

Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário*

HUGO PENA BRANDÃO**

TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES***

JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE****

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Gestão baseada nas competências: alguns conceitos e aplicações; 3. Metodologia; 4. Resultados; 5. Conclusões e recomendações.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de competências; gestão estratégica de recursos humanos; competências profissionais relevantes para os funcionários do Banco do Brasil.

Utilizando a abordagem da gestão baseada nas competências, este artigo apresenta um estudo cujo objetivo principal foi identificar, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, quais competências os funcionários de agências do Banco do Brasil devem possuir para prestar um atendimento de qualidade. Foram utilizados questionários semi-estruturados para mensurar o grau de importância de diversas competências profissionais, em uma amostra constituída por 56 gestores, 295 funcionários e 484 clientes do banco. Foram realizadas análises de variância, fatorial e de regressão múltipla, sendo possível agrupar, em um único fator, as 42 competências identificadas como relevantes à prestação de um atendimento de qualidade. Verificou-se que a média dos graus de importância atribuídos por gestores é significativamente superior às médias das amostras de funcionários e de clientes. A variável gênero (sexo do respondente) revelou-se a melhor indicadora da percepção de importância dos funcionários, enquanto

* Artigo recebido em nov. 2000 e aceito em ago. 2001.

** Mestre em administração pela UnB.

*** Mestre em administração pela EAESP/FGV, doutor em sociologia pela USP, professor adjunto e coordenador do Curso de Mestrado em Administração da UnB.

**** Mestre e doutor em sistemas instrucionais pela Florida State University e professor titular do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da UnB.

a variável nível de escolaridade mostrou exercer maior influência sobre a percepção dos clientes. Ao final, são apontadas recomendações de ordem prática e direções para a realização de novas pesquisas.

Professional competencies relevant to quality in retail banking services

Supported by the competence-based management approach, this paper discusses a study to identify which professional competencies are required to achieve top standards of quality in retail banking services, in the Banco do Brasil context. The data was collected through semi-structured questionnaires, in a sample including 295 clerks, 56 managers, and 484 customers of Banco do Brasil. Factorial analysis, reliability tests, analysis of variance, and multiple regression provided the bulk of the statistical data analysis. The results pointed 42 relevant professional competencies. The importance ascribed to such competencies was higher among managers than among clerks and customers. Gender emerged as the best predictive variable for the clerks perceptive profile, while educational background predominated among customers. The paper also presents practical advice and new research guidance.

1. Introdução

A sociedade contemporânea atravessa um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Segundo Lastres e outros (1999), a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira são traços marcantes da economia mundial nas últimas décadas. Para as empresas, alcançar e manter níveis crescentes de competitividade tornou-se fator de sobrevivência nesse ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento. Essa competitividade tem sido perseguida mediante o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de inovações, sejam elas produtos ou processos de produção, bem como de novas tecnologias de gestão.

A *gestão baseada nas competências* tem sido sugerida com um instrumento gerencial alternativo aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão & Guimarães, 1999). Com base no pressuposto de que o domínio de recursos (ou competências) raros, valiosos e difíceis de ser imitados pela concorrência conferem à organização certa vantagem competitiva, essa abordagem propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos, visando desenvolver e sustentar competências essenciais à consecução dos objetivos organizacionais (Pralhad & Hamel, 1990; Durand, 2000). Os recursos humanos são parte fundamental nesse processo, visto que a competência organizacional é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências profissionais dos membros da organização (Le Boterf, 1999).

Este artigo contém parte dos resultados de um amplo estudo sobre competências profissionais na indústria bancária, realizado no âmbito do Banco do Brasil, conforme descrito por Brandão (1999). Os resultados de

uma etapa preliminar, contendo análises descritivas de dados qualitativos do referido estudo, estão contidos em Brandão e outros (2000). Neste artigo são apresentados e discutidos os resultados da segunda etapa desse trabalho, relativos às análises multivariadas de dados quantitativos.

Baseada na abordagem das competências, a pesquisa que deu origem a este artigo procurou identificar, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, quais competências os funcionários de agências do Banco do Brasil devem possuir para prestar um atendimento de qualidade. Buscou-se examinar as correlações entre essas competências, bem como identificar as variáveis que mais influenciam a percepção de funcionários e clientes. Pretendeu-se, assim, fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos do banco e, ainda — considerando a escassez de trabalhos científicos a respeito dessa abordagem, em especial nas organizações brasileiras —, contribuir para o debate teórico e prático em torno do tema e para a formação de conhecimento específico nesse domínio.

A seguir, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre a gestão baseada nas competências, sendo enfatizadas as proposições de Durand (2000) e Guimarães e outros (2000), que serviram de alicerce para a realização desta investigação. Depois, relata-se a metodologia utilizada, bem como os resultados obtidos. Finalmente, são apresentadas as conclusões, algumas recomendações de ordem prática e sugestões para a realização de estudos futuros.

2. Gestão baseada nas competências: alguns conceitos e aplicações

Não é recente a preocupação das empresas em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma função, mas, nos últimos anos, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus empregados, as organizações passaram a atribuir maior relevância à gestão de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de competências. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a gestão baseada nas competências¹ como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva. O termo competência passou, então, a fazer parte do discurso de muitos profissionais e, em um contexto de fragmentação teórica, adquiriu diversas conotações, sendo utilizado de diferentes maneiras, conforme relatam Brandão e Guimarães (1999).

Para efeito deste artigo, adota-se como convenção o conceito proposto por Durand (1998 e 2000), uma vez que, entre as abordagens que fazem menção à competência no nível profissional, esta parece possuir aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empresarial. Esse autor, seguindo as chaves da aprendizagem individual de Pestalozzi² e a tax-

onomia de objetivos educacionais de Bloom,³ propõe uma definição para o termo competência baseando-se em três dimensões — conhecimentos, habilidades e atitudes — e englobando, assim, aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Para Durand (1998), *competência* diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico, tal como as “capacidades” foram antes definidas por alguns autores da psicologia instrucional.

