

## **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A EFETIVAÇÃO DE ESTAGIÁRIO: ESTUDO EM DOIS BANCOS PRIVADOS NO DF**

### **SKILLS NECESSARY FOR THE HIRING OF INTERN: STUDY OF CASE ON TWO PRIVATE BANKS IN DF**

**Linha de Pesquisa:** Gestão de Pessoas

**Autor:** Bianca Lorraine Sampaio Portuguese

**Orientador:** Waldir Santos de Lima Filho

**Centro Universitário ESTÁCIOIFACITEC – Curso de Administração**

**Período letivo:** 2º semestre de 2014.

#### **RESUMO**

Este trabalho, com foco em administração e linha de pesquisa em gestão de pessoas, busca identificar quais são as principais competências (conhecimento, habilidades e atitudes) mais consideradas no momento da efetivação do estagiário em dois Bancos privados do DF, possibilitando assim que as instituições escolham os estagiários que possuam as competências certas para que possam desenvolver um trabalho de sucesso, e possam ser de fato grandes talentos. A pesquisa de campo foi realizada em dois bancos privados do DF que possuem estagiários em seu quadro de funcionários, por meio de questionário composto por 21 competências, divididas igualmente em três blocos sendo, competências técnicas, competências comportamentais orientadas para resultado e competências comportamentais orientadas para clientes, além de quadro perguntas de perfil sendo elas sexo, idade, formação e tempo de trabalho no banco. Os respondentes classificaram as afirmativas utilizando a seguinte escala *likert*: 1 – nenhuma importância; 2 – pouca importância; 3 – importância considerável; 4 – muita importância. A pesquisa de campo foi aplicada entre os dias 3 e 7 de Outubro de 2014. Por meio deste trabalho foi possível confirmar a seguinte hipótese, as competências comportamentais orientadas para os clientes possuem mais importância que as demais no momento de efetivar o estagiário de acordo com os respondentes.

**PALAVRAS CHAVE:** gestão de pessoas, estágio, estagiário, bancos.

#### **ABSTRACT**

This paper, focusing on management and line of research in people management, seeks to identify what are the core competencies (knowledge, skills and attitudes) more considered at the moment of hiring of the intern in two private banks on DF, thus enabling institutions choosing interns who possess the right skills to enable them to develop a successful work, and may indeed be great talents. The field research was conducted in two private banks in DF, which have interns on your staff, through a questionnaire consisting of 21 skills, equally divided into three blocks being, technical skills, behavioral skills oriented for results and targeted behavioral skills to clients, beyond four profile questions being gender, age, education and work time on the bank. The respondents ranked the affirmatives using the following likert scale: 1 - no importance; 2 – of little importance; 3 - considerable importance; 4 - very important. The field research was applied between days 3 and 7 October 2014. Through this paper it was possible confirm the following hypothesis, the behavioral skills oriented

for the clients have more importance than others at the time of hiring the intern according to the respondents.

**KEY WORDS: people management, internship, intern, banks.**

## 1. INTRODUÇÃO

No setor das instituições financeiras, a automação do atendimento passou a ser cada vez mais comum, hoje é possível realizar praticamente todas as operações financeiras por meio de um caixa eletrônico ou o *internet banking*. Esse atendimento passou a ser visto por muitos como uma comodidade, porém para outros demonstra uma certa frieza no contato com o cliente, o que acabou gerando um paradoxo, onde ao mesmo tempo o banco tenta automatizar o atendimento e tenta fidelizar o cliente, conforme Menezes (2003).

Portanto, a figura de um atendente no hall de atendimento é de fundamental importância, pois o mesmo poderá organizar o fluxo da agência, direcionando os possíveis clientes para os canais de atendimento presenciais, e levando aqueles que irão realizar apenas serviços corriqueiros para o atendimento eletrônico.

Segundo Alineri (2009), paralelamente o estagiário que antes era responsável apenas por serviços de retaguarda e burocráticos, passou a ser considerado uma força de trabalho importante dentro das organizações. Tal mudança abriu portas para que o estagiário representasse muito bem o papel do atendente, com foco especial naqueles clientes que possuem certa dificuldade de manuseio, ou são mais resistentes ao atendimento eletrônico, que é o caso do público da terceira idade.

Para a empresa, é interessante contratar o estagiário para cargos efetivos pois, este já possuirá conhecimento à respeito da instituição, produtos bancários, práticas de trabalho e etc., o que não acontece com colaboradores contratados diretamente do mercado de trabalho.

O presente artigo vem apresentar quais são as principais competências (conhecimento, habilidades e atitudes) mais consideradas no momento da efetivação do estagiário em alguns Bancos privados do DF.

Diante das seguintes exposições, faz-se a seguinte questão: Quais são as habilidades, atitudes e competências mais consideradas pelos colaboradores no momento de efetivar um estagiário?

Diante das diversas mudanças e evoluções, o grande diferencial competitivo de uma empresa é o seu capital humano portanto, possuir apenas conhecimentos técnicos passou a não ser mais o essencial para garantir um emprego, seja ele em qual área for, por esse motivo os programas de estágio e *trainees* vêm tomando cada vez mais importância nos ambientes organizacionais. Por isto justifica-se a importância deste trabalho acadêmico, na intenção de identificar quais são as competências mais avaliadas no momento de efetivar um estagiário, facilitando assim a garantia deste diferencial competitivo por parte dos colaboradores e gestores das instituições bancárias.

