



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

6ª Edição 2023 | 15 e 16 de setembro de 2023

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: reflexões a partir de um estudo de caso no Banco do Brasil em Cruz das Almas/BA**

Silvana Jesus dos Santos  
Especialista em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa  
Faculdade Adventista da Bahia  
**[silvana.adm@gmail.com](mailto:silvana.adm@gmail.com)**

Silvia Jesus dos Santos  
Especialista em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa  
Faculdade Adventista da Bahia  
**[silvia.jesus075@gmail.com](mailto:silvia.jesus075@gmail.com)**

## Resumo

Com as grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que ocorreram nos últimos anos, dentre elas o surgimento avançado das novas tecnologias e da globalização, vivencia-se hoje um momento em que as pessoas deixaram de ser consideradas como um recurso de produção e passaram a ser reconhecidas como seres humanos dotados de inteligência, criatividade, habilidades e competências. Neste novo cenário, as organizações passaram a ter uma nova visão sobre a gestão de pessoas, valorizando os seus talentos por meio de suas competências, sendo esse o grande diferencial no mercado organizacional. O presente trabalho aborda a gestão por competências como uma ferramenta capaz de descobrir novos talentos e desenvolver aqueles já existentes nas pessoas da equipe, afigurando-se como um elemento necessário para que a organização possa competir no mercado. Metodologicamente, o estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica a fim de discutir as dimensões desse novo paradigma, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o capital intelectual passou a ser o grande diferencial nas organizações contemporâneas, bem como em um estudo de caso realizado no Banco do Brasil, em Cruz das Almas/BA. Nessa perspectiva, a pesquisa tem o objetivo de levantar o estilo de gerenciamento na referida instituição, estabelecendo uma relação entre a teoria e a prática, bem como o de identificar como os colaboradores demonstram as suas competências nas atividades desempenhadas.

**Palavras-chave:** Competências. Gestão por Competências. Talentos Humanos. Gestão de Pessoas.

## Abstract

With the great social, economic, political and cultural transformations that have taken place in recent years, among them the advanced emergence of new technologies and globalization, today we are experiencing a moment in which people are no longer considered as a production resource and to be recognized as human beings endowed with intelligence, creativity, skills and competencies. In this new scenario, organizations began to have a new vision about people management, valuing their talents through their skills, which is the great differential in the organizational market. The present work addresses competency management as a tool capable of discovering new talents and developing those already existing in the team, appearing as a necessary element for the organization to compete in the market. Methodologically, the study is based on a bibliographic review in order to discuss the dimensions of this new paradigm, composed of knowledge, skills and attitudes, in which intellectual capital has become the great differential in contemporary organizations, as well as on a study of case carried out at Banco do Brasil, in Cruz das Almas/BA. From this perspective, the research aims to raise the management style in that institution, establishing a relationship between theory and practice, as well as identifying how employees demonstrate their skills in the activities performed.

**Keywords:** Skills. Management by Competencies. Human Talents. People management.

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações parecem ser como um organismo vivo e, como todo ser vivo, possuem órgãos que desempenham diferentes funções, cuja interação e bom funcionamento são vitais à saúde do todo. Essas organizações são objeto de estudo em função da sua importância no cotidiano do ser humano, pois são nelas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas, constituindo os grupos de sociabilidade de que participam e exercendo suas atividades profissionais.

Partindo do pressuposto de que as pessoas são essenciais no âmbito organizacional, na medida em que contribuem para que as organizações alcancem os seus propósitos, a Administração contemporânea assumiu como uma de suas finalidades, desenvolver novas teorias e metodologias que capacitem os indivíduos para pôr em prática as metas que foram estabelecidas, como é o caso da gestão por competências.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem por objetivo geral levantar o estilo de gerenciamento das pessoas de uma instituição que compõe a Administração Pública, a unidade do Banco do Brasil em Cruz das Almas/BA. Ademais, especificamente pretende-se: verificar se a instituição gerencia os seus funcionários por competência ou por desempenho; observar as competências desenvolvidas pelos funcionários do Banco; contextualizar como as pessoas são vistas dentro da organização por suas competências; demonstrar a importância da gestão por competência para o Banco do Brasil.