Segundo Durand (2000), *conhecimento* corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento; e conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente. Para Bloom e outros (1979), conhecimento é algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, alguma coisa registrada na mente da pessoa. Da mesma forma, Gagné e outros (1988) fazem referência ao conhecimento como estruturas de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo.

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 (Durand, 2000). Segundo Bloom e outros (1979), a definição operacional mais comum

¹ A gestão baseada nas competências (ou simplesmente gestão de competências) pode ser visualizada como um modelo gerencial derivado da teoria da gestão baseada nos recursos (*resource-based management theory*), a qual sustenta que determinados atributos organizacionais são condicionantes do sucesso da empresa diante da concorrência. Segundo Durand (2000), essa teoria sugere que o desempenho organizacional não decorre apenas das forças do ambiente externo em um jogo competitivo (as cinco forças competitivas de Porter), mas, sobretudo, da maneira como a empresa descobre e alavanca recursos para satisfazer às necessidades de consumidores em um mercado específico (Prahalad & Hamel, 1990; Heene & Sanchez, 1997; Durand, 2000).

² Henri Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas, que se revelam na trílice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand, heart*), isto é, na vida intelectual, psicomotora e moral do indivíduo.

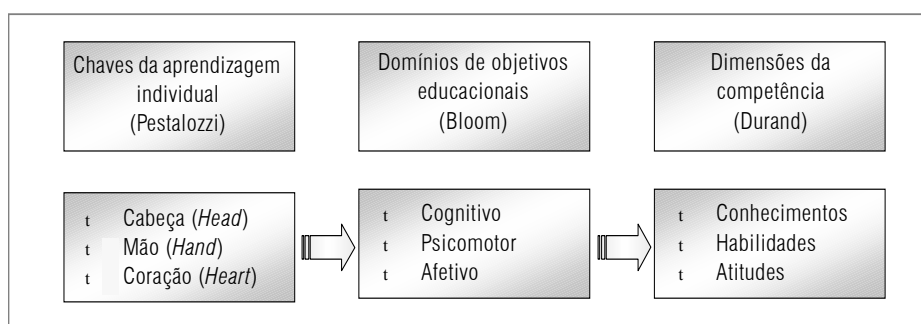
³ Bloom e outros (1973 e 1979) desenvolveram uma classificação de objetivos educacionais baseada em três domínios: cognitivo (objetivos vinculados à memória e ao desenvolvimento de capacidades intelectuais), afetivo (objetivos que descrevem mudanças de interesses, atitudes e valores) e psicomotor (objetivos relacionados ao desenvolvimento de habilidades manipulativas ou motoras).

sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como *intelectuais*, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização de informações — por exemplo, em uma conversa ou na realização de uma operação matemática —, e como *motoras* ou *manipulativas*, quando pressupuserem uma coordenação neuromuscular — como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo (Bloom et alii, 1979; Gagné et alii, 1988). Dependendo das posições teóricas defendidas, há outras categorias, como as “estratégias cognitivas” de Gagné et alii (1988), que podem ou não ser incluídas na dimensão habilidade.

A *atitude*, finalmente, diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Gagné e outros (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Esta última dimensão do conceito de competência sugerido por Durand (2000) faz parte do que Bloom e outros (1973) denominaram domínio afetivo, ou seja, aquele relacionado a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. A figura 1 mostra a analogia entre as proposições de Pestalozzi (Larroyo, 1974), Bloom e outros (1973 e 1979) e Durand (1998 e 2000).

Figura 1

Analogia entre as proposições de Pestalozzi (Larroyo, 1974), Bloom e outros (1973 e 1979) e Durand (1998 e 2000)



Essas três dimensões da competência são interdependentes e complementares, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade, presume-se

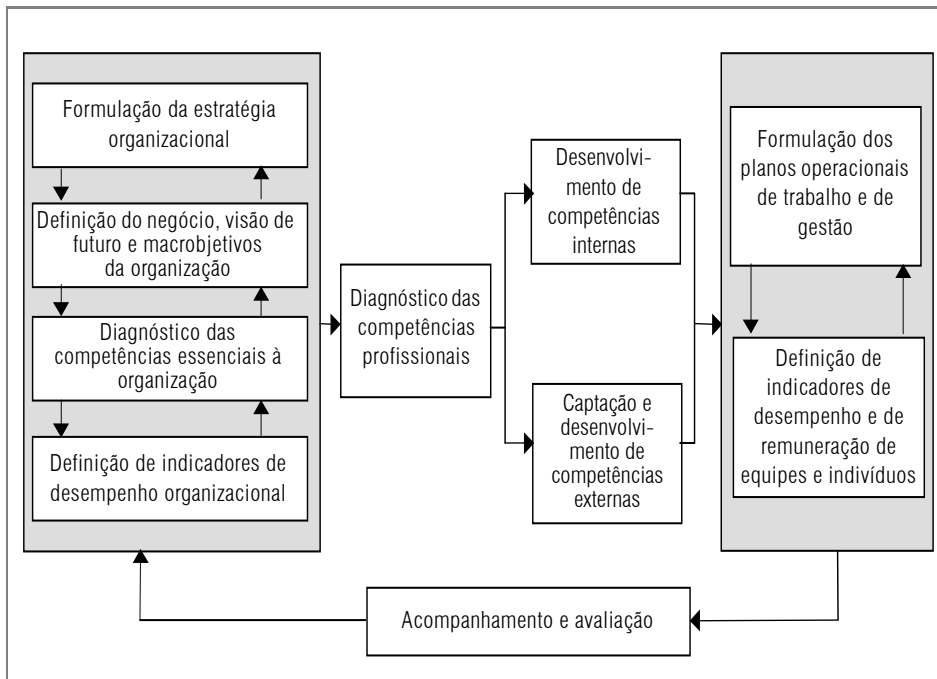
que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e esteja disposto a fazê-lo. Da mesma forma, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não só de habilidades, mas também de conhecimentos e atitudes apropriadas. Durand (2000) acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá pela aprendizagem, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes a determinado propósito.

