

---

## **Competências essenciais para gestores bancários: percepção dos colaboradores de uma agência de instituição financeira pública**

Agner Luís do Carmo Silva  
Sairon Monticelli Lima

**Resumo:** Diante de um mercado em constante mudança e o setor financeiro no meio de uma transformação digital, as organizações estão revendo o papel dos líderes e as competências necessárias aos colaboradores para superar esses novos desafios. Este estudo teve como foco avaliar as competências essenciais para gestores bancários modernos, conforme percepção dos colaboradores de uma agência da Caixa Econômica Federal. Para aprofundamento teórico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos e periódicos de forma a apropriar seus conceitos e relacioná-los com a prática. Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizado uma pesquisa em amostra definida, em uma agência de médio porte da Caixa no município de Alvorada, região metropolitana de Porto Alegre. Para coleta dos dados, utilizou-se tanto uma abordagem quantitativa, para mensuração da importância de algumas competências pré-definidas, e uma segunda parte com abordagem qualitativa, por meio de perguntas abertas para verificar a percepção dos entrevistados. O resultado do estudo permitiu identificar quais as competências percebidas pelos respondentes como as mais importantes para os gestores bancários contemporâneos, bem como sua relação com as competências elencadas pelos autores que são referência no assunto. Além disso, reforçou o quão importante a ferramenta de gestão por competências pode ser para auxiliar na captação, retenção e manutenção de colaboradores com habilidade aderentes àquelas necessárias para atingimento dos objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Competências; Gestão por competências; Gestão bancária.

### **1 INTRODUÇÃO**

Diante de um cenário empresarial bancário dinâmico e competitivo, aliado às grandes mudanças tecnológicas que vem se acirrando nos últimos anos, como o aumento de transações por dispositivos móveis, mudanças constantes na regulação bancária, criações de startups, criptomoedas e blockchain, se faz cada vez mais necessário que as instituições financeiras tradicionais adaptem seu

Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha

formato de trabalho em virtude dessas novas tendências, que inclui principalmente uma formação sólida de seus colaboradores, com perfis e competências aderentes a essa nova realidade do mercado, mais dinâmicos, flexíveis e dispostos à mudanças rápidas, sempre com objetivo de garantir aos clientes um atendimento de qualidade.

Além dos impactos tecnológicos, as mudanças oriundas de uma intensa globalização, de crises mundiais, de ambientes organizacionais mais complexos, incertezas na economia, no mercado e na sociedade estão demandando às empresas um novo formato de gestão pelo desenvolvimento de competências, que estejam adequadas a este panorama organizacional (SALLES E VILLARDI, 2017).

Hoje o trabalhador bancário está inserido em um mundo acompanhado por profundas mudanças no modo de trabalho, onde faz-se necessário o desenvolvimento de novas competências consideradas essenciais para a sua atuação com qualidade, como flexibilidade para aceitar o novo, disposição plena para mudanças, adaptabilidade às novas condições de trabalho, competências essas que surgem no mercado de trabalho e impõem aos bancários grandes desafios na linha de corresponder a tais exigências.

As organizações vivem um momento único na história, em que a velocidade e a dimensão das mudanças são maiores do que jamais vimos em qualquer outra época. Em comparação com a Revolução Industrial, estima-se que a mudança que o mundo está enfrentando nos dias de hoje esteja acontecendo dez vezes mais rápido, em uma escala 300 vezes superior e com um impacto cerca de 3.000 vezes maior (SALLES E VILLARDI, 2017).

Essa é uma tendência que não se aplica somente ao setor financeiro, e sim ao mercado de modo geral. As empresas estão cada vez mais preocupadas em identificar o *core competence* do negócio, o que realmente agrega valor aos clientes e como podem direcionar seus esforços de seleção, treinamento e desenvolvimento para atrair e manter profissionais que vão ao encontro dessas características, ou seja, que melhor se enquadrem nos valores da organização. Somado a isso, modelos de trabalho mais colaborativos e autônomos, com colaboradores engajados e autossuficientes acabam modificando também o perfil do líder contemporâneo.

Diante deste cenário volátil, a pergunta ao qual procuramos uma resposta é: quais as competências essenciais para gestores de agências bancárias? Para responder tal questionamento, o objetivo geral desta pesquisa consiste em avaliar quais são as competências essenciais necessárias para gestores bancários, segundo a percepção dos colaboradores de uma agência de instituição financeira pública e como podem contribuir para o desenvolvimento e a gestão do negócio. Como

objetivos específicos, tem por foco aprofundar o conteúdo, cientificamente, de conceitos relacionados à gestão por competência e a gestão bancária, além de verificar na literatura as competências essenciais elencadas por diferentes autores para esse tipo de gestão, viabilizando a comparação e aderência com o resultado da pesquisa de campo.

A metodologia utilizada para confecção desse estudo foi baseada em um método descritivo com abordagem qualitativa, utilizando pesquisas bibliográficas, revisando a literatura em livros, artigos e periódicos científicos que permitiram um aprofundamento em relação ao assunto e a estudos semelhantes realizados por outros autores da área. Na segunda etapa da pesquisa, realizou-se um estudo de caso com os colaboradores da agência Caixa Econômica Federal de médio porte, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, que teve como coleta de dados a aplicação de um questionário semiestruturado dividido em duas partes: A primeira parte da pesquisa consiste na avaliação das competências genéricas listadas, ranqueando-as conforme grau de importância percebida. A segunda parte da pesquisa trata o assunto de forma mais ampla, com perguntas abertas, de forma a identificar como as competências mais pontuadas influenciam no negócio.