A escolha do tema justifica-se pelo fato de a gestão por competências se mostrar como um diferencial competitivo, tanto para as empresas, como para o indivíduo em seu fazer profissional, ao ter a oportunidade de apurar os próprios talentos e desenvolver novas habilidades. Há aqui uma aposta no conhecimento como elemento que distingue as organizações bem sucedidas, em que as pessoas que nela atuam podem expressar o seu conhecimento através de habilidades e atitudes. Leva-se em conta que as pessoas são diferentes e possuem também aptidões diferentes que podem ser impulsionadas, de modo a contribuir com a evolução das suas competências profissionais.

Nesse contexto, a organização privilegia as pessoas e as reconhece como fator essencial para gerenciar as organizações, sendo os seus conhecimentos e habilidades a principal base da instituição. Segundo essa mesma racionalidade também funcionam as instituições bancárias, as quais objetivam a excelência de atendimento aos seus clientes, por meio de empregados bem preparados e alocados em lugares compatíveis com as suas aptidões, na perspectiva da fidelização da clientela.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Chiavenato (2006) afirma que a Administração de Recursos Humanos surgiu a partir do crescimento das tarefas organizacionais, tendo origem no século XX, após o grande impacto da Revolução Industrial, contexto em que as pessoas eram consideradas recursos de produção. A área, inicialmente denominada de Relações Industriais, deu lugar à nomenclatura Administração de Pessoal, em meados do século XX, alinhando-se a perspectiva trazida pelas legislações trabalhistas, que percebia as pessoas como recursos vivos e não como meros fatores de produção. A partir da década de 1990, outras denominações foram sendo adotadas para o

setor, à exemplo do termo Departamento Pessoal, atualmente renomeado como Gestão de Pessoas, com intuito de valorizar os talentos humanos.

Chiavenato (2006) salienta neste novo conceito, três aspectos fundamentais:

- a. As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidades próprias, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à gestão dos recursos organizacionais. Nesse aspecto, as pessoas são consideradas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- b. As pessoas são os elementos vivos e impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, talento e aprendizagem. Elas possuem um dom de crescimento e de desenvolvimento pessoal, sendo dotadas de impulso próprio, que não devem ser vistas como agentes inertes ou estáticos.
- c. As pessoas são as parceiras da organização, não meros sujeitos passivos dela, e as únicas capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Isso porque fazem investimentos na organização com dedicação, responsabilidade e comprometimento.

Nota-se uma mudança de percepção das organizações no sentido de que, para a sua sobrevivência no mercado, é preciso que se invista no que existe de mais humanos nas pessoas: as suas competências. De modo geral, Chiavenato descreve as mudanças na gestão de pessoas da seguinte maneira:

**Quadro 1** - Evolução da Gestão de Pessoas

	<b>Era Clássica</b>	<b>Era Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Período</b>	1900-1950	1950-1990	Após 1990
<b>Modo de lidar com as pessoas</b>	Pessoas como fatores de produção inertes para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos dotados de conhecimentos, habilidades e competências.
<b>Denominação</b>	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: CHIAVENATO, 2006.

Dialogando com esse referencial, Carbone (2006) ressalta que a área de gestão de pessoas é fundamental na medida em que promove o desenvolvimento profissional e elimina as lacunas de competências. Nesse sentido, percebe-se que as mudanças na área tiveram um avanço acelerado em relação ao período de cada “Era”. No Brasil, no final do século XIX surgiram os sindicatos dos trabalhadores, mas estes só foram reconhecidos no governo do presidente Getúlio Vargas (1930-1945) e, na década de 1950, as pessoas ainda eram vistas como recursos organizacionais que seriam administradas (PLANTULLO, 2008). Hoje, no âmbito da Gestão de Pessoas, há a possibilidade mais ampla de que as pessoas se destaquem através de suas competências no ambiente organizacional, desenvolvendo tarefas e mostrando os seus talentos, notadamente nas instituições que adotam a a gestão por competências.

