dados sobre comportamentos, fenômenos ou ações relacionadas ao objeto estudado, sem envolver questionamento e respostas, verbais ou escritos entre observador e sujeitos” BRANDÃO (2010, p. 77).

Carbone *et al.* (2009) ressaltam que uma das vantagens da observação, no processo de mapeamento das competências, é a possibilidade de examinar detalhes do desempenho de pessoas em seu próprio contexto de trabalho, identificando dados que poderiam ser omitidos em outro instrumento de coleta de dados.

Brandão (2010) afirma que é uma técnica indicada para estudos mais aprofundados, em que se pode verificar informações que poderiam ser esquecidas pelos sujeitos que vivenciaram o acontecimento.

Como dificultador do uso da técnica de observação como instrumento de coleta de dados, Brandão (2010) afirma que as interpretações dependem do nível cognitivo, dos sentimentos, das crenças e dos valores do observador.

4.1.7 Técnicas empregadas para descrever competências

Após a coleta de dados é necessário tratar estas informações, descrevendo-as como competências. Para a descrição das competências é preciso muita objetividade quanto aos comportamentos, e esses devem ser observados no ambiente de trabalho de forma a evitar interpretações errôneas, ou seja, deve representar um desempenho e ou comportamento esperado, indicando “o que” o profissional deve ser capaz de fazer (BRANDÃO; BARRY, 2005).

Brandão (2010) afirma que as competências são normalmente utilizadas para qualificar a atuação do indivíduo em determinado contexto. Assim, a descrição do comportamento ou desempenho esperado deve indicar explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho, utilizando-se um verbo e um objeto de ação, como “redigir textos”, “analisar documentos”, “solucionar problemas”.

Para a construção da descrição de competências, Carbone (2016) elaborou o Quadro 4, que traz os verbos menos indicados e mais indicados para a elaborar a redação.

Quadro 4 – Comparativo de verbos menos e mais indicados na descrição das competências

Verbos sujeitos a muitas interpretações e ambiguidades	Verbos que indicam comportamentos observáveis
Acreditar Apreciar Compreender Conhecer Entender Internalizar Pensar Refletir Saber Sensibilizar	Analisar Aprovar Avaliar Classificar Comunicar Construir Definir Demonstrar Descrever Desenvolver Enumerar Operar Organizar Planejar Resolver Selecionar

Fonte: Carbone (2016).

Brandão (2010) e Carbone (2016) sugerem, ainda, que sempre que possível, a descrição da competência pode conter um critério que indique um padrão de qualidade ou nível de desempenho esperado, e uma condição em que se espera que o desempenho ocorra.

O Quadro 5, extraído de Carbone (2016), traz exemplos do emprego destas técnicas.

Quadro 5 – Técnica para descrição de competências profissionais

Comportamento (verbo + Objeto ação)	Critério	Condição
Comunicar-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Usando diferentes veículos de comunicação
Editar textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo word
Cumprir metas e prazos		Mantendo a chefia informada sobre os procedimentos
Realiza análise financeiras	Com precisão e rapidez	

Fonte: Carbone (2016).

A descrição de uma competência deve indicar, de forma inequívoca, o desempenho esperado do profissional no trabalho, Brandão (2010) recomenda evitar:

- a) construção de descrições muito longas e com ideias múltiplas;

- b) obviedades;
- c) duplicidades e redundâncias;
- d) abstrações;
- e) estrangeirismos ou termos excessivamente técnicos;
- f) ambiguidades;
- g) palavras desnecessárias; e
- h) verbos inadequados.

Para tratar os *feedbacks* recebidos no questionário Gosto/Não gosto/Ideal seria, além das técnicas já recomendadas, Leme (2015) sugere tratar os indicadores:

- a) na forma infinitiva;
- b) de forma afirmativa (transformar as respostas do “não gosto” em frases afirmativas, como por exemplo “não gosto quando não é cortês com os colegas” em “ser cortês com colegas de trabalho”);
- c) no sentido ideal para a organização;
- d) eliminar frases duplicadas ou com mesmo sentido; e
- e) separar quando tiver mais de um indicador na mesma frase.

Importante ressaltar um cuidado metodológico que é necessário possuir em quaisquer que sejam as técnicas de pesquisa escolhidas para o mapeamento de competências: devem-se descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. De acordo com Carbone (2016), a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Leme (2015) entende que não há um número mínimo ou máximo de competências, mas seria muito interessante utilizar entre 10 e 15 competências no mapa.

4.1.8 Seleção das técnicas de pesquisa e *framework* inicial

Fleury e Fleury (2003), argumentam que a modelagem de competências deve começar com a definição das competências essenciais da unidade de negócio, e que

as competências essenciais devem estar alinhadas com as estratégias competitivas da organização.

A literatura indica que a análise documental é a técnica inicial para definição das competências necessárias para a organização. Por meio dela será identificada MVVE e descrições de cargos da organização, logo não pode deixar de ser empregada no *framework* inicial.

O questionário não estruturado, na prática, é uma entrevista semiestruturada em que não se tem contato entre entrevistador e entrevistado, e as respostas são escritas. Desse modo, é possível se entregar o questionário ao respondente, e este pode analisar as perguntas e responder com mais tempo as questões, sem a “pressão” de passar por uma entrevista. Outra técnica que apresenta semelhança ao questionário aberto é o “Gosto, não gosto, ideal seria”.

A principal crítica ao questionário semiestruturado, que pode ser estendida a atividade “Gosto, não gosto, ideal seria” é quanto a dificuldade de os respondentes se expressarem devido a questões socioculturais. Como os funcionários do Banco X passaram por um concurso público, em que é exigida formação escolar mínima de segundo grau, e a própria atividade bancária exige muita leitura e interpretação de normas, entendeu-se que essa preocupação era indevida.

Desse modo, acreditou-se que o questionário aberto somado a atividade “Gosto, não gosto, ideal seria” se sobrepunha a entrevista. Assim, foi elaborado um compilado de todas as sugestões de questões abertas e roteiros de entrevistas encontradas em Brandão (2010) e Carbone (2016) para compor o questionário aberto, e agregada a atividade “Gosto, não gosto, ideal seria” para compor a parte de questionário do *framework* inicial.

As técnicas de entrevista, grupo focal e observação demandam uma grande habilidade de quem vai aplicá-las. Como o objetivo não é propor um método que se recomende a contratação de um profissional para conduzir os procedimentos, e para evitar que a habilidade, ou a falta dela, influencie diretamente na qualidade do mapa de competências que foi gerado ao final da aplicação do *framework*, optou-se por não empregar essas técnicas. Além disto, essas ferramentas são aplicadas na presença do pesquisador, o que pode gerar algum constrangimento para que o participante responda com sinceridade a pesquisa.

Após a fase de coleta de dados, compreendida pela pesquisa documental e questionário, deve-se tratar estes dados, logo o *framework* inicial vai apresentar uma

série de passos e orientações que tem por objetivo auxiliar no processo de transformar as informações obtidas nas etapas anteriores em competências, dentro do padrão estabelecido na literatura.

Deste modo, o *framework* inicial contou com três etapas:

- 1) pesquisa documental:
 - a) identificar Missão, Visão, Valores e Estratégia; e
 - b) identificar descrição do cargo a ser pesquisado;
- 2) questionário:
 - a) perguntas abertas; e
 - b) questionário Gosto/ Não Gosto/ Ideal seria; e
- 3) roteiro para tratar os dados.

Na sequência representa-se, graficamente, as etapas do *framework* inicial.

Figura 10 – Etapas do *Framework* inicial



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A versão completa do *framework* inicial encontra-se no Apêndice A.

