



**CAROLINE ALIEVI ROLLINO**  
**LUCELIA ALVES RIBEIRO**  
**VANESSA FALEIROS**  
**WANESSA BASTOS PEREGRINO**

## **O PROFISSIONAL DO FUTURO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**  
**Orientador**

**Londrina – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**O Profissional do Futuro nas Instituições Bancárias,**

elaborado por **CAROLINE ALIEVI ROLLINO** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 25 de outubro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**O Profissional do Futuro nas Instituições Bancárias,**

elaborado por **LUCÉLIA ALVES RIBEIRO** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 25 de outubro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**O Profissional do Futuro nas Instituições Bancárias,**

elaborado por **VANESSA FALEIROS** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 25 de outubro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**O Profissional do Futuro nas Instituições Bancárias,**

elaborado por **WANEISSA BASTOS PEREGRINO** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 25 de outubro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **CAROLINE ALIEVI ROLLINO**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Londrina (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/02/2018 a 21/07/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O PROFISSIONAL DO FUTURO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**, é autêntico e original.

Londrina, 25 de outubro de 2019.

---

Caroline Alievi Rollino

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **LUCÉLIA ALVES RIBEIRO**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Londrina (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/02/2018 a 21/07/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O PROFISSIONAL DO FUTURO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**, é autêntico e original.

Londrina, 25 de outubro de 2019.

---

Lucélia Alves Ribeiro

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno **VANESSA FALEIROS**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Londrina (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/02/2018 a 21/07/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O PROFISSIONAL DO FUTURO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**, é autêntico e original.

Londrina, 25 de outubro de 2019.

---

Vanessa Faleiros

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno **WANESSA BASTOS PEREGRINO**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Londrina (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/02/2018 a 21/07/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O PROFISSIONAL DO FUTURO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**, é autêntico e original.

Londrina, 25 de outubro de 2019.

---

Wanessa Bastos Peregrino

À Deus, pelo milagre da vida.

## Resumo

Um dos desafios enfrentados atualmente pelas instituições bancárias é a sua permanência com vantagem econômica no seu setor. Um dos fatores que tem se mostrado como diferencial entre as organizações desta área é a gestão de pessoas, que pode favorecer situações para que se desenvolva, valide e sejam mobilizados seus potenciais. Este estudo perpassa por conceitos e teorias que se relacionam com a apropriação e aperfeiçoamento de habilidades e competências de funcionários das instituições bancárias como gestão estratégica de pessoas. O foco está nas instituições bancárias, uma vez que estas passam por intensas e consideráveis mudanças ao longo dos últimos tempos. Este estudo justifica-se devido à importância de se conhecer como se dá a gestão estratégica de pessoas, o a consecução de um plano de desenvolvimento de competências e quais as características deste novo profissional que atuará nas organizações bancárias. A pesquisa tem sua fundamentação teórica na gestão estratégica de pessoas. Optou-se como metodologia a revisão de literatura, utilizando-se fontes secundárias, já validadas por outros pesquisadores, que se encontram disponíveis nas bases de dados nacionais, publicadas preferencialmente as mais recentes e mais citadas. O objetivo geral do estudo é conhecer a importância da gestão estratégica de pessoas para o desenvolvimento de competências profissionais nas instituições bancárias, para tanto se tem os seguintes objetivos secundários: explanar sobre a gestão estratégica de pessoas e sua evolução; conceituar competências, diferenciando-a de habilidades; apresentar um as competências necessárias a um plano de desenvolvimento trazendo à tela o perfil do profissional do futuro nas instituições bancárias. Na conclusão são ressaltadas as considerações sobre o problema apresentado.

**Palavras-Chaves:** Competências. Instituições bancárias. Habilidades profissionais. Profissional do futuro.

## Abstract

One of the challenges facing banking institutions today is their economically advantageous stay in their industry. One of the factors that has been differentiating between organizations in this area is the management of people, which can favor situations to develop, validate and mobilize their potential. This study goes through concepts and theories that relate to the appropriation and improvement of skills and competencies of bank employees as strategic people management. The focus is on banking institutions, as they have undergone intense and considerable changes over recent times. This study is justified due to the importance of knowing how the strategic management of people, the achievement of a competence development plan and the characteristics of this new professional who will work in banking organizations. The research has its theoretical foundation in the strategic management of people. The methodology chosen was the literature review, using secondary sources, already validated by other researchers, which are available in the national databases, published preferably the most recent and most cited. The general objective of the study is to know the importance of strategic people management for the development of professional skills in banking institutions, for this it has the following secondary objectives: to explain about the strategic people management and its evolution; conceptualize competences, differentiating them from skills; present the skills needed for a development plan bringing to the screen the profile of the future professional in banking institutions. In the conclusion, the considerations about the presented problem are highlighted.

**Key Words:** 4 Banking Institutions. Professional of the future. Professional skills. Skills.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....</b>	<b>4</b>
<b>3. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES .....</b>	<b>6</b>
3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	7
3.2 ATRIBUTOS DO GESTOR.....	9
<b>4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL .....</b>	<b>11</b>
4.1 O PROFISSIONAL DO FUTURO.....	14
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>16</b>
<b>6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>	<b>17</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>18</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições bancárias encontram-se alocadas num contexto de transformação. Mudanças tecnológicas, oscilações das políticas econômicas, perfil dos novos consumidor, resultando na obtenção dos resultados que almejam se tornem cada vez mais difíceis e complexos.

