

## **A VISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS COM FOCO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso no Banco do Brasil – Ag. Guarabira – PB**

**Fernando Antônio de Lima Júnior  
Cristiano Lourenço Elias**

### **Resumo**

Nos últimos anos a implantação do modelo de gestão por competências e comprometimento vem surgindo como aparato para a adequação do desenvolvimento empresarial e na capacitação do indivíduo para buscar a eficiência do desempenho de suas atribuições no trabalho e na eficácia da obtenção dos resultados financeiros para a organização. A gestão por competências tem o objetivo de aumentar o desempenho organizacional, aprimorar o conhecimento das pessoas no ambiente de trabalho para gerar os resultados esperados para a empresa e para obter a vantagem competitiva. Para a realização deste trabalho foi feita, de início, uma pesquisa bibliográfica justificando as limitações e contribuições da pesquisa, situando o objeto de estudo que foi analisar as competências gerenciais com foco no comprometimento organizacional na visão dos gerentes pesquisados. As abordagens de pesquisa são de forma qualitativa, caracterizada como um estudo de caso realizado na Agência do Banco do Brasil de Guarabira-PB, que é o universo da pesquisa e onde cinco gerentes são a amostra. É um estudo de cunho exploratório descritivo, aportado pela técnica científica de aplicação de questionário que será do tipo semiestruturado.

**Palavras-chave:** Gestão por Competência; Comprometimento Organizacional; Desempenho.

### **Abstract**

In recent years, the implementation of the competency and commitment management model has emerged as an apparatus for the adequacy of business development and the capacity of the individual to seek efficiency in the performance of their duties at work and in the effectiveness of obtaining financial results for the organization. Competency management aims to increase organizational performance, improve people's knowledge in the workplace to generate the expected results for the company and to gain competitive advantage. For the accomplishment of this work, a bibliographical research was made, justifying the limitations and contributions of the research, placing the object of study that was to analyze the managerial competences with focus on the organizational commitment in the view of the managers researched. The research approaches are qualitative, characterized as a case study conducted at the Bank of Brasil Agency in Guarabira-PB, which is the universe of research and where five managers are the sample. It is a descriptive exploratory study, contributed by the scientific technique of applying a questionnaire that will be of the semistructured type.

**Key words:** Management by Competence; Organizational Commitment; Performance

## INTRODUÇÃO

Segundo Quinn (2003), a gestão por competência constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais. Nesse sentido o foco da pesquisa será o papel das competências no comprometimento organizacional, o qual pode ser entendido como a capacidade dos indivíduos de estarem empenhados no desenvolvimento das atividades que são designados a desempenhar, buscando alcançar os objetivos não só empresariais, como também pessoais, de forma conjunta, coletiva, envolvendo todo o grupo.

O trabalho justifica-se pela importância de se entender a relação que venha existir entre as competências gerenciais e o comprometimento organizacional, identificando a influência que um tem sobre o outro e as características das competências apresentadas pelos gerentes. Pode-se dizer que a relevância desta pesquisa refere-se ao valor que o profissional pode adquirir ao buscar novas competências, habilidades e aptidões que possam beneficiá-lo dentro do mercado e como essas competências podem refletir num trabalho grupal, eficiente e produtivo.

Portanto, questiona-se a competência gerencial, e a relação com o comprometimento organizacional.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPETÊNCIAS

De acordo com Quinn *et al.* (2003), a competência surgiu quando dois ou mais indivíduos competiam em busca de glória, vantagem, vitória, prêmio, poder, para assim ter o reconhecimento de valores adquiridos e competências individuais

As competências gerenciais são o conjunto de características e qualidades desenvolvidas e aperfeiçoadas, com frequência, para que atendam as necessidades do usuário com relação aos bens e serviços que serão adquiridos. (BOOG, 1991)

A competência gerencial é um conjunto característico de qualidade que os gerentes desenvolvem para sempre atingir os resultados de uma empresa. Essa palavra

se desenvolveu nos anos 80 quando as empresas estavam requerendo qualificação de seus empregados ou até de quem viesse se candidatar. Nos anos 90 procurava-se métodos para se expandir, houve assim as primeiras pesquisas. Isso foi ficando cada vez mais sério e foi motivo de grandes debates sociais (BOOG, 1991).

