



COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO ESTRATÉGICA:

um estudo em instituições financeiras públicas
sob a ótica da visão baseada em recursos

1- Nemias Figueiredo Cardoso*

Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, Fortaleza/CE, Brasil.
nemihel@hotmail.com
<http://lattes.cnpq.br/5871508778971263>

2- Fátima Regina Ney Matos

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife/PE, Brasil.
Professora do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Estadual do Ceará – UECE, Fortaleza/CE, Brasil.
fneymatos@globo.com
<http://lattes.cnpq.br/5977512127210432>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)
Recebido em: 02/03/2010
Aprovado em: 04/05/2010
Publicado em: 20/11/2010

* Contato Principal: Rua Teodorico Barroso, 50. Vila União, Fortaleza - CE, Brasil. CEP: 60420-120

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

RESUMO

Este trabalho procura analisar as competências organizacionais de duas instituições financeiras públicas como recursos estratégicos para o alcance de vantagens competitivas que permitam o cumprimento da sua missão. Analisa as competências essenciais e distintivas de cada uma das organizações, estabelecendo uma análise comparativa entre estas. A pesquisa foi qualitativa, descritiva e realizada em dois bancos públicos localizados em Fortaleza. O instrumento de coleta utilizado foi a entrevista semi-estruturada e os dados foram tratados comparativamente, para possibilitar uma visão da situação das organizações. O referencial teórico adotado para a pesquisa considera o conceito de competências organizacionais (Hamel; Prahalad, 1995; Fleury; Fleury, 2001) articulado com a abordagem estratégia da visão baseada em recursos (RBV), de Barney (1991). Os resultados apontaram que, do ponto de vista da vantagem competitiva sustentável à luz da visão baseada em recursos (RBV), pode-se afirmar que o Banco A detém maior competitividade em relação ao Banco B, pois seus recursos e competências classificados como vantagem competitiva sustentável nos recursos organizacionais e nas competências essenciais em serviços financeiros são: conhecimentos, sistemas e, em relação aos serviços financeiros, apenas o processamento de transações apresenta vantagem competitiva, porém a mesma é de natureza temporária.

Palavras-Chave

Competência organizacional, visão baseada em recursos (RBV), gestão estratégica por competências.

ORGANIZATIONAL COMPETENCIES AND STRATEGIC MANAGEMENT: A STUDY IN PUBLIC FINANCIAL INSTITUTIONS UNDER OPTICS OF THE RESOURCE BASED VIEW

ABSTRACT

This study analyzes the organizational abilities of two public financial institutions as strategical resources for the reach of competitive advantages that allow the fulfilment of its mission. It analyzes the essential abilities of each one of the organizations, establishing a comparative analysis between these. The research qualitative, descriptive and was carried in two located public banks in Fortaleza. The used instrument of collection was the half-structuralized interview and the data had been treated comparativily, to make possible a vision of the situation of the organizations. The adopted theoretical referencial for the research considers the concept of organizational abilities articulated with the boarding strategy of the RBV. The results had pointed that, of the point of view of the sustainable competitive advantage to the light of the RBV, it can be affirmed that the Bank A withholds It greater competitiveness in relation to Bank B, therefore its classified resources and abilities as sustainable competitive advantage in the organizational resources and in the essential abilities in financial services they are: knowledge, systems and, in relation to the financial services, only the processing of transactions presents competitive advantage, however the same one is of temporary nature.

Keywords

Organizational competence, resources based view (RBV), strategic management of competence.

1 Introdução

As organizações independentemente do seu porte estão vivenciando um novo cenário competitivo decorrente de profundas transformações sociais, econômicas e ambientais. Nesse processo, pode-se perceber a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as empresas procurem profissionais altamente capacitados para a execução das tarefas.

Craig e Grant (1997) indicam que a maioria das organizações apresenta um ciclo de vida em quatro estágios: criação, crescimento, maturidade e declínio. Neste sentido, seus líderes devem geri-las para que alcancem de forma eficaz e consistente, os resultados esperados, evitando assim o declínio. É importante considerar que cada organização é única, com características próprias que a difere das demais e, se um modelo de gestão funciona em uma determinada organização, não quer dizer que funcionará em outras, o que “confirma a relativização do *one best way* de Taylor, mostrando a contingência de cada situação” (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 226).