Os gestores destas organizações devem atuar de forma estratégica, direcionando recursos para consecução de seus objetivos. Um dos setores estratégicos destas empresas é a gestão de pessoas. Tal área tem como objetivo gerir pessoas, valorizando-as de forma que suas competências contribuam para agregar valor à empresa.

Para Chiavenato (2004), “as pessoas constituem o principal ativo da organização, ressalta que a gestão destas tem como função permitir a colaboração eficaz dos profissionais, para a consecução dos objetivos organizacionais e individuais”.

Gestores capacitados são capazes de exercer liderança para construir, mobilizar, alocar e validar as competências dos colaboradores de sua equipe, de modo eficiente, despertando o potencial dos indivíduos, motivando-os, capacitando-os e aperfeiçoando os processos de trabalho. Essas ações não são estanques e individuais e se dão pelas ações dos gestores.

No contexto deste estudo, gestão correlaciona-se à liderança, que é diferente de gerenciamento. O gerenciamento está relacionado a lidar com a complexidade organizacional, enquanto a liderança está relacionada a lidar com desafios.

### 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As instituições bancárias são prestadores de serviços, e estão alocados numa área de bastante concorrência. Marcada por constantes transformações tecnológicas, adéqua-se frequentemente às exigências das políticas econômicas e do novo consumidor. Necessitam promover sua manutenção e crescimento neste ambiente, o qual é seara fértil para a gestão estratégica de pessoas. São as pessoas, com as suas habilidades e competências, as principais responsáveis pela criação de inesgotáveis vantagens que garantirão este objetivo.

Diante da dinâmica exposta buscou-se responder a seguinte questão: É possível elencar características para compor um plano de desenvolvimento de competências profissionais com vistas a se obter o perfil do profissional do futuro nas instituições bancárias?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral é conhecer a importância da gestão estratégica de pessoas para o desenvolvimento de competências dos profissionais do futuro nos bancos.

Quanto aos objetivos específicos, este estudo pretende:

- Explicar sobre gestão estratégica de pessoas e sua evolução;
- Conceituar competências distinguindo-a de habilidades;
- Elencar o que deve ser contemplado num plano de desenvolvimento de competência com vistas ao profissional do futuro nas organizações bancárias.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A Gestão Estratégica de Pessoas é uma subárea da Administração. Sendo um campo de estudo muito amplo, optou-se por restringir a pesquisa às instituições bancárias devido à proximidade e vivência com área.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela necessidade de se buscar o perfil das principais competências profissionais inerentes ao profissional do futuro das instituições bancárias, assumindo relevância por ao descrever tais competências como recursos estratégicos destas instituições a fim de obterem a consecução de suas metas organizacionais dentro do mercado e junto à sociedade. Ademais, pretende oferecer uma contribuição à temática da gestão

estratégica de pessoas ao correlacionar o plano de desenvolvimento de competências profissionais com a prospecção do perfil do profissional do futuro nas instituições bancárias.

## 1.5 METODOLOGIA

Para possibilitar a compreensão da temática proposta, foi realizado um estudo exploratório, utilizando-se da revisão de literatura onde se buscou referências publicadas em livros e periódicos nacionais bem como publicações disponíveis nas bases de dados eletrônicas, elucidando a importância da gestão estratégica de pessoas nas instituições bancárias.

## 1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Na seção 2 é realizado o referencial teórico deste estudo, estando subdividida em quatro seções secundárias, a seção 2.1 contempla uma explanação sobre a gestão estratégica de pessoas e sua evolução dentro das organizações; tem-se na seção 2.2 os conceitos de competências e suas características, possibilitando a diferenciação de habilidades.

Na seção 2.3 é apresentadas as características que devem ser abordadas num plano de desenvolvimento de competências profissionais o qual reflete o perfil do profissional do futuro nas instituições bancárias. O método de pesquisa encontra-se na seção 3. Por fim, na seção 4 abordam-se as considerações finais deste estudo exploratório.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As organizações contemporâneas compreenderam a importância do fator humano na sua gestão, fato que não ocorria em nenhuma outra época na história das organizações, atualmente observa-se tamanha valorização do talento das competências dos indivíduos. Isso vem decorrendo, de acordo com Rocha (2012) porque as fontes tradicionais de vantagem competitiva, dentre elas os recursos tecnológicos, não são suficientes para que a organização garanta uma posição competitiva sustentável, as pessoas e suas competências se tornam os elementos centrais para a estratégia organizacional.

Na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo e para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas (ALMEIDA; TEIXEIRA, 1993).

Porter (1986) que postulou sobre estratégia competitiva leciona que esta “é a busca de uma posição favorável em um setor, arena fundamental onde ocorrer a concorrência. Essa estratégia visa estabelecer posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência”.

De modo geral, gerir estrategicamente é proporcionar um ajuste compatível e contínuo entre a organização e o ambiente, pela tomada de decisões e pela execução de ações consistentes, viabilizando a capacidade competitiva da empresa (STEFANO, 2008).

Demo Fiuza (2010) esclarece que,

É consensual entre os autores que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Nesse sentido, a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior.