4.2 PAINEL DE ESPECIALISTAS E *FRAMEWORK* APRIMORADO

Prosseguindo com as etapas da metodologia DSR foram realizadas três entrevistas com especialistas do Banco X. Todos ocupam função de destaque na organização no RS e possuem ampla experiência em gestão de pessoas. Importante lembrar que, conforme descrito nos procedimentos éticos desta pesquisa, as entrevistas foram autorizadas pelo Banco X desde que fosse respeitado o anonimato dos entrevistados, portanto, serão chamados de especialistas A, B e C, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Quadro de especialistas

Especialista	Gênero	Área de responsabilidade	Tempo de banco	Idade
A	Feminino	Gestão de pessoas do RS	28 anos	48 anos
B	Masculino	Atendimento do RS	21 anos	40 anos
C	Masculino	Comercial das agências de atendimento do RS	14 anos	35 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As conversas foram realizadas no mês de agosto de 2021 e como ainda se estava atravessando o período de pandemia, optou-se por realizá-la via aplicativo *Teams*. Foram entrevistas semiestruturadas que seguiram um roteiro preestabelecido que se encontra no Apêndice B. Para que o entrevistado tivesse mais tempo para analisar a ferramenta e fazer suas contribuições, o *framework* inicial foi enviado com quatro dias de antecedência da entrevista.

4.2.1 Pontos comuns em todas as entrevistas

No início de todas as entrevistas foi solicitada a autorização para gravação e explicada a questão do anonimato exigido pelo Banco X; feita uma breve explicação sobre o objetivo da pesquisa e os procedimentos metodológicos; e explanado sobre o papel do entrevistado/especialista no estudo.

Os entrevistados foram unânimes quanto à percepção de que se estava, de fato, vivendo um período de grandes mudanças, e que essas mudanças se refletem na necessidade de constante atualização do mapa das competências que podem gerar vantagem estratégica para a organização e mantê-la perene. Logo, para se

identificar esse mapa de competências é necessário um método, e esse método também pode ser revisto, atualizado ou aprimorado. Assim, entendeu-se que houve uma conscientização sobre o problema de pesquisa.

Também houve unanimidade no entendimento de que um guia com os passos para mapear as competências, no formato proposto no *framework* inicial, tem potencial para atingir o objetivo.

4.2.2 Contribuições individuais dos especialistas

A “especialista A” fez ponderações sobre a primeira parte do *framework* inicial. Disse que seria importante deixar, o mais claro possível, o objetivo da aplicação do artefato. Sugeriu, também, agregar uma definição clara de competência, pois segundo ela, isto pode contribuir com as respostas do questionário.

A entrevistada não demonstrou dúvidas quanto a primeira parte do questionário e quando perguntada sobre a pertinência das questões, disse que acreditava que estas resultarão em respostas que devem cumprir o objetivo de auxiliar na identificação das competências.

Ela também demonstrou que o objetivo da atividade “Gosto/ Não Gosto/Ideal seria” não estava bem definido, e gerou dificuldade de compreensão. Definiu-se por delimitar e descrever melhor a atividade.

Durante a entrevista como o “especialista B”, explanou-se as sugestões recebidas pelo especialista anterior, e o mesmo entendeu que as observações eram pertinentes e colaborariam com a melhoria do *framework*.

Ele também entendeu que as questões trariam respostas aderente ao objetivo da pesquisa e sugeriu que, ao realizar a avaliação experimental, os termos genéricos do questionário, como por exemplo “gestor” na primeira questão fossem substituídos pelo cargo a ser analisado.

A contribuição mais importante deste especialista foi quanto a aplicação do *framework*. Sugeriu que fosse utilizada uma avaliação em 360 graus, em que o responsável pelo cargo a ser avaliado, um superior e um subordinado, responderiam o questionário, trazendo, assim, uma perspectiva mais ampla das competências necessárias para aquele cargo. Sugeriu, também, a inclusão de clientes no grupo a responder o questionário, porém, essa sugestão não pode ser acatada, pois a autorização de pesquisa fornecida pelo Banco X abrangia apenas o público interno.

Na entrevista com o “especialista C” repetiu-se o procedimento de apresentar as sugestões recebidas pelos especialistas consultados anteriormente e, assim, ratificar a pertinência da sugestão, o que aconteceu.

Ele também acredita que o questionário vai atingir o objetivo proposto, porém, trouxe duas observações que não haviam sido levadas em consideração na elaboração do *framework* inicial. Como foi sugerido pelo especialista anterior uma avaliação em 360 graus, no mínimo três pessoas responderão ao questionário (cargo avaliado, superior e subordinado), podendo gerar um leque muito grande de competências. Além disso, o respondente do questionário pode não ter o necessário conhecimento da MVVE do Banco X, gerando uma resposta em desacordo com os objetivos da organização.

Encerradas as entrevistas, para atender a crítica dos especialistas foi necessário escolher um cargo para direcionar o artefato, aprimorá-lo e avançar para a próxima etapa. Decidiu-se pelo cargo de “Gerente de Relacionamento em agência de atendimento” por ser uma função que o painel de especialistas e o pesquisador possuem familiaridade, por se tratar de uma função que é vital para o atingimento dos resultados na agência e por possuir subordinado e superior, possibilitando, assim, uma avaliação em 360 graus.

Para o Banco X, o cargo de gerente de relacionamento em uma agência de atendimento é uma função de confiança, que é descrita nos normativos internos como,

[...] funções de destaque na estrutura organizacional e que podem ser exercidas por funcionários em atribuições diferenciadas que exigem confiança especial. Tais profissionais têm a capacidade de influenciar a gestão da Organização, podendo evidenciar-se pelo desenvolvimento de soluções estratégicas e inovadoras, emissão de pareceres para o apoio à decisão, representação da Empresa ou Unidade e pelo acesso exclusivo a informações confidenciais ou revestidas de sigilo empresarial. É esperado que os funcionários que desempenham essas funções contribuam com o desenvolvimento profissional de funcionários e demais colaboradores.

Ainda de acordo com as normativas do Banco X, o gerente de relacionamento em uma agência de atendimento é responsável por:

- resultado do módulo sob sua gestão;
- viabilização de condições para que sejam cumpridos os objetivos definidos para o módulo sob sua gestão;
- gestão de pessoas, de recursos, de processos e de informações observando direcionadores institucionais;

- divulgação dos direcionadores organizacionais para o módulo sob sua gestão;
- gestão de informações estratégicas, confidenciais ou revestidas de sigilo empresarial sob sua responsabilidade, em função da possibilidade de causarem prejuízos para o Banco, ou de provocarem impactos econômicos e financeiros para os clientes e acionistas da Empresa;
- representação do Banco ou da Unidade, sobretudo para tratar de assuntos relevantes ou confidenciais, relacionados à sua área de atuação;
- representação e defesa dos interesses da empresa, na condição de preposto, em demandas judiciais ou extrajudiciais, sobretudo na esfera trabalhista;
- planejamento, coordenação e controle do módulo sob sua gestão;
- tomada de providências necessárias para que as informações estratégicas, confidenciais ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da função de confiança exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não exercentes dessas funções a quem não tenham sido confiadas pelo Banco, como também, não sejam usadas por terceiros; e
- adoção de demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para sua Unidade e para resguardar interesses do Banco, nos assuntos relacionados à sua área de atuação.