Este estudo tem como objetivo geral identificar quais são as principais competências avaliadas pelos colaboradores no momento de efetivar o estagiário em agências bancárias do DF.

Seus objetivos específicos são identificar a importância dada as habilidades técnicas, as habilidades comportamentais orientadas para resultados e as competências comportamentais orientadas para clientes no momento da efetivação do estagiário.

Por meio da pesquisa de campo, realizada em dois bancos distintos presentes no DF analisa-se as seguintes hipóteses: H0 - Os colaboradores acreditam que as competências técnicas são as mais importantes no momento de efetivar o estagiário. H1 - Os colaboradores acreditam que as competências comportamentais orientadas para os Resultados são as mais importantes no momento de efetivar o estagiário. H2 - Os colaboradores acreditam que as competências comportamentais orientadas para o Cliente são as mais importantes no momento de efetivar o estagiário.

Com base nisso, o estudo a seguir foi referenciado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e por pesquisa de campo afim de identificar quais são as competências mais consideradas pelos colaboradores no momento de efetivar um estagiário em bancos privados do Distrito Federal.

Conseqüentemente será possível identificar o grau de consideração dada a diferentes tipos de competências, como as habilidades técnicas e as competências comportamentais orientadas para resultados e para clientes, além de poder compará-las entre si.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este trabalho busca identificar quais são as principais competências consideradas pelos colaboradores no momento de efetivar o estagiário, para tanto será pontuado a gestão estratégica de pessoas, a mudança na forma de gerir pessoas, a gestão por competências, bem como alguns de seus indicadores, a gestão de talentos, e os conceitos de instituição financeira. Deste modo é possível estabelecer uma linha de raciocínio coerente para entender como a forma de gerir pessoas interfere atualmente nas competências necessárias para a efetivação do estagiário.

### **2.1 Gestão Estratégica de Pessoas**

Na atual era do conhecimento, saber gerir pessoas é essencial como vantagem competitiva, já que possuir as melhores técnicas e processos não terão utilidade caso não existam pessoas qualificadas para utilizá-las.

Durante anos, existiram diversas formas de abordar a gestão de pessoas, muitas delas falharam no que tange à execução daquilo que lhe era proposto, sendo assim, a gestão estratégica de pessoas fez-se necessária para que fosse possível a diminuição do abismo presente entre o planejamento estratégico de pessoas, e a prática do que foi proposto. (MASCARENHAS, 2008).

A gestão estratégica pode ser definida como os esforços para a formulação e implantação de estratégias empresariais. A formulação das estratégias vem sendo abordada tradicionalmente como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas (1) a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios; (2) a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los. (MASCARENHAS, 2008, p.31).

Sendo assim, no campo planejamento estratégico de pessoas, seria possível prever as demandas ambientais e da empresa, bem como avaliá-las do ponto de vista da gestão de pessoas. (MASCARENHAS, 2008).

As organizações estão inseridas em diferentes cenários, que envolvem desde o ambiente econômico e cultural, até mesmo o político, e neste contexto estão alocados os recursos humanos, financeiro e organizacionais. Corroborando a ideia do autor, estes fatores geram uma cultura organizacional, que pode fortalecer ou não o alinhamento das estratégias empresariais, lembrando que cada pessoa traz consigo uma bagagem emocional, de valores e experiências, o que pode ser positivo ou negativo, de acordo com os valores propostos pela própria organização.

De acordo com Souza (2014, *apud* SHEIN, 2009 p.3):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para poder lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma de perceber, pensar e sentir.

Para garantir o alinhamento das estratégias empresariais, é necessário que se faça um diagnóstico das condições de negócio, que seria segundo Mascarenhas (2008, p.33) “reconhecermos a dotação específica de recursos da empresa e sua inserção estratégica, atual e ideal (futura), no mercado e na sociedade. Isto posto cabe ao RH avaliar as variáveis já mencionadas, em busca do alinhamento estratégico, por meio da análise swot por exemplo, em que os pontos fortes e fracos (fatores internos) e as oportunidades e ameaças (fatores externos) são analisados e avaliados minuciosamente.

Segundo Armstrong (2006 *apud* MASCARENHAS, 2008) a estratégia de gestão de pessoas expressaria as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas.

Assim, o processo de gestão estratégica de pessoas, deve ser paralelo e subordinado ao processo do planejamento estratégico da empresa.

Concordando com a ideia do autor, as questões que envolvem o posicionamento dos colaboradores e a estratégia empresarial, como o comportamento esperado, os valores, e a cultura organizacional por exemplo podem determinar o sucesso ou não de uma empresa, estabelecendo assim uma importante relação entre a gestão de pessoas como vantagem competitiva. Ou seja, a gestão de pessoas passa de função de apoio, para o motivo principal do êxito de algumas organizações.

São constantes as transformações na forma de gerir pessoas, essas transformações surgem como forma de substituição aos modelos tradicionais de gestão que não atendem às mudanças provenientes do ambiente em que as organizações estão inseridas, bem como as pessoas que para elas trabalham. Sendo assim, tornam-se necessárias pessoas que possuam mais iniciativas e autonomia, uma vez que os processos decisórios estão cada vez mais descentralizados, o que exige um maior comprometimento por parte das pessoas em relação as estratégias empresariais. (Dutra, 2008).

