

**PERSPECTIVAS E VARIÁVEIS DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS
NUM ESCRITÓRIO EXCLUSIVO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

JANAINA RUFINI FERREIRA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à IF observada e, ao PPGA da Universidade Estadual de Londrina

PERSPECTIVAS E VARIÁVEIS DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NUM ESCRITÓRIO EXCLUSIVO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL.

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências tem sido apontada como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Na realidade do mapeamento de competências no presente estudo, o problema de pesquisa foi estabelecido pela seguinte questão: quais são os fatores determinantes da percepção de competências pelos funcionários do escritório exclusivo pessoa física, localizado em Londrina-PR, de uma instituição financeira? Objetivou-se verificar, portanto, os fatores determinantes da percepção de competências pelos funcionários (em sua maioria gestores) de um "Escritório Exclusivo - Pessoa Física" na cidade de Londrina-PR, pertencente a uma instituição financeira de nível nacional. Procurou-se identificar – semântica e estatisticamente – as competências percebidas como presentes na atuação profissional dos funcionários investigados, bem como mensurar em que graus tais funcionários percebem essas competências em seu no trabalho, visando verificar, de modo particular, se pode-se afirmar que as variáveis gênero, idade ou tempo de empresa têm influência considerável na percepção de competências. Para isso, apresentou-se a seguir uma revisão da literatura sobre o conceito de competência, o mapeamento e a gestão de competências, discutindo-se seus pressupostos e aplicações. Reuniram-se documentos com as informações necessárias à identificação de competências específicas das áreas de atuação, tais como normativos, notas técnicas, planos de ação, ordens de serviço, atas de reuniões, entre outros, extraíndo-se, a partir desses documentos, as informações mais relevantes ao objeto de estudo.

Tal estudo justificou-se, pois, diante da premente necessidade de desenvolvimento e entrega de competências pelas organizações frente às variadas exigências de seus *stakeholders*, o mapeamento de competências constitui-se estratégico. O que se constatou nas próprias competências destacadas pela instituição estudada, em consulta ao Caderno de Textos da Oficina Mapeamento de Competências (UNIBB, 2010) como: **Competências fundamentais** – relacionadas a uma perspectiva financeira, que realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação; ou **Perspectiva processos internos** – como a comunicação (escrita e oral) clara, objetiva e acessível ao interlocutor, além de desenvolver as atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.

Assim, para efeito deste artigo, entendeu-se as competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005; FREITAS e BRANDÃO, 2005). São reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados (GILBERT, 1978). O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

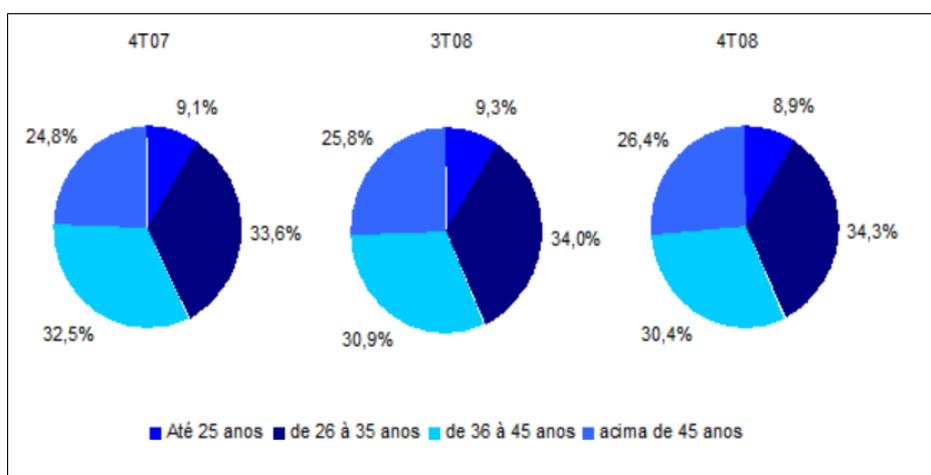
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Gestão por Competências

A Gestão por Competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (UNIBB, Oficina Mapeamento de Competências Caderno de Textos, 2010).