Para facilitar o entendimento do leitor, esse artigo foi estruturado da seguinte maneira: na seção 2, será evidenciado o referencial teórico, com a exposição de teorias associadas aos temas que foram foco da pesquisa; a seção 3, de metodologia, evidenciará os procedimentos de coleta de dados que servirão de base para o estudo; a seção 4, de análise e discussão dos resultados, aprofundará os dados obtidos através da pesquisa conceitual e do estudo de caso na agência foco de estudo; A seção 5 trará as considerações finais, ou seja, terá como foco o encerramento deste artigo, assim como, a exposição dos principais resultados objetivos, de forma a esclarecer a problemática; por fim, na seção 6, estará presente todo o referencial teórico que foi empregado como base teórica e conceitual para a confecção do presente artigo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA**

O conceito de competência tem sido debatido por diversos teóricos do estudo do comportamento humano, especialmente voltado às organizações. Por se tratar de um tema subjetivo e de muitas interpretações, diversas são as correntes teóricas acerca do tema.

Conforme defendido por Fleury e Fleury (2001), a competência individual pode ser definida como “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”. Fleury e Fleury (2001) reforçam que a “competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio dos autores anteriores, Rabaglio explana que a competência é formada através de conhecimento, habilidades e atitudes (muito utilizado nas organizações sob a sigla “CHA”), que estão relacionadas às competências técnicas e comportamentais de cada pessoa, referindo-se ao potencial e habilidades técnicas/específicas para execução de determinada atividade, como também ao comportamento e conduta do indivíduo face à natureza da tarefa a ser executada (RABAGLIO, 2004). Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), reforçam que a competência são características formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes, definindo cada uma delas como:

- “C” (Conhecimento técnico): é o SABER, ou seja, os assuntos ou instrumentos que o funcionário deve dominar para desempenhar suas atividades no nível de excelência;
- “H” (Habilidades Pessoais): é o SABER FAZER, isto é, a aptidão ou a capacidade para algo;
- “A” (Atitudes): é o FAZER, podendo ser traduzido pela capacidade que a pessoa tem de traduzir na prática seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais, postura, reações ou maneira de ser.

Complementando o que foi defendido por Rabaglio, Rogério Leme (2005) busca separar as competências em dois grupos: competência técnicas e comportamentais, sendo a primeira o que o profissional precisa saber para o desempenho da sua função, e a segunda é o diferencial competitivo do mesmo, tais como: criatividade, foco em resultado, planejamento, liderança, etc. Reiterado por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), competência seria o somatório entre as competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para cada função dentro da organização.

Definindo competência utilizando conceitos diferentes, Dutra (2011) “articula o conceito de competências com os conceitos de entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional”. A entrega é definida como toda a ação que o colaborador realiza na empresa, de forma contínua, dentro de um nível de complexidade; a complexidade refere-se ao nível de exigência determinada nas

atividades desempenhadas; a geração de valor representa os resultados diferenciados gerados dentro dos critérios definidos; por último, o espaço ocupacional são as responsabilidades assumidas que vão além daquelas definidas na descrição dos cargos (DUTRA, 2011).

A gestão da organização deve ser conduzida por um profissional capacitado e com habilidades inatas ou adquiridas. O guru da administração Ram Charan (2007) explana em seus estudos que “existem oito competências, chamadas de “know-how”, que os gestores precisam ter para fazer as coisas certas, tomar decisões acertadas, gerar resultados e melhorar a empresas e seus funcionários”. Conforme elencado em suas obras, essas competências são:

- Posicionar sua empresa e reposicioná-la, conforme necessidade de mercado;
- Identificar mudanças externas;
- Conduzir o sistema social da empresa;
- Avaliar pessoas, identificando seus melhores talentos;
- Formar equipes entrosadas;
- Elaborar metas arrojadas, mas que podem ser atingidas na prática;
- Estabelecer prioridades precisas;
- Capacidade para lidar com forças fora do alcance do mercado e pressões sociais.

Isso faz com que as organizações cada vez mais direcionem os esforços de suas equipes de recrutamento e seleção para a escolha de profissionais qualificados e preparados, sejam eles formados dentro da própria organização ou proveniente do mercado de trabalho, que atendam às competências definidas no escopo de atuação dos colaboradores.

## **2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Segundo Rogério Leme (2005), a “gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos através de suas competências técnicas e comportamentais, sendo fundamental para isso que a empresa tenha com clareza qual a sua visão, sabendo onde ela quer chegar”.

Rogério Leme (2005) ainda define “a gestão por competências como saber os conhecimentos, habilidade, atitudes ou comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos”.

Destaque às palavras-chave condução, metas, orientação e organização para entender o pensamento do autor, que define e liga o conceito de gestão por competência a um objetivo final orientado e conduzidos por ações organizadas. Alguns autores acrescentam que o desenvolvimento de competências se dá pela aprendizagem, com a assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes a determinado propósito.

Outros autores definem competências saindo da linha da aprendizagem e indo para a prática, tal qual define Le Boterf (2003) que “competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações etc.”. Dando continuidade em seus estudos, Le Boterf defende que, as competências somente surtem efeito em ação, quando o indivíduo utiliza suas competências na prática para resolução de problemas. Ou seja, a competência está associada à habilidade de explorar a complexidade, levando em conta os prós e contras da situação (LE BOTERF, 2003).