Dutra (2008) considera que a importância dada ao comprometimento das pessoas cria vantagem competitiva para as organizações, além de estabelecer um grande desafio para a gestão de pessoas, que é criar e manter o comprometimento dos colaboradores, isto porém só será possível se as pessoas enxergarem que a relação de trabalho também lhes agregam valor.

Ratificando o pensamento do autor, ao passo que as empresas passam a depender mais das pessoas, mais as pessoas exercem pressão sobre a mesma, gerando assim uma relação onde a empresa torna-se mais suscetível a atender as

expectativas das pessoas e estas primam por melhores condições e espaço de trabalho, obrigando assim a empresa a estar em constante adaptação, e consequentemente a área de pessoas torna-se o foco principal nesta relação.

## 2.2 A Mudança na Forma de Gerir Pessoas

De acordo com Dutra (2008) nos últimos anos foi possível perceber uma mudança considerável na forma de gerir pessoas, como (1) a mudança no perfil do profissional exigido pelas empresas, passamos do perfil obediente para o autônomo e empreendedor; (2) mudança do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento, o colaborador passa de figura passiva para a pessoa em busca do desenvolvimento contínuo da sua carreira; (3) maior relevância das pessoas do sucesso da organização, as pessoas são fonte de capital intelectual, e representam uma vantagem competitiva única, a capacidade de resposta da empresa aos cenários externos são diretamente proporcionais ao comprometimento das pessoas com a mesma.

Seguindo o pensamento do autor, é perceptível a mudança da forma de relacionamento entre as empresas e as pessoas dentro da organização, os modelos tradicionais da administração científica, enxergavam os colaboradores como simples força bruta de trabalho, sem qualquer capacidade de desenvolvimento funcional e intelectual. Nas condições atuais percebemos as pessoas como forma de vantagem competitiva em relação as outras organizações, incluindo as suas qualificações, experiências, julgamentos e inteligência no seus processos de trabalho, no qual o colaborador passa a ser visto como peça integrante e fundamental para o sucesso da empresa.

[...] O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações.[...] Mas são os autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção de conceito explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas. (DUTRA, 2008, p.22)

## 2.3 Gestão por Competências

Atualmente, as empresas mais bem sucedidas são aquelas que conseguem atrair e reter os seus talentos.

Há diversos modelos eficazes de Gestão e, quando se fala especificamente da Gestão de Pessoas, é importante conhecer os modelos atualizados que visam a investimentos cada vez maiores em desenvolvimento de pessoas. Isso porque o mercado está compreendendo que as "Pessoas" são seus verdadeiros diferenciais de qualidade e resultados. (RABAGLIO, 2013, p.9)

Com base nos pensamentos da autora, gerir pessoas é um trabalho contínuo em busca de resultados mais eficazes, neste sentido, a gestão por competências entrega uma forma muito prática para gerir pessoas, de forma contínua e homogênea, em busca de um alinhamento total entre a cultura organizacional e os objetivos esperados para a organização.

Há muito já se falava sobre a metodologia do CHA, conhecimento, habilidades e atitudes, porém a competências comportamentais não eram tão valorizadas como são atualmente, as decisões acerca de admissões, demissões e promoções, eram tomadas apenas com base nas competências técnicas. (RABAGLIO, 2013).

Quadro 1

Competência		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
É o conhecimento técnico acerca de procedimentos e conceitos necessários para o desempenho da função.	É saber utilizar os conhecimentos adquiridos, é demonstrá-los na prática.	É o querer fazer. É a pró-atividade, ou seja, não esperar ordens para poder colocar em prática os conhecimentos e as habilidades.

Adaptado de Gramigna (2006), Resende (2002) e Lenzi *et al* (2012).

No entanto, na época atual, sabe-se da importância de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para determinado cargo. Estabelece-se assim uma nova forma de gerir pessoas, pois sem essa análise de compatibilidade do perfil do candidato e das competências exigidas pelo cargo, um excelente resultado não será alcançado.

De acordo com Rabaglio (2013) as competências podem ser subdivididas de duas formas, como competências técnicas, que envolvem conhecimentos e habilidades e competências comportamentais, que seriam as atitudes, podendo ser voltadas para resultados, competências necessárias para a execução de atividades operacionais, e voltadas para clientes, que são pré-requisitos para a excelência no atendimento ao cliente. Facilitando assim, a extração de indicadores relativos a estas competências.

Segundo Gramigna (2006, p. 11) um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é a sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Muitas vezes a própria organização não conhece o potencial dos seus colaboradores, e acabam por procurar no mercado de trabalho os profissionais que possam atender às suas expectativas.

Assim sendo, segundo a autora, a gestão por competências produz os indicadores necessários para administrar os recursos humanos, permitindo o desenvolvimento das competências essenciais para obter os melhores resultados. Por meio desses indicadores é possível enumerar as competências necessárias para cada cargo, e a compatibilidade deste com o perfil de cada candidato. Assim, é possível identificar fora da organização o perfil correto para cada cargo, e também como desenvolver os talentos que já estão dentro da organização para ocupar determinado cargo. É necessário que seja realizada uma avaliação geral dos resultados, onde os resultados deverão ser mensurados para que se possa enxergar o desenvolvimento ou não dos colaboradores.

