

Carlos Costa

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Meridional - IMED (Brasil)

carlos.costa1@gmail.com

Ana Paula Pessotto

Pesquisadora da Fundação Meridional – IMED (Brasil)

ana.pessotto87@gmail.com

Claudionor Guedes Laimer

Pesquisador da Fundação Meridional – IMED (Brasil)

claudionorlaimer@gmail.com

André de Oliveira Santos

Pesquisador da Fundação Meridional – IMED (Brasil)

andre.aos@hotmail.com

Viviane Rossato Laimer

Professora na Universidade Federal Fronteira Sul (Brasil)

vivianelaimer@gmail.com

Dados para contato:

*Carlos Costa
Fundação Meridional - IMED
Rua Senador Pinheiro, 304 - Vila
Rodrigues, 99070-220, Passo Fundo, RS,
Brasil.*

URL da Homepage:

<https://www.imed.edu.br/>

Recebido em: 08/08/2019

Aprovado em: 15/03/2020

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44406>

**PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA
SOBRE A IMPORTÂNCIA E O DOMÍNIO DAS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

**PERCEPTION OF BRAZILIAN FINANCIAL INSTITUTION
MANAGERS ON THE IMPORTANCE AND DOMAIN OF
MANAGEMENT SKILLS**

**PERCEPCIÓN DE LOS GERENTES DE LA INSTITUCIÓN
FINANCIERA BRASILEÑA SOBRE LA IMPORTANCIA Y EL
DOMINIO DE LAS HABILIDADES DE GESTIÓN**

RESUMO

As percepções dos gestores de instituição financeira brasileira sobre a importância e domínio de competências gerenciais foram investigadas por meio de um estudo quantitativo, descritivo e transversal empregando-se questionários abertos e fechados. Os dados foram coletados em escala nacional de gerentes de filiais de uma das maiores instituições financeiras do Brasil. A liderança, a capacidade de formar relações interpessoais e trabalho em equipe, atributos sociais, foram consideradas as competências gerenciais mais importantes dentro desse ambiente de trabalho. Essas descobertas apóiam a noção de que uma política de treinamento e desenvolvimento gerencial é fundamental para o sucesso das instituições financeiras.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Competências sociais; Instituição Financeira.

ABSTRACT

Brazilian financial institution managers' perception of the importance and mastery of managerial competencies were investigated by means of a quantitative, descriptive and transversal study employing both open- and close-ended questionnaires. Data was gathered on a national scale from branch managers of one of Brazil's largest financial institutions. Leadership, the capacity to form interpersonal relationships and be a team player, considered as social attributes, were deemed the most important managerial competencies within that work environment. These findings support the notion that a policy of managerial training and development is key to the success of financial institutions.

Keywords: Management skills; Social skills; Financial institution.

RESUMEN

Las percepciones de los gerentes de las instituciones financieras brasileñas sobre la importancia y el dominio de las habilidades gerenciales se investigaron a través de un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal utilizando cuestionarios abiertos y cerrados. Los datos se recopilaron a escala nacional de los

gerentes de sucursales de una de las instituciones financieras más grandes de Brasil. El liderazgo, la capacidad de formar relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, los atributos sociales, se consideraron las habilidades gerenciales más importantes dentro de este entorno de trabajo. Estos hallazgos respaldan la noción de que una política de capacitación y desarrollo gerencial es crítica para el éxito de las instituciones financieras.

Palabras clave: Habilidades de gestión; Habilidades sociales; Institución financeira.

1 INTRODUÇÃO

O aumento progressivo da competitividade e a disseminação de novas tecnologias transformaram as relações de trabalho atuais. Em uma economia baseada em serviços, as organizações estão cada vez mais focadas em atender seus clientes e maximizar os resultados (SILVA et al., 2017). Nesse contexto, não são necessários apenas infraestrutura e artefatos inovadores, mas investimentos em treinamento e desenvolvimento das pessoas, com foco na melhoria das práticas de gestão (DE MARIO et al., 2016; SILVA et al., 2017).

Diante desse direcionamento, estudos acadêmicos (e.g. BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2008) têm sido realizados sobre a temática da gestão de competências, com ênfase na compreensão das diferentes abordagens conceituais e tipos de competências individuais necessárias para as atividades profissionais contemporâneas. Além disso, os trabalhos mais recentes têm apresentado modelos teóricos de gestão por competências, com a finalidade de adequar os objetivos organizacionais com as práticas de gestão de pessoas (SILVA et al., 2017). Para os referidos autores, os resultados desses estudos evidenciam que a utilização de tais modelos e sua aplicação em diferentes contextos e culturas organizacionais, permite a compreensão do indivíduo e influenciam as estratégias de capacitação executiva, possibilitando, conseqüentemente, maior eficiência e eficácia organizacional.

Nas instituições financeiras, as inovações tecnológicas, a competitividade e os novos serviços bancários são elementos que estão provocando grandes transformações no setor (GRISCI, 2000). O maior desafio atual dos gestores dessas organizações tem sido criar condições para a inovação, a criatividade, o comprometimento e a assimilação das mudanças em todas as suas áreas (MORASSUTTI; GRISCI, 2002). O gerente precisa ser eficiente para executar as estratégias e alcançar os objetivos estabelecidos, independentemente da turbulência e da incerteza do mercado (GIL, 2001; LACOMBE; HEILBORN, 2006). Assim, no setor bancário, os gestores, além de serem afetados pelas mudanças como os demais funcionários, precisam ser também os agentes dessas, os responsáveis por concretizá-las (MORASSUTTI; GRISCI, 2002).

Estudos empreendidos com gerentes do setor bancário têm enfatizado a gestão estratégica de pessoas, com foco na aprendizagem (SANTORO; BIDO, 2017) e na gestão do desempenho por competência (FERNANDO; MARTINS, 2018; RIBEIRO; MARTINS; SANTOS NETA, 2017). Os resultados do estudo de Bündchen, Rossetto e Silva (2011) dão conta de que, de modo geral, os gerentes acreditam que as competências não recebem o apoio para desenvolvimento proporcional às suas respectivas importâncias, indicando haver uma lacuna entre a percepção dos gerentes e os programas de formação das competências gerenciais ofertadas pelas instituições. Por isso, faz-se necessária uma reflexão acerca das competências que esses profissionais compreendem como fundamentais para atuar na gestão das instituições financeiras. Em vista disso, questiona-se: Que conhecimentos, habilidades e atitudes os gestores julgam como importantes para a atuação em uma instituição financeira? Como esses profissionais avaliam o domínio deles sobre tais competências?