## 2.2. COMPETÊNCIAS

A competência dos indivíduos começou a ser reconhecida ainda na Era Neoclássica, que passou a considerar a relação entre a atividade desenvolvida pelo sujeito e a finalidade a que ela se destinava. Antes disso, a gestão de pessoas tinha uma preocupação de “como” administrar, não no “por que” ou “para que” administrar. Com essa mudança, surgiu a Administração por Objetivos, criada na década de 1950 com a obra de Peter Drucker, devido muitas organizações terem sofridos com as influências ambientais e com problemas internos. Nesse cenário, os líderes perceberam a necessidade de traçar objetivos para que cada departamento conseguisse atingir as suas metas, proporcionando-os uma direção e os recursos exigidos para tanto (CHIAVENATO, 2003; FARIA, 2002).

A expressão do termo “competência” era associada, no fim da Idade Média, a uma linguagem jurídica porque dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição. Com o passar do tempo, o conceito passou a ser utilizado pela sociedade para designar a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto, sendo utilizado também de forma genérica para qualificar as pessoas capazes de realizar uma determinada atividade (ISAMBERT-JAMATI, 1997 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES 1999).

O conceito de competência também passou a ser discutido no mundo organizacional e dos negócios, notadamente nas áreas da administração, educação, psicologia organizacional e do trabalho, economia, sociologia e, principalmente, na gestão de pessoas (BASTOS, 2007). Percebe-se que o interesse pelo tema não é só da área gerencial, mas também abrange outros campos do conhecimento, constituindo, assim, uma diversidade de acepções para um mesmo conceito. O debate sobre a competência parece não estar isolado no mundo empresarial ou no mundo do trabalho, sendo inerente a toda atividade humana.

Neste trabalho, considerando o seu objeto de análise, define-se competência como um conjunto de informações que pode ser adquirida através de estudos ou de experiências, podendo ser medidos e melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento, a fim de alcançarem objetivos (SEIFFERT, 2005). Nesse sentido, acredita-se que a competência pode ser definida como um estoque de recursos que o indivíduo detém a partir das suas experiências e que a cada dia procura aprimorar, com o intuito de manter seu alto desempenho.

A partir disso, tem-se que competência nada mais é do que o conhecimento e experiência colocados em prática numa organização, com vistas a alcançar um desempenho superior na realização de determinada atividade. Na contemporaneidade, pode-se constatar que é no exercício das tarefas que as competências dos funcionários se manifestam, sendo o conhecimento *inputs* e os resultados *outputs*, como mostra o quadro a seguir.