Uma organização que utiliza a gestão por competências terá a oportunidade de desenvolver seus talentos potenciais. “Nas diversas áreas de atividade humana, são valorizados os que se destacam por possuir um domínio de competências superior ao da maioria.” (GRAMIGNA, 2006, p.41). Em vista disso, um banco de talentos é imprescindível para que a organização possa conhecer a sua força de trabalho disponível.

Os investimentos em tecnologias de última geração, o preço do produto ou serviço e a marca não são mais fatores de decisão do cliente. Estão ganhando a preferência do consumidor aquelas empresas em que as pessoas demonstram estar preparadas para exercer suas funções de forma diferenciada. (GRAMIGNA, 2006, p.44)

Nesta linha de raciocínio, o banco de talentos permite que a empresa trace inúmeras estratégias que visem o aumento da produtividade, como aproveitar ao máximo os seus talentos, aperfeiçoamento de cada colaborador em sua função, gestão de carreira, desenvolvimento do capital humano, valorização do trabalho executado.

## 2.4 Gestão De Talentos

De acordo com Lotz e Gramms (2012, p.8):

A gestão é um processo que envolve ações como planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, diagnosticando suas deficiências e seus aspectos positivos, estabelecendo metas e programas, tanto para sanar deficiências quanto para expandir e desenvolver seus aspectos positivos, pois sabemos que gerir implica em atuar com as pessoas e por meio delas para realizar objetivos tanto organizacionais quanto de seus membros. Assim, quando constatamos a indissociável relação entre pessoas e resultados, percebemos a importância que a gestão de talentos assume no exercício da busca pela competitividade e pela inovação.

Percebe-se que o capital humano é o principal diferencial para as organizações nos dias atuais, saber administrar os seus talentos surge como um diferencial, torna-se a principal vantagem competitiva das organizações atualmente, porém como é possível identificar, atrair e desenvolver estes talentos? Para Lotz e Gramms (2012, p.154) é comum as empresas utilizarem programas de estágio e de *trainee* para recrutar profissionais que tenham perfil de talento.

De acordo com as autoras, é necessário que uma estratégia seja implantada afim de gerenciar, captar e reter talentos, e o desenvolvimento desses talentos criará valores tanto para a empresa como para si mesmas. A figura abaixo representa uma visão geral da gestão de talentos.

Figura 1



Lotz e Gramms (2012, p.108)

De acordo com pesquisa realizada pelas autoras, utilizando grandes nomes, como Kisil (1998), Robbins (2002), Dolan e Pineda (2008) e Serra, Torres e Torres (2004), foi possível destacar sete ferramentas principais que auxiliam o processo de planejamento da estratégia de gestão de talentos, sendo elas:

- Estabelecimento de critérios para recrutamento, seleção e promoção de funcionários – o alinhamento entre os objetivos e valores do candidato a vaga, e os objetivos da organização é fundamental para uma relação bem sucedida entre empresa e funcionário.
- Clareza de propósitos – a empresa deve deixar claro para todos os funcionários os seus objetivos, valores, e princípios.
- Percepção da imagem – informações sobre conquistas, execução de projetos e qualidade devem ser passadas a todos os interessados, de forma a criar uma sinergia entre as partes.
- Estímulo a novas ideias – valorizar as novas ideias propostas pelos colaboradores e criar um ambiente motivador, gera um ambiente de desafio e constante mudança na empresa.
- Valorização profissional – o trabalho deve ser estimulante para o funcionário, oferecendo oportunidades de crescimento e de valorização profissional.
- Aprendizado – a empresa deve estimular o aprendizado, muito além de apenas cobrar a qualificação profissional de seus funcionários.
- Integração e comunicação – a comunicação deve acontecer de forma simples e direta entre os diversos níveis hierárquicos.

Com base nestas ferramentas, é possível fazer uma análise diagnóstica, afim de identificar o melhor plano de ação para cada empresa.

Para Lotz e Gramms (2012, *apud* Potts e Sykes, p.116):

A empresa deve planejar meios para identificar e desenvolver talentos, cercando-se de mecanismos que:

- Ajudem a identificar seus melhores talentos, acompanhando de perto o seu desempenho;
- Procurem otimizar cada passo de progresso na carreira, para aquelas posições mais críticas e valiosas;
- Assegurem o crescimento e desenvolvimento constante dos gestores, com vistas à retenção desses recursos gerenciais mais valiosos;
- Detenham o compromisso da alta direção de que o plano seja garantido e eficaz. Lotz e Gramms (2012, p.116).

À luz dessas informações, é possível entender que estabelecer uma estratégia para gerir e desenvolver talentos é fundamental. Para Lacombe (2004), entende-se capital humano como capacidades, habilidades, aptidões e conhecimentos que se adquirem por meio da educação, do treinamento, da experiência bem aproveitada e da leitura. Assim sendo, entende-se que o indivíduo possui qualidades inatas, porém somente por meio de treinamento e desenvolvimento pessoal, a empresa poderá desenvolver o seu capital humano.

