

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Curso de Graduação em Administração**

KALINE FERNANDES DE OLIVEIRA

AS COMPETÊNCIAS ESPERADAS e PERCEBIDAS DOS PROFISSIONAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA NO SEGMENTO BANCÁRIO: UM  
ESTUDO COM DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL

**MACEIÓ-AL**  
**2022**

KALINE FERNANDES DE OLIVEIRA

AS COMPETÊNCIAS ESPERADAS E PERCEBIDAS DOS PROFISSIONAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA NO SEGMENTO BANCÁRIO:  
UM ESTUDO COM DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E  
ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de  
Administração da Faculdade de  
Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade  
Federal de Alagoas, como parte dos  
requisitos necessários à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>fa</sup>. Dr<sup>a</sup>. Milka Alves  
Correia Barbosa

Maceió  
2022

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

O48c Oliveira, Kaline Fernandes de.

As competências esperadas e percebidas dos profissionais de administração, contabilidade e economia no segmento bancário: um estudo com discentes de administração, contabilidade e economia da Universidade Federal de Alagoas - UFAL / Kaline Fernandes de Oliveira. – 2022.  
69 f. : il. color

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 52-62.  
Apêndice: f. 63-69.

1. Organizações bancárias. 2. Competência. 3. Economistas. 4. Administradores. 5. Contadores. 6. Ensino superior. I. Título.

CDU: 658: 336.7

# FOLHA DE APROVAÇÃO

KALINE FERNANDES DE OLIVEIRA

AS COMPETÊNCIAS ESPERADAS E PERCEBIDAS DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA NO SEGMENTO BANCÁRIO: UM ESTUDO COM DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao corpo docente do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas.

Aprovado em 22 de fevereiro de 2022:



Documento assinado digitalmente  
Milka Alves Correia Barbosa  
Data: 12/05/2022 12:10:45-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Milka Alves Correia Barbosa, UFAL  
Orientadora

**Banca Examinadora:**



Documento assinado digitalmente  
ANA PAULA LIMA MARQUES FERNANDES  
Data: 09/05/2022 08:37:25-8300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Lima Marques Fernandes, UFAL  
Examinador 1



Documento assinado digitalmente  
Andrew Beheregarai Finger  
Data: 10/05/2022 11:05:21-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Andrew Beheregarai Finger, UFAL  
Examinador 2

Dedico este trabalho a Deus, provedor da minha existência neste plano, da minha força e da minha determinação.

Aos meus familiares que me apoiaram em todo momento,

Aos meus amigos e colegas que estiverem sempre ao meu lado.

E aos docentes e profissionais da FEAC e UFAL que contribuíram para a minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço à Deus, ser magnífico e perfeito, que de toda sua bondade me deu forças para conquistar tudo que eu quiser nessa vida e que me provem de amor incondicional e conforto em todos os momentos. Sem Ele eu nunca estaria aqui, sem seu amor eu nunca teria forças para conquistar nada nessa vida, minha vida é totalmente entregue à Ele.

A minha família que tanto me apoia, que torce por mim em todos os momentos, que me acolhe e que me dão tanto amor. Muito obrigado pela paciência e pelo apoio que tive para poder me dedicar a este trabalho. É através da família que tive o acalento e o conforto para poder me dedicar a minha vida acadêmica.

A empresa que trabalho e aos meus colegas de trabalho Jeneffer, Júlio, Valdira, Tanneron, Gustavo, Fábio e Lídia que me proporcionam um ambiente de muito aprendizado e de conforto para poder ter me dedicado a esta pesquisa.

Aos meus amigos do curso de administração tais quais Natanael, Daniel, Rebeca Silva, Rebeca Sampaio, Nicholas, Natalia, Izabelle, Isabela, Luan, Elaine, Ludymilla, Apollo, Heder e Eduardo. Como também meus amigos fora da faculdade como Letícia, Walisson, Bruno e Ninho, que estiveram do meu lado em momentos tão difíceis durante esse período pandêmico, a minha profunda gratidão.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Milka Barbosa, que me guiou na construção deste trabalho assim como foi tão compreensível e me deu muito apoio em todos os momentos, a minha eterna gratidão.