Hoje a competência é vista como uma maneira de qualificar o indivíduo, sendo a qualificação de trabalho ou emprego. Sendo assim, as empresas contemporâneas trabalham com o sistema de recompensas fazendo com que o funcionário se sobressaia e se destaque dos demais, tornando-se um funcionário mais competente. Atualmente, o homem tem que se reciclar sempre, pois o trabalho vem se modificando devido à evolução global, ou seja, o profissional que não se empenhar para melhor se qualificar não será capaz de acompanhar as tendências empresarias. Portanto, competência é a qualidade individual de quem é capaz de resolver certo assunto, fazer algo determinado, significando assim habilidade, capacidade e aptidão (QUINN, *et al.* 2003).

A competência serve para destacar um indivíduo. Em uma empresa como o Banco do Brasil, o funcionário que não for competente dificilmente chegará a um cargo de gerente. Competência é adquirida com conhecimento, empenho e dedicação do empregado para com o empregador, sendo almejada por muita gente, na medida em que é fundamental para o sucesso da organização num ambiente complexo como o mercado (BOOG, 1991).

## 2.2 COMPLEXIDADE COMPORTAMENTAL E EFICÁCIA DOS LÍDERES GERENCIAIS

Pessoas e líderes que tem uma complexidade comportamental elevada são capazes de ver o problema de várias maneiras distintas, podendo assim refletir e tomar a melhor decisão. A maioria dos cursos de gestão tem a função básica de despertar esse conceito no indivíduo, ou seja, outra maneira de enxergar de forma mais abrangente o que os cercam, para poder ver de forma clínica a mudança do mercado seja para o futuro, ou seja, para o interno de sua empresa. Os gestores têm que observar as alterações do mercado, tendo em vista que é de suma importância para as organizações visualizar e acompanhar essas mudanças, entendendo-se que só assim será possível traçar um futuro promissor, onde os objetivos podem ser alcançados (ROBBINS, 2002).

## 2.3 A NECESSIDADE DE NOVAS COMPETÊNCIAS

Passou o tempo em que para se tornar um gerente geral de uma agência bancária teria que ter no mínimo vinte anos de banco. Hoje com o mercado volátil e em constante alteração, as empresas precisam de pessoas capacitadas e competentes para acompanhar tais mudanças.

Como lembra os autores Quinn *et al* (2003), para se tornar um gerente ele precisa alcançar oito papéis tais como: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador. Hoje o gestor precisa compor-se por essas oito características para que assim ele possa gerenciar sua equipe, alcançando assim os ideais coletivos. Muito mais além que um chefe o gerente tem que ser um líder, pois é na necessidade da empresa que ele se destaca. Ao invés de mandar quando todos já estão sobrecarregados, ele vai lá e executa.

Um gerente competente sabe onde é o gargalo de sua empresa, pois a função dele é desobstruir e facilitar o fluxo em questão. Uma das técnicas que o gerente pode atribuir a sua equipe é o reforço positivo que é geralmente esquecido. Segundo Boog (1991, p.208), “processos de qualidade e produtividade são 90% comportamental e apenas 10% técnicos”. Com isso o reforço positivo é uma ferramenta altamente poderosa para influenciar o comportamento de sua equipe com o simples ato de elogiar quando um serviço foi bem executado servindo assim como uma forte arma do gerente em termo de competência.

### 2.3.1 AUTONOMIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Todos os funcionários devem ter autonomia no seu serviço até um determinado ponto. Autonomia significa liberdade ou autossuficiência. Se eles têm liberdade para gerir o seu serviço sem tanta burocracia, claramente ficaria mais fácil pôr fim nas tarefas diárias. Uma empresa que possui autonomização ganha muito mais do que uma que não possui. Como lembra Boog (1991), um gerente que dá certa autonomia a seus funcionários age de maneira correta, pois nem sempre o gerente vai estar presente para suprir as necessidades daquele problema em questão. Portanto, autonomização é diminuição de tempo, e tempo gera dinheiro. O quão mais rápido for e sem faltar qualidade é melhor.

De acordo com Boog (1991), motivação intrínseca é tudo que vem de dentro do sujeito, como: dedicação, confiabilidade, comprometimento. Um gerente geral de uma agência bancária tem que estar sempre com a sua motivação intrínseca em alta, pois é através dela que irá definir o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

### 2.3.2 AUTOGESTÃO A FIM DE ALAVANCAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

A nova sociedade empresarial é caracterizada pelos ideais da autogestão que são: comprometimento, escolha, execução e monitoramento. Autogestão seria quando não há a imagem do patrão, contudo todos do grupo participam das decisões por igualdade de condições.