Isto posto, existem competências que são mais relevantes que outras no momento de mapear talentos, elas são:



Quadro 2 – Competências para mapear talentos

<b>Capacidade de trabalhar sob pressão</b>	selecionar e avaliar alternativas diante de problemas identificados.
<b>Capacidade empreendedora</b>	propor soluções de forma assertiva e inovadora.
<b>Comunicação</b>	expressar-se de diversas formas, argumentar com coerência e de forma assertiva e positiva.
<b>Criatividade</b>	capacidade de elaborar soluções inovadoras, viáveis e vantajosas para determinadas situações.
<b>Cultura da qualidade</b>	postura orientada para a constante da satisfação das necessidades e para a superação das expectativas dos públicos internos e externos
<b>Dinamismo e iniciativa</b>	capacidade para agir de forma próativa e arrojada em diversas situações
<b>Flexibilidade</b>	adaptar-se oportunamente a diferentes tipos de exigências.
<b>Liderança</b>	capacidade para fomentar o trabalho em equipe, em busca de atingir ou superar metas organizacionais.
<b>Motivação</b>	demonstrar interesse pelas tarefas a serem realizadas, mantendo atitude e disponibilidade para realizá-las.
<b>Negociação</b>	capacidade de ouvir e expressar-se buscando o equilíbrio entre as partes.
<b>Planejamento</b>	planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de metas e prioridades.
<b>Organização</b>	organizar as ações de acordo com o planejado para facilitar a execução.
<b>Tomada de decisão</b>	capacidade de selecionar alternativas de forma perspicaz considerando os limites e riscos.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	habilidade de interagir com as pessoas de forma empática.
<b>Visão sistêmica</b>	capacidade de perceber a integração e a independência das partes que compõem um todo.

Adaptado de Lotz e Gramms (2012, p.148).

Uma vez que o desenvolvimento do indivíduo está diretamente ligado a sua capacidade de aprendizagem, é de suma importância que as organizações estabeleçam parâmetros para avaliar os desempenho de cada funcionário.

Segundo Lotz e Gramms, (2012, *apud* Bergamini e Beraldo, 2007) a avaliação de desempenho nas organizações deixa de ser veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, por meio da valorização dos pontos fortes e de oportunidades de melhoria e aprendizado.

Ainda neste contexto, as autoras afirmam que por meio da avaliação de desempenho é possível tomar decisões de promoção, necessidades de treinamento, aumentos salariais e demissões, além de poder avaliar o real empenho das pessoas e se os resultados obtidos estão de acordo com o esperado.

Seguem alguns indicadores utilizados para a avaliação de desempenho:

Quadro 3 – Indicadores para avaliação de desempenho

<b>Avaliação de experiência</b>	São listadas as principais características do avaliado, como suas qualidades e limitações, além de aspectos relacionados ao seu comportamento.
<b>Pesquisa de campo</b>	A análise se faz individualmente, por meio de avaliação de fatos ocorridos em determinado período.
<b>Escalas gráficas</b>	Avalia o desempenho por meio de indicadores pré-definidos e são graduados em uma escala que vai de ruim a excepcional.
<b>Auto avaliação</b>	A avaliação é feita pelo próprio avaliado
<b>Avaliação dos resultados</b>	Relaciona resultados entre os resultados previstos e os realizados.
<b>Avaliação por objetivos</b>	Avalia o alcance de objetivos específicos alinhados aos objetivos organizacionais.
<b>Padrões de desempenho</b>	A organização estabelecerá metas e posteriormente comunica às pessoas que serão avaliadas.
<b>Avaliação de competências</b>	Este método identifica as competências conceituais, as técnicas, e as interpessoais necessárias para que determinado objetivo seja alcançado.
<b>Avaliação de competências e resultados</b>	É a combinação da avaliação de competências e a avaliação de resultados.
<b>Avaliação 360 graus</b>	É um método onde o avaliado avalia e é avaliado por todos os seus companheiros de trabalho.
<b>Avaliação de potencial</b>	Trata-se da identificação das potencialidades do avaliado que poderão facilitar o desempenho das suas atividades.

Adaptado de Lotz e Gramms, (2012, p. 240).

## 2.5 Instituições Financeiras

O ambiente econômico no Brasil passou por grande reestruturação nos últimos anos, segundo Menezes (2003, p. 14) o quadro político-econômico em que se insere o sistema bancário brasileiro, atualmente, é resultado de um processo de crescimento e concentração por fusões e incorporações que se iniciou nos anos 60, com o advento das mudanças promovidas pelo governo. As empresas, especificamente as instituições bancárias, estão em constante evolução em busca do crescimento.

O ambiente altamente competitivo faz com que a fidelização dos clientes seja essencial, bem como a diminuição dos custos das operações. Para MENEZES:

Com a abertura de mercado em 1990, a globalização e a entrada de grandes plataformas bancárias estrangeiras no país, a competitividade no setor financeiro tornou-se mais acirrada, demandando tomadas de decisões que permitissem maior fidelização da clientela por meio da oferta de facilitadores do atendimento, serviços de melhor qualidade e de produtos diferenciados com foco na satisfação plena do cliente. MENEZES (2003, p. 15).

A automação bancária proporcionou a redução de custos, porém prejudicou o atendimento, levando em conta que o cliente passa a ter menos contato humano durante o seu atendimento.

Em busca de minimizar este sentimento de frieza, é de fundamental importância a presença de um atendente no hall de atendimento, o que garante orientação e segurança para os clientes. Em vistas disto, entende-se que no momento de escolher os seus colaboradores, as instituições financeiras buscam competências relacionadas ao bom atendimento dos clientes, não só as habilidades técnicas.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A presente pesquisa, seguindo a taxonomia de Vergara (2009) pode ser classificada quanto aos seus fins e aos seus meios.