A partir de tais questionamentos, este estudo tem como objetivo avaliar a percepção dos gerentes de uma instituição financeira brasileira, em relação à importância e ao domínio das competências gerenciais. Como objetivos específicos, busca-se identificar as competências gerenciais de acordo com os modelos propostos pela literatura e, a partir destas classificá-las de acordo com o grau de importância e domínio atribuído pelos gestores de agências da instituição bancária estudada.

Dessa forma, este estudo traz informações básicas de relevância social, indicando a importância das competências para profissionais que desejam assumir cargos de gestão nesse campo organizacional, do mesmo modo, contribui como subsídio para a política de treinamento e desenvolvimento de pessoas em gestão nesse campo. Além disso, o estudo busca evidenciar as perspectivas individuais, sem levar em consideração as descrições de cargo e os programas de avaliações por competência utilizados pela instituição. Este delineamento torna-se relevante uma vez que os estudos anteriores deram pouca atenção ao domínio dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que ocupam os cargos de gestão em instituições financeiras.

Para atender a esse objetivo, o presente trabalho foi estruturado em cinco seções. A partir da introdução a segunda seção traz a revisão da literatura sobre o conceito de competência e competências gerenciais. A terceira seção contém a descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa, para, na quarta seção apresentar a análise e discussão dos resultados. Na última seção, são apresentadas as considerações finais, limitações e estudos futuros discutidos.

1.1 Revisão da Literatura

O trabalho seminal de McClelland (1973) contribuiu significativamente no estudo das competências, pois propôs a substituição dos testes de inteligência e aptidão pelos de competência, considerando

a melhor forma de prever o sucesso profissional. De acordo com o autor, competência é definida como um conjunto de aptidões (talento natural), de habilidades (demonstração de um talento na prática) e de conhecimentos (representado pelo que se precisar saber para desenvolver uma tarefa) do indivíduo.

De modo convergente, para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência se refere ao conjunto de capacidades humanas que justificam um alto desempenho. Para os autores, os melhores desempenhos estariam fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, propondo que competência é o acervo de recursos que o indivíduo possui e que precisam estar alinhados às necessidades estabelecidas pelo cargo que o sujeito ocupa na organização. Assim, pode-se dizer que as competências possuem três elementos que as estruturam: conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2001).

O conhecimento é constituído de dados e informações que o indivíduo constrói no decorrer da vida profissional, podendo ser classificado como tácito ou explícito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Conforme os autores, o conhecimento tácito é originado a partir de experiências e o conhecimento explícito provém da educação formal. A utilização dos conhecimentos torna possível compreender ambientes cada vez mais turbulentos e complexos (BOTERF, 2003), podendo influenciar diretamente na cultura do indivíduo e modificar o seu comportamento pessoal e profissional. Dessa maneira, quando um novo conhecimento é disponibilizado, os funcionários ampliam ou reformulam os seus, ou seja, passam a internalizá-los. Nessa perspectiva, os conhecimentos explícitos podem ser convertidos em conhecimentos tácitos (NONAKA, 1994).

A habilidade representa o saber fazer, é a utilização prática do conhecimento adquirido, ou seja, é agir movido pelo conhecimento teórico (DURAND, 2000). Essa dimensão tem relação com a capacidade cognitiva dos indivíduos para aplicar seus conhecimentos, para resolver determinado problema ou executar dada atividade (PRIMI et al., 2001). Dessa forma, o conhecimento pode ser considerado a teoria posta em ação, ao passo que a habilidade pode ser o saber executar.

A atitude, por sua vez, refere-se à vontade do indivíduo para agir, podendo ser uma atitude positiva ou negativa, favorável ou não, a determinado estímulo produzido. A atitude varia entre os indivíduos e também possui diferenças em relação à situação, objeto e evento, sendo uma configuração de escolha pessoal (GAGNÉ; BRIGGS; WAGER, 1988).

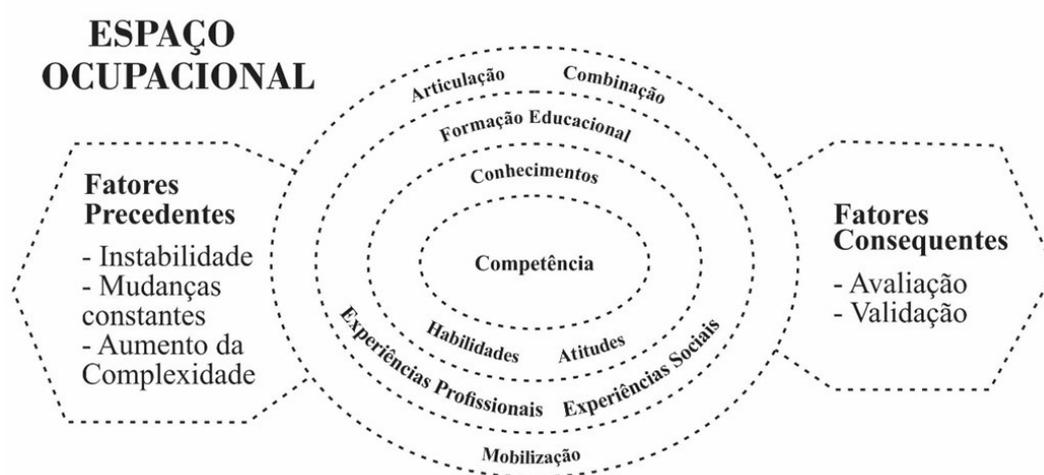
Na congruência desses três atributos, a competência pode ser entendida como a capacidade que o indivíduo tem de desempenhar com eficiência determinado papel (Fleury e Fleury, 2001). Além disso, pode ser a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade pela pessoa sobre problemas e eventos que ela enfrenta em situações profissionais (ZARIFIAN, 2003). Desse modo, as competências individuais compreendem as competências pertinentes às pessoas e como o seu conjunto de competências são aproveitadas ou não pelas organizações (DUTRA, 2004).