“Uma vez que a maior complexidade e demandas crescentes da nova economia tornam o monitoramento e a supervisão estritos impraticáveis e inapropriados, os indivíduos precisam autogerenciar-se mais, o que requer uma maior iniciativa e comprometimento, com base nas motivações mais profundas das recompensas intrínsecas.” (QUINN *et al.*, 2003, p.250).

Portanto, se levarmos em conta os motivadores intrínsecos e unirmos com os ideais de autogestão, poderemos assim compreender a melhor maneira de alavancar ou equilibrar o impacto de cada um sobre nossa produção.

### 2.3.3 APRENDIZAGEM – UM AMBIENTE DE TRABALHO PRODUTIVO

Nunca foi tão difícil manter o ambiente de trabalho produtivo com pessoas motivadas. Hoje entre os bancos existe a LOB (Livre Opção Bancária), portanto caso o cliente não esteja satisfeito com o ambiente organizacional, proposta e o *feedback* da situação em questão, ele vai até a concorrência e finaliza sua negociação.

Um ambiente de trabalho, por intermédio do relacionamento com pares e com chefias pode ser produtivo, mas com certa cautela, pois tanto pode ser motivador como desmotivador. Um ambiente de trabalho pode se tornar produtivo por diversos fatores, como: salário, reconhecimento, dinamismo, participação dos lucros da empresa, realização pessoal e profissional (ALLEN; MEYER, 1996).

Enfim, para fomentar um ambiente de trabalho produtivo é necessário atentar para todo universo do ambiente de trabalho, cujos resultados irá depender muito dos indivíduos envolvidos não esquecendo dos motivadores intrínsecos para assim alavancar a competência, autodeterminação e impacto (BASTOS, 1993).

#### 2.4 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Os gerentes vivem em meio a transações e operações, fazem o que tem que ser feito, realizam seu trabalho oito horas por dia, fazendo disso um mundo racional, lógico, ordenado, tendo ainda que arrumar tempo para encontros imprevistos, visitas. Os gerentes não têm muito tempo de ler, então todos eles vivem de informações faladas, ou seja, que um colega em conversa informal comentou. Precisam estar de olho tanto na sua organização quanto nos clientes para assim saber onde melhor posicionar sua empresa e direcionar sua equipe para alcançar seu objetivo.

De acordo com Ferreira (1986), para obter uma melhora na administração do tempo é necessário o planejamento de prioridades regularmente, não do que irá fazer a cada minuto, mas sim do que é mais importante e dar prioridade a elas. Uma dica é, sempre que possível trabalhar os pontos mais importantes no horário em que sua energia for maior. Um dos elementos básicos da administração do tempo é manter uma agenda e manter uma lista prioritária do que tem que ser realizado.

#### 2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Um dos desafios das organizações é promover um ambiente de trabalho no qual ocorra um comprometimento dos trabalhadores, pois hoje já se sabe que há resultados positivos proporcionando melhoria na qualidade de produtos, serviços e da própria produtividade. Uma das opções é fazer com que o empregado seja responsável pelo trabalho que oferece, conseguindo, conseqüentemente, bater as suas metas. Outra seria o funcionário ser sócio da empresa, ou seja, ter uma pequena participação nos lucros anuais. Outros aplicam ao comprometimento organizacional um elo entre o indivíduo e a empresa. Segundo Borges-Andrade (1994, p. 50), comprometimento organizacional refere-se ao “grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer”.

De acordo com Melo (2001), comprometimento é assumir um compromisso ou responsabilidade com alguém ou com uma organização. O comprometimento passou a significar o envolvimento com diversos aspectos do ambiente de trabalho. No início da década de 70, autores da área de psicologia das organizações já comentaram da necessidade de trabalhar o vínculo psicológico dos trabalhadores nas organizações.

A investigação do comprometimento, que revela importantes aspectos dos relacionamentos entre empregados e empregadores, torna-se uma prática poderosa para ilustrar determinados comportamentos tanto do indivíduo quanto da organização. Um empregado comprometido com a organização representa um relacionamento positivo, pois traz significado à sua vida e, de acordo com a organização, um empregado comprometido é altamente valorizado pelo aumento do desempenho individual e consequentemente grupal (MOWDAY, 1998).

Em termos conceituais Mathieu e Zajac (1990) e Allen e Meyer (1996) acreditam que o comprometimento organizacional é uma espécie de “forte vínculo” entre o empregado e a empresa. Já Soares (2001) diz que o comprometimento organizacional é bem acima do que uma simples responsabilidade na transformação de metas e objetivos. Já Allen e Meyer (1996) comentam que a forte ligação psicológica do empregado com a empresa torna mais difícil que ele deixe a empresa voluntariamente, fazendo disso uma união.