As mudanças tecnológicas, a ampla concorrência e a redução do número de colaboradores requerem pessoas mais eficientes e com grande probabilidade de crescimento. Para driblar estas mudanças, as instituições bancárias estão gerindo pessoas estrategicamente a fim de que as mesmas apresentem desenvolvimento, validando e mobilizando suas competências, respondendo desta forma de maneira mais ágil e precisa as mudanças sociais, econômicas e políticas nas áreas em que se encontram (BAHRY; TOLFO, 2004).

Para Carvalho (1995), cumpre ao gestor identificar e desenvolver o talento das pessoas, criando condições para o aperfeiçoamento de colaboradores competentes,

empenhados e realizadores. As funções de direção e de controle adquirem, no novo conceito de gerente-líder, configurações diferentes. A direção é orientada para a definição dos objetivos finais, e o controle é obtido através da verificação dos resultados.

O autor ressalta ainda que,

O líder compartilha o poder com a equipe e delega responsabilidades, assim como assegura as condições de liberdade para que as pessoas possam desenvolver uma visão crítica e fazer as escolhas adequadas. O líder recusa a ideia de que o sucesso da organização depende exclusivamente de comando e busca obter o empenho das pessoas como elemento-chave para assegurar o sucesso organizacional (CARVALHO, 1995).

Colares e Ribeiro (2011) enfatizam que a este modelo de gestão tem como seu principal foco, o desenvolvimento das competências dos funcionários, agregando para as empresas novos conhecimentos bem como fontes para se obter um melhor desempenho competitivo.

Para Dutra (2001a), ao propiciar aos profissionais o desenvolvimento ou aprimoramento de seus atributos coloca-o lado a lado da organização, sendo possível desta forma a retroalimentação de um processo contínuo de troca de competências.

A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, já as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001 a).

A área de administração do capital humano que é abordada atualmente como gestão de pessoas, tem segundo os autores, algo em particular que a distingue das outras áreas da organização, diferente das demais, a Gestão de Pessoas não se limita a estratégia da organização, mas atenta-se também ao envolvimento dos indivíduos para a consecução dos objetivos da empresa (ALMEIDA; TEIXEIRA, 1993). Neste sentido é mister que o Gestor tenha essa visão de sua função para melhor utilizá-la.

O gestor atento a todas as variáveis que estão sob seu domínio tem como tarefa realizar a articulação de todos os insumos, materiais, potenciais, estrategicamente determinado no seu planejamento organizacional que deve ser feito com vistas a curto, médio e longo prazo. A gestão estratégica não se dá sem um trabalho árduo de planejamento, estudos e conhecimentos prévios, envolve pessoas chave das equipes e a partir deste trabalho pode se ter uma atuação diferenciada neste mercado tão competitivo que as organizações estão inseridas atualmente.

### 3 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Não existe unanimidade entre os teóricos sobre definição do termo competência. Diversos autores a conceituam, sendo um termo polissêmico, este estudo trás os conceitos da área de gestão e administração. Dentro os principais teóricos que lecionam sobre o mesmo, Dutra (2001b) e Barato (1998), enquanto estudiosos da temática, sugerem a existência de duas grandes correntes teóricas, sendo a primeira, a corrente norte-americana tendo como representantes Boyatzis (1982) e McClelland (1973) e a segunda, a corrente francesa, representada pelos autores Le Boterf (1999) e Zarifian (2001).

Para a primeira, a competência é uma gama de qualificações ou características que dão suporte à pessoa para que ela realize uma determinada tarefa ou trabalho, ou ainda para que ela possa lidar com uma dada situação, seja dentro ou fora da organização.

Na segunda corrente, associam a competência não somente aos atributos que a pessoa possui, mas naquilo que o indivíduo produz, ou a sua realização do trabalho tem determinado contexto (ROCHA, 2012).

Segundo Prahalad (1995), “uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”.

Corroboram com o conceito Fleury e Fleury (2001), que conceituam competência como o modo de saber agir de maneira responsável, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à empresa e ao indivíduo, o valor social.

Zarifian (2001) ratifica que a competência “não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência é a inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam”.

São variados os significados para o termo competência, podendo estar relacionados para pessoas com suas habilidades, atitudes e conhecimentos ou voltados para tarefas. De acordo com Brandão e Guimarães (2001) as competências podem ser humanas ou organizacionais. Para Bahry e Tolfo (2004) citando King, Fowler e Zeithaml (2002) elas não necessitam estar vinculadas apenas aos atributos dos indivíduos mas podem ser relativas aos sistemas da físicos e gerenciais da organização.

Durand (1998) *apud* Ribeiro *et al.* (2003) sugere que,

O conceito de competência individual, envolve uma tríade, formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Segundo esse autor, essas três variáveis podem ser explicadas como: conhecimento, que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, e que lhe permitem “entender o mundo”. Inclui a capacidade de receber informações e integrá-las dentro de um esquema pré-existente, o pensamento e a visão estratégicos, o saber o que e o porquê; habilidade, que se refere ao “saber fazer”, envolvendo técnica e aptidão e uma proficiência prática – física e mental – sendo adquirida, regra geral, por meio de processos de treinamento e experiência; atitude, que diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. Além disso, essa concepção inclui a identidade do indivíduo com os valores da organização e, por consequência, seu comprometimento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados para atingir resultados com alta *performance* no trabalho.