É possível visualizar a gestão por competências como instrumento para gerenciar e agregar competitividade e diferenciar-se visando à oferta de alternativas eficientes e eficazes para a gestão estratégica das organizações. Nesta pesquisa o tema fica restrito ao contexto organizacional das instituições financeiras públicas, ressaltando as competências essenciais como diferencial competitivo para atingir objetivos e missão.

Competindo em um mercado onde existem diversas instituições financeiras públicas e privadas, nacionais e internacionais, emerge a necessidade de identificar o papel do banco público e sua atuação junto à sociedade, bem como se suas competências estão sendo gerenciadas como recursos estratégicos para a conquista da competitividade e para propiciar retornos que apresentem resultados relevantes para o cumprimento da missão.

Assim, o objetivo desse trabalho é analisar as competências organizacionais de duas instituições financeiras públicas - Banco A e Banco B - como recursos estratégicos para o alcance de vantagens competitivas que permitam cumprimento da sua missão. Analisa ainda as competências essenciais e distintivas de cada uma das organizações estabelecendo uma análise comparativa entre estas.

O estudo assume relevância na medida em que busca o diagnóstico das principais competências organizacionais de instituições financeiras que implementam políticas públicas sociais e de desenvolvimento econômico e discute tais competências como recursos estratégicos dessas entidades para o cumprimento de sua missão junto à sociedade. Por fim, o trabalho busca oferecer uma contribuição ao tema da gestão de competências pela aplicação de um estudo em duas instituições financeiras públicas.

O artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. Segue a revisão da literatura, que aborda uma breve contextualização sobre competências organizacionais e a visão baseada em recursos (RBV), além da metodologia da pesquisa, onde são apresentados o campo empírico, instrumento de coleta e tratamento dos dados. A seguir, são discutidos os resultados obtidos e, por fim, são tecidas as considerações finais.

2 Competências Organizacionais

Para Hamel e Prahalad (1995, p.233), “uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”. Para os autores a competição pela competência ocorre em quatro estágios:

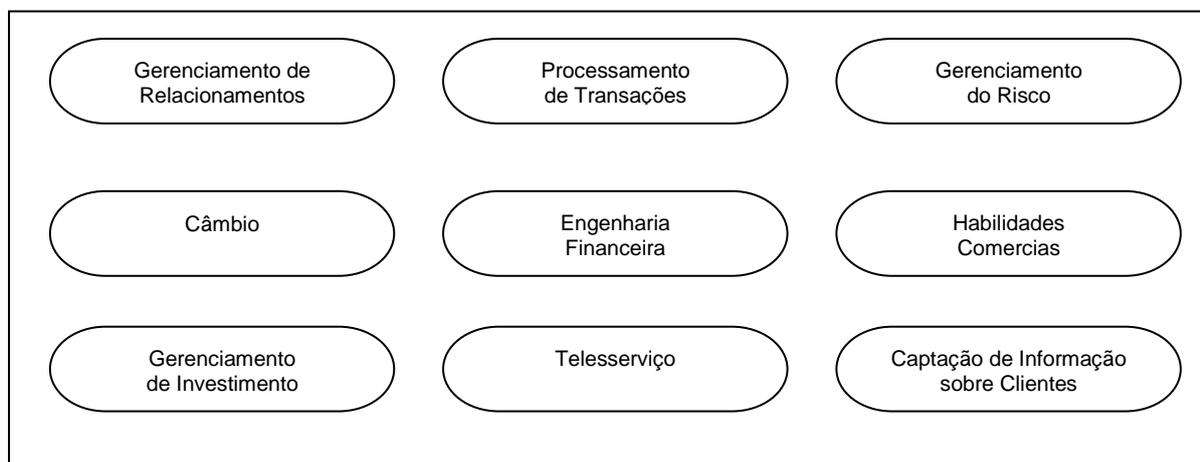
- Desenvolvimento e Acesso às Habilidades e Tecnologias;
- Competição pela Síntese de Competências;
- Competição pela Fatia do Produto Essencial da Organização;
- Competição pela Fatia do Produto Final.

Na concepção desses autores uma empresa incapaz de absorver as competências essenciais necessárias para se manter competitiva em seu setor, pode ser surpreendida por outras empresas que contam com competências desenvolvidas em outros mercados finais. Os autores explicam que isso ocorre constantemente dentro do setor de serviços financeiros porque, independente do foco em termos de

produto final, as empresas de serviços financeiros disputam pela liderança em um conjunto mais ou menos comum de áreas de competência.