Só lembrando que de todas essas definições citadas, não existe uma específica sobre comprometimento organizacional, pois já existem várias pesquisas abordando o mesmo tema e cada autor interpreta de sua maneira.

### 2.5.1 MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Depois de estudos realizados na área alguns pesquisadores perceberam os enfoques multidimensionais que são bem mais do que comprometimento, eram componentes presentes entre a organização e indivíduo. Alguns autores utilizam expressões diferentes, como Mowday, Porter e Steers (1982), que chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento; já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do

comprometimento. Na verdade, eles estão se referindo a mesma coisa que são os componentes do comprometimento organizacional.

Kelman, em 1958, apresenta um instrumento de mensuração que distingue o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes:

- a) *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b) *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c) *Internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Em 1961, Etzioni (*apud* MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) realizou um estudo e sugeriu três formas de classificação do envolvimento do empregado. 1) o envolvimento moral – baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais; 2) o envolvimento calculativo – centrado nas relações de troca desenvolvidas entre o indivíduo e sua organização, o qual ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições, cuja relação é com menor intensidade comparada ao envolvimento moral; 3) envolvimento alienativo – pautado na repressão e na coerção com uma orientação negativa.

Dos três envolvimento não existe um melhor, pois irá variar de acordo com o ambiente organizacional de cada empresa. Uma boa gestão proporciona um ambiente mais favorável facilitando assim um envolvimento moral e calculativo. Já o alienativo é autoexplicativo com a sua repressão e orientação negativa. Segundo Bastos (1994), a falta de um consenso forma opiniões diferentes, podendo assim ter várias abordagens do comprometimento organizacional, dentre eles os enfoques afetivo-atitudinal, instrumental, normativo, sociológico e comportamental.

Enfoque afetivo-atitudinal de acordo com Mowday, Porter e Steers (1982) o vínculo afetivo representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Sendo assim o indivíduo toma uma forma ativa, estando disposto a se empenhar ao máximo contribuindo assim positivamente para sua organização. A partir desta definição, o indivíduo tem um forte grau de comprometimento afetivo, demonstrando



assim uma internalização dos valores e objetivos passados pela organização e, como consequência, ele irá se esforçar muito em prol do benefício da organização.

Enfoque instrumental sugere que a ligação entre indivíduo e organização pode surgir quando esta responde satisfatoriamente as necessidades dos trabalhadores como por exemplo salário, *status*, liberdade. Esse enfoque traduz a percepção do trabalhador com relação a percepção dele sobre trocas estabelecidas com a organização.

Enfoque normativo de acordo com Bastos (1993), esse comportamento é visto como o conjunto de pressões normativas, internalizadas para que as pessoas se comportem de acordo com os objetivos e metas da organização. Sendo assim, esse enfoque procura trabalhar o lado motivacional através da análise da cultura e do lado individual, fazendo com que o trabalhador cumpra com seu trabalho em prol dos objetivos e interesses da instituição.

Enfoque sociológico é a relação estabelecida pelo contratante com vista em querer impor ao indivíduo a relação autoridade-subordinação. Com isso, o empregado não deve esperar benefícios pessoais e sim apenas o seu trabalho com um regime de liderança de seu empregador.

Enfoque comportamental é uma relação que o individuo faz de si próprio. Sempre irá ser comprometido com suas atitudes, levando assim a um comportamento circular gerando uma consistência com suas atitudes futuras.

## 2.5.2 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SEGUNDO A VISÃO DE COHEN

Cohen (2007) destaca com relevância a compreensão dos vínculos estabelecidos entre trabalhadores e organização. Segundo ele os estudos desenvolvidos por Mowday, Porter e Steers (1982), diz que o comprometimento organizacional é melhor caracterizado como um processo que se desdobra ao longo do tempo o qual começa antes que o empregado incorpore na organização e se estenda após anos empregatícios, considerando as mudanças no comprometimento.