As empresas que utilizam esse tipo de abordagem de gestão precisam ter bem definidos os papéis de cada colaborador dentro da organização para melhorar adequar as competências do candidato à vaga. O principal ponto positivo em relação a essa abordagem é oportunizar a seleção de pessoas com base nas competências e skills mapeadas para cada função. Quando bem estruturado, isso torna mais fácil a identificação e retenção de talentos, principalmente em relação às políticas de remuneração e oportunidades de carreira (ALMEIDA et al, 2015).

Outros autores reforçam o conceito e adentram na organização como um todo, sustentando que em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma dos seus membros. Prahalad e Hamel (1990), por exemplo, trata do conceito em nível organizacional, alegando que a competência é um atributo que confere vantagem competitiva à organização e gera valor distintivo percebido pelos clientes.

O grande desafio para o RH e objeto de estudo deste trabalho é a parte comportamental. As competências comportamentais não são medidas de forma objetiva e direta tal qual as competências técnicas, e sim através de percepções e indicadores que nos permitam estabelecer graus de escalas e facilitar o desenvolvimento ou não de um determinado comportamento apresentado pelos colaboradores, o que Rogério Leme (2005) também define que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa.

### **2.3 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

A Caixa Econômica Federal foi fundada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo imperador Dom Pedro II, com a missão de conceder empréstimos e incentivar a poupança popular (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019).

A Caixa é o principal agente das políticas sociais do governo federal e está presente fortemente na vida dos brasileiros. Priorizando setores de habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, justiça social do país, contribuindo na qualidade de vida da população, em especial a de baixa renda, tal qual definido em sua missão de “promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e agente de políticas do Estado” (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019). Esta descrição de missão ratifica a verdadeira razão de ser na linha da transformação da realidade do Brasil, além de evidenciar os dois grupos aos quais a Caixa busca servir em seu propósito de promover o desenvolvimento sustentável: os clientes e a sociedade.

Apesar de sua vocação social, hoje a Caixa precisa e é uma instituição financeira competitiva e rentável, rentabilidade essa que retroalimenta a espiral de investimento do banco no desenvolvimento sustentável das cidades, na promoção da bancarização das populações de baixa renda e no patrocínio de ações para o desenvolvimento humano.

Em se tratando de postura mercadológica, a Caixa sempre foi um banco inovador. Por exemplo, foi a Caixa que ajudou os escravos a economizar e conquistar a liberdade, além de ser um dos primeiros bancos a contratar mulheres e o primeiro a ser presidido por uma.

### **2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA CAIXA**

No contexto da Caixa, as competências gerenciais sempre se fizeram necessárias, mesmo que nem sempre explicitadas, e a dinamicidade da empresa indica que as mudanças dos seus focos de negócios e modelos de gestão provocaram significativas alterações nos requisitos exigidos de seus gestores.

Hoje os gestores da Caixa vêm assumindo novas e maiores responsabilidades, e a garantia da permanência em seu cargo depende do seu desempenho e dos resultados alcançados através de sua atuação.

Abaixo segue um quadro comparativo que evidencia a diferença de exigência de atuação dos gestores ao longo do tempo, designado de o antigo gestor e o novo gestor:

| <b>ANTIGO GESTOR</b>                | <b>GESTOR CONTEMPORÂNEO</b>          |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Autocrático                         | Democrático                          |
| Centralizador                       | Gestor de pessoas                    |
| Burocrático                         | Administrador de conflitos           |
| Foco nos processos                  | Foco no cliente                      |
| Política de “deixar correr”         | Decisões compartilhadas              |
| Postura do “não questionamento”     | Postura de iniciativa / criatividade |
| Sem preocupação com resultados      | Voltado para resultados              |
| Planejamento pessoal de longo prazo | Planejamento pessoal de curto prazo  |
| Resistente a mudanças               | Agente de mudanças                   |
| Autossuficiente                     | Autodesenvolvimento                  |
| Especialista                        | Multifuncional                       |
| Visão restrita                      | Visão sistêmica                      |
| Preso à hierarquia                  | Parceiro estratégico                 |
| Acomodado                           | Negociador e facilitador             |

Tabela 1: Características dos gestores antigos e contemporâneos

Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores conforme modelo de competências da Caixa Econômica Federal, disponível na INTRANET CAIXA.

O quadro ilustra bem e de forma clara que os desafios modernos exigem um outro perfil do trabalhador na Caixa, cujo nível de exigência é tão maior quanto mais subimos na escala hierárquica em direção aos cargos ditos mais estratégicos.

O início do modelo de gestão por competências na Caixa é datado de 1999, onde de lá para cá o modelo sofreu várias alterações de acordo com o mapeamento de funções. O modelo é tratado como um processo que tem por objetivo facilitar a implementação das estratégias da empresa, por meio da identificação e desenvolvimento das competências requeridas dos profissionais.



O conceito de competência gerencial na Caixa é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelos diferentes níveis de gestão, que agregam valor ao cliente final em forma de resultado.