Hamel e Prahalad (1995), propõem as seguintes competências essenciais para serviços financeiros, ilustradas na figura 1, a seguir.

Figura 1 - Competências essenciais em serviços financeiros.



Fonte: Hamel; Prahalad (1995, p.260).

Na concepção de Dutra (2001), as organizações possuem um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo, podendo ser definidas como características de seu patrimônio de conhecimento que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se inserem e de outro lado estão as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização e pode ser definido como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização. Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, já as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001).

Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como o modo de saber agir de maneira responsável, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. De acordo com os autores o processo de desenvolvimento de competência é composto pelos seguintes elementos explicitados no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Processo de desenvolvimento de competência

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento de procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuidade e experiência social e profissional

Fonte: Fleury; Fleury (2001)

Para Brito (2005, p.60),

competência essencial é um conjunto de competências centrais (e não periféricas) compostas de: habilidades pessoais, de habilidades de promoção de uma unidade organizacional e de tecnologias de uma empresa, que representam a soma do aprendizado construído ao longo de sua história na realização de negócios no mercado e em que seus produtos e/ou serviços: sejam percebidos e reconhecidos pelos clientes e concorrentes como vantagem significativa e como produtos e/ou serviços agregadores, em termos de qualidade e custo, de benefícios fundamentais e de valores; apresentem diferenciação qualitativa, que não pode ser facilmente copiada, entre os concorrentes; e garantam a sua capacidade de sobrevivência, expansão, lucro, sucesso e sustentabilidade nos mercados do futuro.

Mills *et al.* (2002) definem competência como uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso. Assim, “uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta competência se supera muitos de seus concorrentes em fator competitivo que o cliente valorize”. Estes autores procuraram sistematizar os diversos níveis de entendimento da noção de competências aplicada à organização, conforme ilustra o quadro 2.

Quadro 2: Variações do conceito de competências

Conceito	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são para a sobrevivência na empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negocio da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competência.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills *et al.*,(2002)

Mills *et al.* (2002) propõem que as competências sejam entendidas como variáveis, não como atributos: não são como algo que as organizações tenham ou não tenham, mas algo que realizam em determinado nível. Esse nível é avaliado pela concorrência: se a atividade é realizada em nível inferior à maioria dos concorrentes, é de baixa competência. Se desempenhada em nível superior, trata-se de atividade de alta competência.

2.1 Visão Baseada em Recursos RBV

A abordagem da visão baseada em recursos se fundamenta nas premissas de que as empresas possuem dotação diversificada de recursos, ou seja, contam com a heterogeneidade de recursos e não imitabilidade deste. Como implicações, o enfoque RBV prevê que, apesar da teoria ser acessível a todas as organizações, a dotação de recursos de cada empresa é única.

O trabalho pioneiro nesta área é o livro de Edith Penrose, *Theory of the Growth of the Firm*, publicado em 1959. A autora sugere que diferenças no grau de controle dos recursos representam direcionadores cruciais para diferentes níveis de performance das empresas.

Wernerfelt (1984) sugeriu a necessidade de que novas pesquisas desviassem o foco da questão do posicionamento e olhassem para um conjunto de recursos que geram riqueza à organização, retomando as concepções de Penrose (1962). Segundo o autor, a administração estratégica consiste, primariamente, em desenvolver e explorar recursos valiosos.

Penrose (1962, pp.27-28) concebe a empresa como:

Algo mais que uma unidade administrativa; é também um conjunto de recursos produtivos cuja distribuição entre os diferentes usos e no curso do tempo, se determina por decisões administrativas. Quando consideramos deste ponto de vista a função da empresa privada, a dimensão desta é melhor analisada por meio do emprego de seus recursos produtivos.

O enfoque da RBV alcança considerável destaque a partir de 1990, quando Hamel e Prahalad publicam *The Core Competence of the Corporation*. Na concepção dos autores, as organizações de sucesso apoiam-se em alguns recursos especiais, que qualificam como competências essenciais.

As competências essenciais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as raízes da competitividade. Fazendo uma despreziosa analogia pode-se considerar uma

empresa diversificada como uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais e os galhos menores as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) analisam o desafio da competitividade em três níveis:

- A reestruturação de *portfólio* e de *downsizing*, normalmente ações rápidas e que levam as organizações a reduzir seu porte e seus custos;
- A reengenharia de processos e a melhoria contínua, que permitem às organizações realizar as atuais atividades de forma mais eficiente;
- A reinvenção da indústria e a regeneração das estratégias, possibilitando às organizações a construção de seu futuro.