Convêm pontuar que a competência é dinâmica porque não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pela pessoa, nem se encontra restrita à tarefa que o indivíduo executa (ZARIFIAN, 2001). Assim, Zarifian (2008) propõe foco na qualificação e na maneira como cada pessoa lida com as diversas situações profissionais as quais é exposta na sua profissão. Para o autor, a avaliação da competência deveria ir além da avaliação do indivíduo apenas, abarcando também a avaliação do processo que permitiu seu desenvolvimento e os resultados alcançados. Em consonância, Boterf (2003) destaca que a competência é composta por três eixos: a pessoa, a sua formação educacional e a sua experiência profissional. Ou seja, para o autor, não se pode ser competente “a priori”, uma vez que as competências são pertencentes a um contexto.

Além disso, Dutra (2004) sugere que para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir também o conceito de entrega. Para ele, essa está relacionada com o valor que as pessoas agregam à organização, sendo, portanto, o parâmetro pelo qual elas devem ser avaliadas. Para o autor, a agregação de valor não se resume apenas a atingir metas, vai além, e de forma efetiva representa, também, aquilo que permanece mesmo quando a pessoa não está mais na organização.

Bündchen, Rossetto e Silva (2011) ilustram a evolução das principais visões sobre competência e a forma como interagem para a melhor compreensão do construto. Na figura 1 se apresenta a dinâmica da competência individual. No centro aparece a competência a partir dos seus fatores característicos, como o conhecimento, a habilidade e a atitude do profissional. Depois, em torno desse núcleo, aparecem a formação acadêmica e as experiências sociais e profissionais do indivíduo como elementos formadores da competência.

Figura 1: Competência individual: moldura dinâmica



Fonte: Bündchen, Rossetto e Silva (2011).

Observa-se, assim, que as competências são impactadas por elementos como a articulação, a combinação e a mobilização, tendendo para a ideia de ação, ou seja, a partir desses fatores, a

competência torna-se dinâmica e não mais prescritiva. Ainda de acordo com o modelo proposto por Bündchen, Rossetto e Silva (2011), como elementos procedentes, surge a avaliação e a validação, todos eles confirmando a necessidade de a competência representar algo efetivo, vinculado de alguma forma, à noção de entrega (DUTRA, 2004).

A partir dos conceitos de competências, diversos autores passaram a sugerir modelos, categorias e modos diferentes de classificar e tornar as competências individuais objeto de manipulação para compreensão ou uso (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011). A necessidade de categorizar as competências é tratada por Mintzberg e Waters (1985) como um imperativo para melhor compreender a sua complexidade.

Na perspectiva gerencial, Boyatzis (1982) contribuiu com a visão de que as competências são aspectos ligados à natureza humana, comportamentos passíveis de serem observados e que contribuem para o sucesso da organização. O autor desenvolveu um modelo de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor, divididos em seis categorias, a saber: metas e gestão pela ação, liderança, recursos humanos, direção de subordinados, foco em outros clusters e conhecimentos especializados.

Por outro lado, Boterf (1999) ressalta que as competências gerenciais indispensáveis para conduzir uma situação profissional complexa são cinco: a) saber agir com pertinência: o profissional deve tomar iniciativas e decisões, negociar, fazer escolhas, aceitar riscos, reagir às eventualidades e aos problemas, inovar e assumir responsabilidades e antecipar incidentes; b) saber mobilizar em um contexto: a competência requer o domínio de uma técnica e saber colocá-la em prática num contexto de competitividade; c) saber combinar: diante de um problema para resolver ou de um projeto para realizar, deve-se construir uma arquitetura cognitiva particular da competência, em uma combinação de múltiplos ingredientes; d) saber transpor: o profissional não se limita a repetir. Aprende a reconhecer problemas de acordo com o contexto, não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas; e) saber aprender e saber aprender a aprender: o profissional faz de sua prática profissional uma oportunidade de criação do saber.

De outro modo, Fleury e Fleury (2001) definem a categorização das competências gerenciais em:

- Competências técnico-profissionais: são as necessárias para a execução técnica de certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- Competências de negócio: são aquelas relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos e sua relação com o mercado, clientes e concorrentes, assim como com o ambiente político e social;

- **Competências sociais:** são as necessárias para interagir com pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.

Essas formas de categorizações têm inspirado estudos acerca da definição das competências necessárias para os gestores de instituições bancárias. A partir das categorias preconizadas por Fleury e Fleury (2001), por exemplo, Bündchen, Rossetto e Silva (2011), definiram, 27 competências gerenciais para a atuação dos gerentes de agências, conforme mostra-se no Quadro 1:

Quadro 1: Competências gerenciais para a atuação dos gerentes de agência

<p>Competências Sociais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados; 2. Investir no fortalecimento da equipe; 3. Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos; 4. Adaptar a linguagem à situação e ao ouvinte; 5. Ouvir os interlocutores com atenção; 6. Manter as pessoas informadas sobre planos e processos; 7. Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo; 8. Apresentar-se positivamente (estado de espírito); 9. Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas. <p>Competências Técnico-profissionais</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Utilizar técnicas de planejamento estratégico; 11. Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços; 12. Conhecer técnicas de negociação; 13. Gerenciar conflitos; 14. Fazer escolhas a partir de recursos escassos; 15. Delegar atividades de trabalho; 16. Conhecer os produtos e serviços do banco; 17. Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais; 18. Utilizar método para conduzir reuniões de trabalho. <p>Competência de Negócios</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Compreender como a Agência interage com os clientes; 20. Manter-se atento às oportunidades negociais; 21. Focalizar a atenção nos resultados financeiros; 22. Desenvolver uma rede de informações estratégicas; 23. Procurar informações em várias fontes; 24. Orientar as ações pelas necessidades dos clientes; 25. Estabelecer parcerias com os clientes; 26. Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade); 27. Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade e os clientes.
--

Fonte: Bündchen, Rossetto e Silva (2011).

Conforme Bündchen, Rossetto e Silva (2011), a fragmentação das atividades, a pressão constante de subordinados, superiores e clientes, a incerteza e a ambiguidade, transformam o trabalho do gerente numa experiência em que determinadas competências adquirem importância particular. Através de um estudo empírico, identificaram que as competências julgadas mais importantes pelos gerentes estão relacionadas com aspectos sociais, isto é, dizem respeito às interações humanas. Essa constatação revela que as competências técnico-profissionais e de negócio, apesar de relevantes, não possuem a mesma força das competências sociais para responder às demandas de uma instituição financeira.