Na instituição em questão, o programa de desempenho ou melhor, de gestão de pessoas nos moldes de sua governança corporativa, tem as premissas de isonomia, transparência, agilidade e otimização, pautando-se nos requisitos de experiência profissional como funções no banco, função atual, desempenho e tempo de banco. Somando-se ainda aos critérios de Formação tais como graduação, especialização, certificações profissionais e cursos realizados em determinadas “trilhas de conhecimento”, elucidando neste aspecto a não discriminação de gênero na ocupação de cargos. Além disso, investe na criação de um vínculo com seus colaboradores, de forma que seus profissionais se sintam encorajados a construir carreira na instituição. As pessoas que ingressam tendem a passar grande parte de sua vida profissional na instituição, o que colabora para a baixa rotatividade e faz com a estratificação do quadro de pessoal por idade e tempo na empresa evolua de forma relativamente linear, sem oscilações abruptas. A distribuição relativa do quadro de pessoal por idade manteve-se praticamente estável no 4T08, em relação ao trimestre anterior, registrando ligeira evolução nas faixas de funcionários com idade superior a 45 anos e entre 26 e 35 anos de idade. Em contrapartida, houve pequena redução dos funcionários entre 36 e 45 anos e entre aqueles com até 25 anos, como podemos observar na Figura 1 abaixo com a composição do quadro de funcionários por idade.

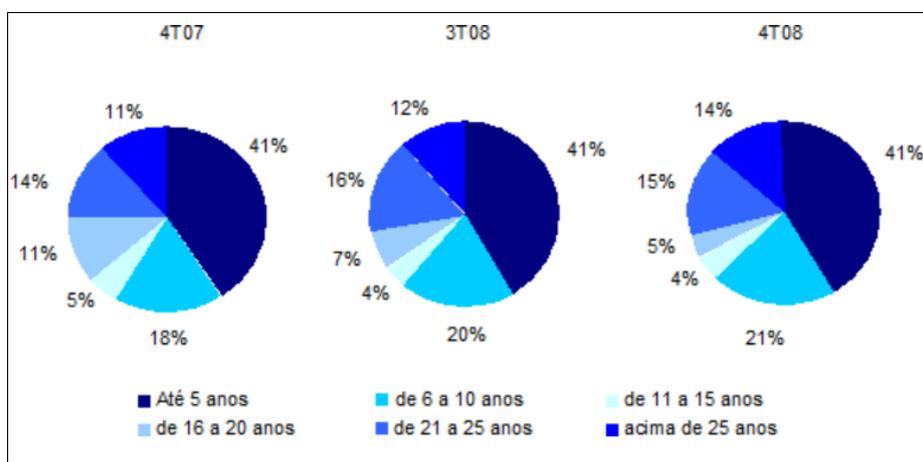
Figura 1. Composição do Quadro de Funcionários por Idade.



Fonte: Banco do Brasil S/A (2018)

Em seguida na Figura 2 podemos verificar a composição do quadro de funcionários em relação ao tempo de banco.