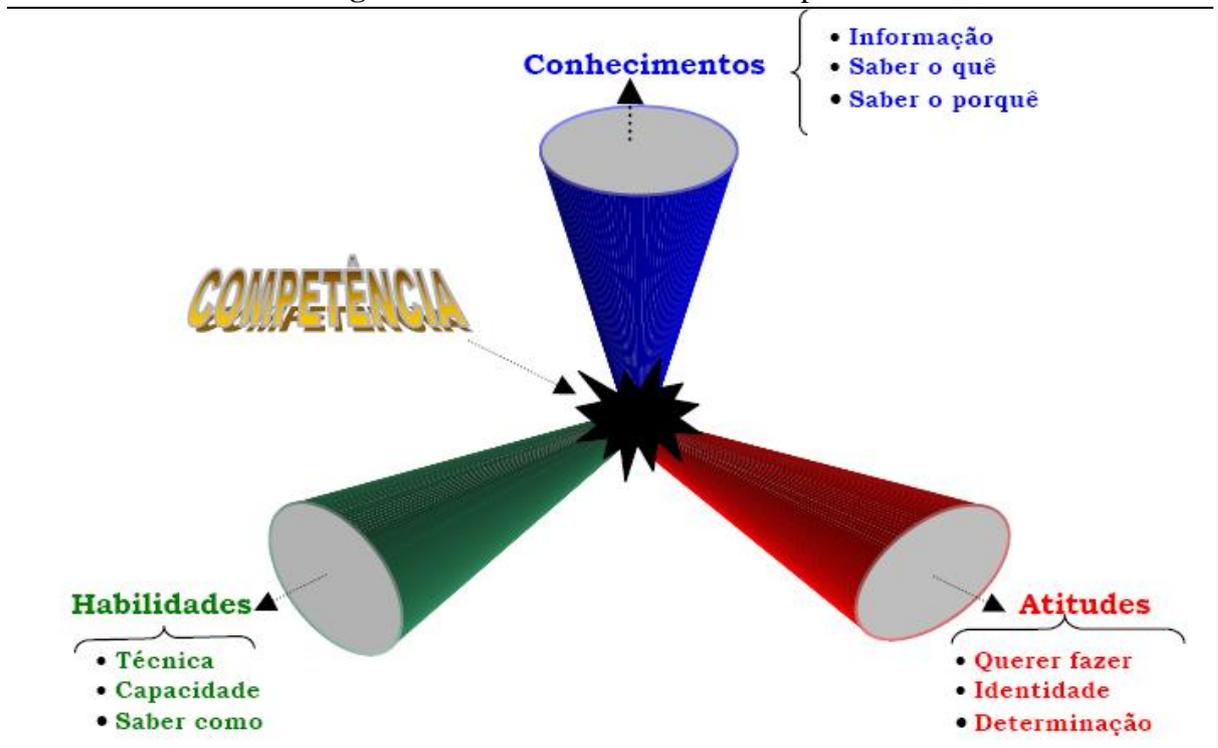
#### **Quadro 2 - Conceito de Competência**

Competência = Conhecimento + Habilidade + Atitude = Resultados

FONTE: Elaboração própria.

Referindo-se à questão do conceito de competência, Durand (1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES 2001) faz referência ao aprendizado individual de Pestalozzi, construindo-se o conceito de competência a partir de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, como mostra a Figura 1, abaixo.

**Figura 1 - As três dimensões da competência**



Fonte: Durand (1998, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Quanto ao recurso associado à categoria conhecimento, o de saber, tem-se que para o cargo ele se refere à formação acadêmica e, para o candidato, à especificação de sua formação para atender os pré-requisitos do cargo (RABAGLIO, 2008). Já para o recurso associado à categoria habilidade, saber fazer, exigem-se demonstrações na prática que obtenham um bom desempenho (habilidade para orientar, liderar uma equipe, motivar, dentre outros aspectos) (RUAS, 1998 *apud* BITENCOURT, 2001). No que tange ao recurso associado à categoria atitude, o saber agir, nota-se que a atitude é caracterizada como um alto desempenho, é a reflexão de como um indivíduo se sente em relação ao trabalho, é a capacidade de um indivíduo pôr em prática seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais para o desenvolvimento organizacional.

### 2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências surgiu para desenvolver competências e conhecimentos das pessoas nas organizações com objetivo de conquistar a vantagem competitiva sustentável, ou seja, é a principal metodologia do planejamento empresarial voltado para o desenvolvimento das competências profissionais dos funcionários para alcançar o sucesso (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2005). Com ela, é possível definir claramente as competências individuais ou grupais e, para que isso aconteça, esse processo deve ocorrer de forma circular, envolvendo todos os níveis da organização.

Contudo, cumpre mencionar que, segundo Leme (2008), para que ocorra a implantação da gestão por competência é preciso seguir algumas orientações, como por exemplo a sensibilização da equipe, o que exige muita cautela, pois para implantar algo novo em uma

organização, alguns funcionários tentam colocar-se entre barreiras, não sabendo dar a devida importância para “o que conquistaremos”. É importante que se use o termo “conquistaremos” e não o que a empresa irá conquistar, pois isso desperta no funcionário o entusiasmo, fazendo com que todos participem. Com isso, podem ser identificadas e definidas as competências necessárias para cada função.