Ressalte-se que, até aqui, a competência foi considerada no plano individual, como um atributo relacionado a determinada pessoa. Alguns autores, no entanto, elevam o conceito a equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há um efeito de sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo que confere vantagem competitiva à organização e gera valor distintivo percebido pelos clientes. Diante dessa gama de abordagens, é possível classificar competências como *humanas* ou *profissionais* (aquelas relacionadas a indivíduos ou equipes de trabalho) e *organizacionais* (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos de trabalho e outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional. Para uma revisão mais extensa da literatura sobre o assunto, ver Brandão (1999).

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal, funcional e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Brandão e Guimarães (1999) realizaram uma análise crítica sobre tais modelos e suas aplicações no campo organizacional, concluindo, entre outros aspectos, que o desempenho (humano ou organizacional) representa, em última instância, um expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. Esses autores explicitam a necessidade de o processo de gestão de competências considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho. Dessa perspectiva, Guimarães e outros (2000) sugerem um diagrama (figura 2) que procura integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Figura 2

Gestão de desempenho baseada nas competências



Fonte: Guimarães et alii (2000), com adaptações.

Nesse modelo há um momento inicial de formulação da estratégia da organização, onde seriam definidos seu negócio, sua visão de futuro e seus macroobjetivos. Em seguida, a organização faria um diagnóstico de suas competências essenciais e definiria indicadores de desempenho no nível corporativo, valendo ressaltar que esse diagnóstico pressupõe a identificação de lacunas entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências internas disponíveis na organização. Assim, seria possível um outro diagnóstico, desta vez das competências profissionais, de modo a subsidiar decisões de investimentos em desenvolvimento ou captação de competências.

A captação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que se pode dar, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoal e, no nível corporativo, por meio de *joint ventures* ou alianças estratégicas com outras organizações. O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas da organização, podendo ocorrer, no nível individual, por exemplo, através de ações de treinamento e, no nível corporativo, por intermédio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Essas etapas permitiriam a formulação de planos operacionais e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos. Por fim, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de retroalimentação ou *feedback*, em uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados.

São relatados, a seguir, as características da organização estudada, as justificativas e objetivos desta pesquisa, bem como os procedimentos utilizados na coleta e análise de dados.

3. Metodologia

A investigação foi realizada no Banco do Brasil S.A., primeiro banco oficial brasileiro, fundado em 1808 pelo então príncipe regente dom João para suprir a escassez de moeda corrente e proporcionar fundos para manutenção da corte portuguesa no Brasil. Em 1906, a empresa passou a funcionar como uma sociedade de economia mista, de capital aberto, tendo o Estado como acionista majoritário, perfil acionário que conserva até hoje (Franco & Pacheco, 1979). No momento em que esta pesquisa foi realizada, o banco detinha uma rede com 6.206 pontos de atendimento no país, 35 agências no exterior e diversas parcerias internacionais, sendo considerado a maior instituição financeira da América Latina. Possuía ativos totais da ordem de R\$142,7 bilhões e oferecia inúmeros produtos e serviços bancários para seus 11,3 milhões de clientes, desde grandes operações de engenharia financeira até o crédito pessoal. Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados ao longo de sua história, a empresa procura agregar os de eficiência e qualidade (Banco do Brasil, 1999).

De acordo com seus relatórios anuais, o banco focou, nos últimos anos, a estruturação de negócios e a modernização tecnológica, preocupando-se basicamente com o oferecimento de produtos e serviços competitivos. Em 1999, parece ter orientado seus esforços para garantir um atendimento melhor aos clientes, baseando-se no pressuposto de que, em um mercado onde produtos e tecnologia diferem pouco entre os concorrentes, a qualidade do atendimento prestado pode representar um diferencial competitivo. Supondo que a empresa deseja elevar o atendimento ao cliente à condição de uma competência organizacional, é possível formular a seguinte questão: quais competências profissionais os funcionários do Banco do Brasil devem possuir para prestar um atendimento de qualidade ao cliente?

Para responder a essa questão, procurou-se identificar, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, quais competências os funcionários de agências do Banco do Brasil no Distrito Federal devem possuir para prestar um atendimento de qualidade ao cliente. Buscou-se, também, verificar até que ponto há divergência entre a percepção desses agentes, averiguar as correlações entre as competências e estimar sua fidedignidade, bem como

identificar as variáveis demográficas que mais influenciam a percepção de funcionários e clientes.

Os resultados obtidos podem ser úteis ao banco para orientar suas ações de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e gestão de desempenho profissional. Podem, ainda, subsidiar os funcionários em processos de autodesenvolvimento e gestão de suas carreiras, ajudando-os, assim, a conquistar maior empregabilidade e atratividade no mercado de trabalho interno e externo ao banco. Do ponto de vista acadêmico, espera-se que esta investigação possa ensejar a realização de novas pesquisas e estudos a respeito do tema.