## RESUMO

As atuais mudanças do mercado refletem a globalização e a transformação da tecnologia, que afeta diretamente a competitividade das organizações bancárias, tornando maiores as expectativas dessas organizações em relação às competências adequadas aos profissionais sobre as demandas atuais nelas inseridas. Sobretudo, isso afeta os profissionais formados que sofrem pela falta de conhecimento sobre a realidade organizacional devido ao aprimoramento de competências necessárias a esse mercado. Dessa forma, é importante visualizar o perfil dos profissionais inerentes ao ambiente bancário, como economistas, administradores e contadores a manter-se no novo cenário competitivo, pois é preciso analisar especificamente as competências requeridas para o setor bancário como qualquer outra área que se pretenda desenvolver profissionalmente. Além disso, levanta-se o questionamento sobre o ensino em competências na formação universitária. Assim, o objetivo deste projeto busca apresentar as competências esperadas e percebidas para os profissionais bancários formados em administração, contabilidade e economia da FEAC-UFAL. A abordagem da pesquisa é caracterizada pela abordagem quali-quantitativa. Quanto ao objetivo, a presente pesquisa é classificada como descritiva por meio de levantamento bibliográfico e pesquisa documental. Nos procedimentos técnicos foi utilizado um levantamento de dados e opiniões através de um questionário semiestruturado aplicado aos estudantes. Assim, o resultado deste trabalho mostrou que os estudantes têm pouco acesso a competências bancárias em domínio em línguas estrangeiras, inovação e conhecimentos de informática. As competências menos desenvolvidas na faculdade identificadas foram as de pensamento analítico, criatividade, possuir visão sistêmica, ter visão estratégica e liderança, enquanto que a percepção dos respondentes se agrupavam em reforçar a importância do desenvolvimento por competências e o quanto há um certo nível de carência no estímulo das competências bancárias esperadas.

**Palavras-chave:** Setor bancário. Competências. Habilidades. Administração. Administrador. Ciências Econômicas. Economista. Ciências Contábeis. Contador. Educação. Graduação.

## **ABSTRACT**

The current changes in the market that comes from globalization and technology transformation directly affects the competition between banks, increasing the organizations' expectations regarding the adequate skills professionals must have in order to meet the current demands placed in these organizations. Furthermore, this affects trained professionals who suffer from lack of knowledge about the organizational reality due to the constant need to improve the skills that are necessary for this market. Therefore, it is important to see that the professionals who work in the banking sector, such as economists, administrators and accountants, remain in this competitive environment, because it is necessary to specifically analyze the skills required for the banking sector like any other area that one intends to develop professionally. In addition, open the question about teaching competences in academic education is also raised. Thereby, the objective of this project seeks to present the skills expected in banking professionals from the perception of the students of administration, accounting and economics at the Faculty of Economics, Administration and Accounting of Alagoas (UFAL). The research approach is characterized by the qualitative-quantitative approach. As for the objective, the present research is classified as descriptive through a bibliographic survey and documental research. In the technical procedures, a survey of data and opinions was used through a semi structured questionnaire applied to students. The results of this research showed that students have little access to banking skills in foreign languages, innovation and computer skills. The competencies identified as the least developed in college were those of analytical thinking, creativity, development of systemic vision, strategic vision and leadership, while the respondents' perceptions were grouped in reinforcing the importance of competency-focused formation and how there is still a certain lack of stimulation regarding the less developed skills that were identified.

**Keywords:** Banking sector. Competencies. Skills. Administration. Administrator. Economic Sciences. Economist. Accounting Sciences. Accountant. Education. Graduation.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1 TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO	13
2.2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR BANCÁRIO	24
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>33</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual de mudanças do mercado econômico é reflexo da globalização e do acesso a tecnologias que se transformam e impactam diretamente a competitividade, levando-as a tornarem um ambiente cada vez mais complexo e transformador, com vistas a atender as demandas da sociedade vigente.