Para tratar as sugestões recebidas e demonstrar as propostas de melhoria, foi elaborado o Quadro 7 com as propostas de alterações no *framework* inicial:

Quadro 7 – Propostas de melhorias no *framework* inicial

Crítica do especialista	Proposta de melhoria
Deixar claro o objetivo do artefato	Melhorar o enunciado.
Inserir definição de competências	Inserir definição de competências no enunciado.
Alterar cargo genérico para específico	Alterado par Gerente de Relacionamento em agência de atendimento.
Melhorar Gosto/Não Gosto/Ideal Seria	Separar a atividade e criar um roteiro próprio, melhorando as orientações.
Avaliação em 360 graus	Direcionar a aplicação dos questionários para o cargo avaliado, superior e subordinado.
Alinhamento de competências com MVVE	Escala de <i>likert</i> de 9 pontos avaliando o alinhamento da competência com a MVVE.
Leque muito grande de competências	Seguir proposta da literatura e selecionar no máximo 10 competências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Desse modo, o *framework* aprimorado contou com quatro etapas:

- 1) pesquisa documental:
 - a) identificar Missão, Visão, Valores e Estratégia; e
 - b) identificar descrição do cargo a ser pesquisado;
- 2) questionário:
 - a) perguntas abertas; e
 - b) questionário Gosto/Não Gosto/Ideal seria;
- 3) roteiro para tratar os dados; e
- 4) ranqueamento de competências.

A Figura 11 apresenta, graficamente, como ficou o fluxograma do *Framework* Aperfeiçoado, já com as sugestões dos especialistas. Nele está circulado em vermelho a nova etapa sugerida.

Figura 11 – Etapas do *Framework* Aperfeiçoado



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com o objetivo de formalizar o término desta etapa e ratificar que as propostas de melhoria atenderam às expectativas do painel de especialistas, o *framework* aprimorado foi remetido via *e-mail* para estes, que retornaram com o “de acordo” com

as alterações propostas. A versão do *Framework* Aprimorado encontra-se no Apêndice C.

4.3 GRUPO FOCAL E *FRAMEWORK* FINAL

Seguindo os passos da metodologia proposta foram iniciados os trabalhos para seleção dos gestores que iriam compor o grupo focal.

Em um primeiro momento foram identificadas as 10 agências mais bem ranqueadas no programa de indução de resultados do Banco X. O objetivo de escolher as agências mais bem ranqueadas, vem da hipótese de que os gestores destas dependências estão mais alinhados aos objetivos estratégicos do Banco X.

Em um segundo momento, consultou-se a formação acadêmica de cada um dos gestores. Como o DSR é uma metodologia caracterizada pelo rigor científico, e o grupo focal tem por objetivo conduzir uma avaliação experimental do artefato aprimorado, entendeu-se que gestores com formação de nível de mestrado tem uma melhor compreensão do método científico, o que contribuiria com a qualidade do *framework* final.

Tal levantamento indicou para dois gestores. Importante lembrar que conforme descrito nos procedimentos éticos desta pesquisa, as entrevistas foram autorizadas pelo Banco X desde que fosse respeitado o anonimato dos entrevistados, portanto, serão chamados de Gestor A e B, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Quadro de Gestores

Gestor	Gênero	Área de Formação
A	Feminino	Mestre em Gestão e Negócios
B	Masculino	Mestre em Economia

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Esses gestores foram contatados por telefone, a fim de formalizar o convite para a participação do estudo. Nesse contato, houve uma breve explicação sobre a pesquisa, o ponto em que se encontrava, os passos que faltavam naquele momento, e o papel que eles iriam desempenhar. Ambos aceitaram participar do estudo. Neste ponto, foi remetido por *e-mail* o *Framework* Aprimorado para que os gestores pudessem analisar e dirimir eventuais dúvidas, antes de iniciar a avaliação experimental, de fato. Foi combinado um novo contato telefônico em dois dias. É

importante salientar que a avaliação experimental ocorreu entre agosto e setembro de 2021, e neste período estava ocorrendo a Expoiner, que é reconhecida como uma das maiores feiras do agronegócio do mundo, na qual o Banco X é patrocinador e mobiliza toda sua rede de atendimento para o evento. Para que não houvesse desvio de foco da avaliação experimental e garantir o andamento da mesma, optou-se por realizar rápidas e periódicas audioconferências de ponto de controle, e uma videoconferência de fechamento ao final da avaliação experimental.

Transcorrido o prazo acordado de dois dias, realizou-se o segundo contato via audioconferências, em que foram recapitulados os processos éticos da pesquisa, especialmente a livre participação e anonimato dos respondentes, o processo de construção do *framework* aprimorado, e os passos que estavam previstos nele, para que fosse iniciada a avaliação experimental.

Nesta audioconferência não estava prevista uma rodada de sugestões, porém, o Gestor B propôs conduzir uma breve reunião inicial com os funcionários de sua dependência que participariam da pesquisa, com o objetivo de reforçar e equalizar o conhecimento da MVVE do Banco X, assim como a descrição normativa do cargo de Gerente de Atendimento em Agência de Atendimento, antes de iniciar a aplicação dos questionários. A Gestora A concordou com a sugestão. Assim ficou acertado de se incluir uma nova etapa após a pesquisa documental e antes da aplicação do questionário que foi chamada de Reunião de Alinhamento.

Ainda nessa audioconferência ficou combinado que os respondentes ficariam com os questionários por dois dias, a fim de terem condições de refletir e responder com calma e poder relatar eventual situação que porventura acontecesse durante o experimento, em suas dependências. Também ficou combinado um prazo de dois dias para a etapa Três – Tratamento de dados, que seria conduzida pelos gestores após a coleta dos questionários. Então, somando-se o prazo de dois dias para as respostas ao questionário, mais os dois dias para a etapa de tratamento dos dados, ficou combinada uma nova audioconferência como ponto de controle, no prazo de quatro dias.

Nessa nova audioconferência de ponto de controle, os gestores relataram que haviam realizado a Reunião de Alinhamento em que brevemente explicaram sobre a pesquisa, procedimentos éticos, MVVE e os normativos relativos ao cargo a ser estudado, e a mesma transcorreu sem problemas. Com relação a aplicação do questionário, ambos relataram que foram respondidos tranquilamente no prazo

proposto de dois dias. Entretanto, a Etapa 3 – Tratar dados, mostrou-se mais complexa do que o esperado e não havia sido concluída ainda.

Procurando facilitar a conclusão da atividade, foi proposto aumentar a lista de sugestões de verbos encontrada na Etapa três do *Framework* Aperfeiçoado, e também aumentar a quantidade de exemplos de transcrições de competências constantes no guia para transcrever competências, que consta na mesma etapa. Este material complementar foi remetido via *e-mail* e encontra-se no apêndice D. O envio do material complementar mostrou-se adequado e permitiu que ambos os gestores finalizassem a etapa.

Neste ponto havia um mapa de competências elaborado pelos gestores. Pensando na otimização do processo, para evitar sobreposições de competências e visando maior robustez do mapa final de competências, foi proposto que a próxima etapa (ranqueamento de competências), o experimento, fosse unificado e conduzido conjuntamente entre os gestores, o que foi aceito. Dessa forma, o Gestor B ficou encarregado de fundir as competências identificadas pela Gestora A, com as competências identificadas por ele, eliminando as sobreposições, gerando um único ranqueamento de competências, que foi ranqueado usando a escala de *likert* de 9 pontos, em consenso por ambos os gestores. O produto dessa etapa encontra-se no Apêndice E.

Transcorridas todas as etapas de aplicação do *framework*, o Quadro 9 elenca o produto da avaliação experimental, que são as competências necessárias para o cargo de Gerente de Relacionamento em uma agência de atendimento no RS, levantadas pelo artefato proposto.