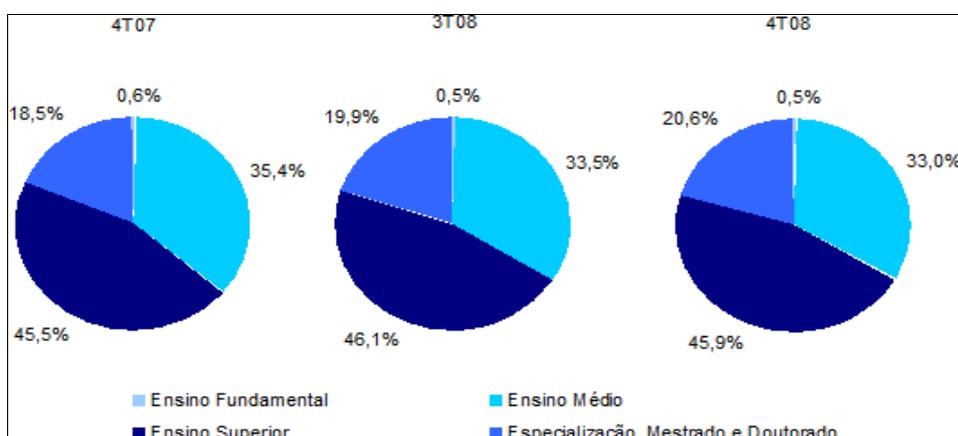
Figura 2. Composição do Quadro de Funcionários por Tempo de Banco



Fonte: Banco do Brasil S/A (2018)

Neste sentido, em decorrência dos investimentos e estímulos à formação, a quantidade de funcionários com curso de graduação, especialização, mestrado ou doutorado mantém a tendência de aumento apresentada nos trimestres anteriores, como podemos observar na Figura 3 abaixo, que retrata a composição do quadro de funcionários por nível educacional.

Figura 3. Composição do Quadro de Funcionários por Nível Educacional



Fonte: Banco do Brasil S/A (2018)

Além das ações de estímulo à formação acadêmica, a instituição tem se empenhado em prover outros treinamentos aos funcionários. Esses treinamentos, internos e externos, são mais direcionados, focados nas características que cada profissional necessita para exercer suas funções no Banco.

Ainda de acordo com o Cadernos de Textos da Oficina de Mapeamento de Competências Caderno de Textos, UNIBB (2010), a redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, entre outras.

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos. Para esses autores, competências são atributos organizacionais que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Tais proposições, segundo Brandão e Guimarães (2001), permitem classificar as competências como humanas ou individuais (aquelas relacionadas a profissionais, no plano individual) e organizacionais (aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas). Um nível influencia o outro, de tal forma que as competências individuais afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas.

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. Não se pretende aqui discutir as diversas correntes teóricas e abordagens conceituais existentes, pois o assunto já foi suficientemente tratado por muitos autores (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2004; e FLEURY e FLEURY, 2001, entre outros).

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos indicadores de desempenho e metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.

Segundo Carbone *et al* (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização, conforme será discutido na próxima seção. É importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto da ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório. Com base nessas considerações sobre a descrição de competências, pode-se, então, discutir as principais técnicas de pesquisa e procedimentos utilizados para identificar competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

Além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização (CARBONE *et al.*, 2005).

2.2 A gestão por competências na instituição financeira estudada

Na instituição estudada, a gestão de desempenho por competências, denominada Gestão de Desempenho Profissional (GDP) contempla três tipos de competências: as fundamentais (comuns a todos os funcionários), específicas (distribuída de acordo com as unidades e se relacionam com às características específicas de cada cargo ou setor, e as gerenciais, que são as competências espalhadas nas atividades dos gestores das equipes.

Dentre as diversidades de conceitos usados no meio acadêmico e no mercado, a instituição escolhe a definição de que competências “representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional (CARBONE et al., 2005; FREITAS e BRANDÃO, 2005). Neste contexto, o sistema de GDP da instituição, é a avaliação por múltiplas fontes (360°), através da auto avaliação, avaliação de pares e superiores, com objetivo de potencializar os pontos fortes e minimizar as carências de cada colaborador. Complementando a gestão por competências expressa nesse contexto, surge o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) com algumas ações a curto prazo (semestral) com indicações de cursos auto instrucionais ou presenciais para diminuir as lacunas de desempenho. Essa GDP por competências está amparada nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade, que são desmembradas mais a diante para análise dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nas próximas subseções são apresentadas as características da organização estudada, bem como os instrumentos e procedimentos adotados para coleta e análise de dados.