Optou-se pela construção de questionários para medida da percepção de gestores, funcionários e clientes. Para a elaboração dos itens do instrumento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica — sobre o contexto atual e as principais tendências da indústria bancária — e documental, para obter informações sobre estudos anteriores e políticas do banco, em especial aquelas que diziam respeito à formação profissional e ao atendimento ao cliente. Visando obter mais subsídios para a construção dos questionários, realizou-se também uma pesquisa preliminar, oportunidade em que foram entrevistados 28 funcionários de diversos níveis hierárquicos e segmentos do banco, identificados por critério de acessibilidade ou conveniência. As entrevistas foram realizadas no período de junho a agosto de 1999 e seus resultados encontram-se descritos em Brandão (1999) e Brandão et alii (2000).

Tomando como referência a pesquisa bibliográfica, a investigação documental e o conteúdo das entrevistas, foi possível descrever 68 competências profissionais potencialmente relevantes à prestação de um atendimento de qualidade. Para a descrição dessas competências, procurou-se evitar a utilização de frases longas ou com múltiplas idéias, bem como de expressões técnicas, ambíguas, extremadas ou negativas. As competências foram ordenadas e editadas, eliminando-se aquelas que representavam abstrações, ambigüidades, duplicidades ou irrelevâncias. Chegou-se, então, a 46 competências descritas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais serviram de base para a elaboração dos itens do questionário.

Para mensurar o grau de importância de cada uma dessas 46 competências, optou-se por utilizar uma escala de avaliação do tipo diferencial semântico (escala de Osgood), constituída de seis pontos (numerados de 1 a 6), utilizando-se em seus extremos duas expressões de significados opostos (*nem um pouco importante* e *extremamente importante*) para classificar cada competência. Dessa forma, quanto mais próxima do ponto 1 a resposta, menor a importância atribuída pelo respondente à competência, e quanto mais próxima do ponto 6, maior a importância da competência para a qualidade do atendimento.

Identificados os itens e a escala a serem utilizados, formatou-se o instrumento de pesquisa, o qual dispunha de carta de apresentação, definição

dos termos utilizados, itens a serem respondidos e seção destinada ao registro dos dados pessoais dos respondentes. Havia, também, questões abertas que possibilitavam ao respondente indicar livremente alguma competência que, embora não mencionada nos itens “fechados” do questionário, fosse por ele considerada importante. Como a coleta de dados seria realizada junto a diferentes segmentos do banco (gestores, funcionários e clientes), foram formatadas três versões do instrumento e atribuídas cores distintas a cada uma delas, a fim de facilitar a coleta e tabulação dos dados.

Seguindo as proposições de Pasquali (1997), procedeu-se à análise teórica dos questionários, visando examinar seus diversos aspectos quanto à pertinência e suficiência para consecução dos objetivos da pesquisa (análise de conteúdo ou de constructo), bem como verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento eram compreensíveis para respondentes (análise semântica). Na análise de conteúdo, o questionário foi submetido à apreciação de cinco *juízes*, em sua maioria pesquisadores da área de comportamento organizacional, que analisaram o instrumento e apresentaram críticas e sugestões de melhoria. Para a análise semântica, realizou-se a aplicação dos questionários a uma pequena amostra de 25 indivíduos, sendo cinco gestores, 10 funcionários e 10 clientes do banco, procurando-se identificar eventuais falhas ou incorreções e eliminar ambigüidades e itens sugestivos, a fim de assegurar a compreensão dos itens e da escala por parte das populações a que se destinavam os instrumentos. Nesta etapa, foram realizados pequenos ajustes e correções nos questionários. Um de seus itens foi excluído, outro foi incluído e alguns tiveram sua redação aprimorada. O questionário, em seu formato final, caracterizado como “semi-estruturado” e “não-disfarçado”, encontra-se em Brandão (1999).

Considerando a capilaridade da rede de agências do Banco do Brasil e a escassez de tempo e recursos para a realização do trabalho, restringiu-se o universo da pesquisa de campo a gestores, funcionários e clientes de agências do banco localizadas no Distrito Federal. A aplicação dos questionários ocorreu em outubro de 1999.

A população de *gestores* era constituída pelos gerentes das 56 agências do banco no Distrito Federal. Realizou-se um censo junto a essa população, uma vez que o universo era pequeno e de fácil acesso. O questionário foi aplicado coletivamente em uma das reuniões quinzenais da superintendência do banco na região. O segmento de *funcionários*, por sua vez, tinha uma população constituída pelas 1.094 pessoas (escriturários e caixas-executivos) que exerciam, à época, o papel de atendente nas agências do banco. Os questionários foram enviados pelo malote interno da empresa a toda a população. Foram obtidos 295 questionários respondidos, número superior à amostra mínima exigida. Finalmente, junto à população de *clientes*, estimada em aproximadamente 500 mil pessoas, a aplicação dos questionários foi realizada pessoalmente pelo primeiro autor deste artigo e por quatro auxiliares por ele treinados. Os respondentes foram identificados pelo critério de acessibil-

idade ou conveniência, isto é, foram selecionados no interior das 56 agências do banco na região, durante o horário de atendimento ao público, sobretudo nas filas dos caixas e nas plataformas de atendimento. Foram coletados 484 questionários junto a clientes, número superior ao tamanho mínimo da amostra exigido.⁴

Os dados foram coletados por meio da cooperação voluntária do respondente, sem qualquer desvantagem para ele, respeitando-se o seu direito de privacidade e garantindo-lhe que as informações por ele prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade. Foram adotados, também, procedimentos para maximizar o índice de respostas e minimizar os erros de vieses. Os dados demográficos dos respondentes estão descritos em Brandão (1999). Para tabulação e análise dos dados, utilizou-se o aplicativo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Realizou-se uma análise preliminar com os 46 itens que integravam os questionários para verificar a exatidão da entrada de dados, bem como os pressupostos para realização de análises multivariadas. Os resultados dessas análises estão descritos a seguir.