### **3 METODOLOGIA**

Para a abordagem metodológica deste estudo, utilizou-se duas formas para dar mais sentido aos resultados, tendo a primeira etapa um viés quantitativo e, a segunda etapa, uma preponderância qualitativa. De acordo com Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa não possui foco na representatividade numérica da amostra, mas sim com o entendimento de determinado fator em um grupo social ou organização. Os pesquisadores que utilizam esse tipo de abordagem vão de encontro com aqueles que defendem um único modelo de pesquisa quantitativo para todas as ciências, já que cada uma possui suas particularidades e metodologias (GOLDENBERG, 1997).

Na visão de Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em contrapartida da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa da pesquisa quantitativa podem ser mensurados e quantificados com facilidade. As amostras desse método geralmente são amplas e parcelas representativas da população, com isso os resultados podem ser assemelhados a um retrato real de toda a população escopo da pesquisa

O foco da pesquisa quantitativa é a objetividade, voltada à análise racional de dados, gráficos e outras informações. Ao contrário dos defensores do método qualitativo, é um tipo de pesquisa influenciado pelo positivismo, ou seja, acreditam que a realidade só pode ser entendida através da avaliação de dados quantificáveis, recolhidos com a utilização de procedimentos de pesquisa neutros e padronizados. Recorre na maioria das vezes à procedimentos matemáticos e estatísticos para explicar a ocorrência de um fenômeno, relação entre os fatores e variáveis, etc. (FONSECA, 2002). Desta forma, optou-se por utilizar ambas métricas para recolhimento de dados, pois a combinação da pesquisa quantitativa e qualitativa permite acesso às informações mais ricas e que se complementam, de forma a garantir maior robustez o estudo.

A pesquisa em questão aplicada foi realizada em uma agência da Caixa Econômica Federal de médio porte, localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre, na cidade de Alvorada, Rio Grande do Sul. A instituição possui duas agências no município de Alvorada, que pertencem à Superintendência Regional Leste Gaúcho, responsável pela gestão e acompanhamento de todas as agências da Grande Porto Alegre. Suas principais atividades estão relacionadas ao comércio bancário e atendimento aos clientes, na oferta de produtos como empréstimos, seguros, cartões, consórcios, financiamentos, etc. Devido sua natureza pública, presta ainda serviços de crédito imobiliário vinculados ao programa habitacional “Minha Casa, Minha Vida”, serviços de pagamento de seguros desemprego, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), recolhimento de tributos, dentre outros. A agência funciona em horário bancário e atende em média 400 clientes/dia, tanto pessoa física, quanto pessoa jurídica, tendo a seguinte estrutura: um gerente geral, dois gerentes de contas (PF e PJ), um assistente de negócios, três caixas, um tesoureiro, duas recepcionistas e uma estagiária.

Como o objetivo da pesquisa é avaliar quais são as competências essenciais necessárias para gestores bancários, segundo a percepção dos colaboradores, não foi definida uma amostra específica, ou seja, foram considerados para a amostra todos os colaboradores da agência, totalizando onze respondentes. A pesquisa possui natureza aplicada, com objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, geralmente envolvendo fatos e interesses locais do público estudado.

Diante do cenário mencionado acima, optou-se por uma pesquisa exploratória, que tem por finalidade gerar maior proximidade com o tema, com propósito de torná-lo mais explícito aos leitores ou determinar hipóteses sobre o assunto estudado (GIL, 2007). Conforme o mesmo autor, a maior parte dessas pesquisas utiliza entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com a problemática pesquisa e análise de exemplos que auxiliem na compreensão.

O procedimento de pesquisa utilizado foi Pesquisa com Survey, ao qual busca-se informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados a que se deseja obter (SANTOS, 1999). A pesquisa com Survey pode ser definida como a coleta de dados ou informações sobre as características ou opiniões de um grupo alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

O processo de coleta de dados foi estruturado em duas partes, ambos abrangendo a mesma amostra. A primeira etapa da coleta foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado aos colaboradores da agência, elencando algumas habilidades e competências de um líder moderno que entendemos ter maior relevância ao negócio (Apêndice I). O período de pesquisa, apuração e

levantamento de dados para a primeira fase do estudo foi de 01/10/2018 até 10/10/2018. Foram definidas 31 habilidades/atitudes como foco de análise, que foram listadas e agrupadas dentro de cinco grandes *macro competências* (Liderar pelo exemplo; Ser digital; Focar a experiência do cliente; Resolver problemas complexos; e conquistar resultados) de forma a identificar qual delas é a mais importante e precisa ser desenvolvida pelos gestores conforme visão dos colaboradores. O questionário foi estruturado com perguntas objetivas, onde o respondente classificou a sub competência de 1 a 5 (sendo 1 - “não é importante” e 5 - “extremamente importante”), conforme seu grau de atribuição de importância. Nota das cinco macros competências não foram pontuadas de forma proposital, pois a mesma foi calculada em função da média de suas sub competências.

Por fim, a segunda fase da coleta de dados foi realizada após análise das respostas quantitativas. Foi elaborado um questionário, com perguntas amplas e genéricas, sobre algumas competências chave selecionadas, de forma a incitar o colaborador a transcrever suas ideias acerca do tema (Apêndice II). O período para respostas dos questionário e apuração para a segunda fase do estudo foi de 10/10/2018 até 30/10/2018. As respostas foram analisadas e agrupadas conforme maior incidência de palavras-chave e maior congruência entre as respostas. Os dados descritivos foram coletados com o objetivo de esclarecer alguns dados quantitativos, de forma a aproximar o detalhamento das competências ao ranqueamento realizado.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Hoje vemos no ambiente bancário uma constante mudança e uma rápida transformação dos processos. Os bancos estão sendo ameaçados pelas fintechs e a cada dia que passa surgem novos players. Diante desse cenário a Caixa, como banco público que é naturalmente com processos e negócios mais normatizados e menos ágeis, precisa se realinhar nessa intensa competição digital que hoje vivemos, onde todos os níveis estratégicos e táticos da empresa precisam mudar sua forma de pensar com vistas ao realinhamento de postura. E isso foi o que procuramos instigar nas perguntas.