Após a identificação de cada *gap*, é necessário o aprimoramento de cada competência para que estas possam preencher os *gaps* existentes. A palavra *gap* significa um lapso de tempo que transcorre entre a passagem por um tempo fixo de uma via, do pára-choque posterior de um veículo ao pára-choque anterior de um outro veículo que segue atrás (PANITZ, 2003, p. 169). Assim sendo, pode-se dizer que o *gap* nada mais é do que um espaçamento que precisa ser identificado pelas organizações e preenchido de forma correta.

Nem tudo parece ser simples, muitas empresas encontram resistências, outras nem conseguem chegar à etapa final, devido a uma falta muito grande de preparação e conhecimento, principalmente dos funcionários. Rabaglio (2008, p. 3) descreve Gestão por Competências como sendo “um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar Recursos Humanos e gestores para fazer gestão e desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza [...]”.

Como coloca Italiani (2006), a gestão por competências atingiu seu apogeu nas megatendências do mercado por possuir um novo modelo de gestão mais adequado ao alcance de resultados, na medida em que possibilita a formação do capital intelectual de uma organização, descobrindo os talentos humanos e desenvolvendo os já existentes. Existem os subsistemas da gestão por competências, como Recrutamento por Competências, Seleção por Competências, Treinamento e Desenvolvimento por Competências e a Avaliação de Desempenho por Competências, analisados a seguir.

### 2.3.1. RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS

Recrutar é atrair candidatos através de diversas fontes para o preenchimento de vagas (RABAGLIO, 2008). Cabe ressaltar que é por meio dessa ação que os candidatos são atraídos para dentro do ambiente organizacional, quando possuem as qualificações adequadas. Para Muchinsky (2004), o recrutamento tem a finalidade de atrair o máximo de indivíduos possível para o preenchimento de determinado cargo, o que comumente ocorre a partir de sites – considerado um dos meios mais rápidos de se obter o máximo de profissionais – que permitem às organizações a criação do seu próprio banco de dados.

Ainda seguindo o raciocínio do autor, pode-se dizer que o recrutamento é visto como um processo difícil principalmente nas organizações privadas, pois a cada vaga oferecida são recrutados números inesperados de candidatos; já nas organizações públicas, apesar de ocorrer o mesmo, o processo é resolvido pela aplicação de uma prova escrita e outra de títulos, a depender dos requisitos das organizações.

### 2.3.2. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Como bem lembra Montana e Charnov (2003), a seleção é o processo pelo qual os candidatos são selecionados ao cargo por meio de triagem e entrevistas. Por meio dela, identifica-se compatibilidade entre a apresentação do candidato e os requisitos solicitados pelo cargo (RABAGLIO, 2008).

Na visão de Maximiano (2004), seleção é adquirir pessoas com as habilidades apropriadas para a organização. Entretanto, se faz necessário mencionar que Taylor (2008) procurou

mostrar que o trabalhador deve ser selecionado de acordo com suas habilidades pessoais para o desempenho da tarefa que lhe será atribuída. [...] (KWASNICKA, 2003, p. 31).

Parece ser uma tarefa fácil, mas a utilização desse método requer muita atenção e responsabilidade, pois é o momento em que empresas oferecem vagas de empregos para suprir as necessidades de seus clientes.

### 2.3.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS

O treinamento e o desenvolvimento de um indivíduo em uma organização se dão após a sua admissão, a fim de lhe proporcionar maiores conhecimentos, habilidades e atitudes aptas a contribuir com o seu crescimento e com a sua produção (SILVA *et al* 1999). Também cabe esclarecer que é no próprio cargo que se dá a avaliação do treinamento porque o foco dessa análise está no cargo atual ocupado por um funcionário. Por meio do cargo, os funcionários podem ser treinados a desenvolverem novas habilidades atinentes a ele, o que pode acontecer nos locais e fora de trabalho (MONTANA; CHARNOV 2003). Os autores evidenciam, ainda, que a preocupação com o treinamento se deu a partir da Primeira Guerra Mundial quando o exército americano começou a utilizar testes para recrutar e selecionar oficiais de acordo as competências em determinada atividade, dando ênfase no programa de treinamento de pessoal.