Em relação à habilidades, Durand (2000) *apud* Bundchen e da Silva (2005) leciona que “a habilidade, por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação com vistas a atingir um propósito específico”.

Feita a diferenciação de habilidade e competência, e percebendo o quanto se trata de atributos diferentes entre si, porém complementares, enfatizando-se que não são sinônimos, é possível realizar uma melhor compreensão do que se trata a gestão de pessoas por competências.

### 3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas por competências advém de uma necessidade das organizações em adequar-se a nova dinâmica econômica. Em resposta aos desafios deste novo mercado globalizado e para estar apta a enfrentar as constantes transformações e desafios que surgem repentinamente.

Para Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) a opção por este modelo de gestão por competências demandam indivíduos com atributos diferenciados, que vão muito além dos conhecimentos técnicos, exige-se pessoas polivalentes, multifuncionais, proativos, colaborativos, que assumem responsabilidade e focam nos resultados muito além do que lhe foi incumbido.

Em seus estudos sobre a gestão por competências, Carbone (2006) destaca a importância de compreender as necessidades da organização e desta forma otimizar os resultados,

[...] a proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente (CARBONE, 2006).

Em sua tese, Miranda (2007) aponta as diferenças encontradas no entendimento sobre gestão por competências, amplamente difundidas na atualidade. Segundo a autora, os estudiosos de estratégia, primeira vertente, ao preocuparem-se com os conhecimentos e as habilidades "embebidas" nos processos e rotinas organizacionais, tratam a organização como uma "gama de competências". Ao se definir a estratégia de negócios da organização, procura-se identificar as competências essenciais e as competências das várias áreas da empresa com vistas à manutenção de vantagens competitivas.

Aqueles que estudam a natureza do conhecimento e sua relação com a decisão, segunda vertente, preocupam-se com o alinhamento entre os conhecimentos inseridos nas práticas individuais e coletivas da organização e as suas estratégias de negócios. Ao se definir a política de gestão de recursos humanos da organização, procura-se identificar e desenvolver as competências necessárias para que a estratégia competitiva tenha êxito. Desta forma, as competências individuais estarão sempre alinhadas com as competências essenciais da organização, e a gestão de competência se torna a forma estratégica de gerir recursos humanos (MIRANDA, 2007).

Colares e Ribeiro (2011) afirmam que gerir pessoas por competências é uma oportunidade para as organizações identificarem o que elas precisam aperfeiçoar em seus funcionários. Independente do porte da empresa e de sua representatividade no mercado em que esta inserida. Pois o objetivo é preparar a organização para obter resultados num mercado competitivo.

Com a abertura dos mercados, onde a concorrência se torna mais acirrada, o foco das empresas passa a ser a satisfação do cliente, esse novo comportamento tem um reflexo imediato na relação da empresa com os seus funcionários, pois para atingir seus objetivos é preciso mais que novas tecnologias, tornam-se necessário uma gestão toda voltada para resultados, onde todos são responsáveis para alcançar seus objetivos (CARBONE, 2009 *apud* COLARES; RIBEIRO, 2011).

A gestão por competência oportuniza as organizações a utilizar métricas para avaliação e mensuração dos resultados obtidos por seus funcionários e em contrapartida, as organizações remuneram os indivíduos, motivando-os ao crescimento individual e este ao da empresa (COLARES; RIBEIRO, 2011).

É importante ressaltar o que tanto Zarifian (2001) quanto Le Boterf (2003) enfatizam em seus trabalhos sobre competência, que a mesma só pode ser verificada, diagnosticada

quando da sua mobilização em prol da organização, nos ambiente organizacional ou no seu contexto.

Evidencia-se a relevância para as empresas em compreender os comportamentos tanto individuais quanto organizacionais, sendo explicável a preocupação atual com aspectos psicológicos do indivíduo inerente ao seu trabalho (LE BOTERF, 2003).

De posse destes conhecimentos o gestor da organização saberá mobilizar os atributos, habilidades, competências dos membros de sua equipe para a prestação de um serviço diferenciado, ou a produção de um bem que agregue também o valor deste talento.

### 3.2 ATRIBUTOS DO GESTOR

É sabido que as pessoas possuem em si uma gama de habilidades e competências que podem ser mobilizadas em favor dos objetivos organizacionais. Este fazer compete ao gestor ou líder das empresas, que também é o continente das pessoas a sua volta, que os ajuda a superar dificuldades organizacionais, contribuindo para que todos tenham melhores resultados, para tanto, vale-se de seus atributos enquanto gestor estratégico de pessoas.

Os líderes no futuro precisarão estar novamente preparados para extrair ideias das pessoas, para ajudá-las a identificar, articular e satisfazer as necessidades que lhe são próprias e não raro mutáveis. Por causa deste imperativo, a compreensão e o faro para as técnicas de diálogo socrático serão um aspecto importante da liderança no futuro (GOLDSMITH, 2000 *apud* COLARES; RIBEIRO, 2011).

Corroboram Silva, Peixoto e Batista (2011) *apud* Colares e Ribeiro (2011), ao afirmarem que,

[...] o gestor deve utilizar soluções lógicas, mas muito mais do que isso, deve definir e desenvolver capacidades de novas visões e novas habilidades entre os membros de sua equipe. Saber exercer autoridade, além de ser um grande papel de liderança, transcende ações que além da excelência empresarial configuram competência, habilidade e valorização do talento humano.