Quadro 9 – Mapa de competências para o cargo de gerente de relacionamento em uma agência de atendimento no RS

1	NEGOCIA PRODUTOS E SERVIÇOS DE MANEIRA ÉTICA
2	PRODUZ OS RESULTADOS ESPERADOS NOS PRAZOS PROPOSTOS
3	EXECUTA SUAS TAREFAS PREZANDO PELA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL
4	LIDERA SUA EQUIPE COM INICIATIVA PARA BUSCA DE RESULTADOS
5	PREPARA SUA EQUIPE VISANDO FORMAÇÃO DE SEUS SUBORDINADOS
6	DEMONSTRA CRIATIVIDADE PARA ENTREGA DOS OBJETIVOS DENTRO DAS NORMAS E PADRÕES ÉTICOS
7	MOTIVA A EQUIPE PARA ENTREGA DOS RESULTADOS
8	RELACIONA-SE COM COLEGAS E CLIENTES DE MANEIRA CORDIAL E ATENCIOSA
9	DEMONSTRA CONHECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA
10	RESOLVE PROBLEMAS DOS CLIENTES VISANDO SUA FIDELIZAÇÃO E RENTABILIZAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Concluída a aplicação do *framework* aprimorado, foi realizada videoconferências com os gestores. Nela foram recapitulados todos os passos da avaliação experimental, para fins de ratificação das alterações propostas, as quais estão expostas no Quadro 10.

Quadro 10 – Propostas de melhorias no *Framework* aperfeiçoado

Crítica do gestor	Proposta de melhoria
Reunião inicial para explanação da MVVE	Inclusão da etapa de Reunião de Alinhamento
Dificuldades para transcrever competências	Complementação da lista de sugestão de verbos; Inclusão de novos exemplos de descrição de competências

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

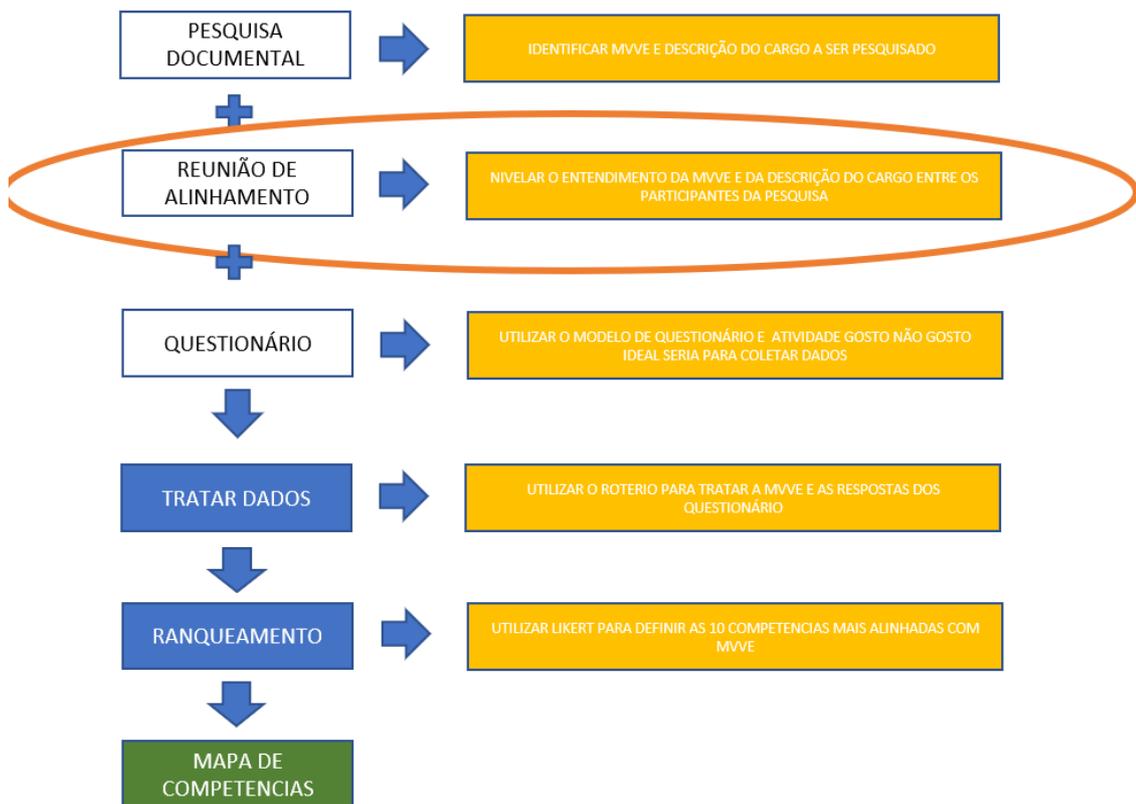
Desse modo, o *framework* aperfeiçoado foi alterado para contemplar cinco etapas, formalizando o *framework* final:

- 1) pesquisa documental:
 - a) identificar Missão, Visão, Valores e Estratégia; e
 - b) identificar descrição do cargo a ser pesquisado;

- 2) reunião e alinhamento;
- 3) questionário:
 - a) perguntas abertas; e
 - b) questionário Gosto/Não Gosto/Ideal seria;
- 4) ranqueamento de competências; e
- 5) roteiro para tratar os dados.

A Figura 12 apresenta graficamente como ficou o fluxograma do *Framework* Final, já com as sugestões dos gestores do grupo focal. Nele está circulado, em vermelho, a nova etapa sugerida.

Figura 12 – Etapas do *Framework* Final



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O *framework* Final completo encontra-se no Apêndice F.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo estão elencados pontos relativos à trajetória desta pesquisa e as conclusões apresentados nos capítulos anteriores, suas implicações gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA E O ATINGIMENTO DESTES OBJETIVOS

Esta dissertação teve como seu principal objetivo propor um *framework* com as etapas para a identificação das competências necessárias para o desempenho de cargos em um grande banco de varejo.

O modo de construção cíclico da metodologia DSR proporcionou que os resultados fossem alcançados logo após cada uma das etapas da pesquisa previstas no capítulo 3 e implementadas no capítulo 4.

No capítulo 2 foi possível identificar a complexidade do tema competências e nele sintetiza-se que trata de uma “combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitude (fazer), chamado de ‘CHA’ sendo a competência a entrega final” (DUTRA *et al.*, 2019), sendo esta resposta para o primeiro objetivo específico da pesquisa.

No capítulo 4 foram pesquisadas e reconhecidas as ferramentas que a literatura indica, para identificar o mapa de competências para se ocupar um cargo, que era o segundo objetivo específico deste trabalho.

Ainda no capítulo 4, foi proposto um método com base nas ferramentas identificadas na literatura. Esse método foi aprimorado por um painel de especialistas e, posteriormente, por aperfeiçoamentos propostos por um grupo focal que conduziu uma avaliação experimental, gerando ao final do processo, uma ferramenta capaz de identificar um mapa de competências.

O Quadro 11 identifica as principais contribuições ao *framework* no final de cada uma das rodadas de aperfeiçoamento.

Quadro 11 – Contribuições de cada etapa ao *Framework*

Versão do Framework	Etapa	Contribuição
Inicial	Pesquisa Documental	-
Aperfeiçoado	Painel de Especialistas	- Melhora nos enunciados; - Agregar definição de competências; - Separar questionário aberto do Gosto/Não gosto/Ideal Seria; - Avaliar em 360 Graus; e - Alinhas Competências a MVVE.
Final	Grupo Focal	- Inclusão de reunião de alinhamento; - Complementação das lista de verbos para descrição de competências; e - Complementação de exemplos de descrição de competências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A avaliação experimental conduzida pelo grupo focal gerou, como subproduto, o mapa de competências para o cargo de Gerente de Relacionamento em uma agência de atendimento, sendo que esse era o terceiro objetivo específico.

Esta entrega só foi possível, porque o objetivo geral de propor um *framework* com as etapas para a identificação das competências necessárias para o desempenho de cargos na rede de atendimento varejo de um grande banco no RS, foi atingido.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DESTA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O presente estudo teve como objetivo propor um método para identificação das competências necessárias para ocupar um cargo em um grande banco de varejo, identificando as ferramentas propostas pela literatura, selecionando-se algumas dessas técnicas, roteirizando e aprimorando estas, por meio de um painel de especialistas e avaliação experimental de grupo focal.