O desenvolvimento de competências gerenciais

Milkovich e Boudreau (2000) defendem que o desenvolvimento de habilidades, para os funcionários e para os gerentes, está ligado ao treinamento e ao entendimento da cultura organizacional. Assim, destacam o treinamento e a qualificação como sendo essenciais para a gestão dos negócios. Os treinamentos são oportunidades de desenvolver habilidades, contudo, é o próprio indivíduo quem deve participar ativamente de sua própria formação, aproveitando ao máximo essas experiências, o que é fundamental não apenas para desenvolver, mas também para adquirir novas habilidades (ESCOBAR-VALENCIA, 2005).

No que se refere ao desenvolvimento das competências à luz do processo de aprendizagem, Santoro e Bido (2017) identificaram que a interação com colegas de mesmo nível hierárquico, além de aperfeiçoar o conhecimento técnico dos gerentes, desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento de competências. A interação com clientes internos e externos também merece destaque nesse sentido. Os autores destacam, ainda, que a experiência anterior e o conhecimento adquirido ao longo da carreira profissional, são estratégias amplamente utilizadas pelos gerentes e que favorecem o aprimoramento das habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Os gerentes contemporâneos precisam estar constantemente renovando suas habilidades para ter ferramentas intelectuais e práticas úteis em seu cotidiano (PUGA-VILLARREAL; MARTÍNEZ-CERNA, 2008). Nesta perspectiva, o estudo de Morassutti e Grisci (2002), concluiu que o trabalhador do setor bancário, necessita desenvolver novas competências, como flexibilidade para aceitar o novo, disposição para aprender e adaptabilidade às mudanças. Os autores argumentam que o desafio é corresponder às exigências do mercado de trabalho, desenvolvendo essas novas competências que os qualificarão para o desempenho dos papéis profissionais emergentes no mercado atual.

Dessa forma, entende-se que as competências gerenciais fornecem um auxílio significativo para a resolução de problemas, definindo padrões e expectativas da equipe de trabalho e alinhando os indivíduos com as estratégias de negócios da organização (WU; LEE, 2007). Em vista desses argumentos, o gestor de instituições bancárias precisa compreender a importância das diferentes competências para a sua atividade profissional, de maneira a melhor conduzir o seu desempenho para o alcance de seus objetivos profissionais, alinhados com as perspectivas da organização.

2 MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa e utiliza-se de uma survey por questionário para coleta de dados primários (MALHOTRA, 2012), a fim de evidenciar a importância e o domínio

das competências gerenciais de gerentes de agências bancárias brasileiras. Por meio de amostragem não probabilística, por conveniência, foram selecionados 17 gerentes de uma instituição financeira privada, brasileira, com abrangência em todo o território nacional.

Dessa forma, o contato com os gerentes foi realizado por e-mails corporativos, sendo enviados 17 questionários juntamente com uma carta que explicava o objetivo do estudo, solicitando que os questionários fossem respondidos por aqueles que estavam no cargo de gerente. Para aumentar a taxa de resposta, foi realizado novo contato por e-mail depois de três semanas do envio do questionário.

Dos 17 questionários enviados, 13 foram devolvidos completos e válidos para análise, o que representa uma taxa de resposta de 76,5%. Os respondentes estão vinculados às agências de todas as regiões do país, indicando uma distribuição equilibrada dos gerentes por região geográfica.

Na elaboração do questionário contemplou-se 12 variáveis de competências gerenciais (comunicação, criatividade, empreendedorismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, liderança, negociação, percepção e julgamento, planejamento estratégico, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e visão globalizada) identificadas na revisão da literatura e distribuídas de acordo com a categorização proposta por Fleury e Fleury (2001) - competências sociais, competências técnico-profissionais e competências de negócio -, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Competências gerenciais identificadas na literatura

Perspectiva	Competência	Descrição
Competências Sociais	Comunicação	Capacidade de comunicação verbal (falar ao telefone, áudio conferência ou pessoalmente).
	Criatividade	Incentivar novas ideias à equipe, para promover diferentes processos.
	Equilíbrio emocional	Capacidade de manter a serenidade sobre pressão (pensar antes de agir é a melhor solução para resolver os problemas)
	Flexibilidade	Capacidade de mudança nos objetivos da equipe e pessoais, a fim de alcançar o objetivo do banco.
	Liderança	Capacidade de organizar e coordenar a equipe mantendo o foco no objetivo.
	Negociação	Capacidade de defender seu ponto de vista frente à opinião de seus superiores, subordinados e clientes.
	Relacionamento interpessoal	Capacidade de relacionamento pessoal e interpessoal com superiores e colaboradores.
Competências Técnico-profissionais	Trabalho em equipe	Capacidade de desenvolver trabalho em equipe a fim de manter um clima positivo.
	Planejamento estratégico	Capacidade de estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo.
Competência de Negócios	Empreendedorismo	Diante as várias situações do mercado, ter a capacidade de correr riscos calculados.
	Percepção e julgamento	Capacidade de percepção para analisar fatos e situações com imparcialidade.
	Visão globalizada	Capacidade de fazer leituras dos vários cenários, nacionais e internacionais, que se apresentam no dia a dia.

Fonte: Compilação realizada pelos autores, 2018.

A partir do contato com o instrumento de coleta de dados, os gerentes responderam aos itens utilizando uma escala do tipo Likert de cinco pontos para a importância da competência (1 = 'pouco importante'; 5 = 'muito importante') e para o domínio da competência (1 = 'pouco domínio'; 5 = 'muito domínio'). Além disso, o questionário foi estruturado com cinco questões sociodemográficas para caracterizar o perfil dos gerentes: idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço na instituição financeira e, ainda, tempo de serviço no cargo de gerente.

Para a análise de dados utilizou-se a estatística descritiva (i. e., distribuição de frequência, média, desvio-padrão, valor mínimo, valor máximo e percentis) para apresentar as características da amostra e obter as informações acerca das avaliações dos gerentes sobre a importância e o domínio das competências. O Kendall's W Test foi utilizado para avaliar a concordância dos entrevistados sobre as competências que julgaram como mais importantes e sobre as que detêm maior domínio. A análise de correlação foi utilizada para obter um modelo que permitisse compreender como o ranking da competência estava associada ao domínio.