Penrose (1962, p.83) já alertava para a questão:

Por muitas razões, é possível olhar para amplas categorias de recursos, desconsiderando a falta de homogeneidade de suas partes. Economistas usualmente reconhecem isto, afirmando que, por razões práticas, os recursos podem agrupar-se em poucos grupos – por exemplo, terra, trabalho e capital -, porém observando que se pode prosseguir na subdivisão destes sempre que necessário, realizando-se segundo princípios que sejam mais adequados.

Neste sentido, Barney (1991) lista quatro atributos ou condições necessárias e relacionadas entre si para uma firma manter uma vantagem competitiva sustentável:

- a) o recurso deve ser *valioso*;
- b) o recurso deve ser *raro* entre os competidores correntes e potenciais de uma firma;
- c) o recurso deve ser *imperfeitamente imitável*; e
- d) não pode haver *substitutos estrategicamente equivalentes* para estes recursos, que são valiosos, mas também raros ou imperfeitamente imitáveis.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), resumiram tais atributos em um quadro que apresenta o resultado das combinações dos critérios de capacidades estratégicas com os recursos da organização, conforme se pode observar no quadro 3, abaixo.

Quadro 3 - Capacidades *versus* Recursos para Análise da Vantagem Competitiva

Recurso ou capacidade é valioso?	Recurso ou capacidade é raro?	Recurso ou capacidade é difícil imitar?	Recurso ou capacidade insubstituível?	Efeitos competitivos?	Implicações sobre o desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos equivalentes à média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retorno equivalente e superior à média
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Fonte: Adaptado de Barney (1992 *apud* Hayashi Jr; Baraniuk; Bulgacov, 2006)

A partir da verificação desses recursos é possível identificar a situação de competitividade associada às capacidades e recursos de acordo com os critérios e verificar as implicações sobre o desempenho da organização, ou seja, a análise da competitividade sinaliza para o desempenho organizacional em termos de retorno de recursos e mercado.

Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 78), as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes.

Os autores enfatizam que toda competência essencial é uma capacidade, mas nem toda capacidade é competência essencial. Na visão dos autores para ser considerada como competência essencial, uma capacidade deverá ser “valiosa e insubstituível aos olhos do consumidor e única e inimitável na opinião da concorrência” (p. 78).

A organização somente obtém vantagem competitiva sustentável quando a concorrência tiver feito inúmeras tentativas frustradas de reproduzir os benefícios da estratégia de uma organização ou quando faltar aos concorrentes a confiança de tentar chegar a uma imitação.

Para Penrose (1962), embora a vantagem competitiva possa proceder do monopólio de algum recurso natural escasso, do poder de aplicar pressões financeiras e outras sobre os fornecedores e competidores, ou sobre uma patente ou sobre uma reputação bem cultivada com os consumidores, existem aspectos muito mais importantes a serem considerados a respeito disto.

O gerenciamento estratégico organizacional assume dimensão fundamental na medida em que trata da definição de diretrizes e alocação de recursos, habilidades e instrumentos capazes de realizar as ações necessárias para alcançar os objetivos da firma.

Nesse sentido, o processo pode ser tratado utilizando a definição proposta por Fleury e Fleury (2001): saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. O quadro 4, a seguir, mostra as dimensões da competência no processo de formulação de estratégias:

Quadro 4 - Dimensões da competência no processo de formulação de estratégia

Saber agir	saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar – se; agir em tempo certo com visão sistêmica.
Saber mobilizar	entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, internacionais...); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
Saber comunicar	conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> .
Saber aprender	criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Saber assumir responsabilidades	saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
Ter visão estratégica	conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Fonte: Fleury; Fleury (2001)

O quadro 5, abaixo, mostra algumas perspectivas da administração estratégica, ressaltando o aspecto tradicional, a visão baseada em recursos e os públicos interessados ou *stakeholders*.