Sendo assim o modelo descreve o processo antes que o empregado dê entrada na organização. Três grupos afetam as propensões ao compromisso. O primeiro grupo é formado por características pessoais tais como crenças, valores. O segundo tem objetivos e valores diferentes que procuram se satisfazer na organização. Assim quanto

maior a congruência, maior será sua propensão para empenhar-se. O terceiro trata de expectativas a cerca do trabalho que afetam a propensão ao comprometimento (COHEN, 2007)

De acordo com Cohen (2007), o modelo de desenvolvimento do comprometimento organizacional possui diferentes significados com diferentes períodos de tempo em uma organização. O indivíduo pode estar satisfeito por estar apenas trabalhando, outro com tempo de trabalho pode não estar satisfeito com isso e vai querer um abono salário que seria um tipo de recompensa. Sendo assim vai variar de como ele entrou e quais suas intenções.

### 3. METODOLOGIA

A realização de um bom trabalho de pesquisa requer uma atitude ou disposição subjetiva do pesquisador na busca de soluções sérias e métodos apropriados ao trato do problema estudado (CERVO; BERVIAN, 1983). Assim, diante desse propósito, a abordagem da pesquisa selecionada foi qualitativa. Na pesquisa qualitativa é possível responder a questões do indivíduo no ambiente organizacional com um nível de realidade que não pode ser quantificado, por se trabalhar com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser reduzidos a números (MINAYO *et al.*, 1998).

Esse estudo é caracterizado como pesquisa empírica tendo como método de procedimento o estudo de caso. Conforme Bruyne *et al.* (1977), o estudo de caso é “uma análise intensiva, empreendedora numa única ou em algumas organizações reais [...] e reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação”.

Godoy (1995, p.25), acrescenta que o:

“Estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “porque” de certos fenômenos que ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto da vida real.”

Desse modo, este método foi traçado com finalidade exploratória e descritiva em uma agência bancária, com intenção de buscar informações e conhecer os fenômenos através da exploração de um determinado assunto.

No que tange a população de uma pesquisa é representada por vários elementos que possui características comuns, ou seja, eles possuem as características que representam o objeto de estudo (VERGARA, 2010; BOGDAN; BIKLEN, 1998).

Desse modo, considerou-se o universo desta pesquisa os gerentes do Banco do Brasil, Agência Guarabira-PB. Gil afirma que universo da pesquisa social é tão vasto que às vezes é impossível abordá-lo em sua totalidade, onde geralmente o pesquisador trabalha com uma amostra (GIL, 1999). Assim, a amostra deste estudo foi composta pelos seguintes gerentes: 01 gerente geral, 01 gerente de pessoa jurídica, 02 gerentes de pessoa física e 01 gerente de serviços/contas onde todos eles desempenham atividades diretamente ligadas ao Banco do Brasil – Ag. Guarabira-PB.

Esse estudo foi ancorado na técnica científica utilizando o questionário. O questionário para esse estudo será do tipo semiestruturado e elaborado com base numa série de perguntas baseadas nos objetivos centrais desse estudo.

A técnica de coleta de dados deste estudo foi à entrevista associada à pesquisa-ação, para o entrevistador fazer parte da empresa pesquisada e estar sempre em contato com os sujeitos de pesquisa e participar do cotidiano profissional dos mesmos. Conforme Ludke e André (1988), a pesquisa-ação é um estudo de pesquisa propício ao pesquisador que trabalha na empresa objeto de estudo.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Quanto aos resultados da pesquisa, no que se refere ao perfil dos sujeitos quanto ao gênero, constatou-se que 100% dos pesquisados são do sexo masculino. Os quais mostram que para o cargo de gerente, os homens ainda são maioria para exercer este cargo. No que se refere à idade, a pesquisa mostrou que 40% dos entrevistados estão na faixa etária de 31 a 36 anos, 40% na faixa de 37 a 45 anos e 20% de 45 a 50 anos. O resultado que trata de escolaridade obteve o seguinte percentual: 100% de nível superior completo. A tabela 1 ilustra esse resultado.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Variável / Indicador		Percentual (%)
Gênero	Masculino	100
	Total	100
Faixa etária de idade	31 a 36	40
	37 a 45	40
	45 a 50	20
	Total	100
Escolaridade	Superior Completo	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Conforme os resultados das entrevistas, a técnica selecionada para tratar os dados foi a análise de conteúdo, onde serão mostrados a seguir as categorias que emergiram no estudo.

Desse modo, para oferecer um melhor entendimento desses resultados, foram elaborados quadros, onde procurou agrupar os núcleos de sentido em força de categoria e ocorrência. Destaca-se apenas que o número de ocorrência não tem relação com o total da amostra da pesquisa.