Quanto aos seus fins, ela foi uma investigação descritiva, pois teve como principal objetivo descrever quais são as principais competências que contribuem para a contratação do estagiário em um Banco privado, ou seja, ela expôs as principais características do fenômeno estudado.

Quanto aos seus meios, ela foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica pois se valeu do uso de materiais disponíveis ao público em geral, como livros e artigos, sejam físicos ou virtuais. A investigação também foi documental, pois utilizou documentos produzidos e disponibilizados pelas empresas estudadas, como o manual do estagiário e o código de ética e conduta dos colaboradores, e de campo, pois a pesquisa foi realizada dentro de algumas agências bancárias, local onde acontece o fenômeno.

#### **3.2 Universo e Amostra**

O universo da pesquisa foram os colaboradores lotados em agências bancárias do banco Itaú e HSBC, no Distrito Federal, que fazem atendimento ao público e possuem o estagiário em seu quadro de colaboradores, cerca de 56 agências de acordo com os sites institucionais destes bancos, acessados no dia 8 de Outubro de 2014.

A amostra foi definida por meio da acessibilidade, “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2009, p. 47) sendo realizada em agências localizadas no Recanto das Emas, Samambaia e Setor de Indústria e Abastecimento. A amostra se compõe de todos os colaboradores das agências pesquisadas, contendo gerentes operacionais e comerciais, caixas, supervisores, assistentes de gerência e atendentes comerciais, totalizando 25 respondentes.

Por meio das perguntas de perfil observa-se que 60% dos respondentes são do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

Quanto à idade, 52% tem até 25 anos, 20% tem entre 26 e 40 anos e 20% mais de 40 anos.

No que diz respeito à escolaridade, 56% dos respondentes são formados em Administração, 24% em contabilidade e 20% em outros cursos como Publicidade, Redes e Engenharia.

E, por fim, pelo tempo de empresa, 64% estão no banco há menos de 5 anos, 24% entre 6 e 10 anos e 12% estão há mais de 10 anos.

#### **3.3 Coleta de dados**

A aplicação dos questionários foi autorizada previamente pelos gerentes comerciais das agências pesquisadas, sendo possível a aplicação do pré-teste no dia 1 de Outubro de 2014.

Os questionários foram aplicados em três agências bancárias do Distrito Federal, sendo em dois Bancos distintos. Os mesmos foram aplicados entre os dias 3 e 7 de Outubro de 2014. Deve-se levar em conta que o período de aplicação coincidiu com a greve dos bancários, e também com a semana de pagamento, que é o momento do mês em que as agências são mais sobrecarregadas.

Todas as questões foram de fácil entendimento, não havendo nenhuma dúvida a respeito da forma de resposta das mesmas.

Não existiu qualquer observação relevante por parte do pesquisador, os questionários foram entregues no início da manhã e recolhidos ao final da tarde. As questões de perfil foram coletadas separadamente nos dias 8 e 9 de Outubro de 2014, por via telefônica.

### **3.4 Instrumento de Pesquisa**

O instrumento utilizado foi o questionário, elaborado com base no referencial teórico, composto por 21 afirmativas, subdivididas em competências técnicas, competências comportamentais orientadas para o cliente e competências comportamentais orientadas para clientes, onde os respondentes deveriam classificar as afirmativas utilizando a seguinte escala *likert*: 1 – nenhuma importância; 2 – pouca importância; 3 – importância considerável; 4 – muita importância.

Além de quatro perguntas de perfil, sendo elas sexo, idade, formação e tempo de trabalho no banco.

### **3.5 Ambiente Pesquisado**

A pesquisa de campo foi realizada nos seguintes bancos Privados: Itaú/Unibanco e HSBC.

Segundo informações do seu site institucional, o Banco Itaú é um banco múltiplo e varejista brasileiro, possui 4,1 mil agências espalhadas pelo país, atua em mais de 20 países e possui 32.9 mil pontos de atendimento. Possui a seguinte missão, Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.

As agências pesquisadas ficam localizadas no Recanto das Emas e em Samambaia respectivamente. São agências de grande movimentação de clientes, e especial beneficiários do INSS, o que aumenta a necessidade do estagiário para prestar auxílio a este público.

De acordo com o site oficial da instituição, o banco HSBC é um banco londrino, presente em mais de 80 países, no Brasil está presente em 545 municípios, com cerca de 866 agências e 399 pontos de atendimento. A Agência do HSBC fica localizada no SIA, com foco especial em atendimento a grandes clientes e atendimento pessoa jurídica.

## **4. Análise dos Dados**

A partir da aplicação dos questionários foi possível analisar separadamente os blocos de questões, sendo o primeiro relacionado as competências técnicas, o segundo as competências organizacionais orientadas para resultados e no terceiro bloco as competências organizacionais orientadas para clientes.