Quadro 5 - Dimensões e perspectivas da estratégia

	PERSPECTIVA TRADICIONAL	VISÃO BASEADA EM RECURSOS	VISÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>
Origem	Economia, outras disciplinas de administração e empresas de consultoria.	Economia, competências diferenciadas e capacidade gerencial global.	Ética empresarial e responsabilidade social.
Visão da empresa	Uma entidade econômica.	Um conjunto de recursos, habilidades e aptidões.	Uma rede de relações entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> ou públicos interessados.
Método de formulação da estratégia	Análise da situação dos ambientes interno e externo levando à formulação da missão e das estratégias.	Análise dos recursos, habilidades e aptidões organizacionais; aquisição de recursos, habilidades e aptidões superiores.	Análise de poder econômico, influência política, direitos e exigências dos vários <i>stakeholders</i> .
Fonte de vantagem competitiva	Melhor adaptação da organização ao seu ambiente tirando vantagem de seus pontos fortes e superando pontos fracos e ameaças.	Posse de recursos, habilidades e aptidões que sejam valiosos, raros e difíceis de serem imitados pelos concorrentes.	Ligação superior com os <i>stakeholders</i> , gerando confiança e boa vontade, reduzindo a incerteza, melhorando os acordos comerciais e o desempenho da empresa.

Fonte: Wright, Kroll, Parnell (2000)

Um dos principais objetivos de pesquisa estratégica é saber como as organizações desenvolvem mecanismos que mantêm sua competitividade em suas respectivas indústrias. A abordagem estratégica pode assumir algumas perspectivas que determinam a metodologia a ser utilizada.

3 Metodologia de Pesquisa

A pesquisa teve como objetivo analisar as competências organizacionais de duas instituições financeiras públicas como recursos estratégicos para o alcance de vantagens competitivas que permitam o cumprimento da sua missão. Analisou ainda as competências essenciais e distintivas de cada uma das organizações estabelecendo uma análise comparativa entre as mesmas.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”. Assim, este estudo classificou-se como descritivo.

O campo empírico foi formado por duas instituições financeiras públicas localizadas na cidade de Fortaleza, no período de fevereiro a maio de 2009. O instrumento de coleta utilizado foi a entrevista semi-estruturada e os dados foram tratados comparativamente, para possibilitar uma visão da situação das organizações. O roteiro da entrevista continha quinze questões objetivas e cinco questões abertas, que visavam esclarecer e aprofundar pontos específicos da pesquisa.

Os procedimentos para o mapeamento das competências essenciais em serviços financeiros e competências organizacionais foram identificados a partir da visão do gerente de nível estratégico das instituições pesquisadas e, a seguir, tais competências foram classificadas, na visão dos representantes dentro dos critérios de competitividade.

Os dados foram tabulados e analisados individualmente, para diagnosticar o grau de competitividade e implicações sobre o desempenho e a seguir foram analisados comparativamente para se obter uma visão de situação das organizações e do caso estudado.

Por solicitação dos representantes a identificação das instituições pesquisadas foi preservada. As mesmas serão apresentadas como Banco A e Banco B.

4 Análise dos Resultados

A análise dos dados, considerada a partir da declaração dos respondentes, apontou os seguintes aspectos: objetivos estratégicos, importância estratégica das organizações, mapeamento das competências organizacionais; competências distintivas; competências essenciais em serviços financeiros e as possíveis vantagens competitivas das referidas instituições.

Com relação aos objetivos estratégicos, os resultados da pesquisa mostraram que as instituições financeiras pesquisadas possuem semelhança, já que ambas são agentes de políticas públicas do governo federal, que tendem a contribuir para o crescimento do País, reduzindo as desigualdades sociais existentes e buscando sempre excelência na execução das políticas públicas. A diferença percebida ocorreu, inicialmente, na abrangência de atuação das instituições, marcadamente pelo aspecto regional e nacional. Determinado banco tem como foco a população localizada na região nordeste do Brasil e o outro tem foco em toda a população do país.

A missão de cada uma das instituições consiste em:

- “Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social”.
- “Impulsionar, como instituição financeira, o desenvolvimento sustentável do Nordeste do Brasil, através do suprimento de recursos financeiros e de suporte à capacitação técnica a empreendimentos da Região”.

Pode-se observar que a missão das instituições explicita de forma clara o objetivo de melhoria de vida da população no aspecto regional e nacional.

Em relação à importância estratégica, observou-se semelhança, uma vez que as organizações estudadas consideram de suma importância um plano estratégico claro e bem definido, alinhado com os Governos Federal, Estadual e Municipal, com as diretrizes em plena sintonia visando à execução das políticas exigidas pela administração das instituições.