4. Resultados

Foram extraídos a média aritmética e o desvio-padrão de cada variável, a fim de verificar o grau de importância atribuído por gestores, funcionários e clientes às competências descritas no questionário. Todas as 46 competências avaliadas obtiveram médias superiores a 3,50 (ponto médio da escala) nas três amostras pesquisadas. Muitas alcançaram médias superiores a 5,50, o que pode ser, na percepção dos respondentes, um indicativo da essencialidade das mesmas à prestação de um atendimento de qualidade, uma vez que o ponto máximo da escala era 6 (extremamente importante). Conforme apresentado em Brandão (1999), as competências foram agrupadas em blocos, segundo seu grau de importância. Destacam-se a seguir aquelas que obtiveram escores muito altos nas três amostras estudadas:

- i conhecimentos — “conhecer os produtos e serviços do banco” (média = 5,89 no segmento de gestores, 5,63 entre os funcionários e 5,36 na amostra de clientes); “conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabal-

⁴ Para cálculo do tamanho das amostras de funcionários e clientes, foram empregadas as fórmulas propostas por Richardson e outros (1999) e Viegas (1999), utilizando-se um nível de confiança de 95%, um erro de estimação de 5% e o percentual de 50% para designar a proporção (p) do universo que possui as propriedades pesquisadas. Assim, estabeleceu-se o tamanho mínimo de 293 componentes para a amostra de funcionários e de 400 componentes para a amostra de clientes.

ho” (média = 5,74 entre os gestores, 5,56 entre os funcionários e 5,19 na amostra de clientes);

- t habilidades — “ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas” (média = 5,76 no segmento de gestores, 5,49 entre os funcionários e 5,47 entre os clientes); “ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade” (média = 5,62 entre os gestores, 5,60 na amostra de clientes e 5,44 entre os funcionários);
- t atitudes — “demonstrar cortesia e educação” (média = 5,89 no segmento de gestores, 5,71 entre os clientes e 5,64 na amostra de funcionários); “demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente)” (média = 5,87 entre os gestores, 5,63 na amostra de clientes e 5,59 na amostra de funcionários).

Utilizou-se a análise fatorial com o intuito de revelar padrões de correlação entre as competências, bem como verificar a existência de dimensões subjacentes a elas. Essa análise foi aplicada, tão-somente, aos dados coletados junto às amostras de funcionários e de clientes do banco. Desprezaram-se os dados obtidos junto aos gestores em razão do número reduzido de componentes dessa população (56 gerentes), visto que, segundo Tabachnick e Fidel (1989), os coeficientes de correlação tendem a ser menos confiáveis quando estimados a partir de pequenas amostras.

Inicialmente, os 46 itens do instrumento foram submetidos à análise dos componentes principais, visando estimar o número de componentes e verificar a fatorabilidade dos dados. Na amostra de funcionários, obteve-se uma medida de adequação amostral Kayser-Meyer-Olkin (KMO) igual a 0,955, enquanto na amostra de clientes esse índice chegou a 0,926, valores que indicam uma ótima adequação dos dados à análise fatorial. Para determinar o número de fatores, foram utilizados como critérios o valor e a plotagem dos *eigenvalues*, as cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30 e a existência de significado ou semelhança semântica entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator. Após a realização de vários testes, tais critérios apresentaram indícios de unidimensionalidade das variáveis, indicando uma solução unifatorial para ambas as amostras. A extração de apenas um fator guarda coerência com o referencial teórico utilizado neste artigo, visto que competências profissionais são consideradas, para efeito deste estudo, conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes *interdependentes* e cuja aplicação *conjunta* é necessária para a consecução de determinado propósito.

Empregou-se o método de fatoraçoão dos eixos principais (*principal axis factoring* — PAF) para extrair o fator nas duas amostras. Foram eliminadas quatro variáveis que se mostraram pouco confiáveis, por prejudicar o índice de consistência interna do fator, apresentar carga fatorial inferior a 0,30 ou, ainda, figurar entre aquelas com elevado desvio-padrão e baixo grau de im-

portância. Para verificar a consistência interna do fator, utilizou-se o alfa de Cronbach (α), índice que se apresentou excelente ($\alpha = 0,9621$ na amostra de funcionários e $\alpha = 0,9215$ na amostra de clientes). As tabelas 1 (amostra de funcionários) e 2 (amostra de clientes), apresentadas a seguir, mostram as cargas fatoriais e as comunalidades (h^2) das 42 variáveis componentes do fator, indicando a correlação de cada competência com a prestação de um atendimento de qualidade ao cliente. São apresentados, também, o *eigenvalue*, o percentual da variância total explicada e o índice de consistência interna do fator, se o item fosse retirado.

Tabela 1

Cargas fatoriais e “comunalidades” (h^2) do fator “competências relevantes à prestação de um atendimento de qualidade” (amostra de funcionários)

Item	Descrição das competências	Carga	h^2	α sem o item
V19	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	0,766	0,586	0,9608
V43	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	0,757	0,574	0,9609
V45	Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e do banco.	0,757	0,573	0,9606
V35	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	0,744	0,553	0,9611
V26	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	0,740	0,548	0,9606
V24	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	0,737	0,543	0,9607
V34	Demonstrar proatividade (tomar a iniciativa).	0,727	0,529	0,9609
V40	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos do banco, no ambiente etc. (ser flexível).	0,724	0,524	0,9606
V37	Demonstrar cortesia e educação.	0,724	0,523	0,9613
V28	Ser observador e perceber fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	0,721	0,520	0,9606
V20	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	0,721	0,520	0,9610
V17	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	0,717	0,514	0,9611
V42	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	0,716	0,513	0,9611
V38	Reconhecer a importância do cliente para o Banco do Brasil.	0,708	0,501	0,9612
V23	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do banco, mercados, negócios etc.).	0,700	0,490	0,9609