3.1 Características da organização estudada

A instituição financeira analisada é uma sociedade de economia mista, estruturada sob a forma de conglomerado financeiro, que tem como missão “*ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País*”. As agências ou escritórios exclusivos da instituição respondem pela distribuição dos produtos e serviços e estão segmentadas em quatro redes distintas de atendimento: “Varejo”, “Atacado”, “Governo” e “Exterior”. A rede “Varejo”, objeto desta pesquisa, é aquela que possui maior quantidade de agências, funcionários, clientes e negócios. Cada agência é administrada por funcionário concursado, que exerce o cargo de Gerente Geral. Dependendo do seu porte, do potencial do mercado em que atua, do número de funcionários e de clientes, uma agência pode possuir outros níveis gerenciais. Baseando-se nas premissas do modelo gerencial denominado *Balanced Scorecard* – BSC (KAPLAN e NORTON, 1997), a instituição administra o desempenho de suas agências por meio do estabelecimento de objetivos e metas, alinhadas à estratégia organizacional, em seis diferentes perspectivas: *Sociedade, Clientes, Comportamento Organizacional, Estratégia e Operações, Processos Internos e Resultado Econômico* (BRANDÃO et al., 2005). A perspectiva *Estratégia e Operações* avalia o alinhamento das ações gerenciais às estratégias, políticas, planos de negócios e acordos de trabalho do Banco, focalizando a criação de valor no longo prazo, enquanto o *Resultado Econômico* agrega indicadores relativos à geração de resultados econômico-financeiros a partir dos recursos disponíveis, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da empresa. A perspectiva *Clientes*, por sua vez, concentra medidas referentes ao atendimento das

necessidades e expectativas dos clientes a partir de atributos valorizados por cada segmento do mercado, visando ampliar a base de clientes e sua satisfação. O *Comportamento Organizacional* avalia o grau de contribuição para o desenvolvimento profissional das pessoas, a manutenção de um bom clima de trabalho e a melhoria da saúde ocupacional, procurando fortalecer a relação entre o Banco e seus funcionários. A perspectiva *Processos Internos* é composta por indicadores afetos à melhoria dos processos produtivos e de mecanismos de segurança e controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho. A perspectiva *Sociedade*, por fim, está relacionada à promoção do desenvolvimento regional sustentável, à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento econômico e social do País (BRANDÃO et al., 2005).

Além disso, a referida instituição possui programa de Ascensão Profissional, que fornece subsídios para a gestão de carreira do funcionário e envolve ações de recrutamento, seleção, comissionamento e orientação profissional, sendo composto por 3 etapas - Certificação, Qualificação e Comissionamento. No âmbito do Programa Pró-Equidade de Gênero, uma das ações da instituição é dar visibilidade aos indicadores de gênero de seus programas de ascensão profissional, tendo em vista que um de seus pilares da Agenda 21 de Desenvolvimento Sustentável é a importância da Equidade de Gênero na instituição. Somando-se a isso, a instituição retrata em seu discurso que as competências são identificadas através de várias formas, como formação, orientação profissional e certificações, elencando que estas independem de gênero e, sim, de próprias concepções.

3.2 Instrumentos de pesquisa

Para subsidiar a elaboração dos itens integrantes da escala de competências gerenciais foram realizadas inicialmente pesquisas bibliográficas, documental e de campo. Na pesquisa bibliográfica, fez-se um estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, revistas, anais de congressos, teses, dissertações e outras fontes, visando revisar conceitos, proposições teóricas e investigações empíricas sobre o tema, em especial aquelas publicadas no período de 1996 a 2018.