A análise das competências distintivas nas instituições financeiras federais apresentou diferenças e especificidades. A partir da declaração de seus representantes, verificou-se que um declara ser o maior banco de desenvolvimento da América Latina. Isso acontece por meio de uma política seletiva e pela capacitação dos agentes produtivos do banco. Em contrapartida, o outro banco se posiciona sem similares na América latina, atuando em três grandes segmentos, que são a transferência de benefícios, o desenvolvimento urbano e os serviços financeiros, gerando resultados que promovem o cumprimento de sua missão.

No mapeamento das competências organizacionais e de acordo com a declaração dos respondentes, os resultados evidenciaram que as principais competências em recursos humanos identificados no Banco A são os tipos de conhecimentos: financeiro administrativo, operacional, estratégico, recursos humanos, negócios internacionais, capacitação. Para habilidades foram listados relacionamentos interpessoais e visão sistêmica. Para julgamentos, o respondente levou em consideração a dedicação, o compromisso, à ética e a capacidade de realizar as atividades.

Os resultados no Banco B enfatizaram que as principais competências organizacionais identificadas foram conhecimentos: educação empresarial, gestão de pessoas por competências, responsabilidade social, gestão do conhecimento, universidade corporativa, programa de formação ampliada e elevação do nível de escolaridade, que o respondente considerou como difícil de imitar. Para habilidades, o respondente considerou a experiência, para julgamentos o respondente levou em consideração o código de ética, qualidade de vida que se torna valiosa e rara. Experiência para a instituição é considerada valiosa.

Quadro 6 - Mapeamento dos recursos humanos dos Bancos A e B

Recursos Humanos	BANCO A	BANCO B
Conhecimentos (gerais ou específicos; <i>expertise</i> em processos de trabalho, produtos, formação)	- Financeiro - Administrativo - Operacional - Estratégico - Recursos Humanos - Negócios Internacionais - Capacitação	Conhecimentos: Educação Empresarial, Gestão de Pessoas por Competências, Responsabilidade Social, Gestão do Conhecimento. Experiências: Universidade Corporativa, Programa de Formação Ampliada, Programa de Elevação do Nível de Escolaridade, Melhores Práticas, Times de Aprendizagem, Desenvolvimento Orientado (Trilhas de Desenvolvimento, Mapa do Conhecimento, <i>Coach</i>), Plano de Desenvolvimento Individual.
Habilidades (técnicas, de relacionamento interpessoal, visão sistêmica)	- Relacionamento Interpessoal - Visão Sistêmica	Experiência: Oficina de Gestão de Pessoas para o desenvolvimento da competência Gestão de Pessoas: Capacidade e disposição para liderar, desenvolver pessoas e identificar talentos, mediante a análise sistemática do nível de competência e motivação de sua equipe, aplicando planos de ação adaptados às necessidades individuais e à melhoria do relacionamento interpessoal e dos resultados.
Julgamentos/atitude Gostar do que faz, querer fazer, dedicação, compromisso, ética etc)	- Dedicação - Compromisso - Ética - Capacidade de realizar	Experiências: Código de Ética, Comitês de Crédito, Liderança Educadora, Saúde e Qualidade de Vida, Programa de Responsabilidade Social (educação de adultos, reciclagem de papel), Programa de Voluntariado, Modelo Pedagógico da Universidade, Planejamento Participativo, Melhores Práticas, Instrutoria.
Experiência (vivência, prática profissional, curva da experiência)	- Vivência - Prática Profissional	Trilha de Desenvolvimento, Certificação de Conhecimento Prático.

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

No tocante às principais competências em serviços financeiros a declaração do respondente do Banco A evidenciou que o gerenciamento de relacionamentos é valioso para a instituição, mas o referido respondente não especificou nenhuma competência. Já no processamento de transações foram listados negócios financeiros, financiamentos e o desenvolvimento local.

No Banco B, resultados evidenciaram que as principais competências em serviços financeiros identificados em relação ao gerenciamento de relacionamentos envolveram a capacidade de estabelecer, manter e aproveitar os vínculos estratégicos que são valiosas para a instituição. Já no gerenciamento do risco o respondente considerou capacidade de administrar os riscos de crédito, de mercado, de conformidade, de imagem e operacional, visando a eliminá-los ou minimizá-los.

No aspecto do câmbio citou-se o recebimento de remessas internacionais e para engenharia financeira, o Banco B apontou a gestão de negócios: capacidade para direcionar a comercialização dos produtos e serviços mais adequados a cada segmento de atuação, levando em consideração critérios estratégicos e rentabilidade. Já na captação de informações acerca do cliente foi citada a qualidade no atendimento, que consiste na capacidade tecnológica e estrutural de fornecer serviços de valor agregado equivalentes às melhores práticas do mercado, considerando as expectativas do cliente em termos de agilidade e precisão das soluções.