Tachizawa et al ressaltam que:

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. [...]. Já o treinamento, um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais [...]. (TACHIZAWA et al., 2006, p. 219)

Treinar é transmitir aos funcionários habilidades necessárias para um bom desempenho das tarefas a serem realizadas, como esclarece Dessler (2003). Observa-se que a partir de um levantamento das necessidades de treinamento, identificam-se os *gaps* de habilidades.

### 2.3.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Maximiano (2004) pontua a avaliação de desempenho como o encaminhamento para o treinamento a partir de informações sobre o desempenho das pessoas em relação às competências. Conforme evidencia Robbins:

[...]. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento. [...]. As avaliações também atendem ao propósito de fornecer *feedback* aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho dele [...]. (ROBBINS, 2005, p. 404)

Diante do debate teórico trazido, pode-se perceber que a avaliação de desempenho dos funcionários deve ser feita de acordo com as competências ideais necessárias para o bom desenvolvimento das tarefas que lhes são atribuídas. Cada organização adota a forma de avaliação de desempenho que melhor se adequar a sua cultura.

### 3. METODOLOGIA

A revisão de literatura feita na seção anterior serve como base para a análise feita a partir de uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, realizada na agência do Banco do Brasil do município de Cruz das Almas-BA. Como descrevem Goode e Hatt:

A pesquisa qualitativa vale-se sobremaneira dos dados obtidos dessa forma; a observação controlada tem como fonte de consulta “filmes, registros, registros de tempo, registro de interação”, todos capazes de oferecer o mesmo material a outros pesquisadores. (GOODE; HATT, 1968 apud MATIAS; ALEXANDRE, 2006, p. 48)

De acordo com Muchinsky (2004), a pesquisa qualitativa permite que o pesquisador desempenhe um papel ativo, interagindo diretamente com o ambiente a ser estudado. Com este tipo de pesquisa, acredita-se ser possível alcançar um conhecimento amplo e detalhado.

O método do estudo de caso, por sua vez, segundo Santos (2005, p. 174) é o estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas a obtenção de grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto pesquisado. É usado nos estudos exploratórios e no início de pesquisas mais complexas, tendo aplicação em qualquer área do conhecimento. Nesse sentido, Gil (2002 apud MATIAS; ALEXANDRE, 2006) o caracteriza como um procedimento técnico de estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, com o intuito de alcançar os dados correspondentes.

Para agregar maior valor ao material empírico, utilizaram-se instrumentos aptos a permitir a coleta de dados, tais como: entrevista, aplicação do questionário e observação direta. De acordo com Gil (2008), a interpretação dos dados deve ser feita de acordo com o que foi declarado pelos entrevistados, onde pode ocorrer uma comparação entre os resultados obtidos e o referencial teórico escolhido.

#### 3.1. LÓCUS DA PESQUISA

As instituições financeiras desempenham uma função proeminente na economia do país, tendo em vista que lidam com a poupança popular em suas operações (MURAKAM, 2003 apud VIEIRA *et al* 2008). Afirma Borges (2008) que, em 1994 o Banco do Brasil desempenhou um papel de destaque, pois com a implantação do Plano Real, este ficou responsável pela substituição da antiga moeda (cruzeiro), pela nova (real) em um curto espaço de tempo, tendo a última entrada em vigor a partir de 01 de julho daquele ano. A agência bancária de Cruz das Almas-BA foi o *lócus* da pesquisa, possuindo aproximadamente 22 funcionários, que atuam nas diversas dependências do Banco.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Visando entender como são gerenciados os funcionários do Banco do Brasil da cidade de Cruz das Almas-BA, de acordo com o objetivo proposto, inicialmente buscaram-se informações