A adequada identificação do mapa de competências permite ao Banco X identificar *gaps* de competência, para identificar pontos que precisam ser aprimorados em seu quadro funcional, ou ainda, montar um banco de talentos para eventuais promoções.

Durante este processo ficou evidenciada a relevância do tema competências dentro da organização, tanto nas atividades teóricas quanto nas atividades práticas.

As ferramentas testadas no decorrer desta pesquisa mostraram-se eficientes para os objetivos propostos, ficando agora a critério do Banco X, se as instâncias decisórias assim entenderem, incorporar os procedimentos para validação, alterações e aprimoramento das ferramentas que atualmente são empregadas.

Uma identificação mais afinada do mapa de competências representará um incremento no alinhamento da força de trabalho com as estratégias corporativas do Banco X, trazendo, por consequência, resultados superiores para a organização.

Em que pese o objetivo principal não ser o mapa de competências em si, mas o processo para se gerar tal ferramenta, chamou a atenção a grande quantidade de referências ao tema “ética e resultados” durante a avaliação experimental, demonstrando a grande preocupação do quadro funcional com esses tópicos.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Cumprir observar que durante a realização do presente estudo se estava sobre a influência da pandemia de Covid 19, o que trouxe uma série de implicações e dificuldades não previstas na fase inicial da elaboração do projeto. Visando zelar pela saúde de todos os envolvidos, optou-se pelo uso da ferramenta *Teams* durante a entrevista com o painel de especialistas e o grupo focal. Embora o uso desta ferramenta esteja longe de invalidar a utilidade destes instrumentos de coleta de dados, é plausível a hipótese de que a interação a distância influenciou na dinâmica das atividades.

Importante observar, também, que esta pesquisa se debruçou no contexto das Agências Especializadas em Atendimento no RS do Banco X. Assim, os resultados podem ser adaptados para as demais instâncias desta instituição, porém, levam em conta as nuances deste campo de pesquisa.

Embora a literatura sobre gestão de competências seja extensa, as pesquisas bibliográficas realizadas durante o presente estudo resultaram em pouco material sobre os métodos empregados para identificação de competências no âmbito de instituições financeiras, evidenciando, assim, uma possível lacuna que pode ser explorada em futuros trabalhos.

Também é importante frisar que esta pesquisa focou na busca de uma ferramenta de abordagem qualitativa para a identificação de competências. No decorrer dos trabalhos foi possível perceber que também existe margem para um trabalho de viés quantitativo, utilizando uma base maior de dados e questionários fechados, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 37-54, jul./dez. 2004.
- BAKER, J. C.; MAPES, J.; NEW, C. C.; SZWEJCZEWSKI, N. A hierarchical model of business competence. **Integrated Manufacturing Systems**, Kempston, v. 8, n. 5, p. 265-272, 1997.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Tradução de Marcus Antunes Penchel. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BITENCOURT, C. C. *et al.* **Gestapo contemporaneamente de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York, Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 f. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia Social do Trabalho e Das Organizações, Departamento de Instituto de Psicologia, Unb, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, n. Sep. 2007.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista Administração – RAUSP**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, 2001.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes da área de T & D de uma organização pública do distrito federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.
- CAMPION, M. A.; FINK, A. A.; RUGGEBERG, B. J.; CARR, L.; PHILLIPS, G. M.; ODMAN, R. B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 225-262, 2011.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed.FGV, 2009.
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- CHANDLER, A. Strategy and Structure. **MIT Press**, Cambridge, MA, 1962.
- CHEETAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- CIRIBELI, J. P.; MENDES, W. A. Organizações empresariais e economia verde: realizações e desafio na era digital. **Revista Gestão Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 295-309, 2014.
- DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-65, 2006.
- DRESCH, A. *et al.* Design science research: método de pesquisa para engenharia de produção. **Gestão de Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.
- DRESCH, A. *et al.* **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DRESCH, A. *et al.* Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>. Acesso em: 15 abr. 2020.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 41, n. 253, p. 267-295, 18 nov. 2000.

DURAND, T. L'Alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, n. 160, p. 261-292, 2006.

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

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo, Atlas, 2019.

DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competência. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22^º, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2019 (Ano-Base 2018)**. Disponível em: Brasileiros elegem celular para pagar contas e transferir dinheiro (febraban.org.br). Acesso em: 7 set. 2021.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, 2003.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, U. **Introdução À Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. *In*: **Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD**, p. 16, 2006.

FREITAS JUNIOR, J. C. da S. *et al.* Design research: aplicações práticas e lições aprendidas. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 95-116, 2015.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

FURST, K.; LANG, W. W.; NOLLE, D. E. Internet banking. **Journal of Financial Services Research**, v. 22, p. 95-117, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GILBERT, T. **Human Competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill; Book Company, 1978.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GUIMARAES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, 2000. Disponível em: digital.fgv.br. Acesso em: 28 jun. 2021.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Core competence**. 2001. Disponível em: http://www.12manage.com/methods_corecompetence.html. Acesso em: 28 jun. 2021.

HEVNER, A. R.; RAM, S.; MARCH, S. T. Design research science in information systems research. **Mis Quartely**, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

HIRSCHMAN, E. C. Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria. **Journal of Marketing Research**, v. 23, p. 237-249, 1986.

IENAGA, C. H. **Competence based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

IKEDA, A. A. Reflections on qualitative research in business. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 49-64, jul./ago./set. 2009.

ISAMBERT-JAMATI, V. 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, 1997. p. 103-133.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KUENZER, A. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, jan./abr. 2003.

LACERDA, D. P. *et al.* Design science research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LE BOTEF, G. Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. **Educ Permanente**, v. 188, n. 3, p. 97-112, 2011.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

LEONG, C. *et al.* Nurturing a fintech ecosystem: the case of a youth microloan startup in China. **International Journal of Information Management**, v. 50 #interna 37, n. 2, p. 92-97, 2017.

LIMA, E. P.; LEZANA, Á. G. R. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 2, p. 177-190, 2005.

LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass. 1999.

MÂSIH, R. T. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, n. 51, p. 40-47, 1997.

MCMULLAN, R.; GILMORE, A. The conceptual development of customer loyalty measurement: a proposed scale. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, UK, v. 11, n. 3, p. 230-243, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed., 2011. Disponível em: <https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 21 jun. 2021.

MULDER, M. Introdução à edição especial sobre competências: Competência – essência e utilização do conceito em ICVT. **Revista Europeia de Formação Profissional**, v. 40, p. 5-23, 2007.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC**. v. 12, n. 2, p. 339-368, jan./fev. 2008.

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

PINHEIRO, J. de Q.; FARIAS, T. M.; ABE-LIMA, J. Y. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Psico Pontifícia Universidade Católica**, Rio Grande do Sul, v. 44, n. 2, p. 184-192, 2013.

PINHEIRO, V. Bancos deixam de ver 'fintechs' como ameaça ao negócio. **Valor Econômico Finanças**, 02 mai. 2017.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Enap, 2005.

PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

PWC. **Blurred lines**: how fintech is shaping financial services – global fintech report, PWC, 2016. Disponível em: https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc_fintech_global_report.pdf. Acesso em: 15 jun. 2016.

RAMOS, M. N. **Qualificação, competências e certificação**: visão educacional. Formação. Humanizar cuidados de saúde: uma questão de competência, v. 1, n. 2, p. 17-26, 2001.

RAUB, S. P. A knowledge-based framework of competence development. *In*: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT**, 4., 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROSINSKI, J. *et al.* Top-down and bottom-up approach to competence management implementation: a case of two central Banks. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 10, edição especial, p. 26-34, 2014.

RUAS, A. R. *et al.* O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anpad**, p. 1-14, 2005.