A pesquisa documental, por sua vez, foi realizada na biblioteca virtual e em arquivos documentais da instituição, nos meses de outubro a dezembro de 2018. Nessa fase, foram identificados e analisados relatórios, registros, normativos, bases de dados e estudos sobre formação de gestores e competências relevantes ao desempenho gerencial, entre outros elementos importantes para subsidiar a identificação da ferramenta mais adequada a responder ao questionamento do problema central deste estudo. Como os estudos encontrados em pesquisa bibliográfica procediam de outros contextos distintos dos existentes na instituição, em Brandão *et al* (2008) localizou-se um modelo validado de escala de competências gerenciais especificamente voltadas ao modelo de gestão da instituição financeira, conforme as seis perspectivas descritas anteriormente: *Sociedade*, *Clientes*, *Comportamento Organizacional*, *Estratégia e Operações*, *Processos Internos* e *Resultado Econômico* (BRANDÃO et al., 2008 *apud* BRANDÃO et al., 2005) Tal modelo validado de escala de medidas de competências gerenciais foi composto conforme apresenta a tabela 1 (Competências por fatores).

Tabela 1 – Competências por fatores

	Itens (Competências)
Sociedade	Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais
	Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem

	Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco
	Toma decisões no trabalho levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente
	Ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que possuem maior responsabilidade socioambiental
	Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na agência
	Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe
Clientes	Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível
	Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para o Banco e para a clientela
	Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.
	Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade
	Identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da agência
	Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética
	Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas
Comportamento Organizacional	Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.
	Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados do Banco
	Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia
	Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários
	Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles
	Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles
Estratégia e Operações	Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela agência
	Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades
	Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho, para alcançar metas estabelecidas
	Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.
	Aproveita as oportunidades que surgem para a agência, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho
Processos Internos	Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho
	Organiza suas atividades e tarefas diárias, para realizá-las no prazo previsto
	Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis
Resultado Econômico	Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a agência
	Analisa o desempenho de carteiras (de crédito ou de clientes, por exemplo), visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios
	Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da agência

Fonte: Adaptado de BRANDÃO et al (2008)

As competências associadas aos fatores compuseram o questionário no qual os respondentes deveriam assinalar o grau com que expressavam em seu trabalho cada uma delas, através de uma escala com âncoras de significados opostos em seus extremos (tipo Osgood), constituída de 10 (dez) pontos, variando de 1(um) (não expresso a competência) a 10 (dez) (expresso plenamente a competência), conforme descrito por Brandão *et al* (2008). Também foi realizado um outro questionário composto por dados biográficos dos respondentes, como gênero, tempo de serviço na instituição, escolaridade, cargo exercido e etc. Tais dados, confrontados àqueles da expressão das competências permitiram uma análise de relações como será apresentado à frente.

A pesquisa de campo foi realizada com funcionários do “Escritório Exclusivo” da empresa em uma de suas “redes de varejo” localizada em Londrina-PR. Foram entrevistados ao todo 21 (vinte e um) funcionários, selecionados por fazerem parte de um novo tipo de atendimento, pois, são todos os gerentes e assistentes da praça da cidade que fazem o atendimento de clientes pessoas físicas. As entrevistas foram realizadas em novembro e dezembro de 2018, nas dependências da própria empresa.

3.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Os questionários foram aplicados coletivamente, durante a realização de cursos internos da empresa, tendo sido distribuídos e recolhidos pelos instrutores, sem identificação dos respondentes. Os dados foram coletados por meio de cooperação voluntária dos participantes, sem qualquer desvantagem para eles e garantindo-lhes que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade. Os instrumentos foram respondidos por 21 funcionários, sendo 2 escriturários, 5 assistentes, 13 gerentes de relacionamento e 1 gerente geral, em novembro e dezembro de 2018. Os respondentes estavam divididos entre 53% do sexo masculino e 47% do sexo feminino.

Para tabulação e análise dos dados, foram utilizados o *software* Microsoft Office Excel® 2013 e o *software R Project for Statistical Computing*. No *software* Microsoft Office Excel® 2013 foram analisadas inicialmente as estatísticas descritivas dos itens biográficos e de competências. Posteriormente, os dados referentes a gênero, idade e tempo de empresa passaram por teste de hipótese não paramétrico *Pearson's Chi-squared test* para verificação da hipótese de independência entre os fatores biográficos e os itens de competências (p-valor $\leq 0,05$).