continua

Item	Descrição das competências	Carga	h^2	α sem o item
V31	Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro).	0,698	0,487	0,9608
V44	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	0,692	0,479	0,9610
V46	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	0,692	0,478	0,9610
V36	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	0,691	0,478	0,9608
V48	Respeitar a privacidade do cliente.	0,691	0,478	0,9613
V33	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	0,691	0,477	0,9613
V39	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades dos clientes.	0,689	0,474	0,9610
V8	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	0,676	0,457	0,9609
V16	Ser capaz de utilizar linguagem acessível ao cliente (saber falar a "língua" do cliente).	0,675	0,455	0,9612
V15	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao Banco do Brasil.	0,667	0,445	0,9611
V21	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	0,666	0,444	0,9614
V25	Ser capaz de identificar o risco e a rentabilidade dos negócios, avaliando os principais aspectos envolvidos.	0,664	0,441	0,9608
V27	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	0,658	0,433	0,9611
V22	Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc.).	0,650	0,422	0,9611
V6	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação etc.).	0,638	0,408	0,9611
V30	Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.	0,626	0,392	0,9614
V12	Conhecer princípios de relações humanas.	0,626	0,392	0,9614
V41	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	0,606	0,368	0,9616
V2	Conhecer os produtos e serviços do Banco do Brasil.	0,604	0,364	0,9615
V3	Conhecer o ambiente em que o Banco do Brasil atua (mercado local, negócios e concorrência local).	0,592	0,351	0,9614
V1	Conhecer o Banco do Brasil (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos).	0,585	0,342	0,9615
V7	Conhecer como funcionam os mercados financeiro e de capitais.	0,583	0,340	0,9611
V5	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	0,529	0,280	0,9621
V18	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	0,520	0,271	0,9617
V13	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	0,515	0,265	0,9617
V47	Demonstrar modéstia (humildade).	0,504	0,254	0,9623
V11	Conhecer diferentes sistemas de informática (<i>softwares</i> , Internet etc.).	0,418	0,175	0,9617

Obs.: *Eigenvalue* = 18,663; percentual da variância total explicada = 44,43%; alfa de Cronbach (α) = 0,9621.

Tabela 2

**Cargas fatoriais e “comunalidades” (h^2) do fator
“competências relevantes à prestação de um
atendimento de qualidade” (amostra de clientes)**

Item	Descrição das competências	Carga	h^2	α sem o item
V42	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	0,691	0,478	0,9192
V33	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	0,688	0,474	0,9191
V19	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	0,686	0,470	0,9196
V41	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	0,677	0,458	0,9193
V35	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	0,673	0,453	0,9195
V27	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	0,646	0,417	0,9191
V17	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	0,642	0,412	0,9195
V43	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	0,638	0,407	0,9193
V20	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	0,632	0,399	0,9192
V34	Demonstrar proatividade (tomar a iniciativa).	0,624	0,390	0,9186
V37	Demonstrar cortesia e educação.	0,615	0,379	0,9199
V26	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	0,613	0,376	0,9188
V28	Ser observador e perceber fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	0,609	0,371	0,9190
V23	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do banco, mercados, negócios etc.).	0,604	0,364	0,9183
V38	Reconhecer a importância do cliente para o Banco do Brasil.	0,601	0,361	0,9202
V46	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	0,591	0,349	0,9195
V40	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos do banco, no ambiente etc. (ser flexível).	0,589	0,346	0,9189
V44	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	0,588	0,346	0,9194
V22	Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc.).	0,573	0,328	0,9187

continua

Item	Descrição das competências	Carga	h^2	α sem o item
V45	Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e do banco.	0,566	0,320	0,9190
V21	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	0,556	0,309	0,9198
V48	Respeitar a privacidade do cliente.	0,542	0,294	0,9197
V25.	Ser capaz de identificar o risco e a rentabilidade dos negócios, avaliando os principais aspectos envolvidos.	0,536	0,287	0,9186
V39	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades dos clientes.	0,535	0,286	0,9198
V16	Ser capaz de utilizar linguagem acessível ao cliente (saber falar a "língua" do cliente).	0,532	0,283	0,9200
V36	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	0,517	0,267	0,9199
V15	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao Banco do Brasil.	0,511	0,262	0,9191
V47	Demonstrar modéstia (humildade).	0,509	0,259	0,9201
V12	Conhecer princípios de relações humanas.	0,464	0,215	0,9204
V24	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	0,446	0,199	0,9189
V31	Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro).	0,441	0,195	0,9199
V18	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	0,413	0,170	0,9207
V8	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	0,410	0,168	0,9202
V30	Ser capaz de resolver problemas não-convencionais, inéditos ou surpreendentes.	0,408	0,166	0,9208
V5	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	0,379	0,143	0,9205
V3	Conhecer o ambiente em que o Banco do Brasil atua (mercado local, negócios e concorrência local).	0,364	0,132	0,9203
V6	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação etc.).	0,356	0,126	0,9198
V1	Conhecer o Banco do Brasil (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos).	0,354	0,125	0,9210
V2	Conhecer os produtos e serviços do Banco do Brasil.	0,343	0,118	0,9204
V11	Conhecer diferentes sistemas de informática (<i>softwares</i> , Internet etc.).	0,309	0,095	0,9210
V13	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	0,306	0,093	0,9215
V7	Conhecer como funcionam os mercados financeiro e de capitais.	0,300	0,090	0,9214

Obs.: *Eigenvalue* = 12,179; percentual da variância total explicada = 28,99%; alfa de Cronbach (α) = 0,9215.