Quadro 7 - Mapeamento das competências essenciais em serviços financeiros

Competências em serviços financeiros	BANCO A	BANCO B
Gerenciamento de relacionamentos		Capacidade de estabelecer, manter e aproveitar os vínculos estratégicos com clientes e líderes de opinião, com o objetivo de otimizar os resultados dos negócios e a imagem da instituição.
Processamento de transações	Negócios Financeiros Financiamentos (rural, industrial, infra-estrutura) Desenvolvimento local	
Gerenciamento do risco		Capacidade de administrar os riscos de crédito, de mercado, de conformidade, de imagem e operacional, visando a eliminá-los ou minimizá-los.
Câmbio		Recebimento de Remessas Internacionais
Engenharia Financeira		
Habilidades comerciais		Gestão de Negócios: capacidade para direcionar a comercialização dos produtos e serviços mais adequados a cada segmento de atuação, tendo em consideração critérios estratégicos e rentabilidade.
Gerenciamento de investimentos		
Telesserviço		
Captação de Informação sobre os clientes		Qualidade no atendimento que consiste na capacidade tecnológica e estrutural de fornecer serviços de valor agregado equivalentes às melhores práticas do mercado, considerando as expectativas do cliente em termos de agilidade e precisão das soluções. Pesquisa de Qualidade no Atendimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a declaração do respondente, em relação aos recursos humanos, os conhecimentos do Banco A apresentam vantagem competitiva sustentável, o que pode oferecer retorno acima da média. No caso das habilidades percebe-se apenas a paridade competitiva e nos julgamentos ou atitudes, assim como na vivência/experiências apresentam vantagem competitiva temporária, onde o retorno é equivalente e superior a média.

BANCO A

Quadro 8 - Análise da competitividade em recursos humanos no Banco A

Recursos Humanos	Valiosa?	Rara?	Difícil de imitar?	Difícil de substituir?
Conhecimentos (gerais ou específicos; expertise em processos de trabalho, produtos, formação)	sim	sim	sim	não
Habilidades (técnicas, de relacionamento interpessoal, visão sistêmica)	sim	não	sim	não
Julgamentos/ atitude (gostar do que faz, querer fazer, dedicação, compromisso, ética etc)	sim	sim	não	não
Experiência (vivência, prática profissional, curva da experiência)	sim	sim	não	não

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Por fim, na avaliação da competitividade das competências essenciais em serviços financeiros do Banco A, os resultados mostraram que apenas o processamento de transações apresenta vantagem competitiva e de natureza temporária, o que pode trazer retorno equivalente e superior a média.

A verificação dos demais itens de competência mostrou o câmbio como desvantagem competitiva e todas as demais competências em serviços financeiros do Banco A apresentam paridade competitiva, cuja perspectiva de retorno é apenas equivalente a média.

Quadro 9 - Análise da competitividade das competências em serviços financeiros no Banco A

Competências em serviços financeiros	Valiosa?	Rara?	Difícil de imitar?	Difícil de substituir?
Gerenciamento de relacionamentos	sim	não	não	não
Processamento de transações	sim	sim	não	sim
Gerenciamento do risco	sim	não	não	Não
Câmbio	não	não	sim	Não
Engenharia Financeira	sim	não	não	Não
Habilidades comerciais	sim	não	não	Não
Gerenciamento de investimentos	sim	não	não	Não
Telesserviço	sim	não	não	Não
Captação de Informação sobre os clientes	sim	não	não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

No Banco B, os conhecimentos e as habilidades apresentaram paridade competitiva e o retorno tende a ser equivalente à média. Os julgamentos apresentaram vantagem competitiva e o retorno foi equivalente e superior a média e as experiências apresentaram paridade competitiva e o retorno foi equivalente à média.