De posse dos resultados dos questionários aplicados à amostra pesquisada, foi possível identificar um padrão e algumas evidências importantes em relação à que competências e comportamentos se esperam de um gestor bancário moderno, conforme percepção dos colaboradores. Mesmo tratando-se de uma amostra pequena (onze colaboradores no total), é importante salientar que foi possível obter uma aderência de 100%, ou seja, todos os entrevistados responderam tanto a

pesquisa quantitativa (objetiva), quanto a pesquisa qualitativa (com perguntas abertas), que garante uma maior confiabilidade nas informações coletadas dentro do escopo definido de estudo.

A agência possui colaboradores experientes e que conhecem bem o negócio e o funcionamento da Caixa, sendo de nove anos a média de tempo de empresa dos respondentes. Em relação ao sexo, também favoreceu a pesquisa pelo gênero balanceado, sendo seis mulheres e cinco homens, contemplando todos os cargos da agência (gerente geral, gerente de relacionamento PF e PJ, assistentes de atendimento, caixas, tesoureiro, recepcionistas e estagiários).

A primeira parte da análise e da discussão dos resultados terá como foco analisar as informações obtidas pela aplicação da pesquisa quantitativa, conforme gráfico 1 e tabela 2, que destacará a pontuação obtida conforme ranqueamento de cada uma das dimensões e suas sub competências.

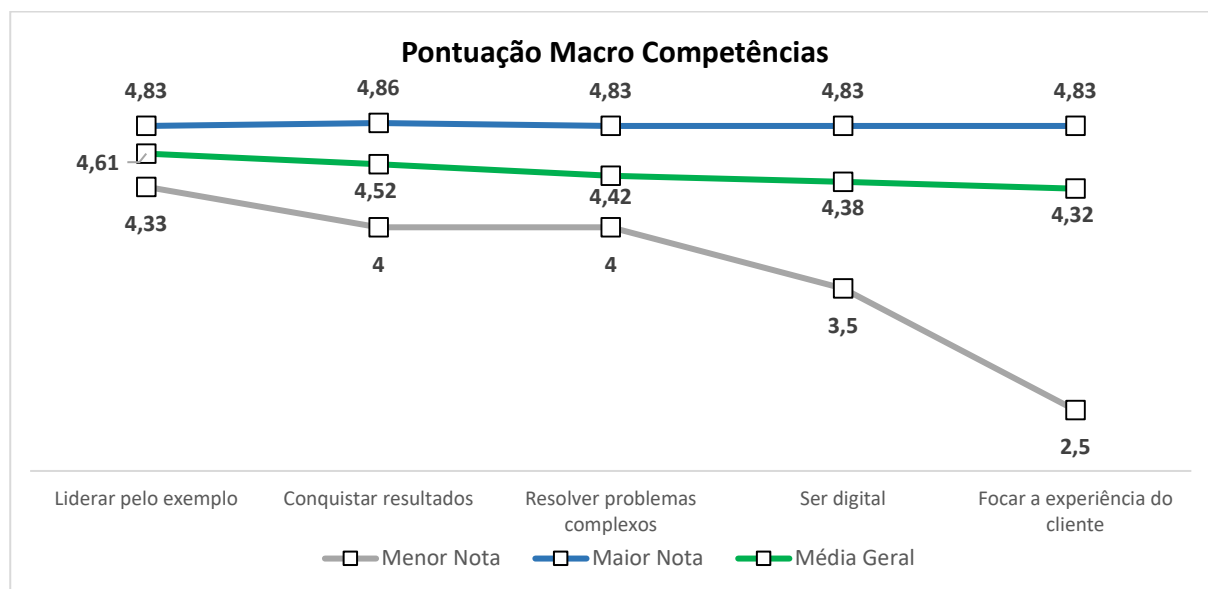


Gráfico 1: Gráfico do resultado das *macro competências*.  
Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores em 16/11/2018.

Conforme gráfico 1, das cinco *macro competências*, aquela mais bem pontuada na média dos respondentes e conseqüentemente, avaliado como o conjunto de competências mais importantes para um gestor bancário segundo a percepção da amostra foi “Liderar pelo exemplo”, com uma nota média geral de 4,61. Devido à natureza pública e conservadora da Caixa, ainda marcada por forte estrutura hierarquizada, esse componente pode ser atrelado ao plano de carreira dentro da organização, uma vez que os gestores das agências geralmente possuem alto tempo de empresa, conhecimento de todas as atividades da agência e ser o indivíduo responsável pelos resultados de todos perante a superintendência ao qual está vinculada.