Novos profissionais demandam novas lideranças, neste sem tido, Da Silva (2003) destaca que o novo líder utilizará mais intensamente sua capacidade de comunicação para diversas atividades que consistem em: ratificar a ideologia da organização, “negociar” as metas e os indicadores, promover a unidade grupal ao mesmo tempo em que incentiva certa competição entre os grupos, enfim, traduzir para os grupos os acontecimentos segundo a ideologia da organização, ou seja, construir o mundo para/com seus “colaboradores”.

Resgata-se, igualmente, a responsabilidade dos líderes na construção e liderança de equipes de trabalho competentes e comprometidas, sem as quais as organizações não teriam condições de conceber as alternativas de atuação necessárias ao sucesso. Por essa razão, os programas de desenvolvimento de recursos humanos constituem uma poderosa estratégia de renovação organizacional (CARVALHO, 1995).

As habilidades requeridas do novo líder atuando em um novo mercado são semelhantes às necessárias para ser um mentor. A habilidade de oferecer feedbacks construtivos constantes é diretamente proporcional à qualificação da equipe. Os objetivos fundamentais do processo de desenvolvimento de liderança somente são alcançados com base na consciência de cada funcionário sobre o impacto de suas atitudes e posturas para as pessoas e para a organização. Desta forma, é mister que não haverá o processo de liderança se não houver uma adequada aplicação da metodologia *feedback* (MISSEL, 2012).

Stefano (2008) faz um comparativo entre as atividades inerentes à liderança e à administração / gestão. Para o autor, os gestores enfatizam a estrutura organizacional, os mecanismos de controle, a eficiência, as despesas, as técnicas empresariais, a mensuração dos resultados, a rapidez, os resultados, os métodos, as práticas, entre outras características. Um líder de pessoas tem uma função mais abrangente, pois a ênfase é nas pessoas, na autonomia, no comprometimento dos colaboradores, no investimento, no fazer a coisa certa, nos propósitos e princípios, na eficácia, entre outros.

Para Gramigna (2007) as organizações contemporâneas necessitam ofertar serviços e produtos inovadores, ter colaboradores polivalentes, com múltiplas habilidades, os quais farão a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. Ressalta ainda que para aumentar essa competitividade, as organizações estão “garimpando” profissionais que tenham este potencial inovador.

No quadro 1 o autor faz essa comparação considerando algumas ações que são desenvolvidas tanto por um quanto pelo outro gestor.

Quadro 1. Comparativo entre Liderança e Administração / Gestão

Variável	Liderança	Administração/Gestão
Criando uma agenda	- estabelece a direção: desenvolve uma visão e as estratégias necessárias para sua realização.	- plantas e orçamentos: estabelece etapas detalhadas e cronogramas para conseguir resultados necessários; aloca recursos necessários.
Desenvolvendo uma rede para conseguir a agenda	- envolve alinhar pessoas: comunica o sentido das comunicações e das ações a todos ou aqueles cuja cooperação pode ser necessária para ajudar a criar as equipes e os grupos que compreendem a visão e as estratégias, e aceita sua validade.	- organização e staffs: estabelece a estrutura para conseguir as plantas; equipes de funcionários; responsabilidade e autoridade dos delegados para a execução; desenvolve políticas e procedimentos para guiar pessoas; cria sistemas de monitoração.
Execução	- motivação e inspiração: energiza pessoas para superar barreiras políticas principais, burocráticas, e de recurso para mudar por necessidades básicas do ser humano de satisfação.	- controles e soluções de problemas; os monitores resultam de encontro às plantas, e então às plantas e organizam para fechar a abertura.
Resultados	- produz a mudança, frequentemente a um grau dramático: tem o potencial de produzir a mudança extremamente útil, tal como os produtos novos desejados por gerentes.	- produz um grau de previsão e de ordem: tem o potencial de produzir consistentemente os resultados chaves esperados por várias partes interessadas (tais como fins do prazo da reunião para clientes e dividendos para pagar aos acionistas).

Fonte: Stefano (2008, p.38)

A liderança é um atributo que deve fazer parte do conjunto de habilidades e competências de um gestor. Pois este além de deter o conhecimento para articular a gestão burocrática, também deve ter um olhar atento para estabelecer a direção dos seus colaboradores, envolvendo-os na perspectiva dos resultados, compartilhando a ideia de mudança, motivando e inspirando-os.

#### 4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Os bancos buscam a promoção de sua eficiência através da excelência de seus serviços. A literatura aponta essas instituições imbuem-se de engajamento na capacitação de seus profissionais incentivando, desenvolvendo, mobilizando as competências dos mesmos gerando diferenciação de sua equipe, sempre com vistas a obtenção de vantagem competitiva em relação à concorrência.

Neste contexto dinâmico e competitivo, as ações do gestor estratégico, devem primar por produtos e serviços que se diferenciam e que atendam às demandas dos diferentes perfis de consumidores.