Para identificar a existência de divergência entre as percepções de gestores, funcionários e clientes do banco, realizou-se a análise de variância (Anova One-Way), seguida de teste Tukey, a fim de verificar se eventuais variações nas percepções desses segmentos eram atribuíveis a flutuações aleatórias ou suficientemente grandes para sugerir a existência de diferenças significativas ($p \leq 0,05$) entre as médias amostrais. A população de gestores apresentou média dos graus de importância das competências do fator ($X = 5,45$ e $\sigma = 0,34$) significativamente superior ($p = 0,006$) às das amostras de funcionários ($X = 5,21$ e $\sigma = 0,60$) e de clientes ($X = 5,20$ e $\sigma = 0,55$). A diferença entre as médias das amostras de funcionários e de clientes, entretanto, não foi considerada significativa.

Esse resultado talvez decorra do fato de o gestor avaliar as competências da perspectiva de quem atua como um espectador — ou um orientador — das relações de consumo estabelecidas entre funcionários e clientes, enquanto estes dois últimos atores interagem face a face nesse processo. Como responsável, em última instância, pela qualidade do atendimento prestado pela agência, talvez seja natural que o gestor valorize mais as competências descritas no instrumento de pesquisa. Além disso, como o segmento gerencial da empresa é atendido por um extenso programa de capacitação, que aborda questões relacionadas a tendências da indústria bancária e do mercado de trabalho, é possível que, em decorrência do treinamento, os gestores reconheçam com maior clareza a importância das competências em questão.

Utilizou-se a análise de regressão múltipla (método *stepwise*), com nível de significância $p \leq 0,05$, para identificar os dados demográficos de funcionários e clientes que mais influenciaram a percepção desses segmentos em relação às competências relevantes para a prestação de um atendimento de qualidade. Procurou-se verificar as variáveis independentes (dados demográficos dos respondentes) que explicavam a variância do fator, bem como o quanto cada variável contribuiu para a variância total. Na população de gestores, não foi possível realizar essa análise, tendo em vista o pequeno número de sujeitos.

Na amostra de *funcionários*, tem-se como variável predita a avaliação de importância do fator e como variáveis preditoras o gênero (sexo) dos respondentes e a leitura dos fascículos do Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Observa-se que 6,1% da variância das respostas são preditos por essas duas variáveis. As demais variáveis independentes (nível de escolaridade, formação acadêmica, função exercida, idade e número de anos trabalhados na empresa) não apresentaram índices de significância na equação de regressão. A variável sexo do respondente revelou-se o melhor preditor do grau de importância das competências, sendo responsável isoladamente por 3,3% da variância explicada. O coeficiente β positivo indicou que as mulheres percebem mais a importância das competências sob análise, o que talvez seja decorrente de obstáculos que geralmente inibem a ascensão da

mulher na hierarquia do banco e exigem dela maior competência para galgar novos cargos.

A variável leitura dos fascículos do Programa de Profissionalização do Banco, por sua vez, responde por 2,8% da variância explicada. O coeficiente β positivo indicou que quanto mais o funcionário lê os fascículos do programa, maior grau de importância ele atribui às competências descritas no questionário. Esse resultado já era esperado, na medida em que se supunha que a leitura dos fascículos pudesse influenciar a percepção dos funcionários acerca das competências relevantes à prestação de um atendimento de qualidade. Isso porque tais fascículos versam sobre tendências do mercado de trabalho, globalização e âncoras de carreira, entre outras temáticas, visando ao desenvolvimento de uma postura proativa e reflexiva do funcionário em relação ao trabalho.

No que concerne à análise dos dados coletados junto à amostra de *clientes*, verificou-se que o nível de escolaridade é a única variável independente preditora da percepção de importância dos respondentes, sendo responsável isoladamente por 1,9% da variância explicada. O coeficiente β positivo indicou que, quanto mais elevado o nível de escolaridade do cliente, maior o grau de importância por ele atribuído às competências. Esse resultado também parece coerente, uma vez que se supõe sejam as pessoas com maior grau de instrução mais conscientes das transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. Além disso, talvez o cliente com maior nível de escolaridade seja mais exigente em relação aos serviços prestados pelo banco, o que o faz atribuir maior valor às competências.

Finalmente, no que diz respeito às questões abertas do questionário, esperava-se que o respondente, ao expor livremente seu ponto de vista, pudesse gerar novas indicações de competências relevantes. A maioria das respostas a essas questões, no entanto, apenas reforçava a importância de competências já descritas no questionário, sendo pouco significativas as contribuições obtidas. Os resultados das análises dos dados qualitativos encontram-se disponíveis em Brandão (1999).

5. Conclusões e recomendações

Na percepção de gestores, funcionários e clientes do Banco do Brasil no Distrito Federal, das 46 competências descritas no instrumento de pesquisa, 42 foram consideradas relevantes, sendo que a população de gestores apresentou média dos graus de importância das competências superior às das amostras de funcionários e clientes. Outras quatro competências não foram consideradas relevantes, uma vez que apresentaram baixa confiabilidade, baixo grau de importância e elevado desvio-padrão. O instrumento construído para realização

deste trabalho foi validado empiricamente, mostrando-se adequado para mensurar o grau de importância das competências nele descritas.

O tamanho e a distribuição espacial da rede de agências do Banco do Brasil inviabilizaram a realização de estudo de maior amplitude, com a utilização de amostra probabilística representativa das diversas regiões do país. A utilização de amostra não-probabilística pode ter subestimado a variedade dos componentes da população, trazendo limitações quanto à significância e representatividade dos dados. Considerando essas limitações, sugere-se ao banco reaplicar o instrumento da pesquisa, em todo o território nacional, utilizando amostras probabilísticas que sejam mais representativas da população de gestores, funcionários e clientes. Entende-se que as limitações quanto ao método, embora existam, não invalidam os resultados da investigação, até porque esta possuía caráter exploratório.