Em segundo lugar podemos identificar o conjunto de competências relacionadas à “Conquistar Resultados”, com uma média geral de importância de 4,52 pontos. Avaliando o setor bancário, tanto historicamente quanto o momento atual, é perceptível que a busca pelo atingimento de objetivos e resultados sempre foi o norteador das instituições financeiras. Esse fator é um dos grandes motivos para que o trabalho bancário seja um dos mais estressantes do mundo, conforme apontado em diversas pesquisas. Além disso, a alta competitividade dos bancos, aliado à entrada de novos atores no mercado financeiro nacional (cooperativas de crédito, fintechs, startups, etc.), faz com que essa dimensão também seja valorizada, ou seja, o gestor precisa utilizar o potencial da sua equipe para maximizar as entregas e consequentemente cumprir as metas e resultados propostos.

Embora “Liderar pelo Exemplo” e “Conquistar Resultados” tenham sido as macro competências com pontuações mais altas, é importante salientar que os demais componentes obtiveram uma nota superior à 4 pontos considerando a média geral das respostas, ou seja, podemos considerar que todas as competências são de alguma forma percebidas pelos colaboradores como importantes para o papel de liderança do gestor: *Resolver problemas complexos* - 4,42; *Ser Digital* - 4,38; e *Focar a Experiência do Cliente* – 4,32.

Um ponto que chamou a atenção foi que, embora a experiência do usuário seja um tema extremamente valorizado no mercado atual (na figura do próprio conceito de User Experience – UX), não é um componente considerado, pela amostra pesquisada, como um dos mais relevantes para o negócio da Caixa. Podemos relacionar esse tipo de comportamento natural devido ao público alvo que a Caixa atende, que em sua maior parte são atraídos por benefícios e incentivos oriundos do governo federal na sua figura de agente especial dentro do sistema financeiro nacional (subsídio “Minha Casa Minha Vida”, pagamento de FGTS e Seguro Desemprego, por exemplo). Além disso, se diferencia mais pela atratividade de suas taxas e pelas facilidades de tomada de crédito e condições de pagamento que não foca no atendimento como estratégia chave de fidelização, tendo outros atributos e vantagens que aumentam a atratividade de um público mais conservador e que confia nos serviços de uma instituição tradicional e centenária.

Analisando as sub competências dentro de cada grande bloco (ver detalhamento na tabela 2), é possível identificar os itens com maiores pontuações (destacados em verde) e os itens menos pontuados conforme percepção dos entrevistados (destacados em amarelo). Mais uma vez, a média de pontuação dos itens vou elevada, tendo somente um item avaliado com média geral inferior a 4 pontos.

| Dimensões/competências  | Menor Nota | Maior Nota | Média Geral |
|---|------------|------------|-------------|
| Assume a responsabilidade sobre suas ações                          | 4          | 5          | 4,91        |
| É engajado no trabalho  | 4          | 5          | 4,91        |
| Monitora e controla riscos dentro dos limites aceitáveis do negócio | 4          | 5          | 4,82        |
| Reconhece a contribuição individual e coletiva para os resultados   | 4          | 5          | 4,82        |
| Acredita no que faz e inspira os outros                             | 4          | 5          | 4,73        |
| Antecipa possíveis problemas e atua para evitá-los                  | 4          | 5          | 4,73        |
| Age com iniciativa e proatividade                                   | 4          | 5          | 4,73        |
| Mobiliza as pessoas para alcançar desafios                          | 4          | 5          | 4,64        |
| Tem disposição para utilizar as tecnologias digitais                | 4          | 5          | 4,64        |
| Busca conhecer as características do cliente                        | 4          | 5          | 4,64        |
| É flexível para aceitar opiniões diversas                           | 4          | 5          | 4,55        |
| Tem facilidade e agilidade para adaptação a mudanças                | 3          | 5          | 4,55        |
| Tem disposição para aceitar desafios                                | 4          | 5          | 4,55        |
| Prioriza a eficácia (fazer certo) e eficiência (mais com menos)     | 4          | 5          | 4,55        |
| Equilibrado emocionalmente  | 4          | 5          | 4,45        |
| Acredita na transformação digital                                   | 3          | 5          | 4,45        |
| Aceita novas e diferentes formas de pensar                          | 3          | 5          | 4,45        |
| Incentiva a utilização das tecnologias digitais                     | 3          | 5          | 4,36        |
| Valoriza a opinião do cliente                                       | 1          | 5          | 4,36        |
| Demonstra equilíbrio entre prudência e ousadia                      | 4          | 5          | 4,36        |
| Gerencia negócios ou processos para obter melhores resultados       | 3          | 5          | 4,36        |
| Tem segurança para decidir o que e como fazer                       | 3          | 5          | 4,36        |
| Estabelece conexões entre processos e planeja ações de execução     | 3          | 5          | 4,27        |
| Colabora para a implantação de novas ideias                         | 2          | 5          | 4,18        |
| Encoraja as pessoas para a vivência da cultura digital              | 3          | 5          | 4,18        |
| Fomenta a implantação de melhorias no trabalho                      | 3          | 5          | 4,18        |
| Tem disposição para estar em contato com as pessoas                 | 3          | 5          | 4,18        |
| Apresenta pensamento crítico  | 3          | 5          | 4,18        |
| Propõe soluções com base em fatos e dados                           | 3          | 5          | 4,18        |
| Empatia – entende as demandas do ponto de vista do cliente          | 1          | 5          | 4,09        |
| Toma decisões, ainda que impopulares                                | 3          | 5          | 3,73        |

Tabela 2: Resultado das sub competências na pesquisa quantitativa.  
 Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores em 16/11/2018.