Além disso, analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência de erros. O pressuposto da normalidade dos dados foi testado graficamente e pelo Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test, para os dados coletados referentes às notas atribuídas pelos gestores aos graus de importância e do domínio das competências gerenciais. Como esses não seguiram a distribuição normal (K-S = de 0,288 a 0,315; $df = 13$; $p < 0,05$, para a importância) e (K-S = de 0,284 a 0,307; $df = 13$; $p < 0,05$, para o domínio), usou-se o teste de Kendall W, não paramétrico. O teste de Kendall W, também conhecido como coeficiente de concordância de Kendall, foi empregado com o objetivo de medir o grau de concordância dos gerentes nas avaliações de suas percepções à importância e ao domínio das competências gerenciais. Os resultados do teste permitiram apresentar o rank para as duas variáveis em questão. O teste de correlação de Pearson, foi, então, empregado para medir o grau de associação entre os resultados dos ranks obtidos para importância e para o domínio das competências gerenciais. As análises estatísticas foram realizadas com o uso do SPSS Statistic (v. 23 IBM SPSS, Chicago, IL).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os gerentes que participaram da pesquisa são, em sua maioria, homens (76,92%), com idades que variam entre 36 e 45 anos (61,5%). Esses dados evidenciam a maturidade dos profissionais e corroboram com os estudos existentes na literatura sobre o domínio dos homens nos cargos de gestão das organizações (COLLINSON; HEARN, 1996; WAJCMAN, 2013).

Por outro lado, um dado que chama atenção diz respeito à escolaridade dos gerentes. Apesar dos homens serem maioria nos cargos de gestão, as mulheres são mais escolarizadas. Enquanto 66,67%

das mulheres possuem pós-graduação lato sensu (i. e., em nível de especialização), no caso dos homens esse percentual diminui para 40,00% (Tabela 1). Considerando toda a amostra, no entanto, percebe-se que a grande maioria (92,3%) tem formação superior em nível de graduação ou pós-graduação lato sensu, contudo, nenhum gerente possui pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado).

Tabela 1: Distribuição de frequência da escolaridade dos gerentes por sexo

Escolaridade	Masculino		Feminino		Total	
	n	%	n	%	n	%
Ensino médio	1	10,00	0	0,00	1	7,70
Graduação	5	50,00	1	33,33	6	46,15
Especialização	4	40,00	2	66,67	6	46,15
Total	10	100,00	3	100,00	13	100,00

Fonte: Dados compilados pelos autores, 2018.

Ao analisar-se a experiência profissional, no que se refere à construção da carreira gerencial na instituição financeira, os resultados sugerem a existência de uma relação positiva entre o tempo de serviço e o tempo de atuação no cargo. Os dados indicam que a maioria dos respondentes (69,23%) está há mais de 10 anos trabalhando na instituição, contudo, 61,54% têm menos de cinco anos de atuação no cargo de gerente. Esses dados podem indicar que quanto maior o tempo de serviço na instituição financeira maior a probabilidade de promoção ao cargo de gerente (Tabela 2).

Tabela 2: Distribuição de frequência do tempo de serviço no cargo e na instituição financeira

Período (em anos)	Tempo de serviço no cargo de gerente		Tempo de serviço na instituição financeira	
	N	%	N	%
Inferior a 5 anos	8	61,54	0	0,00
De 6 a 10 anos	4	30,77	4	30,77
Superior a 10 anos	1	7,69	9	69,23
Total	13	100,00	13	100,00

Fonte: Dados compilados pelos autores, 2018.

Tendo em vista que a competência é composta pelas características pessoais do profissional, pela sua formação educacional e por sua experiência profissional (BOTERF, 2003), a maturidade, o nível de escolaridade e o tempo de serviço no cargo e na instituição, podem indicar que a instituição financeira prefere desenvolver as competências gerenciais dos profissionais que já atuam nela. Isso, optando por seleção interna para o cargo de gerente e promovendo o treinamento e o desenvolvimento do profissional para assumir o respectivo posto.

3.1 Percepções dos gerentes em relação à importância das competências

A percepção dos gerentes em relação à importância das competências foi obtida por meio de estatística descritiva, utilizando-se o cálculo da média, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo e percentis (Tabela 3). Desse modo, a ordenação decrescente das médias (i. e., da maior média para a menor) possibilita a identificação da ordem de importância das competências gerenciais, a partir da percepção dos gerentes.

Tabela 3: Percepção dos gerentes em relação à importância das competências

Competência	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Percentis		
					25	50	75
Relacionamento interpessoal	4,61	0,51	3,5	5,0	4,25	5,00	5,00
Liderança	4,54	0,52	3,5	5,0	4,00	4,50	5,00
Trabalho em equipe	4,42	0,45	4,0	5,0	4,00	4,50	5,00
Negociação	4,27	0,63	3,0	5,0	3,75	4,50	4,75
Equilíbrio emocional	4,23	0,48	3,5	5,0	4,00	4,00	4,50
Planejamento estratégico	4,19	0,63	2,5	5,0	4,00	4,50	4,50
Comunicação	4,19	0,56	3,0	5,0	3,75	4,50	4,50
Flexibilidade	4,15	0,51	3,0	5,0	4,00	4,00	4,50
Percepção e julgamento	4,12	0,58	3,0	5,0	3,50	4,50	4,50
Criatividade	4,00	0,70	2,5	5,0	3,50	4,00	4,50
Empreendedorismo	3,96	0,66	2,5	5,0	3,75	4,00	4,50
Visão globalizada	3,81	0,99	2,0	5,0	2,75	4,00	4,50

Fonte: Dados da pesquisa (Sig $\leq 0,005$).

Esses resultados indicam que o relacionamento interpessoal ($4,61 \pm 0,51$), a liderança ($4,53 \pm 0,52$), o trabalho em equipe ($4,42 \pm 0,45$) e o equilíbrio emocional ($4,27 \pm 0,63$) são as competências julgadas como as mais importantes pelos gerentes desta instituição financeira. Além disso, a análise dos percentis dessas três primeiras competências permite afirmar que as avaliações foram muito próximas, o que indica que a maioria dos gerentes atribuiu peso entre 4,25 e 5. Nota-se, dessa forma, que as competências classificadas como sociais são as que têm maior importância para o cargo e estão relacionadas à valorização da interação entre pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001). Aspecto fundamental para o gestor que constantemente interage com subordinados, superiores e clientes (SANTORO; BIDO, 2017).