RUMELT, R.; TEECE, D.; SCHENDEL, D. Fundamental issues in strategic management. *In*: RUMELT, R.; TEECE, D.; SCHENDEL, D. (eds.). **Fundamental Issues in Strategic Management**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SCHUEFFEL, P. Taming the beast: a scientific definition of fintech. **Journal of Innovation Management JIM**, v. 4, n. 4, p. 32-54, 2016.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SKINNER, C. **Digital bank**: strategies to launch or become a digital bank. Singapore: Marshall Cavendish International (Asia), 2014.

STEVENS, G. W. **A critical review of the science and practice of competency modeling.** *Human Resource Development Review*, v. 12, n. 1, p. 86-107, 2013.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1970.

THE ECONOMIST. **The global survey projects severe disruption in financial services – 2015.** Disponível em: <https://eiuperspectives.economist.com/technology-innovation/new-global-survey-projects-severe-disruption-financial-services%E2%80%94driving-banks-and-fintech-combine>. Acesso em: 7 set. 2021.

VAISHNAVI, V. K.; KUECHLER, W. **Design research in Information systems.** 2005. Disponível em: <http://desrist.org/design-research-in-information-systems>. Acesso em: 18 jun. 2021.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personal Management**, 1991.

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

APÊNDICE A – *FRAMEWORK* INICIAL

Prezado colega,

Você foi convidado para participar de um ***painel de especialistas*** que irá opinar sobre as ferramentas para identificação de competências necessárias para ocupação de um cargo.

O material abaixo representa um compilado de passos, questionários e orientações contidas na literatura, e o objetivo é identificar sua percepção quanto a viabilidade da aplicação prática destes passos.

Esta percepção será coletada por entrevista e o anonimato é garantido.

***FRAMEWORK* INICIAL**

ETAPA 1 – Pesquisa documental

- A) Identificar missão, visão, valores, estratégias do Banco X
- B) Identificar descrição do cargo a ser pesquisado

ETAPA 2 – Questionário

1) Que competências você julga relevantes para que um gestor possa desempenhar sua função com eficiência?

2) Para que esta organização consiga concretizar sua estratégia, que capacidades seus gestores devem manifestar no trabalho?

3) Além do que você mencionou nas questões anteriores, há alguma outra competência gerencial que seja muito valorizada pela diretoria desta organização /e ou clientela?

4) Que atributos da sua organização são valorizados pela sociedade? Qual a importância deles?

5) Que característica distinguem a sua empresa de seus concorrentes?

6) Quais as principais expectativas dos clientes em relação a empresa que você trabalha?

7) Quais são as principais expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados?

8) Como os funcionários devem agir para que o trabalho seja bem-feito?

09) Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os integrantes devem ser capazes de que?

10) Como você reconhece alguém competente no trabalho?

Questionário gosto /não gosto/ ideal seria

Gosto	Não gosto	Ideal seria

ETAPA 3 – Tratar dados

O objetivo desta etapa é transformar as informações coletadas nas etapas anteriores (pesquisa documental e questionário) em desempenho e ou comportamento esperado que possa ser observado e avaliados.

Procure transformar as informações coletadas em transcrições, utilizando um verbo e um objeto de ação, como por exemplo “redigir textos”, “analisar documentos”, “solucionar problemas”.

Sugestões de verbos que podem ser utilizados: Analisar, Aprovar, Avaliar, Classificar, Comunicar, Construir, Definir, Demonstrar, Resolver, Selecionar

Verbos que devem ser evitados: Acreditar, Apreciar, Compreender, Conhecer, Entender, Internalizar, Pensar, Refletir, Saber, Sensibilizar

Sempre que possível, procure construir a descrição da competência acrescentando ao verbo e objeto de ação, um critério e uma condição.

Comportamento (verbo + Objeto ação)	Critério	Condição
Comunicar-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Usando diferentes veículos de comunicação
Editar textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo word
Cumprir metas e prazos		Mantendo a chefia informada sobre os procedimentos
Realiza análise financeiras	Com precisão e rapidez	

Na descrição das competências procure evitar:

- a) Construção de descrições muito longas, com ideias múltiplas e obviedades
- b) Estrangeirismos ou termos excessivamente técnicos
- c) Ambiguidades

No questionário Gosto /Não Gosto/ Ideal seria, procure transformar as respostas do “não gosto” em frases afirmativas, como por exemplo “não gosto quando não é cortês com os colegas” em “ser cortês com colegas de trabalho”

MAPA DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

Comportamento (verbo + Objeto ação)	Critério	Condição
Comunicar-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Usando diferentes veículos de comunicação
Editar textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo word
Cumprir metas e prazos		Mantendo a chefia informada sobre os procedimentos

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA PAINEL ESPECIALISTAS

- ABERTURA:

Solicitar autorização para gravação, agradecer participação, explicar que pesquisa foi autorizada pelo Banco X, explicar que a identidade será mantida em anonimato.

Explicação sobre a pesquisa e a metodologia, situar o entrevistado de que dentro do método ele faz parte do painel de especialistas

Explicar que as suas contribuições serão utilizadas para aperfeiçoar o framework inicial, para uma posterior avaliação experimental

- VALIDAR PROBLEMA DE PESQUISA:

Diante de um cenário com mudanças cada vez mais aceleradas, Digitalização, ataque de Fintechs, openbank, pandemia, home office você entende que o perfil das competências exigidas mudou na mesma velocidade?

- VALIDAR ESCOLHA DO ARTEFATO – FRAMEWORK

Acredita que um guia com passos e ferramentas para identificação de competências é uma ferramenta útil/adequada?

- EXPLICAR INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E VALIDAR ESCOLHA PELO QUESTIONARIO ABERTO

Instrumentos identificados... questionário aberto permite liberdade de resposta, pode ser assíncrono, permite sigilo aos respondentes... concorda?

- VALIDAR SEMÂNTICA

Teve dúvida sobre alguma questão / enunciado /roteiro?

Alguma questão se sobrepõem a outra, ou está desconexa?

- VALIDAR / AGREGAR AO FRAMEWORK

Tem alguma sugestão de questão para agregar /excluir?

Com base em sua experiencia em reconhecer talentos dentro da organização, tem alguma etapa/ferramenta que gostaria de agregar?

- RATIFICAR AS SUGESTÕES
- VALIDAR AVALIAÇÃO EXPERIMENTAL
- AGRADECIMENTO / ENCERRAMENTO

APÊNDICE C – *FRAMEWORK* APERFEIÇOADO

Prezado Gestor, você foi convidado para fazer parte de um **Grupo focal** que irá conduzir a avaliação experimental de um guia para identificação das competências necessárias para o cargo de **Gerente de Relacionamento em Agência de Atendimento no RS**. Competência seria uma combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitude (fazer), chamado de “CHA”.

Ao final, sua percepção sobre o processo será coletada por entrevista, com o objetivo de aprimorar o artefato. Esta pesquisa foi autorizada pelo banco, e sua identidade e a dos demais respondentes permanecerá em sigilo. Peço a gentileza de seguir as etapas a seguir:

ETAPA 1 – Pesquisa documental

- C) Identificar missão, visão, valores, estratégias do Banco X
- D) Identificar descrição normativa do cargo de Gerente de Relacionamento em Agência de Atendimento

ETAPA 2 – Questionário

- A) Responder o “**Questionário**” e a atividade “**Gosto/ Não Gosto/ Ideal seria**”
- B) Solicitar que o Gerente de relacionamento e um escriturário respondam o “**Questionário**” e a atividade “**Gosto/ Não Gosto/ Ideal seria**”

ETAPA 3 – Tratar dados

Juntar os documentos identificados na ETAPA1 e os questionários da ETAPA 2 e aplicar o “Roteiro para tratar dados” com o objetivo de transformar os dados coletados em competências.