No presente estudo, a escala utilizada, conforme apresentado por Brandão *et al* (2008) foi a tipo Osgood que apresenta uma afirmação auto descritiva e, em seguida, oferece como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos, neste estudo indicando uma escala entre 1 a 10, onde 1(um) (não expresso a competência) a 10 (dez) (expresso plenamente a competência).

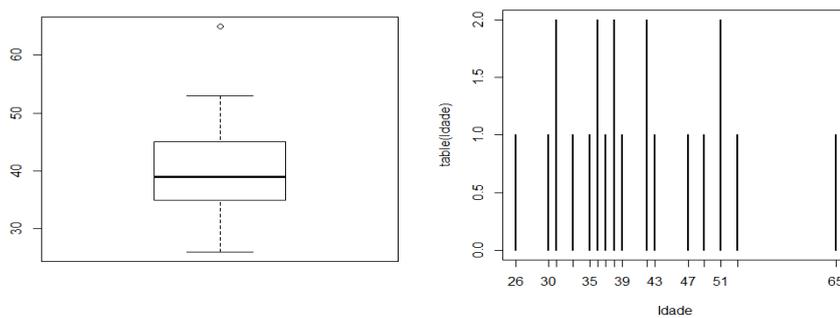
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do público analisado, a maioria exercia cargos de gerente de relacionamento (62%), sendo entre estes do sexo masculino em sua maioria (69%) e com formação predominantemente de especialização/pós-graduação (56%), com idades entre 33 a 53 anos. De todos os pesquisados as mulheres (43%) são apenas 4 que atuam como gerentes de relacionamento (44%) e as demais estão em cargos de assistente e escriturárias (56%). Todos os entrevistados possuem graduação como escolaridade mínima e, apenas 1 participante possui mestrado em andamento.

Em relação aos dados da média, mediana e desvio-padrão dos entrevistados em relação à idade obtém-se que a idade mínima é de 26 anos, a mediana de 39 anos e a máxima de 65 anos, neste caso considerada como outlier nas análises devido à grande disparidade com os demais itens pesquisados. Além disso, a variância (varD) é considerada de 78,83% e, o desvio-padrão assumido de 8,87. Percebendo-se com essa análise que o público em questão é bem diverso e compõem várias faixas etárias, não influenciado pelo cargo ocupado ou na percepção de competências e, muito pouco considerado como fator chave para o exercício de cargos de liderança em relação ao tempo de empresa. A amplitude entre a idade mínima e máxima é observada em 39 anos.

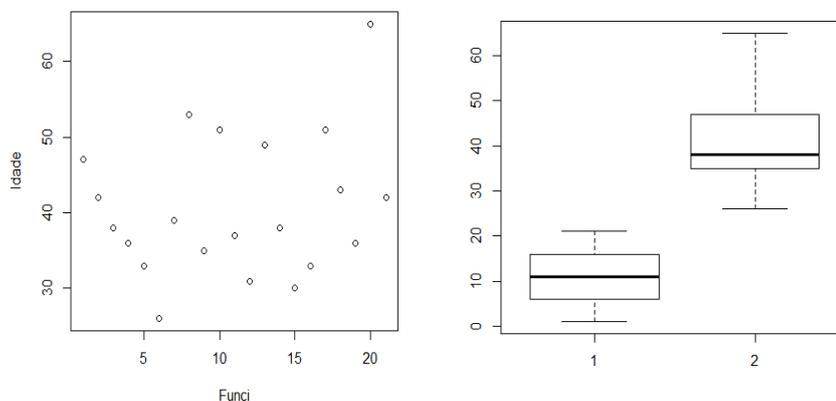
O gráfico abaixo (Plot 1) retrata a relação entre os dados da idade, como a idade mínima, média e mediana, bem como a idade máxima observada de 65 anos que foi considerada como outlier no estudo. Retrata a distribuição dos dados em relação à idade, observando-se a existência de 1 outlier (65 anos) que para demais estudos não precisa ser considerado nos padrões de média, mediana e desvio-padrão, na finalidade de não afastar os dados da realidade observada.