Em seguida, aparece o planejamento estratégico ($4,23 \pm 0,48$), considerado uma competência técnico-profissional que exige a mobilização de conhecimentos técnicos para o desenvolvimento de estratégias (FLEURY; FLEURY, 2001), atividade genuína do dia a dia desses profissionais. Pode-se afirmar, desta forma, que essa competência gerencial permite aos gerentes atuarem de forma estratégica na gestão das pessoas, das operações, dos clientes e dos recursos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao considerar as três últimas competências, ou seja, empreendedorismo, percepção e julgamento e visão globalizada, observa-se que tiveram suas médias $\leq 4,00$. Importante salientar que todas pertencem ao grupo de competências relacionadas à compreensão do contexto da organização, seus objetivos e sua relação com o mercado, classificadas como competências de negócio (FLEURY; FLEURY, 2001). Uma explicação para isso pode ser o fato de os gerentes atuarem no que compete à agência, isto é, são responsáveis por executar as estratégias (i. e., em nível tático) e alcançar os objetivos pré-estabelecidos (GIL, 2001; LACOMBE; HEILBORN, 2006) e não pela formulação das estratégias ou por decisões que envolvem o negócio em si.

Tais resultados corroboram com a pesquisa realizada por Bündchen, Rossetto e Silva (2011), a qual identificou que as competências julgadas mais importantes pelos gerentes têm relação com os aspectos sociais. Os autores sugerem que as competências técnico-profissionais e de negócio, apesar de relevantes, não possuem a mesma força das competências sociais para responder às demandas em uma instituição financeira. Em contraponto a essa visão, é possível dizer que, em ambientes cada vez mais turbulentos e complexos, como é o caso do setor bancário, a inovação, a criatividade e a assimilação das mudanças (MORASSUTTI; GRISCI, 2002), que resultam da visão sistêmica sobre o negócio, são competências fundamentais para garantir uma boa gestão.

3.2 Percepções dos gerentes em relação ao domínio das competências

Os resultados obtidos da percepção dos gerentes em relação ao domínio das competências foram analisados através da estatística descritiva, a partir da média, desvio padrão, valor mínimo, valor máximo e percentis. O domínio das competências na percepção dos gerentes foi apurado com base na ordenação decrescente das médias (Tabela 4).

Tabela 4: Percepção dos gerentes em relação ao domínio das competências

Competência	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Percentis		
					25	50	75
Relacionamento interpessoal	4,50	0,54	3,5	5,0	4,00	4,50	5,00
Liderança	4,38	0,65	3,0	5,0	4,00	4,50	5,00
Trabalho em equipe	4,19	0,75	2,5	5,0	3,75	4,00	5,00
Negociação	4,15	0,51	3,0	4,5	3,75	4,50	4,50
Equilíbrio emocional	4,03	0,69	2,5	5,0	3,50	4,00	4,50
Planejamento estratégico	4,03	0,62	2,5	4,5	3,50	4,50	4,50
Comunicação	3,96	0,43	3,0	4,5	3,75	4,00	4,25

Flexibilidade	3,96	0,62	3,0	5,0	3,50	4,00	4,50
Percepção e julgamento	3,96	0,55	3,0	5,0	3,75	4,00	4,25
Criatividade	3,92	0,78	2,5	5,0	3,50	4,00	4,50
Empreendedorismo	3,88	0,54	2,5	4,5	3,50	4,00	4,25
Visão globalizada	3,80	0,87	2,0	5,0	3,50	4,00	4,50

Fonte: Dados da pesquisa (Sig \leq 0,005).

A ordenação das médias possibilita evidenciar que o relacionamento interpessoal ($4,50 \pm 0,54$), a liderança ($4,38 \pm 0,65$) e o trabalho em equipe ($4,19 \pm 0,75$) são as competências em que os gerentes mostram ter maior domínio. A análise dos percentis, por sua vez, permite afirmar que a maioria dos gerentes atribuiu notas entre 3,75 e 5 para o domínio de tais competências, portanto, as avaliações foram muito próximas. Nota-se que, novamente, as competências de caráter social ganham destaque. Uma explicação para o domínio dos gerentes sobre essa competência, pode ser dada pelo fato de que a interação com outras pessoas (clientes internos e externos e colegas de trabalho) desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento de competências comportamentais (SANTORO; BIDO, 2017).

Além disso, o estudo empreendido por Duque-Ceballos, García-Solarte e Hurtado-Ayala (2017) identificou o trabalho em equipe, a comunicação, a negociação, dentre outras, como características do indivíduo que favorecem a formação de habilidades que afetam positivamente o desempenho no trabalho. De acordo com os autores, essas competências constituem uma demanda crescente por treinamento gerencial, pois estão principalmente ligadas a habilidades mentais e/ou pessoais ao invés de habilidades mecânicas ou práticas.

3.3 Análise comparativa da percepção dos gerentes sobre a importância e o domínio das competências

Para realizar a análise comparativa das avaliações dos gerentes sobre as competências gerenciais consideradas neste estudo, utilizou-se o Kendall's W Test. Por meio dele foi possível verificar o nível de concordância da percepção dos gerentes com relação à importância e ao domínio das competências, sendo que $W = 0$ representa discordância e $W = 10$, unanimidade das avaliações atribuídas às variáveis (Tabela 5).

Tabela 5: Análise de concordância dos gerentes sobre a importância e o domínio das competências

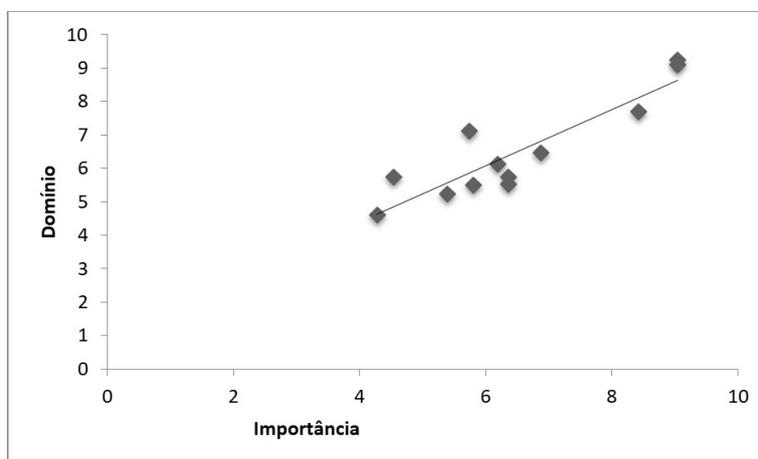
Competência	Importância	Domínio
Relacionamento interpessoal	5,81	5,50
Liderança	6,35	5,73
Trabalho em equipe	5,38	5,23
Negociação	6,88	6,46
Equilíbrio emocional	6,35	5,54
Planejamento estratégico	9,04	9,23
Comunicação	5,73	7,12
Flexibilidade	4,54	5,73
Percepção e julgamento	6,19	6,12
Criatividade	9,04	9,08
Empreendedorismo	8,42	7,69
Visão globalizada	4,27	4,58

Fonte: Dados da pesquisa (Sig ≤ 0,001).