As sub competências com maiores pontuações e, portanto, percebidas como mais importantes para os gestores bancários foram:

- Assume as responsabilidades pelas suas ações (nota 4,91): este item resume bem o componente “Liderar pelo exemplo”, a equipe valoriza que o gestor tenha responsabilidade perante seus atos, sejam ele agregadores de valor e resultados positivos ou não;
- É engajado no trabalho (nota 4,91): um gestor que exige engajamento e comprometimento de seus colaboradores necessita apresentar a mesma postura. Esse item está classificado em Conquistar resultados, mas também pode ser atribuído a liderar pelo exemplo;
- Monitora e controla riscos dentro dos limites do negócio (nota 4,82): o cuidado com o risco e mapeamento do ambiente externo também é uma função importante do gestor, na maioria das vezes é na mão dele que fica a responsabilidade de assumir ou não determinados riscos na busca de resultados mais arrojados;

Fechando a relação dos itens com maior pontuação temos “Acredita no que faz e inspira os outros”, “Antecipa possíveis problemas e atua para evitá-los” e “Age com iniciativa e proatividade”, ambos com nota 4,73. Estes itens reforçam competências gerais importantes que podemos assimilar como proatividade, responsabilidade, atitude e capacidade de motivar e engajar o time.

Sob o ponto de vista negativo, foi possível identificar alguns componentes que estão no plano de competências da Caixa que não são percebidos como essenciais pelos colaboradores da agência. Os itens como a menor média geral foram:

- Toma decisões, ainda que impopulares (nota 3,73): de forma isolada, esse foi a competência com pior avaliação dos colaboradores. Podemos chegar à conclusão com este item de que, valoriza-se que as decisões sejam tomadas de forma conjunta e com a participação de todos os integrantes. Líderes que tomam decisões contrárias às do time, na maioria dos casos, costumam perder o prestígio e a credibilidade da equipe;
- Empatia – entende as demandas do ponto de vista do cliente (nota 4,09): novamente a experiência do usuário passa a ser um dos itens com menor valor pelos colaboradores. Isso vai em direção oposta ao que o mercado atual pratica, de procurar sempre entender as necessidades do cliente e buscar as melhores soluções que atendam (ou superem) as suas expectativas.

Outros itens classificados como menos importantes (ambos com nota 4,18) foram: propõe soluções com base em fatos e dados; apresenta pensamento crítico; tem disposição para estar em contato com as pessoas; fomenta a implantação de melhorias no trabalho; encoraja as pessoas para a vivência da cultura digital; e colabora para a implantação de novas ideias.

A segunda parte da análise e da discussão dos resultados teve como foco analisar as informações obtidas pela aplicação da pesquisa qualitativa. Nas perguntas abertas que realizamos, procuramos definir o tema central do questionamento efetuado quanto à percepção dos colaboradores frente a nova postura que o gestor da Caixa deve ter diante da transformação digital do mundo bancário, onde a partir disso acredita-se que, as competências hoje ditas como essenciais serão redirecionadas e realinhadas.

Um item bem evidenciado nas respostas foi a percepção que uma grande parcela dos gestores está alinhada a essa nova transformação digital do mundo bancário, mas que ainda existe também uma pequena parcela resistente diante de tal cenário, especialmente colaboradores com muito tempo de vínculo empregatício com a empresa e que trabalharam em uma época com trabalho mais manual, ao qual seus trabalhos ainda estão diretamente relacionados.

Ficou também bastante latente a clara percepção coletada que a postura atual hoje do gestor deve ser bastante aberta e proativa, pois grande parte de conhecimentos técnicos e comportamentais necessários devem partir do próprio colaborador, onde o mercado atual permite a qualificação de diversas formas, em diferentes instituições e até mesmo na internet, sem nenhum custo.

Dentro da linha que liderar pelo exemplo também significa buscar a adaptação e buscar atualizações para si e para sua equipe de trabalho, fazendo uma conexão com o item anterior, os entrevistados consideram importante que o líder/gestor seja aberto a novas práticas, possua interesse em uma qualificação contínua e proporcione o crescimento dos membros de seu time. Embora seja uma empresa com estabilidade garantida, devido aos colaboradores serem concursados, grande parte dos entrevistados veem o gestor como uma referência ao seu desenvolvimento profissional, e mencionaram que um gestor que não é exemplo para sua equipe acaba por perder credibilidade e o apoio necessário para entrega dos resultados esperados.

Um dos pontos bastante debatidos em empresas privadas e voltadas às novas tecnologias, que é a experiência do usuário, não é percebido como algo essencial, conforme respostas em comum dos colaboradores. A maioria dos entrevistados afirma que redução de custos e atingimento de metas são as principais preocupações do cotidiano. Esse comportamento pode ser atrelado ao fato de tratar-se de uma empresa estatal, onde grande parte de seus recursos captados não depende única e exclusiva da venda de produtos e serviços como outros bancos: Programas como o fundo de garantia, subsídios para o “Minha Casa Minha Vida” e loterias, são recursos captados de forma compulsória, o que diminui a preocupação com a fidelização dos clientes.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com tudo que fora trabalhado e pesquisado neste artigo, tanto o referencial teórico e parte prática realizada, fica evidenciado o tamanho da importância de sempre buscarmos na equipe de trabalho a real percepção dos colaboradores com relação às competências essenciais (“core competences”) para os gestores, pois isso varia em função da natureza da atividade da instituição. Por mais que hoje o cenário no setor bancário é de uma transformação digital nunca vivida antes, ficou claro a importância percebida de uma competência fundamental que pode ser considerada o esqueleto das demais: a competência “liderar pelo exemplo”. Poderíamos dizer que sem essa o líder não tem sustentação, pois tanto para instituições conservadoras quanto modernas, o líder é quem direciona os esforços e toma as decisões que acabam impactando todos, por isso ser um exemplo é algo muito valorizado pelos liderados.