Gráfico 1 – Indicadores de idade



Contudo, ainda é realizada análise de dados em relação ao número de Funcis e a Idade, obtendo-se com isso uma mostra variada de componentes, como pode observado no gráfico e (Plot 2) a seguir.

Gráfico 2 – Relação entre Funcionários e Idade



Pela análise dos resultados obtidos, a partir do questionamento aos gestores sobre sua percepção do grau do próprio desempenho da competência, em escala que variou de 1 (não expresso a competência) a 10 (expresso plenamente a competência), conforme descrito por Brandão et al (2008), denotou-se significativa aproximação da auto avaliação máxima em relação à maioria das 31 competências auferidas, pertencentes aos 6 fatores (Sociedade, Cliente, Comportamento Organizacional, Estratégia e Operações, Processos Internos e Resultados Econômicos). Em tal análise, constatou-se a média mínima de “7” em 95% das respostas das competências do fator “Cliente”; 90% das respostas do fator “Comportamento Organizacional”; 95% das respostas das competências do fator “Estratégia e operações”; 95% das respostas das competências do fator “Processos Internos”; e 95% das respostas das competências do fator “Resultados Econômicos”; tendo destoado de tal constatação as respostas das competências do fator “Sociedade”, com a declaração de apenas 52% dos respondentes com auto atribuição da média mínima de “7”. Em tal fator, o que se observou foi a média geral de “6,54”, denotando a baixa percepção da intensidade do próprio desempenho nas competências a ele ligadas.

O fator “Sociedade” já havia sido destacado no estudo de Brandão et al (2008) quando, ao realizar a validação do modelo de escala de medidas de competências, identificou “(...) a necessidade de muitos deles aprimorarem competências relacionadas à promoção do desenvolvimento regional sustentável, da responsabilidade socioambiental e do desenvolvimento econômico e social do País, ou de a organização oferecer maior apoio para tanto (BRANDÃO et al, 2008, p. 12)”. O presente estudo corrobora com esta conclusão diante da média geral apresentada no fator pelo público do escritório exclusivo pesquisado da instituição, muito embora não tenha sido parte dos objetivos, enxergar as causas dessa observação.

Pela análise do *Pearson's Chi-squared test* para independência (Tabela 2), não se comprovou a relação entre as variáveis e a percepção do grau de desempenho das competências pelos gestores do escritório da instituição estudada ($p \geq 0,05$), já que na variável “Gênero”, obteve-se o p-valor de 0,9993; na variável “Faixa etária”, obteve-se o p-valor de 0,9961; e na variável “Tempo de empresa”, obteve-se o valor de 0,9804. Tais variáveis, portanto, não apresentaram relação com a variação da percepção do grau do desempenho das competências entre os gestores pesquisados. Assim, não foi possível apresentá-los como fatores determinantes da percepção de competências pelos funcionários do escritório exclusivo pessoa física, localizado em Londrina-PR, de uma instituição financeira.

Seguindo essa análise, optou-se pela criação de variáveis na finalidade de analisar a dependência ou interdependência entre os fatores e, neste sentido a tabela abaixo (Tabela 2) procura elucidar os fatores dessas competências analisada pelo conjunto de 3 variáveis, sendo o “Gênero” (masculino/feminino), a “Faixa etária” (em dois níveis: 26 a 39 anos e, de 40 a 65 anos) e ainda, o “Tempo de empresas” (dois níveis classificatórios, sendo o primeiro até 10 anos e, o segundo acima de 10 anos).