ETAPA 4 – Ranquear competências

- A) Transportar as competências identificadas na ETAPA 3 para o formulário “Ranqueamento de competências” e responder a escala de alinhamento, selecionando as 10 com melhor ranqueamento e as transcrever no mapa de competências

QUESTIONÁRIO

Prezado colega,

Você foi convidado para responder um questionário que tem como objetivo identificar as competências necessárias para o cargo de **Gerente de Relacionamento em Agência de Atendimento no RS**. Competência seria uma combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitude (fazer), chamado de “CHA”. Peço a gentileza de responder as questões a seguir:

1) Que competências você julga relevantes para que um gerente de relacionamento possa desempenhar sua função com eficiência?

Resposta: _____

2) Para que esta organização consiga concretizar sua estratégia, que capacidades seu gerente de relacionamento deve manifestar no trabalho?

Resposta: _____

3) Além do que você mencionou nas questões anteriores, há alguma outra competência gerencial que seja muito valorizada pela diretoria desta organização /e ou clientela?

Resposta: _____

4) Que atributos da sua organização são valorizados pela sociedade? Qual a importância deles?

Resposta: _____

5) Que característica distinguem a sua empresa de seus concorrentes?

Resposta: _____

6) Quais as principais expectativas dos clientes em relação a empresa que você trabalha?

Resposta: _____

7) Quais são as principais expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados?

Resposta: _____

8) Como os funcionários devem agir para que o trabalho seja bem-feito?

Resposta: _____

9) Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os integrantes devem ser capazes de que?

Resposta: _____

10) Como você reconhece alguém competente no trabalho?

Resposta: _____

ATIVIDADE GOSTO/ NÃO GOSTO/ IDEAL SERIA

A atividade abaixo tem por objetivo que você pense na função de Gerente de Relacionamento e responda sobre comportamentos que julgue importante para este cargo. As respostas ajudarão a subsidiar a identificação das competências necessárias para aquele cargo. Lembre-se que está se referindo ao comportamento esperado para o cargo gerente de relacionamento, e não a uma pessoa específica, e que a sua identidade permanecerá em sigilo.

Questionário gosto /não gosto/ ideal seria

Gosto	Não gosto	Ideal seria

ROTEIRO PARA TRATAR DADOS

O objetivo desta etapa é transformar as informações coletadas nas etapas anteriores (pesquisa documental, questionário, Gosto, Não gosto, Ideal seria) em desempenho e ou comportamento esperado que possa ser observado e avaliados.

Leia as respostas de todos os questionários e procure descartar as respostas em duplicidade ou muito semelhantes.

Procure transformar as informações coletadas em transcrições, utilizando um verbo e um objeto de ação, como por exemplo “redigir textos”, “analisar documentos”, “solucionar problemas”.

Sugestões de verbos que podem ser utilizados: Analisar, Aprovar, Avaliar, Classificar, Comunicar, Construir, Definir, Demonstrar, Resolver, Selecionar.

Verbos que devem ser evitados: Acreditar, Apreciar, Compreender, Conhecer, Entender, Internalizar, Pensar, Refletir, Saber, Sensibilizar.

Sempre que possível, procure construir a descrição da competência acrescentando ao verbo e objeto de ação, um critério e uma condição.

Na descrição das competências procure evitar:

- a) Construção de descrições muito longas, com ideias múltiplas e obviedades
- b) Estrangeirismos ou termos excessivamente técnicos
- c) Ambiguidades

No questionário Gosto /Não Gosto/ Ideal seria, procure transformar as respostas do “não gosto” em frases afirmativas, como por exemplo “não gosto quando não é cortês com os colegas” em “ser cortês com colegas de trabalho”.

Utilize o “Guia para transcrever as competências” a seguir, para facilitar a atividade.

RANQUEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Transcreva as competências identificadas na etapa anterior e avalie o nível de alinhamento desta, em relação aos objetivos estratégicos do Banco X, sendo 1 Pouco alinhado e 9 Muito alinhado. Identifique as 10 mais bem ranqueadas.

Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								

Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								

MAPA DE COMPETÊNCIAS

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

APÊNDICE D – COMPLEMENTO AO *FRAMEWORK* APERFEIÇADO

Lista de verbos que podem ser empregados para descrever competências:

Lista inicial: Analisar, Aprovar, Avaliar, Classificar, Comunicar, Construir, Definir, Demonstrar, Resolver, Selecionar

Lista adicional: Arquivar, Atualizar, Calcular, Categorizar, Citar, Descrever, Digitar, Executar, Formatar, Identificar, Localizar, Ordenar, Preparar, Informar, Redigir, Registrar, Tabular, Atualizar, Comprar, Conferir, Catalogar, Descrever, Desenvolver, Documentar, Elaborar, Especificar, Estruturar, Numerar, Organizar, Pagar, Realizar, Relatar, Acompanhar, Analisar, Aplicar, Argumentar, Criar, Controlar, Definir, Discutir, Esquematizar, Estimar, Implementar, Interpretar, Planejar, Produzir, Propor, Questionar, Relacionar, Revisar, Selecionar, Aprovar, Argumentar, Avaliar, Debater, Defender, Demonstrar, Estabelecer, Explicar, Inspeccionar, Integrar, Liderar, Mediar, Modificar, Negociar, Orientar, Representar, Validar.

Exemplos de transcrições de competências

Comportamento (verbo + Objeto ação)	Critério	Condição
Comunicar-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Usando diferentes veículos de comunicação
Editar textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo word
Cumprir metas e prazos		Mantendo a chefia informada sobre os procedimentos
Realiza análise financeiras	Com precisão e rapidez	

Comportamento (verbo + Objeto ação)	Critério	Condição
Planeja eventos de capacitação		Utilizando exposição dialogada, jogos de aprendizagem ou vivências corporativas
Comunica-se com colegas da chefia	De forma clara objetiva e respeitosa	Utilizando os meios de comunicação interna
Ouve com atenção os feedbacks da chefia		Aprimorando seus conhecimentos técnicos e o relacionamento interpessoal no trabalho
Relaciona-se com as pessoas respeitando suas ideias e diferenças		Fomentando um clima de trabalho saudável e produtivo
Monitora o desempenho dos funcionários com base no plano de trabalho e metas		Registrando ocorrências e revelando os desempenhos alcançados
Promove o desenvolvimento profissional de todos os membros da sua equipe		A partir das necessidades do trabalho e utilizando as trilhas de aprendizagem.

APÊNDICE E – RANQUEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Competência:								
RESOLVE CONFLITOS BUSCANDO HARMONIA ENTRE AS PARTES								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	X 7	8	9

Competência:								
NEGOCIA PRODUTOS E SERVIÇOS DE MANEIRA ÉTICA								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	X 9

Competência:								
REALIZA REUNIÕES DE MANEIRA CLARA E OBJETIVA								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	X 7	8	9

Competência:								
MOTIVA A EQUIPE PARA ENTREGA DOS RESULTADOS								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	X 8	9

Competência:								
RELACIONA-SE COM COLEGAS E CLIENTES DE MANEIRA CORDIAL E ATENCIOSA								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	X 8	9

Competência:								
PRODUZ OS RESULTADOS ESPERADOS NOS PRAZOS PROPOSTOS								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	X 9

Competência:								
EXECUTA SUAS TAREFAS PREZANDO PELA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	X 9

Competência:								
PLANEJA SUAS ATIVIDADES PARA ENTREGAR SEUS RESULTADOS								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	X 7	8	9

Competência:								
LIDERA SUA EQUIPE COM INICIATIVA PARA BUSCA DE RESULTADOS								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	X 9

Competência:								
DEMONSTRA CONHECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	X 7	8	9

Competência:								
RESOLVE PROBLEMAS DOS CLIENTES VISANDO SUA FIDELIZAÇÃO E RENTABILIZAÇÃO								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	X 8	9

Competência:								
PREPARA SUA EQUIPE VISANDO FORMAÇÃO DE SEUS SUBORDINADOS								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	X 9

Competência:								
DEMONSTRA CRIATIVIDADE PARA ENTREGA DOS OBJETIVOS DENTRO DAS NORMAS E PADRÕES ÉTICOS								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	X 9

APENDICE F – *FRAMEWORK*FINAL

Prezado Gestor,

Este *Framework* foi desenvolvido para identificar as competências necessárias para ocupar um cargo em um grande banco de varejo no RS. Competência seria uma combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitude (fazer), chamado de “CHA”.