Dessa forma, a análise comparativa demonstrou que os gerentes têm alto nível de concordância sobre as três competências mais importantes: a liderança (W = 9,04), o relacionamento interpessoal (W = 9,04) e o trabalho em equipe (W = 8,42). Da mesma forma, a comparação entre a concordância das avaliações dos gerentes e o domínio das competências permite afirmar que grande parte deles considera dominar a liderança (W = 9,23), o relacionamento interpessoal (W = 9,08) e o trabalho em equipe (W = 7,68). Destaca-se que, especialmente para o relacionamento interpessoal e a liderança, obteve-se classificações de importância e de domínio muito próximas. Assim, observa-se que a percepção dos gerentes sobre o domínio equivale à percepção sobre a importância das três principais competências gerenciais (i. e., liderança, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe).

Corroborando com esses resultados, a análise de correlação permitiu verificar que, de maneira geral, quando comparada com a classificação da importância das competências, a classificação do domínio das competências foi significativamente muito próxima ($r^2 = 0,81$; $p < 0,001$) (Figura 2).

Figura 2: Relação entre a importância e o domínio das competências de acordo com os gerentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Essa proximidade indica que a percepção de domínio das competências é semelhante à importância atribuída a essas, na opinião dos pesquisados. Em outras palavras, pode-se evidenciar que os gerentes demonstram domínio das competências que atribuem maior importância, o que corrobora com a ideia de que a competência pode ser a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade sobre problemas e eventos que o indivíduo enfrenta em situações profissionais (ZARIFIAN, 2003). Nessa perspectiva, o gerente procurará dominar as competências que julga importante para desempenhar as tarefas relativas ao seu cargo. Conforme Santoro e Bido (2017), a experiência anterior e o conhecimento adquirido ao longo da carreira profissional, são estratégias empregadas pelos gerentes para o aprimoramento das suas habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Contudo, esses resultados diferem dos achados de Bündchen, Rossetto e Silva (2011), que encontraram uma lacuna entre a percepção dos gerentes quanto à importância e o encorajamento para o desenvolvimento das competências gerenciais. Embora o estudo desenvolvido pelos autores tenha sido realizado no Brasil, esse se deu em uma instituição financeira pública, ao passo que o presente estudo foi realizado em uma instituição financeira privada. Sendo assim, o contexto do estudo pode ter influenciado a diferença nos resultados, pois a forma de gestão das pessoas no setor público (e.g., admissão por concurso público e estabilidade de emprego) possui algumas diferenças em relação ao setor privado. Entretanto, de acordo com os autores, diferentemente dos achados deste estudo, de modo geral, os gerentes acreditam que as competências não recebem o apoio para desenvolvimento proporcional às suas respectivas importâncias.

Assim, pode-se inferir que, em se tratando de uma instituição privada e considerando que a organização parece realizar o recrutamento interno para o cargo, as competências gerenciais elencadas como importantes e sobre as quais os gerentes demonstram domínio, podem ter recebido estímulos, através das políticas de gestão de pessoas, para o seu desenvolvimento. Desse modo, pode-se constatar que são encorajadas por esta instituição a liderança, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe.

4 CONCLUSÃO

Em um ambiente em constante transformação, novas práticas de gestão são necessárias para garantir a competitividade das organizações. Nesse contexto, a figura do gestor ganha destaque, especialmente, quando se busca evidenciar as competências que esses profissionais julgam importante e dominam para atuar na conjuntura organizacional. O presente estudo resultou de uma pesquisa empírica com 13 gerentes vinculados às agências bancárias de uma instituição financeira privada brasileira que atua em todas as regiões do país e objetivou avaliar a percepção desses em relação à importância e ao domínio de competências gerenciais.

Os resultados da pesquisa contribuem para evidenciar o grau de importância das competências atribuído pelos gerentes da instituição financeira, resultando na seguinte classificação: (1ª) liderança, (2ª) relacionamento interpessoal, (3ª) trabalho em equipe, (4ª) equilíbrio emocional, (5ª) planejamento estratégico, (6ª) flexibilidade, (7ª) criatividade, (8ª) comunicação, (9ª) negociação, (10ª) empreendedorismo, (11ª) percepção e julgamento e (12ª) visão globalizada.

Os resultados também ajudam a verificar o grau de domínio das competências pelos gerentes da instituição financeira. Do mesmo modo que se procedeu para a importância das competências, os resultados encontrados no domínio dessas possibilitaram a elaboração da seguinte classificação: (1ª) liderança, (2ª) relacionamento interpessoal, (3ª) trabalho em equipe, (4ª) negociação, (5ª) equilíbrio emocional, (6ª) planejamento estratégico, (7ª) criatividade, (8ª) percepção e julgamento, (9ª) flexibilidade, (10ª) comunicação, (11ª) empreendedorismo e (12ª) visão globalizada.

Em síntese, pode-se afirmar que as competências avaliadas como mais importantes e sob as quais os gerentes dizem ter maior domínio, congregam as competências sociais, as quais valorizam as relações estabelecidas com outras pessoas. Estima-se que esse tipo de competência ganhe um relevo especial pela característica do trabalho do gerente, considerando-se que é o responsável por relacionar-se com clientes internos e externos, liderar com seus subordinados e motivá-los a trabalhar em equipe para a consecução de objetivos pessoais e organizacionais comuns (SERRANO, 2017; TOBAR-POLANÍA; LEAL-MARTÍNEZ, 2017). Em razão disso, as competências técnico-profissionais e de negócio, apesar de relevantes para a atuação do gerente em termos técnico e conceituais, parece não receber a mesma avaliação pelos profissionais.