BANCO B

Quadro 10 - Análise da competitividade em recursos humanos no Banco B

Recursos Humanos	Valiosa?	Rara?	Difícil de imitar?	Difícil de substituir?
Conhecimentos (gerais ou específicos; expertise em processos de trabalho, produtos, formação)	não	não	sim	Não
Habilidades (técnicas, de relacionamento interpessoal, visão sistêmica)	sim	não	não	Não
Julgamentos/atitude (gostar do que faz, querer fazer, dedicação, compromisso, ética etc)	sim	sim	não	Não
Experiência (vivência, prática profissional, curva da experiência)	sim	não	não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Por fim, o resultado da avaliação das competências essenciais em serviços financeiros do Banco B mostrou que, excetuando o processamento de transações que apresentou características predominantes de desvantagem competitiva, cuja expectativa de retornos para a organização foi abaixo da média, todos os demais itens pertinentes às outras competências essenciais em serviços financeiros apresentaram características de paridade competitiva, cujo retorno teve uma expectativa equivalente à média, ou seja, não apresentaram vantagem.

Quadro 11 - Análise da competitividade das competências em serviços financeiros do Banco B

Competências em serviços financeiros	Valiosa?	Rara?	Difícil de imitar?	Difícil de substituir?
Gerenciamento de relacionamentos	sim	não	Não	Sim
Processamento de transações	não	não	sim	não
Gerenciamento do risco	sim	não	não	não
Câmbio	sim	não	não	não
Engenharia Financeira	sim	não	não	não
Habilidades comerciais	sim	não	não	não
Gerenciamento de investimentos	sim	não	não	não
Telesserviço			não	não
Captação de Informação sobre os clientes	sim	não	não	não

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Encerra-se a análise enfatizando a importância do mapeamento das competências como forma de clarificar o entendimento sobre a abordagem e ao mesmo tempo difundir os dados alcançados aos gestores das respectivas instituições financeiras com o intuito de visualizar seu posicionamento estratégico e conseqüentemente avaliar seus pontos fortes e fracos neutralizando seus concorrentes.

5 Considerações Finais

O trabalho procurou analisar as competências organizacionais de dois bancos públicos e a gestão estratégica dessas competências como recursos. As principais competências organizacionais mapeadas nos bancos estudados indicaram como recursos estratégicos, os recursos humanos, negócios internacionais, capacitação, universidade corporativa, educação empresarial, relacionamento interpessoal, análise sistemática do nível de competência e motivação de sua equipe, gestão de pessoas por competências, ética e prática profissional.

As competências essenciais em serviços financeiros, identificadas no Banco A mostram que apenas o processamento de transações apresentou vantagem competitiva e de natureza temporária. Já no Banco B, os resultados não apresentaram nenhum serviço financeiro com vantagem competitiva.

A principal competência distintiva de uma instituição é ser o maior banco de desenvolvimento da América Latina. Isso acontece por meio de uma política seletiva e pela capacitação dos seus agentes produtivos. Em contrapartida, a outra instituição se posiciona como um banco sem similares na América Latina, atuando em três grandes segmentos, que são a transferência de benefícios, o desenvolvimento urbano e os serviços financeiros, gerando resultados que promovem o cumprimento de sua missão.

Do ponto de vista da vantagem competitiva sustentável sob à ótica da visão baseada em recursos, pode-se afirmar que o Banco A detém maior competitividade em relação ao Banco B, pois seus recursos e competências classificados como vantagem competitiva sustentável nos recursos organizacionais e nas competências essenciais em serviços financeiros são: conhecimentos, sistemas e em relação aos serviços financeiros apenas o processamento de transações apresentou vantagem competitiva, porém de natureza temporária.

A gestão por competências deve ser vista como parte de um sistema maior de gestão organizacional, sendo importante que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão e objetivos).

O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários, pois o conceito de competência vai além dos conhecimentos técnicos, incluindo as ações e o comportamento do indivíduo.

Assim, pode-se considerar a gestão por competências e a gestão estratégica como um importantes meios para identificar o potencial das organizações e de seus funcionários, melhorando o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre funcionários e alta administração, além de servir de estímulo aos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

Ressalta-se que as informações aqui disponibilizadas foram descritas a partir dos dados coletados em dois bancos públicos. Os resultados podem ser úteis para estimular trabalhos futuros, comparando as competências organizacionais e os recursos estratégicos de instituições financeiras privadas, a partir da base teórica utilizada no artigo.

Referências

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991. doi: 10.1177/014920639101700108
- BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson, 2007.
- CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Strategic Management.** London: Kogan, 1997.
- DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira, 2008.
- MILLS, J.; PLATTS, K; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira, 2004.
- PENROSE, E. T. **Teoria del crecimiento de la empresa.** Madrid: Aguilar, 1962.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1994. doi: 10.1002/smj.4250050207
- WRIGTH, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.