O problema de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos propostos no início do estudo foram atingidos, pois foi possível identificar as competências essenciais percebidas pela amostra para gestores de agências bancárias, destacando àquelas com maiores pontuações: Liderar pelo exemplo; e conquistar resultados (Macro competências); assume a responsabilidade sobre suas ações; é engajado no trabalho; monitora e controla riscos dentro dos limites aceitáveis do negócio; reconhece a contribuição individual e coletiva para os resultados; acredita no que faz e inspira os outros; antecipa possíveis problemas e atua para evitá-los; e age com iniciativa e proatividade (Sub competências).

Podemos considerar que os objetivos específicos também foram atingidos. Primeiramente, pois conforme desdobramento da pesquisa científica e dos autores pesquisados, ficou evidente a ampla gama de literatura disponível frente aos temas de competências e gestão por competência, destacando as obras de Fleury e Fleury; Rogério Leme; Ram Charam; Le Boterf; e Ruzzarin, Amaral e Simionovschi. Por fim, algumas competências explanadas pelos autores como formar equipes entrosadas, monitorar e controlar riscos dentro dos limites aceitáveis do negócio, avaliar pessoas e identificar seus melhores talentos e conduzir o sistema social da empresa, pode ser comparadas com o resultado da pesquisa, com as competências que apresentaram maior valorização dos respondentes: engajamento no trabalho; antecipa possíveis problemas e atua para evitá-los; reconhece a contribuição individual e coletiva para os resultados; acredita no que faz e inspira os outros; e age com iniciativa e proatividade.

Diante de todos esses resultados, podemos concluir que cabe ao líder “puxar a frente” e ter claro um plano de desenvolvimento constante de sua equipe no que tange a constante atualização de conhecimentos, deixando bem claro e apresentando a “carta de competências” necessárias para a correta atuação de cada colaborador, obviamente ficando mais atento aqueles que queiram assumir posição de gerência ou cargo maior onde, além de entregar resultados, também requeira habilidade de gerenciar e conduzir equipes.

Uma ferramenta preciosa que por vezes não é bem trabalhada no dia a dia é o Feedback. Diante desse cenário cada vez mais digital e diante de equipes cada vez mais jovens, os gestores e suas equipes não podem perder o verdadeiro cerne da atuação no mercado bancário, que é trabalhar de fato o que verdadeiramente sustentará a atuação do profissional. E isso o feedback se encaixa perfeitamente pois a partir dele que se constrói uma relação verdadeira e profissional do gestor com sua equipe na linha de formação de sucessores.

Os resultados obtidos com a aplicação deste estudo, em comparação com outros artigos e pesquisas que utilizamos durante a coleta e desenvolvimento do referencial foram, de certa forma, similares. Diversos estudos vêm sendo realizados no campo da gestão por competências, de uma forma mais escassa quando se delimita o tema para aplicação dentro de instituições financeiras e suas agências. Torna-se evidente que é uma ferramenta cada vez mais utilizada no meio empresarial, especialmente quando vinculamos sua aplicabilidade ao desenvolvimento de pessoas, retenção de talentos e atingimento de resultados organizacionais.

As limitações deste assunto giraram em torno de duas frentes. O primeiro ponto é em relação à aplicação da pesquisa e a aderência do grande grupo pesquisado para coleta dos dados. Pela delimitação da amostra de pesquisa ser pequena, foi necessário interagir com cem por cento dos respondentes para garantir uma maior confiabilidade nas respostas e no raio delimitado. O segundo ponto é em relação ao referencial teórico, pois embora seja um tema onde autores brasileiros já atuam de forma consistente, como o Rogério Leme, ainda há muitos autores estrangeiros que são referência nesses temas e não poderiam ficar de fora do estudo.

Para aprofundamento de próximos estudos, por ser um tema de grande relevância no contexto organizacional, para comprovar a aderência desta pesquisa, pesquisas similares podem ser aplicadas em agências de maior porte, em outras instituições financeiras (especialmente privadas) ou até em mais de uma instituição financeira, possibilitando uma avaliação mais complexa, envolvendo diferentes culturas organizacionais e públicos mais heterogêneos.

---

## REFERÊNCIAS

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Manual Normativo RH 071. Competências Estratégicas. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2018. (Consulta Restrita)

\_\_\_\_\_. Intranet Caixa. A Caixa. Disponível em: < <http://www.caixa/acaixa>> Acesso em 20 out 2018.

ALMEIDA, A. P. S et al. **A seleção por competências de um gerente no setor bancário**. Revista Eletrônica FEOL – REFEOL, v.2, n.1, 2015

CHARAN, R. **Know-How – As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, p.183-196, 2001. Edição especial.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação Prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2004.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: Editora AGE, 2006.

SALLES, M. A. S. D., VILLARDI, B. Q. **O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária.** Rev. Serv. Público Brasília 68 (2) 467-492 Abr./Jun. 2017.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999