Esses resultados contribuem para a análise sobre as competências gerenciais na perspectiva individual, não considerando as políticas de desenvolvimento de competências adotadas pela instituição. Contudo, pode-se dizer que ao dominarem as competências que julgam como mais importantes, os gerentes estão correspondendo às expectativas da Instituição Financeira que pode promover o estímulo a comportamentos pró-social e de relação com outras pessoas. Apesar disso, entende-se que as competências técnicas e de negócios permitem o emprego de habilidades igualmente importantes para os profissionais que atuam na gestão das organizações contemporâneas, no que se refere tanto a execução de atividades rotineiras quanto a compreensão de ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos. Assim, nota-se que esse tipo de competência precisa ser estimulada e desenvolvida nos gerentes da instituição financeira.

Neste sentido, o estudo contribui para as práticas gerenciais na medida em que identifica e avalia a importância e o domínio das competências, a partir da percepção dos gerentes, propiciando, assim, subsídios para a política de treinamento e desenvolvimento nas instituições financeiras. Como contribuições científicas, o estudo permitiu comparar os resultados com outras pesquisas

realizadas no contexto das instituições financeiras brasileiras, encontrando aspectos semelhantes e divergentes dos achados de Bündchen, Rossetto e Silva (2011). Além disso, permite apoio empírico às discussões teóricas sobre as competências gerenciais contemporâneas (e. g., SERRANO, 2017; TOBAR-POLANÍA; LEAL-MARTÍNEZ, 2017).

Ademais, a pesquisa realizada em um único setor e com um pequeno número de casos pesquisados revela uma limitação, reduzindo a possibilidade de generalização. Além disso, os dados refletem o julgamento pessoal de cada gerente, portanto, representam uma análise individual das competências e não consideram as políticas de gestão de pessoas da organização para definir as competências ou contrastar com a opinião dos gerentes.

Em vista disso, sugerem-se estudos futuros para o desenvolvimento de métodos de identificação e avaliação das competências gerenciais, a partir da percepção dos colaboradores (i. e., auto-avaliação) e da percepção dos gestores (i. e., heteroavaliação) (LAIMER, 2016). Tendo em vista a necessidade de compreender a importância das competências no contexto organizacional, focadas nas estratégias que as instituições financeiras utilizam em apoio ao seu desenvolvimento (ESCOBAR-VALENCIA, 2005). Além disso, considerando que a percepção de domínio das competências deve ser relacionada ao desempenho do gerente, seria oportuno verificar a relação entre as competências e o desempenho em diferentes contextos de trabalho, bem como verificar a relação entre as competências e o desempenho entre gêneros, abordando-se também a relação entre gênero e escolaridade entre os gerentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOTERF, G. LE. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999
- BOTERF, G. LE. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982
- BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 69, n.2, p. 396-423, 2011.
- COLLINSON, D. L.; HEARN, J. *Breaking the Silence: on men, masculinities and managements*. In: D. L. Collinson, & J. Hearn (Eds.). *Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities and managements*. Londres: Sage, 1996.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DUQUE-CEBALLOS, J. L.; GARCÍA-SOLARTE, M.; HURTADO-AYALA, A. Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, v. 33, n.144, p. 250-260, 2017.
- DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion*, v.127, n.1, p.84-102, 2000.

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

ESCOBAR-VALENCIA, M. Las competencias laborales: ¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Estudios Gerenciales, v. 21, n.96, p. 31-55, 2005.

FERNANDO, D.; MARTINS, L. Percepções sobre o sistema de gestão de desempenho por competência em uma instituição financeira de Belém-PA. Revista de Gestão do Unilasalle, v. 7, n.1, p.10-23, 2018.

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

GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. W. Principles of instructional design. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
GRISCI, C. L. I. Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário (Tese de doutorado). Programa de Pós-graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAIMER, V. R. Perfil profesional y atributos de los trabajadores de salud pública. Espacios, v. 37, n.19, p.4, 2016.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (6a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARIO, F. A. DE, SILVA, F. M.; VASCONCELOS, R. C. R.; SAMPAIO, V. DA S. Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos. Revista Eletrônica de Administração, v. 15, n.1, p. 4-16, 2016.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, v. 28, n.1, p. 1-14, 1973.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, v.6, n.3, p. 257-272, 1985.

MORASSUTTI, A. P. M.; GRISCI, C. L. I. Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso Caixa. Revista Eletrônica de Administração, v.8, n.2, p. 1-21, 2002.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, v. 5, n.1, p. 14-37, 1994.

PACHECO-ORNELAS, M. C.; CUEVAS-RODRIGUEZ, E.; RODRIGUEZ-PACHECO, R. H. Competencias organizacionales y competitividad: efecto de estrategias de negocios. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, v. 1, p. 101-121, 2017.

PRIMI, R.; SANTOS, A. A. A.; VENDRAMINI, C. M.; TAXA, F.; MULLER, F. A.; LUKJANENKO, M. F.; SAMPAIO, I. S. Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 17, n.2, p. 151-159, 2001.

PUGA-VILLARREAL, J.; MARTÍNEZ-CERNA, L. Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, v. 24, n.109, p. 87-104, 2008.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. R.; SANTOS, M. DO C. NETA. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v.2, n.1, p. 544-563, 2017.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff. *Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 34-54). Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTORO, S.; BIDO, D. DE S. Estratégias de aprendizagem informal no trabalho utilizadas por gerentes em uma instituição financeira pública. *Revista Eletrônica de Gestão e Serviços*, v.8, n.1, p. 1878–1901, 2017.

SERRANO, G. Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, v.33, n.143, p. 208-216, 2017.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. DE A.; MACEDO, A. C. M. DE, SILVA; M. R. R.; SILVA, P. A. Gestão por competência: um estudo bibliométrico das publicações na área de administração entre 2006 e 2016. *Anais do SEMEAD – Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 20, 2017.

TOBAR-POLANÍA, P. A., LEAL-MARTÍNEZ, L. M. ¿Cuál es la esencia gerencial? *Revista Neuronum*, v.3, n.1, p. 89-92, 2017.

WAJCMAN, J. *Managing like a man: women and men in corporate management*. Cambridge: John Wiley & Sons, 2013.

WU, W. W., LEE, Y. T. Developing global managers' competencies using the fuzzy Dematel method. *Expert systems with applications*, v. 32, n.2, p. 499-507, 2007.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2008.