Tabela 1	Em %			
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Conhecimentos a respeito da legislação bancária.	0	24	36	40
Domínio de Libras.	28	40	32	0
Domínio de mais de um idioma.	4	36	36	24
Atuar de acordo com a missão, visão e valores da organização.	0	0	16	84
Conhecimentos das normas e procedimentos da empresa.	0	12	16	72
Curso superior em andamento ou completo.	8	16	28	48
Domínio de informática.	0	12	40	48

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

No bloco de competências técnicas 76% dos respondentes acreditam que os conhecimentos a respeito da legislação bancária possuem considerável ou muita importância. 32% acreditam que o conhecimento de Libras possui considerável ou muita importância. Em relação ao domínio de mais de uma língua, 60% dizem que possui considerável ou muita importância. Agir de acordo com missão, visão e valores da organização foi considerado importante de forma considerável e muito importante por 100% dos respondentes. Os conhecimentos a respeito das normas e procedimentos da empresa para 88% que acreditam que possui considerável ou muita importância. 76% acreditam que possuir ensino superior completo ou em andamento dizem que possui considerável ou muita importância. Por fim, o último item deste bloco avaliava a importância do domínio de informática, onde 88% dos respondentes dizem que possui muita ou considerável importância

Para Soares *et al.* (2008 *apud* Lacombe e Heilborn 2003), entende-se capital humano como capacidades, habilidades, aptidões e conhecimentos que se adquirem por meio da educação, do treinamento, da experiência bem aproveitada e da leitura. Sendo assim, grande parte das habilidade técnicas, podem ser adquiridas por meio da correta orientação por parte das empresas, como cursos e treinamentos presenciais ou online.

Tabela 2	Em %			
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ORIENTADAS PARA RESULTADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Organização: organizar as ações de acordo com o planejado para facilitar a execução.	0	4	40	56
Capacidade para trabalhar sob pressão: selecionar e avaliar alternativas diante de problemas identificados.	4	0	24	72
Energia: ter boa vitalidade para ações, postura pró ativa e realizadora	0	8	32	60
Capacidade empreendedora: propõe soluções de forma assertiva e inovadora.	0	16	28	56
Negociação: capacidade de ouvir e expressar-se buscando o equilíbrio entre as partes.	0	0	36	64
Planejamento: planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de metas e prioridades.	0	4	36	60
Independência: tem fé nas suas próprias ideias. Sente-se livre para pensar e agir. Toma ação livremente.	0	20	60	20

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Quanto ao bloco de competências comportamentais orientadas para resultados, a organização é vista com importância considerável ou muito importante para 96% dos respondentes. 96% acreditam que trabalhar sob pressão possui muita

ou considerável importância. Energia foi considerado por 92% como uma competência com importância considerável ou alta. Em relação a capacidade empreendedora 84% dizem que possui muita ou considerável importância. 100% acreditam que negociação é uma competência que possui considerável ou muita importância. Planejamento possui importância considerável ou alta para 96%. Finalizando este bloco, a independência foi considerada por 80% muita ou considerável importância.

Há muito já se falava sobre a metodologia do CHA, conhecimento, habilidades e atitudes, porém a competências comportamentais não eram tão valorizadas como são atualmente, as decisões acerca de admissões, demissões e promoções, eram tomadas apenas com base nas competências técnicas. (RABAGLIO, 2013). Conforme o passar do tempo, percebeu-se que o grande diferencial estava nas competências comportamentais, e não nas técnicas, como vinha acontecendo, de forma que as habilidades e as atitudes ganharam mais importância que os conhecimentos técnicos.

Tabela 3

Em %

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ORIENTADAS PARA CLIENTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Comunicação: expressar-se de diversas formas, argumentar com coerência e de forma assertiva e positiva.	0	4	28	68
Criatividade: capacidade de elaborar soluções inovadoras, viáveis e vantajosas para determinadas situações.	0	12	40	48
Flexibilidade: adaptar-se oportunamente a diferentes tipos de exigências	0	4	36	60
Relacionamento Interpessoal: habilidade de interagir com as pessoas de forma empática.	0	4	20	76
Autocontrole: sabe controlar suas ações diante de hostilidades e provocações. Equilíbrio entre razão e emoção.	0	4	32	64
Sociabilidade: criar e estabelecer vínculos sociais. Interação social.	0	20	40	44
Persuasão: argumentação assertiva. Habilidade de convencer pessoas em todos os aspectos.	0	0	28	72

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

O último bloco de afirmativas, voltado para as competências comportamentais orientadas para clientes foi considerado da seguinte maneira pelos respondentes, comunicação é uma competência considerada por 96% como considerável ou muita importância. Criatividade possui importância considerável ou alta para 88%. 96% dizem que a flexibilidade tem considerável ou muita importância. O relacionamento interpessoal, para 96% possui muita ou considerável importância. 96% acreditam que o auto-controle possui muita ou considerável importância. Sociabilidade, para 84% possui considerável ou muita importância. 100% dos respondentes creem que a persuasão possui considerável ou muita importância.

De acordo com Rabaglio (2013) as competências podem ser subdivididas de duas formas, como competências técnicas, que envolvem conhecimentos e habilidades e competências comportamentais, que seriam as atitudes, podendo ser voltadas para resultados, competências necessárias para a execução de atividades operacionais, e voltadas para clientes, que são pré-requisitos para a excelência no atendimento ao cliente.

Para a construção das competências é necessário que o indivíduo possua o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, alguém que possua apenas uma dessas três faces, ou que coloque mais importância em alguma delas certamente não obterá êxito na construção de suas competências.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho acadêmico teve como objetivo geral Identificar quais são as principais competências avaliadas pelos gestores no momento da decisão de efetivar ou não o estagiário em uma agência bancária do DF. Foram abordados conhecimentos, habilidades e atitudes que possuem importância no momento de contratar o estagiário.