Assim, quando falamos sobre o atingimento de metas e resultados pela área de trabalho que é responsável, os sujeitos apontaram as seguintes categorias: metas e desenvolvimento de equipe.

Núcleo do Sentido	Categoria	Ocorrências (unidade de análise)	Numero de Ocorrências
Atingimento de metas e resultado pela área de trabalho	Alcance de metas	Todos temos metas para cumprir, trabalhamos em um ambiente competitivo enorme.	04
	Desenvolvimento de equipe	Se os membros das equipes não são comprometidos com os objetivos da empresa, como iremos ganhar da concorrência.	05

Quadro 1 - Percepção do alcance de metas e desenvolvimento da equipe

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Conforme os resultados do quadro acima através do núcleo de sentido sobre o atingimento de metas e resultado pela área de trabalho, demonstra-se que pelo cargo (Gerente) que os pesquisados assumem na empresa, algumas das grandes preocupações são: cumprimento de metas e desenvolvimento da equipe de trabalho.

Quanto ao estímulo de desenvolvimento, troca de experiência e informações com as equipes de trabalho, foram extraídos os seguintes discursos:

“... sim, porque à medida que a equipe ganha estímulo, ela se desenvolve, troca informações e experiência. Sendo assim fica mais fácil atingir as metas e ser mais comprometido com a empresa...”

“... sim, sempre busco estimular minha equipe para executar um trabalho de excelência onde todos se sintam realizado no final da tarefa...”

“... sim, sou responsável pelo desenvolvimento profissional da minha equipe e como é uma que exige constante atualização do conhecimento, a troca de experiência e informação surge de forma espontânea...”

Conforme os discursos acima há uma grande preocupação por parte dos entrevistados em trabalhar o desenvolvimento, troca de informação com as equipes de trabalho, para que todos os colaboradores da empresa possam se sentir importantes no elo indivíduo-organização.

Para manter-se atualizado com o conhecimento dentro e fora da organização, os entrevistados apontaram as seguintes categorias: participação em fóruns e palestras, desinformados e desmotivados.

Núcleo do Sentido	Categoria	Ocorrências (Unidade de Análise)	Número de Ocorrências
Atualizado com o conhecimento dentro e fora da organização.	Participação em fóruns e palestras	Procuero sempre participar de fóruns e palestras para se manter atualizado	05
	Desinformados e desmotivados	Se o individuo não procura se atualizar enquanto profissional no nosso cargo é por que algo anda errado	03

Quadro 2 – Atualização do conhecimento para o cargo que exerce

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Conforme os discursos apresentados no quadro acima, observa-se que a maioria demonstra essa preocupação em buscar sempre novos conhecimentos no sentido de se tornarem cada vez mais capacitados em desenvolver os seus cargos gerenciais. E essa preocupação fica bem clara no discurso abaixo.

“...o nosso ramo de atividade exige constante atualização para melhor orientar os nossos subordinados e principalmente, os nossos clientes. A empresa sempre nos incentiva a participar de fórum, palestras, e cursos de capacitação com o intuito de nos tornar cada vez mais capacitado...”

No que se refere a orientação dos colegas na execução das tarefas para melhorar o desempenho, foram obtidos os seguintes discursos:

“... a melhoria constante do desempenho é uma preocupação constante da nossa empresa. A busca da eficiência e da eficácia operacional nos leva cada vez mais a desenvolver um trabalho de excelência...”

“... o gerente em qualquer área da empresa em que atue, tem que ter a liderança no sentido de orientar, conduzir e motivar o seu pessoal no cumprimento de metas e tarefas que cada um desenvolve. Por isso, eu sempre pergunto se alguém tem alguma dúvida ou dificuldade na tarefa que realiza...”

Em um mercado competitivo como o de empresas bancárias, os textos dos entrevistados acima mostram bem essa preocupação no sentido de melhor desempenho profissional, motivação, foco nos papéis profissionais, liderança entre outros aspectos que são uma preocupação constante por parte dos cargos de confiança da organização.

No tocante as características pessoais que um gerente tem que possuir para que o mesmo demonstre competência, foram externalizados os seguintes discursos:

“... a competência para um gestor está diretamente relacionada com a capacidade de liderança. O melhor tipo de administração é aquele que lidera pelo exemplo, motivando assim sua equipe...”

“... conhecimento do cargo que ocupa e direcionando esse conhecimento para os objetivos da organização. Que o profissional que ocupa o cargo de gerente tenha atitude que gere iniciativa, motivação e controle...”