Siga os passos a seguir e o resultado será o Mapa das competências para o cargo que você deseja pesquisar. Sempre que possível procure utilizar uma visão 360 graus sobre o cargo a ser analisado, solicitando que um superior, quem ocupa o cargo a ser analisado, e um subordinado respondam aos questionários.

ETAPA 1 – Pesquisa documental

- E) Identificar missão, visão, valores, estratégias do Banco X
- F) Identificar descrição normativa do cargo de Gerente de Relacionamento em agência de atendimento

ETAPA 2 – Reunião de alinhamento

Conduzir uma breve reunião com os respondentes do questionário, com o objetivo de explanar o objetivo da pesquisa e equalizar as informações sobre Missão, Visão, Valores, Estratégia e descrições normativas do cargo a ser pesquisado

ETAPA 3 – Questionário

- C) Responder o “**Questionário**” e a atividade “**Gosto/ Não Gosto/ Ideal seria**”
- D) Solicitar que o Gerente de relacionamento e um escriturário respondam o “**Questionário**” e a atividade “**Gosto/ Não Gosto/ Ideal seria**”

ETAPA 4 – Tratar dados

Juntar os documentos identificados na ETAPA1 e os questionários da ETAPA 3 e aplicar o “Roteiro para tratar dados” com o objetivo de transformar os dados coletados em competências.

ETAPA 5 – Ranquear competências

A) Transportar as competências identificadas na ETAPA 4 para o formulário “Ranqueamento de competências” e responder a escala de alinhamento, selecionando as 10 com melhor ranqueamento e as transcreva no mapa de competências

QUESTIONÁRIO

Prezado colega,

Você foi convidado para responder um questionário que tem como objetivo identificar as competências necessárias para o cargo de **Gerente de Relacionamento em Agência de Atendimento no RS**. Competência seria uma combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitude (fazer), chamado de “CHA”.

Peço a gentileza de responder as questões a seguir:

1) Que competências você julga relevantes para que um gerente de relacionamento possa desempenhar sua função com eficiência?

Resposta: _____

2) Para que esta organização consiga concretizar sua estratégia, que capacidades seu gerente de relacionamento deve manifestar no trabalho?

Resposta: _____

3) Além do que você mencionou nas questões anteriores, há alguma outra competência gerencial que seja muito valorizada pela diretoria desta organização /e ou clientela?

Resposta: _____

4) Que atributos da sua organização são valorizados pela sociedade? Qual a importância deles?

Resposta: _____

5) Que característica distingue a sua empresa de seus concorrentes?

Resposta: _____

6) Quais as principais expectativas dos clientes em relação a empresa que você trabalha?

Resposta: _____

7) Quais são as principais expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados?

Resposta: _____

8) Como os funcionários devem agir para que o trabalho seja bem-feito?

Resposta: _____

9) Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os integrantes devem ser capazes de que?

Resposta: _____

10) Como você reconhece alguém competente no trabalho?

Resposta: _____

ATIVIDADE GOSTO/ NÃO GOSTO/ IDEAL SERIA

A atividade abaixo tem por objetivo que você pense na função de Gerente de Relacionamento e responda sobre comportamentos que julgue importante para este cargo. As respostas ajudarão a subsidiar a identificação das competências necessárias para aquele cargo. Lembre-se que está se referindo ao comportamento esperado para o cargo, e não a uma pessoa específica, e que a sua identidade permanecerá em sigilo.

Questionário gosto /não gosto/ ideal seria

Gosto	Não gosto	Ideal seria

ROTEIRO PARA TRATAR DADOS

O objetivo desta etapa é transformar as informações coletadas nas etapas anteriores (pesquisa documental, questionário, Gosto, Não gosto, Ideal seria) em desempenho e ou comportamento esperado que possa ser observado e avaliados.

Leia as respostas de todos os questionários e procure descartar as respostas em duplicidade ou muito semelhantes.

Procure transformar as informações coletadas em transcrições, utilizando um verbo e um objeto de ação, como por exemplo “redigir textos”, “analisar documentos”, “solucionar problemas”.

Sugestões de verbos que podem ser utilizados: Analisar, Aprovar, Avaliar, Classificar, Comunicar, Construir, Definir, Demonstrar, Resolver, Selecionar, Arquivar, Atualizar, Calcular, Categorizar, Citar, Descrever, Digital, Executar, Formatar, Identificar, Localizar, Ordenar, Preparar, Informar, Redigir, Registrar, Tabular, Atualizar, Comprar, Conferir, Catalogar, Descrever, Desenvolver, Documentar, Elaborar, Especificar, Estruturar, Numerar, Organizar, Pagar, Realizar, Relatar, Acompanhar, Analisar, Aplicar, Argumentar, Criar, Controlar, Definir, Discutir, Esquematizar, Estimar, Implementar, Interpretar, Planejar, Produzir, Propor, Questionar, Relacionar, Revisar, Selecionar, Aprovar, Argumentar, Avaliar, Debater, Defender, Demonstrar, Estabelecer, Explicar, Inspeccionar, Integrar, Liderar, Mediar, Modificar, Negociar, Orientar, Representar, Validar.

Verbos que devem ser evitados: Acreditar, Apreciar, Compreender, Conhecer, Entender, Internalizar, Pensar, Refletir, Saber, Sensibilizar.

Sempre que possível, procure construir a descrição da competência acrescentando ao verbo e objeto de ação, um critério e uma condição.

Na descrição das competências procure evitar:

- d) Construção de descrições muito longas, com ideias múltiplas e obviedades
- e) Estrangeirismos ou termos excessivamente técnicos
- f) Ambiguidades

No questionário Gosto /Não Gosto/ Ideal seria, procure transformar as respostas do “não gosto” em frases afirmativas, como por exemplo “não gosto quando não é cortês com os colegas” em “ser cortês com colegas de trabalho”

MAPA DE COMPETÊNCIAS NECESSARIAS

Comportamento (verbo + Objeto ação)	Critério	Condição
Comunicar-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Usando diferentes veículos de comunicação
Editar textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo word
Cumprir metas e prazos		Mantendo a chefia informada sobre os procedimentos
Realizar análise financeiras	Com precisão e rapidez	
Planejar eventos de capacitação		Utilizando exposição dialogada, jogos de aprendizagem ou vivências corporativas
Comunicar-se com colegas da chefia	De forma clara objetiva e respeitosa	Utilizando os meios de comunicação interna
Ouvir com atenção os feedbacks da chefia		Aprimorando seus conhecimentos técnicos e o relacionamento interpessoal no trabalho
Relacionar-se com as pessoas respeitando suas ideias e diferenças		Fomentando um clima de trabalho saudável e produtivo
Monitorar o desempenho dos funcionários com		Registrando ocorrências e revelando os

RANQUEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Transcreva as competências identificadas na etapa anterior e avalie o nível de alinhamento desta, em relação aos objetivos estratégicos do Banco X, sendo 1 Pouco alinhado e 9 Muito alinhado. Identifique as 10 mais bem ranqueadas.

Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência:								
Qual é o nível de alinhamento desta competência a estratégia do Banco X								
POUCO								MUITO
1	2	3	4	5	6	7	8	9

MAPA DE COMPETÊNCIAS

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	