As competências foram subdivididas em três blocos, em busca de identificar a importância dadas a cada competência. Por meio da análise de dados observa-se que algumas das competências técnicas como legislação bancária, e domínio de mais de um idioma possuem pouca importância no momento da contratação do estagiário, porém o domínio de libras obteve pouca ou nenhuma importância para 68% os pesquisados, o que é alarmante, uma vez que existe uma legislação que objetiva a inclusão social e que estabelece que pelo menos um colaborador tenha o conhecimento de libras, porém isto não acontece na realidade, o que acaba comprometendo a qualidade do atendimento a este público específico.

Por meio da média aritmética foi constatado que 74,29% dos pesquisados acreditam que as habilidades técnicas possuem considerável ou muita importância para a decisão de contratar o estagiário.

Em relação as competências comportamentais orientadas para resultados, foram avaliadas com considerável ou muita importância para 92% dos pesquisados.

As competências comportamentais orientadas para o cliente, 93,71% dos respondentes revelaram que possui considerável ou muita importância.

Com base nisto, a hipótese H0 - Os colaboradores acreditam que as competências técnicas são as mais importantes no momento de efetivar o estagiário, foi **refutada** visto que apesar estas competências foram classificadas por 74,29% dos respondentes de forma positiva.

A hipótese H1 - Os colaboradores acreditam que as competências comportamentais orientadas para os Resultados são as mais importantes no momento de efetivar o estagiário, foi também foi **refutada** uma vez que 92% dos respondentes acreditam que estas competências são as mais importantes.

A hipótese H2 - Os colaboradores acreditam que as competências comportamentais orientadas para o Cliente são as mais importantes no momento de efetivar o estagiário, foi **confirmada** com base na alta porcentagem dos resultados obtidos, 93,71% dos respondentes, se mostrando mais importante que as demais competências.

A confirmação desta hipótese corrobora o fato de que, uma vez que a maior parte dos atendimentos bancários é automatizado, realizado via caixa eletrônico ou pela internet, é necessário que aqueles contatos realizados presencialmente tenham total foco na performance pelo cliente, pois este é o grande ponto de encontro entre os prestadores de serviços e os clientes, é neste momento que o cliente irá avaliar a prestação dos serviços bancários e estreitar ou não os seus laços de relacionamento com o banco.

A partir desta análise recomenda-se que no momento da contratação seja levado em conta todo o comportamento e as atitudes que o estagiário demonstrou durante o seu período de estágio, uma vez que as habilidades comportamentais não podem ser identificadas por meio do currículo, por exemplo, ao contrário das habilidades técnicas, é necessário que a decisão à respeito da contratação, seja tomada de forma prévia, de acordo com a demonstração das competências mais consideradas pelos colaboradores.

As instituições bancárias pesquisadas oferecem ao futuro colaborador condições para que este adquira os conhecimentos necessários, por meio de cursos

e treinamentos, a habilidade pode ser adquirida de acordo com o desenvolvimento das atividades, porém a grande maioria das atitudes é inata a pessoa, dificilmente podem ser transformadas ou adquiridas.

Deve ser dispensada também, uma atenção especial a necessidade de possuir pelo menos um colaborador que tenha conhecimento em libras, garantindo assim o completo atendimento e acessibilidade a este tipo de público. Assim esta competência passaria a ser melhor avaliada e utilizada como ferramenta de diferencial no momento do atendimento.

## REFERÊNCIAS

- DUTRA, JOEL SOUZA. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** – 1. ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, BRUNO HENRIQUE ROCHA. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRAMIGNA, MARIA RITA. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Person Makron Books, 2002.
- Kops. – Curitiba: **InterSaberes, 2013.** – (Série Gestão em Foco). 2 Mb. PDF;
- LOTZ, ERIKA GISELE. **Gestão de talentos** [livro eletrônico] / Erika Gisele Lotz, Lorena Carmen Gramms. – Curitiba: InterSaberes, 2012. 2 Mb ; PDF.
- RABAGLIO, MARIA ODETE. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- ROMERO, SONIA MARA THATER. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias** [livro eletrônico] / Sonia Maara Thater Romero, Selma França da Costa e Silva, Lucia Maria.
- VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** – 14. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.
- Talentos inovadores na empresa: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos** [livro eletrônico] / FERNANDO CÉSAR LENZI [*et al.*]. –Curitiba: InterSaberes, 2012.
- MENEZES, WLADIMIR JATOBÁ. **Atendimento Presencial em Auto-Atendimento Bancário!?** Disponível em: <<http://ergopublic.com.br/arquivos/1252865243.96-arquivo.pdf>>. Acesso em 27.08.2014 as 09:20
- ALINERI, ESTER. **A atuação de assistentes de atendimento nos caixas eletrônicos como estratégia de otimização do sistema de atendimento ao cliente: o caso do banco nossa caixa.** Disponível em: <[http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi encontro de pesquisadores/Trabalhos/Encontro/EsterAlineri.pdf](http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi Encontro de pesquisadores/Trabalhos/Encontro/EsterAlineri.pdf)>. Acesso em 27.08.2014 as 23:40.
- SOARES, DANIELA SILVEIRA ET AL. **Novas tecnologias aplicadas à gestão do conhecimento.** Disponível em: <[http://www.convibra.org/2008/artigos/284\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2008/artigos/284_0.pdf)>. Acesso em: 27.08.2014 as 23:15