gerais dos funcionários entrevistados a partir de critérios de sexo, faixa etária, escolaridade, especialização e cargo. Dos nove entrevistados, quatro eram do sexo masculino e cinco do sexo feminino, todos possuindo entre 31 a 49 anos. Em relação à escolaridade, oito possuem nível superior completo e apenas um possui apenas o ensino médio completo; dos graduados, três possuem especialização e três possuem pós-graduação *lato sensu*, inclusive o Gerente, que tem especialista em Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas. Os entrevistados desempenham suas atividades em setores diferentes da organização, como mostra o quadro abaixo:

**Quadro 3 - Lista dos Entrevistados**

	<b>Nome Fictício dos entrevistados</b>	<b>Categoria Profissional</b>	<b>Total dos Entrevistados</b>
Gerência do Banco do Brasil	Entrevistado 1 (G1)	Gerente Geral	09
	Entrevistado 2 (G2)	Caixa Executivo	
	Entrevistado 3 (G3)	Caixa Executivo	
	Entrevistado 4 (G4)	Gerente de Módulo	
	Entrevistado 5 (G5)	Escriturário	
	Entrevistado 6 (G6)	Caixa Executivo	
	Entrevistado 7 (G7)	Escriturário	
	Entrevistado 8 (G8)	Escriturário	
	Entrevistado 9 (G9)	Assistente em Administração	

FONTE: Elaboração própria.

A partir da literatura apresentada na seção anterior, os dados coletados em campo foram analisados a partir da seguinte classificação das habilidades, em três dimensões: competência técnica, competência humana e competência conceitual.

No que tange a competência técnica, verificou-se que nenhum dos entrevistados possuía experiência profissional anterior em instituição bancária, de modo que as habilidades técnicas foram sendo adquiridas no decorrer das atividades desenvolvidas. Sobre a competência humana, de acordo com os entrevistados, o trabalho tende a ser em equipe, sendo os colaboradores estimulados a alcançarem metas específicas através de objetivos comuns. O entrevistado G1 afirma que há uma boa interação entre os colaboradores e a organização, porém a entrevistada G2 coloca que apesar de ter uma boa convivência com seu líder, ela não admira suas atitudes.

Ainda nesse aspecto, na opinião de G8 e G6, é possível detectar uma insatisfação em relação à interação entre colegas e a organização e o entrevistado G1 aponta valorizar os seus colaboradores e reconhecer que eles são essenciais para o desenvolvimento organizacional.

Sobre a competência conceitual, pôde-se constatar que o gerente possuía uma postura inovadora e criativa em relação à tomada de decisão no processo administrativo, abrangendo toda organização. Através do diálogo entre os colaboradores, 50% disseram que o gerente pretende alcançar todas as metas, no entanto, 37,5% têm uma concepção de que o gerente tem postura criativa e inovadora e 62,5%, acredita que seja mais conceitual.

Outros fatores que atravessam a categorização das competências são o recrutamento por competências, a seleção por competências, treinamento e desenvolvimento por competências e a avaliação de desempenho por competências.

Nesse sentido, o entrevistado G1 relata que o recrutamento de pessoal é feito por mídias e jornais de grande circulação, tendo em vista que o Banco do Brasil integra a Administração Pública, de modo que a seleção ocorre por meio de provas escritas, de conhecimentos gerais e/ou provas de títulos. Assim que admitidos e tendo ciência das atividades a serem desenvolvidas, os colaboradores passam por um processo de treinamento, isto é, segundo as necessidades de seus cargos, com duração de até três meses, para proporcionar maiores conhecimentos, habilidades e atitudes no crescimento profissional e organizacional.