Tabela 2 – Fatores de competências por variáveis

Variáveis	Amostra Total	FATORES						p*
		Sociedade	Clientes	Comportamento Organizacional	Estratégia e Operações	Processos Internos	Resultado Econômico	
Geral	21	52%	95%	90%	95%	95%	95%	
Gênero								0,9993
Masculino	12	50%	92%	92%	92%	100%	92%	
Feminino	9	56%	100%	89%	100%	89%	100%	
Faixa etária								0,9961
26 a 39 anos	12	58%	92%	92%	92%	100%	92%	
40 a 65 anos	9	44%	100%	89%	100%	89%	100%	
Tempo de empresa								0,9804
Até 10 anos	13	62%	92%	85%	92%	92%	92%	
Acima de 10 anos	8	38%	100%	100%	100%	100%	100%	

*"Chi-squared test" com nível de significância maior do que 0,05 ($p > 0,05$).

Como podemos observar a classificação e divisão das variáveis para interpretação do questionário aplicado é essencial para conhecimento do público em questão e, na finalidade de obter dados indicadores de relação entre as variáveis, numa forma de se medir “se” as competências exercidas ou internalizadas pelos funcionários são dependentes de gênero, idade ou tempo de instituição. Pelo exposto, acreditamos que não há uma relação de dependência entre essas e o exercício das competências em cargos de liderança.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este texto relata os procedimentos adotados para a verificação da relação entre fatores de gênero, idade e tempo de empresa e os itens de competências numa escala de medida de competências validada por Brandão et al (2008). Ao final, conforme apresentado, os fatores pesquisados de gênero, idade e tempo de empresa, não foram considerados como determinantes dos graus de competências declarados pelos funcionários pesquisados.

Tal resultado sugere a necessidade do levantamento de demais fatores que possam interferir em tal relação como hora/treinamentos, assim como, o cruzamento de tais graus de competência auto declarados com aqueles expressos pelos pares e gestores, como em uma avaliação 360°. Ademais, estudos futuros comparativos entre escritórios da instituição em diferentes localidades, podem ajudar a compreender melhor o modo como os diferentes funcionários em diferentes locais entendem e desempenham as competências consideradas estratégicas à instituição financeira. Por fim, embora o objetivo do estudo não tenha sido ligado direta e unicamente ao fator *Sociedade*, também investigado, seus baixos índices gerais de expressão das competências, convidam igualmente a uma análise mais aprofundada do fator e das causas que possam estar levando a esses resultados.

REFERÊNCIAS

AQUINO, J. A. **Software livre e desenvolvimento de trabalhos científicos: o R como exemplo a ser seguido**. Revista Política Hoje. ISSN: 0104-7094, 24(2):75–86, 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov/dez, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; FREITAS, Isa Aparecida; VIEIRA, Fernanda Teles. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. **XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 06 a 10 de setembro, 2008.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, no prelo, 2005.

DOANE, D.P; SEWARD, L.E. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 4 ed. Bookman, 2014.

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

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. il. ; 23 cm. (MBA/Gestão de pessoas)

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; e MOURÃO (orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação no trabalho*. Brasília: UnB, no prelo, 2005.

GILBERT, Thomas F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

LEVIN, J.; FOX, J.A.; FORDE, D. R. **Estatística para Ciências Humanas**. 11 ed. Pearson, 2012.

MELLO, M.P.; PETERNELLI, L. A. **Conhecendo o R: Uma visão mais que Estatística**. 1 ed. UFV, 2013.

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, abr./jun., 2001.

Universidade Corporativa Banco do Brasil. Caderno de Textos: Oficina Mapeamento de Competências. 2010.

VENABLES, W.; SMITH, D.M; & R Development Team. **An Introduction to R. Manual online, 2011**. Tradução da disponível em: <<http://sites.google.com/site/marcosfs2006/R-langtraduzido.zip>>.