Acredita-se que as informações obtidas neste estudo possam contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos do Banco do Brasil. Os resultados aqui presentes, se aprofundados por meio de pesquisas complementares, podem orientar diversas ações, em especial aquelas relacionadas à gestão de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, proporcionando, desta forma, maiores consistências horizontal e vertical aos subsistemas de recursos humanos do banco. Certas competências aqui descritas poderiam servir como referência em processos de certificação que estimulem os funcionários a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes à prestação de um atendimento de qualidade. Os esforços nesse sentido podem contribuir para transformar a “qualidade do atendimento prestado ao cliente” em uma competência organizacional e, assim, gerar e sustentar vantagem competitiva para a empresa.

Os resultados obtidos podem, ainda, subsidiar as estratégias de auto-desenvolvimento e gestão de carreira dos funcionários de agências do banco, auxiliando-os a crescer profissionalmente ou, pelo menos, a garantir maior *empregabilidade* ou atratividade no mercado de trabalho. A este respeito, embora haja um movimento de transferência para o trabalhador de algumas obrigações que antes cabiam às organizações, sugere-se ao banco não se eximir da atribuição de adequar o perfil de seu corpo funcional às novas exigências de qualificação do bancário. Esta responsabilidade deve ser compartilhada, pois se supõe que a detenção de determinada competência represente, ao mesmo tempo, um valor social para o trabalhador e um valor econômico para a organização. Parece fundamental que as organizações assumam um papel “qualificante”, com responsabilidade social, não apenas no sentido de promover e apoiar as iniciativas individuais de seus membros, mas, também, de oferecer-lhes múltiplas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Não obstante a gestão baseada nas competências ter sido citada por diversos autores como instrumento eficaz para a obtenção de vantagem competitiva, o tema ainda está em estágio inicial de desenvolvimento, principalmente no

Brasil, de forma que se espera que as proposições deste artigo ensejem a realização de novas pesquisas e estudos. Pesquisadores poderiam tentar, por exemplo, identificar expectativas e resistências em relação à remuneração por competências, a exemplo do que fizeram Ribeiro (1999) e Ribeiro e outros (2000). Poderiam se dedicar, também, ao mapeamento de competências relevantes a outros segmentos profissionais, propósitos ou contextos organizacionais, à identificação de estímulos e barreiras ao desenvolvimento e compartilhamento de competências, ou à investigação das efetivas relações existentes entre conhecimentos, habilidades e atitudes identificados, um pressuposto teórico raramente verificado empiricamente.

Referências bibliográficas

- Banco do Brasil. Retrato da empresa. In: *www.bancodobrasil.com.br*. 4-11-1999.
- BB abre inscrições para selecionar escriturários. *Correio Braziliense*, Brasília, 27-7-1999.
- BB convocará cerca de 6 mil candidatos aprovados no concurso. *O Globo*. Rio de Janeiro, 30-10-1999.
- Bloom, Benjamin S.; Engelhart, Max D.; Furst, Edward et alii. *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre, Globo, 1979.
- ; Krathwohl, David R. & Masia, Bertram B. *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio afetivo*. Porto Alegre, Globo, 1973.
- Brandão, Hugo Pena. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Brasília, 1999. (Dissertação de Mestrado.)
- & Guimarães, Tomás de Aquino. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* In: *Enanpad*, 23. *Anais...* Foz do Iguaçu, Anpad, 1999.
- ; ———; Borges-Andrade, Jairo Eduardo. *Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso*. In: *Encontro de Estudos Organizacionais. Anais...* Curitiba, Anpad, 2000.
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press, 1998.
- Durand, Thomas. *Forms of incompetence*. In: *International Conference on Competence-Based Management*, 4. *Proceedings...* Oslo, Norwegian School of Management, 1998.
- . *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion* (127):84-102, jan./fév. 2000.
- Franco, Afonso Arinos de Melo & Pacheco, Cláudio. *História do Banco do Brasil*. Brasília, Banco do Brasil, 1979.

- Gagné, Robert M.; Briggs, Leslie J. & Wager, Walter W. *Principles of instructional design*. Orlando, Holt, Rinehart and Winston, 1988.
- Guimarães, Tomás de A.; Borges-Andrade, Jairo E.; Machado, Magali dos S. & Vargas, Miramar M. Forecasting core competencies in R&D environment. In: International Conference on Management of Technology, 9. *Proceedings...* Miami, International Association for Management of Technology, 2000.
- Heene, Aimé & Sanchez, Ron. *Competence based strategic management*. Chichester, John Wiley & Sons, 1997.
- Larroyo, Francisco. *História geral da pedagogia*. São Paulo, Mestre Jou, 1974.
- Lastres, Helena M. M.; Cassiolato, J. E.; Lemos, Cristina; Maldonado, José & Vargas, Marco A. Globalização e inovação localizada. In: Cassiolato, J. E. & Lastres, Helena M. M. (orgs.). *Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*. Brasília, Ibict/MCT, 1999.
- Le Boterf, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris, Éditions d'Organisation, 1999.
- Pasquali, Luiz. *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília, UnB, 1997.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Boston, 68(3):79-91, May/June 1990.
- Ribeiro, Lore Mânica. Remuneração por competências: percepção dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal. Brasília, UnB, 1999. (Dissertação de Mestrado.)
- ; Guimarães, Tomás de Aquino & Sousa, Eda Castro Lucas de. *Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal*. 2000.
- Richardson, Roberto et alii. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1999.
- Tabachnick, Barbara G. & Fidell, Linda S. *Using multivariate statistics*. New York, Harper Collins, 1989.
- Viegas, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília, Paralelo 15, 1999.
- Zarifian, Philippe. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris, Editions Liaisons, 1999.