A avaliação de desempenho, por sua vez, ocorre por meio de questionários onde os colaboradores se autoavaliam, avaliam as suas chefias e demais colegas, numa avaliação denominada de 360°. Este tipo de avaliação oferece um *feedback* que pode ser positivo ou negativo e tem como objetivo apoiar o desenvolvimento e o desempenho do profissional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão por competências é uma das ferramentas indispensáveis da gestão de pessoas, sobretudo no contexto atual, de competitividade global, em que as pessoas são o grande diferencial no alcance dos resultados para as organizações. Por meio das evidências do estudo de caso, chegou-se a conclusão de que, mesmo havendo a implantação da gestão por competências no Banco do Brasil, em Cruz das Almas/BA, o que contribui para o sucesso profissional e organizacional dos colaboradores, existem também colaboradores insatisfeitos com relação à interação entre os colegas e a organização, sentindo-se desmotivado ao desenvolverem suas atividades e acreditando que seus talentos e competências não são valorizados pela instituição e pela sua chefia, acrescentando ainda que o ambiente de trabalho não ajuda no desenvolvimento das tarefas organizacionais. Sendo assim, sugere-se neste estudo o desenvolvimento de aspectos diferenciados que venham proporcionar a estes colaboradores um clima de satisfação e motivação.

Observou-se também que o gestor público possui autonomia para criar programas organizacionais que favoreçam as competências de seus colaboradores por meio de metas e recursos que modernizem o gerenciamento na administração pública. Pelos dados apresentados, percebe-se que para a construção da satisfação do clima no setor público será necessária uma reconstrução da estrutura política adotada.

A partir daí, sugere-se a busca por estímulos motivacionais para aqueles que não se sentem motivados em seu ambiente de trabalho e inovações constantes para que os colaboradores tenham um maior desempenho e excelência nas atividades realizadas de forma generalizada. Por fim, averiguou-se que os colaboradores do Banco do Brasil são gerenciados por competência demonstrada através de seu desempenho, atrelada às atividades realizadas de acordo com o cargo específico.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BASTOS, Kátia Maria Rodrigues. **Gestão por Competências e Desempenho Profissional: um estudo de caso no Modelo de Avaliação por Múltiplas fontes do Banco do Brasil S.A.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – MPA) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências** – a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BORGES, Luciano Machado. **História:** Banco do Brasil. Disponível em: <http://contextopolitico.blogspot.com/2008/08/histria-banco-do-brasil.html>.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **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. 8-15 Jan./Mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho:** Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? Disponível em: [www.anpad.or.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-pdf](http://www.anpad.or.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-pdf).

CARBONE, Pedro Paulo; RUFATTO JUNIOR, Edgard. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências no Banco do Brasil.** 18 f. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6190367/gestao-por-competencia>.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências, caminho certo para o sucesso.** Disponível em <http://www.ubq.org.br/conteudos/Detalhes.aspx?IdConteudo=54>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos,** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ITALIANI, Fernando; WILTEMBURG, Cláudio. **Marketing Farmacêutico.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências:** Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MATIAS, Antonio; ALEXANDRE, Sylvio. **Monografia:** do projeto à execução. 2 ed. Rio de Janeiro: Rio; IOB Thomson, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004

- MONTANA, Patrick J.; CHARNNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PANITZ, Mauri Adriano. **Dicionário técnico: português-inglês**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003. 420 p.
- PLANTULLO, Vicente Lentini. **Treinamento e Desenvolvimento de Empresas: análise de modelos**. Curitiba: Juruá, 2008.
- RABAGLIO, Odete Maria. **Gestão por Competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Perrson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 5 ed. Niterói, RJ: Impetus, 2005.
- SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão Humana para o Século XXI: um ensaio na EMBRAER S.A.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SILVA, Neise Freitas da, *et al.* **Recursos humanos, administração e qualidade**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy, *et al.* **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIEIRA, Andréa Sari *et al.* Melhores práticas para a gestão de competências em instituições bancárias. In: **IV Congresso Nacional de Excelência Em Gestão**. 2008. p. 1-19.