Conforme os discursos dos sujeitos da pesquisa, nem todas as características pessoais de competência são vistas de forma extrínseca (controle), mas no cotidiano de trabalho desses profissionais com seus colegas de trabalho se torna mais evidente.

Desse modo, na opinião de todos os entrevistados, ou seja, 100% dos pesquisados acreditam que mobilizam todos os colaboradores em prol do interesse da empresa, conforme alguns discursos elencados abaixo.

“... sim, com todos os colaboradores mobilizados e estimulados, a certeza do crescimento da empresa e atingimento das metas se tornam indiscutíveis...”

“... sim, porque enquanto empresa todos somos parte integrante do seu patrimônio...”

Conforme os discursos dos entrevistados, por se considerar parte integrante da empresa, todos os colaboradores buscam canalizar os seus esforços na busca do alcance de metas e como consequência desses esforços, o crescimento da empresa.

No que se referem ao comprometimento organizacional, todos os gerentes entrevistados acreditam que são comprometidos com a empresa e com o cargo que ocupam, conforme os discursos externalizados:

“... sim, o comprometimento não se limita apenas a seguir o trivial (cumprir sua jornada de trabalho e fazer o que se espera). A demonstração de comprometimento está em desenvolver bem o seu papel profissional, nas atitudes e iniciativas e no foco do crescimento da empresa...”

“... sim, quando se busca em fazer um trabalho de qualidade, motiva a sua equipe a trabalhar de forma harmoniosa e procura atender o seu cliente com eficácia, acredito que isso é comprometimento com a empresa...”

Contudo, quando arguidos sobre as características que um profissional demonstra em ser comprometido com a empresa que trabalha os sujeitos apontaram as seguintes categorias: dedicação ao trabalho, identificação com a empresa, sentimento de orgulho em ser parte da empresa.

Núcleo do Sentido	Categoria	Ocorrências (unidade de análise)	Numero de Ocorrências
Características de um profissional comprometido com a sua empresa	Dedicação ao trabalho	Não apresenta tantos erros nas tarefas executadas e as metas são alcançadas com qualidade.	05
	Identificação com a empresa	Sinto-me como parte dela.	05
	Sentimento de orgulho em ser parte da empresa	Dedicação em alavancar os seus objetivos e busca de novos.	05

Quadro 3 – Características de um profissional comprometido com a sua empresa

Fonte: Pesquisa de campo (2017)



Conforme os resultados do quadro acima através do núcleo de sentido sobre as características do profissional comprometido, 100% dos entrevistados demonstraram que as características principais são: dedicação ao trabalho, identificação com a empresa, sentimento de orgulho em ser parte dela.

Na opinião de todos os entrevistados, quanto à empresa oferecer oportunidade de crescimento na carreira, treinamento, entre outros requisitos que conduzem os indivíduos ao comprometimento organizacional. Responderam que existe um conjunto de requisitos organizacionais tais como: certificação interna, cursos de capacitação, cursos de pós-graduação, participação nos lucros da empresa e promoção que, de certa forma, incentiva-os a se tornarem engajados com os objetivos da organização.

E quanto a quem ganha com o comprometimento do profissional com a empresa, na visão dos gerentes entrevistados, foram externalizados os seguintes discursos:

“... a empresa, os clientes e o próprio profissional...”

“... todos, do cliente mais humilde (que um cliente potencial), ao diretor geral do banco. Da sociedade ao cliente. Enfim, o colaborador comprometido com sua empresa, é colaborador motivado com o seu trabalho...”

Conforme foram questionados, eles responderam que o comprometimento é a chave do negócio. Que cliente satisfeito é lucro para sua empresa, e profissional comprometido é lucro para o banco. Sendo assim todos ficam satisfeitos e todos vão sair lucrando.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi analisar as competências gerenciais com foco no comprometimento organizacional na visão dos gerentes pesquisados. Com relação ao comprometimento ele age por meio de seu impacto sobre uma ou mais predisposições psicológicas, as quais levam um indivíduo a comportar-se de determinada maneira em relação a algo ou alguém; que o comprometimento dos funcionários é um constructo relevante já que pode conduzir à vantagem competitiva e ao sucesso organizacional.

Já na competência acontecem as transformações das relações de trabalho, oriundas da globalização e do incremento da tecnologia, e o aumento da competência da concorrência é um fator de sua natural evolução social.