Dentre os recursos disponíveis para sua gestão, há de considerar a importância dos indivíduos para obter uma vantagem competitiva sustentável por meio da diferenciação relativa ao conhecimento. Qualquer inovação tecnológica é passível de aquisição pelos concorrentes que detenham capital para tanto, enquanto os conhecimentos tácitos são desenvolvidos com base no saber-fazer que é construído diuturnamente e que não é facilmente replicável (BAHRY; TOLFO, 2004).

Corroborando com o modelo preconizado por Porter (1986), Vasconcelos e Cyrino (1999) propõem a teoria dos recursos. Por esta ótica, o gestor deve focar nos fatores produtivos internos de sua organização objetivando a criação de valor através de seus recursos e competências.

Barney (1991) *apud* Pires e Marcondes (2004), enfatiza que os recursos são os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, conhecimento, entre outros, que são geridos pela empresa e que podem ser mobilizados em estratégias que promovam a sua eficiência. Destaca ainda que estes recursos são heterogêneos e imóveis, representam para a organização fonte de vantagem competitiva sustentável.

Em sua pesquisa, Bundchen; Silva (2005) propõe a realização de um plano de desenvolvimento de competências em uma instituição bancária. Para os autores, sua consecução envolve mapeamento e implementação. O mapeamento consiste em:

- a) selecionar os atributos mais importantes das competências individuais genéricas;
- b) elaborar questionário de auto-avaliação dos atributos das competências individuais genéricas;
- c) aplicar o questionário para todos os funcionários da agência;
- d) equalizar a percepção de avaliação entre funcionário e seu superior imediato;
- e) mapear necessidades de cada funcionário (BUNDCHEN; SILVA, 2005).

Em relação à implementação, o processo de tem por finalidade elencar as possibilidades de aprendizagem disponíveis, selecionando as que melhor se relacionam com as metas estratégicas da instituição; também é catalogado e sistematizado os dados obtidos no mapeamento, agrupando-os em função das necessidades evidenciadas (BUNDCHEN; SILVA, 2005).

Os autores lecionam quanto às modalidades da aprendizagem, e estas podem ser: aprendizagem presencial; aprendizagem mediada por tecnologias; trilhas de desenvolvimento profissional e aprendizagem coletiva.

Para Paes e Drago (2015), para desenvolver as competências dos profissionais, inicialmente a organização deve valer-se da motivação.

E a organização precisará, então, criar programas para permitir a autoexpressão do funcionário e a melhoria do clima organizacional, tornando o ambiente mais leve e propício à criatividade. Isso fará com que o funcionário se torne autoconfiante e capaz de buscar seu próprio desenvolvimento (PAES; DRAGO, 2015).

Paes e Drago (2015) reiteram a possibilidade de se potencializar as competências dos profissionais por meio da capacitação, treinamentos que foquem nas metas da organização, estimulando as pessoas a agir de modo eficiente.

Definida como uma ação estratégica dentro da organização, a educação corporativa permeia desde os níveis operacionais até os táticos e estratégicos das organizações objetivando a promoção do desenvolvimento, aperfeiçoamento de competências com vistas aos objetivos da empresa (LERSCH, 2010).

As habilidades técnicas dos funcionários devem ser desenvolvidas através de cursos e treinamentos, em níveis operacionais com aperfeiçoamentos constantes. A empresa deve participar no desenvolvimento dos seus funcionários, promovendo a capacitação técnica e a valorização dos recursos oriundos no processo de aprendizagem (CODA; CODA, 2014).

De acordo com Bahr e Tolfo (2004) é possível propiciar o desenvolvimento de competências nos profissionais com a implantação de Universidades Corporativas (UCs). Com as UCs as instituições bancárias farão um investimento estratégico para consecução de seus objetivos. A educação continuada proposta por essas organizações permite a adequação das transformações constantes que o ramo enfrenta, além de disseminar boas práticas e expandir a excelência desejada para todos os profissionais engajados.

É necessário compreender a relevância das universidades corporativas para as instituições bancárias, tanto para desenvolver seu plano de educação continuada quanto como instrumento de quebra de paradigma. Para tanto é necessário compreender as cinco forças que sustentaram o aparecimento das UCs. São:

- Organizações flexíveis — a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- Era do conhecimento — o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- Rápida obsolescência do conhecimento — a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- Empregabilidade — o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- Educação para estratégia global — uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com

visão global e perspectiva internacional dos negócios (MEISTER, 1999 *apud* EBOLI, 2009).

Para Santoro (2015) “o desenvolvimento de competências é, portanto, um processo contínuo de aprendizagem, realizado a cada nova ação, conhecimento empregado ou qualquer outro elemento que o indivíduo faz uso na resolução de problemas”.

#### 4.1 O PROFISSIONAL DO FUTURO

Segundo Roçadas (2006) as competências tradicionais de gestão apoiam-se nas capacidades para planejar, organizar, dirigir e controlar. Mas, nos novos tempos que correm, surgem novos desafios e, conseqüentemente novas competências. As novas competências de gestão, mais ajustadas à atual realidade assumem um caráter mais alargado e mais exigente. Englobam a capacidade de relacionamento com os outros, envolvimento nos projetos, persuasão, negociação, gestão de conflitos e obtenção de consensos, desencadeamento e condução de mudanças, confronto com os fatores indutores de stress, trabalho por objetivos e resposta por resultados.

O desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender, a pensar, a ser capaz de modificar comportamentos (GONÇALVES, 2003, *apud* ROÇADAS, 2006).

As competências de 3ª dimensão são competências profundamente enraizadas, tais como, a flexibilidade, a capacidade para tomar iniciativas, a capacidade de pensamento abstrato, trabalhar em equipa e capacidade de aprender (competências de autoaprendizagem) (STAHL et al, 1993 *apud* ROÇADAS, 2006).

Para Gonçalves (2003) *apud* Roçadas (2006), busca-se neste profissional do futuro a capacidade de adaptação à mudança, a capacidade de trabalhar em equipe, da partilha de responsabilidades de gestão e a resolução de problemas, de aprender a aprender.

Além destas características, a autora destaca em seu trabalho a inteligência emocional, como um atributo necessário ao profissional emergente, que pode ser entendido como habilidade e competência para autoconsciência, autoavaliação, autoconfiança, autogestão, autodomínio, capacidade de adaptação, capacidade de realização e de iniciativa bem como otimismo. Este indivíduo também deve estar imbuído de consciência social que se caracteriza pela empatia, consciência organizacional e espírito de serviço. Também deve saber

relacionar-se com seus pares, sendo um líder inspirador, exercendo influência e tendo capacidade para motivar seus colegas, catalisando mudanças e / ou gerindo conflitos devido ao seu espírito de colaboração e equipe (ROÇADAS, 2006).

É evidente que o profissional do futuro deve demonstrar habilidades para negociação e para lidar com pessoas. E para o gestor estratégico de pessoas, este terá uma atuação como consultor organizacional, realizando uma liderança presente para a consecução das novas políticas de recursos humanos (MORASSUTTI e GRISCI, 2002).

Os autores não discordam quanto às competências necessárias para o novo profissional. Neste diapasão, Gramigna (2007) complementa, quanto às principais competências exigidas dos profissionais que atuam nas instituições bancárias,

Criatividade, dinamismo, flexibilidade, comunicação, liderança, motivação, negociação, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica. Essa matriz de competências permite aos bancos fundamentarem suas decisões na gestão das pessoas e fazerem a opção por projetos que ampliem o domínio de competências dos indivíduos.

Os autores Silva, Peixoto e Batista (2011) são unânimes ao enfatizar que o profissional do futuro é o indivíduo que consegue formular suas dúvidas, é capaz de compartilhar seus conhecimentos, esclarece, informa, capacita seus colegas para que realizem seu fazer sem instruções superior. Esta pessoa colabora com o clima organizacional, tem ciência dos atributos e potenciais, próprios e de seus pares utilizando-os de maneira eficiente.

Este profissional tem responsabilidade com sua equipe, com a sociedade, com a sustentabilidade, possui empatia, sabe alocar recursos e distribuir tarefas, tem visão voltada para o resultado. Com iniciativa, conhece o processo de trabalho como um todo e possibilita aos demais a manifestação de criatividade e inovação. Embora, enquanto seres humanos exista uma limitação cognitiva para se ter tantas atribuições e competências, o profissional do futuro tem um grande potencial a disposição da organização para obtê-las e superar-se (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

## 5. CONCLUSÕES

A realização deste estudo oportunizou apontar, embasando-se na literatura, que é possível adotar um plano de desenvolvimento de competência humana que contemple o perfil do profissional do futuro. Constatou-se que as instituições bancárias corroboram com a formação e desenvolvimento das competências de seus colaboradores com vistas a manter um padrão de excelência nos seus serviços.

Com a quebra do paradigma dos mercados fechados, exigiu-se das organizações um posicionamento estratégico para se manterem competitivas neste mercado globalizado, na era do conhecimento e em meio às crises políticas e financeiras que retraem a economia. Este cenário requer uma gestão que alinhava todas essas variáveis e que fortaleça a organização.

A gestão de pessoas é um campo estratégico das organizações e os gestores são imprescindíveis na valoração do capital humano, são capazes de mobilizar insumos e talentos a fim de atender as novas demandas do mercado, que inclui além de todas as competências ligadas às transformações tecnológicas, a um novo paradigma voltado para a criação de valor, entre eles a sustentabilidade. Para tanto, a gestão de pessoas deve estar voltada para a gestão de competências, além de promover condições por meio de educação continuada, treinamento e capacitação as competências essenciais à organização para este cenário contemporâneo competitivo.

O trabalho trouxe a conceituação sobre gestão estratégica de pessoas para poder contextualizar o novo modelo de gestão de pessoas que as instituições bancárias têm adotado para gerir seus colaboradores. Desta forma foi imprescindível conceituar competências e distingui-las de habilidades, uma vez que os termos embora sejam usados como sinônimos, eles não o são. Estes dois objetivos do trabalho serviram para levar-nos ao foco do estudo que é a capacitação do indivíduo por meio de um plano de desenvolvimento de competência, elencando assim as principais características que devem ser observadas no profissional do futuro nas instituições bancárias.

Considerando todos os conceitos abordados e ideias apresentadas, conclui-se que a adoção do modelo de gestão estratégica de pessoas, voltada para a formação e capacitação dos seus profissionais, dão às instituições bancárias vantagem competitiva na agregação de valor ao seu serviço e no seu desempenho junto à concorrência.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

O estudo suscita a discussão e não esgota a temática, uma vez que a mesma é bastante ampla e para esta ocasião optou-se por destacar a importância da gestão estratégica de pessoas para o desenvolvimento de competências dos profissionais do futuro nas instituições financeiras.

Sugere-se a realização de novos estudos onde se possa fazer uma pesquisa quantitativa que aponte por meio de dados, resultados que corroboram com o que se tem na literatura. Esta pesquisa deveria ser realizada em dois ambientes, duas empresas distintas que adotam modelos de gestão de pessoas diferentes.

Os resultados seriam mais evidentes se nesta pesquisa fosse possível realiza um estudo de caso com coleta de dados em uma instituição bancária que realiza gestão estratégica de recursos humanos focada nas competências de seus colaboradores e numa outra que a gestão de pessoas é realizada no modelo clássico.

E com isso, por meio de dados, comprovar a hipótese aventada por este estudo de que é possível adotar um plano de desenvolvimento de competência humana com vistas para a formação do profissional do futuro na instituição bancária.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901993000200003&script=sci_arttext&tlng=es)

75901993000200003&script=sci\_arttext&tlng=es>. Acesso em: 20 set. 2019.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. da R. A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 38-54, 2004. Disponível em:

<<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/61>>. Acesso em: 20 set. 2019.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 9-15, jan./mar. 2001.

BÜNDCHEN, Edson; DA SILVA, Anielson Barbosa. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, v. 7, n. 13, p. 1-24, 2005. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273520147005.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2019.

CARBONE, P. **Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Curitiba. Editora Mundo. 2006.

CARBONE, P. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**/Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz, Rosa Maria de Paula Vilhena. - 3. ed.- Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009.

CARVALHO, M. do S. M. V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n.1, 1995. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8290/7066>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição, Editora Elsevier – campus, 2008.

CODA, R.; CODA, D. A. Desempenho estratégico do departamento de gestão de recursos humanos: Uma pesquisa exploratória acerca das implicações dos estilos comportamentais de seus profissionais. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 116-140, 2014.

COLARES, B. M. C.; RIBEIRO, S. M. S. Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira. **Humanas Sociais & Aplicadas**, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <

[http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/download/190/115](http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas_sociais_e_aplicadas/article/download/190/115) >. Acesso em: 20 set. 2019.

DA SILVA, R. C. Controle organizacioanal, cultura e liderança: evolução, transformações, e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6502>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

DEMO FIUZA, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, 2010.

DURAND, M. **Doença ocupacional**. São Paulo: Escuta, 2000.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001a.

DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001b.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. DUTRA JS; FLEURY, M. TL; RUAS, RL **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p. 172-192, 2008. Disponível em:

<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1846119/mod\\_resource/content/1/Aula%2010%20-%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20corporativa%20e%20desenvolvimento%20de%20compet%C3%A2ncias%20-%20EBOLI%2C%20Marisa.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1846119/mod_resource/content/1/Aula%2010%20-%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20corporativa%20e%20desenvolvimento%20de%20compet%C3%A2ncias%20-%20EBOLI%2C%20Marisa.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, 2001, p. 183-196.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Trad. Cynthia Azevedo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª Ed. São Paulo, 2007.

GRAZZIOTTIN, G. D. et al. **O ser humano como base para a excelência do atendimento em instituições bancárias**. 2001. Disponível em:

<<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2838>>. Acesso em: 01 set. 2019.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

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

LERSCH, M. A. **Impacto do treinamento no trabalho**: análise de curso de desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de agências bancárias do DF. 2010. Disponível em:

<<http://bdm.unb.br/handle/10483/2878>>. Acesso em: 20 set. 2019.

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

MEISTER, J. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIRANDA, S. V. **Identificação de necessidades de informação e sua relação com competências informacionais**: o caso da supervisão indireta de instituições financeiras no

Brasil. 2007. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/33533364.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2019.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012

MORASSUTTI, A. P. M.; GRISCI, C. L. I. Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso Caixa. **READ**, maio/2002. Disponível em: <<http://read.adm.-ufrgs.br/read26/artigos/Artigo2.pdf>>. Acesso em :24 abr. 2004.

PAES, R. M.; DRAGO, A. A. GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NO SETOR BANCÁRIO: Estudo de Caso no Banco do Estado do Pará. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 2, n. 3, 2015. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/95>>. Acesso em 15 set. 2019.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K. **Reexame de competências**. HSM Management, São Paulo, n. 17, p. 40-46, nov./dez. 1999.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. ; DE SOUZA, E. C. L. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2003. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1954/195418006007.pdf>>. Acesso em 20 set. 2019.

ROÇADAS, C. V. R. L. de et al. **Relevância da formação profissional no desenvolvimento de competências**: uma aplicação ao sector bancário. 2006. Tese de Doutorado. Disponível em: <<http://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/569>>. Acesso em: 01 out. 2019.

ROCHA, M. R. Avaliação de competências como instrumento de desenvolvimento e capacitação: um estudo em uma organização financeira. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/viewFile/4459/2273>>. Acesso em: 20 set. 2019.

SANTORO, S. et al. **Estratégias de aprendizagem utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada**. 2016. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2838>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SILVA, C. M. C. da; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206.

STEFANO, S.R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/en.php>>. Acesso em: 20 set. 2019.

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