Portanto, levando em conta todo o processo de desenvolvimento do comprometimento e da competência dos gerentes entrevistados, foi percebido dentro das ocorrências que todos eles são totalmente comprometidos na relação entre organização e funcionário, e de alta competência com relação as suas responsabilidades, pois todos eles estão no cargo por terem se destacado e por terem sido um profissional capaz de assumir riscos.

## **REFERÊNCIAS**

ALLEN, N. J.; Meyer, J. P. **Afetiva, Continuidade e Normativo compromisso com a organização: um exame de validade construtor.** *Jornal de Comportamento Profissional*, v. 49, p. 252-276, 1996.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** 294 f Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** *Revista de administração de Empresas*, v.33, p.52-64, maio/jun. 1993.

BECKER, T.E. **Focos e bases de compromisso: São distinções que vale a pena?** *Academy of Management Journal*, n.35, v.1, 232-244, 1992.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto Editora, 1998.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da Competência,** São Paulo Best Seller, , p. 208, 1991.

BORGES-ANDRADE, J.E.; **Comprometimento Organizacional na Administração Pública e seus seguimentos meio e fim.** Temas em Psicologia. v.2, n.1, p.50, 1994.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 252 p., 1977.

CERVO, A. L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

COHEN, A. **Compromisso antes e depois: avaliação e na reconceituação do comprometimento organizacional.** *Análise Gestão de Recursos Humanos*, v. 17, n. 3, p. 336-354, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, Maio/Jun/1995.

KELMAN, H. C. **Compliance, identificação e internalização: três processos de mudança de atitude.** *Journal of Conflict Resolution*, v. 2, p. 51-60, 1958.

LUDKE, Menga; ANDRÊ, Marli E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1988.

MATHIEU, J.; Zajac. D. **A revisão e meta-análise dos antecedentes, correlatos e conseqüências do comprometimento organizacional.** *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171 – 194, 1990.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. **A conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional.** *Análise Gestão de Recursos Humanos.* v.1, p. 61-89, 1991.

MINAYO, Maria C. de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2000.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M. **Vínculos empregado-organização** - a psicologia do compromisso, absentismo e turnover. Nova Iorque. Academic Press. 1982.

MOWDAY, R.T. Reflexões sobre o **Estudo e Relevância do Comprometimento Organizacional,** *Análise de Gestão de Recursos Humanos.* v.8 p. 387-401, 1998.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON Michael; McGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SOARES, A. C. C. **O Comprometimento dos Funcionários das Empresas Atacadistas do Ramo de Confecções Femininas: um estudo de caso em shopping center na cidade de Maringá.** 2001. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURA

#### 1. PERFIL

##### 1.1 FAIXA ETÁRIA DE IDADE

- 20 a 25 anos                       26 a 30 anos                       31 a 36 anos  
 37 a 45 anos                       45 a 50 anos                       Acima de 50 anos

##### 1.2 GÊNERO

- Masculino                               Feminino

##### 1.3 ESCOLARIDADE

- Ensino Médio Completo     Ensino Superior Incompleto  
 Curso Superior Completo

#### 2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

2.1 Você responde pelo atingimento de metas e resultado pela área de trabalho que é responsável? Comente.

---

---

---

---

2.2 Você procura estimular o desenvolvimento, a troca de experiência e informações nas equipes que coordena ou que faz parte delas? Justifique.

---

---

---

---

2.3 Você busca manter-se atualizado com o conhecimento disponível dentro e fora da organização, interagindo com os profissionais mais especializados, clientes e parceiros, buscando transformar essa informação ou este conhecimento de experiência profissional? Justifique.

---

---

---

---

2.4 Você sempre orienta os seus colegas na execução das suas tarefas no sentido de melhorar o desempenho deles? Comente.

---

---

---

---

2.5 Na sua opinião quais as características que um gerente deve ter, para que o mesmo demonstre que é competente? Responda.

---

---

---

---

2.6 Você mobiliza todos os colaboradores desta empresa em prol do interesse do mesmo? Porque.

---

---

---

---

### 3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 Na sua opinião, você é comprometido com a empresa que trabalha? Em caso afirmativo porque.

---

---

---

---

3.2 Na sua opinião, quais as características que um profissional demonstra que é comprometido com a sua empresa? Justifique.

---

---

---

---

3.3 O que a empresa lhe oferece em termos de: Oportunidade de crescimento na carreira, Treinamento, Curso de Capacitação e Salário, entre outros requeizitos que o torne comprometido com a sua organização? Comente.

---

---

---

---

3.4 Na sua opinião, quem ganha com o comprometimento do profissional com a empresa? Comente.

---

---

---

---