O sistema financeiro brasileiro sofreu diversas mudanças nas últimas décadas (BÁTIZ-LAZO, 2018). Teoriza-se que o ponto de partida dessas mudanças foi ocasionado após a Reforma Bancária de 1964, no qual as interferências incluem a formação e consolidação do sistema financeiro em nível nacional, a concentração do capital financeiro, a expansão substancial dos tipos e quantidades de serviços bancários, a padronização dos procedimentos de contabilidade bancária e o início do sistema bancário automatizado (SOARES, 2013; VITORIO, 2019).

Dulci (2018) também destaca que, o advento da internet alterou as infraestruturas tecnológicas dos bancos, sobretudo na externalização das atividades pelas plataformas digitais disponibilizadas, que teve início com o *home* e o *office banking* (atendimento de serviços bancários a partir do computador do cliente), posteriormente evoluindo para o *internet banking* (operações financeiras e de dados pela Internet) e o *mobile banking* (operações bancárias em dispositivo móvel), canais que ampliaram os espaços de comercialização dos produtos e serviços bancários.

Fríosi et al. (2019) declaram que os bancos têm se empenhado na inovação por meio do investimento da tecnologia em áreas que focam em produtos, marketing, gestão, processos e nos negócios, de forma a melhorar e a atender as necessidades de transações financeiras no dia a dia dos brasileiros. Para os autores, há a preocupação em tornar as instituições bancárias cada vez mais digitais para aumentar a eficiência na qualidade do atendimento, como é no desenvolvimento do *mobile banking* e do *internet banking*.

Os bancos expandiram suas atividades afins por meio de estabelecimentos chamados de correspondentes bancários que realizam parceria na execução de atividades financeiras como correios, lotéricas e outras firmas do setor do comércio. Isso permitiu com que as relações de trabalho no setor fossem flexibilizadas através

da terceirização do trabalho dentro dessas instituições não tradicionais (VAZQUEZ, 2018).

As demandas atuais no ambiente de trabalho estão cada vez mais voltadas a um perfil participativo e envolvido no contexto corporativo, com capacidade de aprender, competências individuais e habilidade para disseminar essas competências (GORGES et al, 2018). Segundo Garcia e Satori (2019), há um aumento das expectativas das organizações sobre as competências esperadas do trabalhador para que suas atividades sejam alinhadas à obtenção cada vez maior de potencial competitivo dos negócios.

Desta forma, a preocupação com as competências necessárias ao perfil de colaborador bancário tem impactado o mercado de trabalho. Para Granoski e Fumagali (2017) tais competências se constituem em um conjunto de capacidades cujo domínio torna-se necessário ao profissional bancário, tendo em vista que a organização depende grandemente da participação efetiva de cada um.

O alinhamento de conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional às esperadas dentro do contexto bancário mostra-se como um desafio no desenvolvimento de competências. O segmento bancário é um ambiente de metas, prazos e de extrema cobrança e a falta de conhecimento sobre a realidade impede que os profissionais realizem o seu devido aprimoramento de competências, causando problemas como desmotivação, insatisfação e estresse, ou levando, por exemplo, ao encerramento precoce da carreira bancária (MARTINS, 2017; MARTINS, 2018).

No início da carreira de um economista, o impacto de uma boa colocação repercutirá ao longo de sua vida profissional nos moldes da renda, qualidade e qualificação para o trabalho (PONTES, 2020). No trabalho bancário, a profissão de economista é uma das mais importantes para um país, visto que decisões econômicas podem solucionar ou potencializar problemas sociais, e, portanto, é preciso que a formação dos economistas seja qualificada e fiscalizada. No segmento bancário esses profissionais exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos financeiros (COFECON, 2019).

Dentro das obrigações do profissional contábil, a evolução no cenário econômico acabou exigindo do contador trabalhos interpretativos e orientadores a se adequar o mais breve possível às exigências governamentais e mercantis (REIS; SILVA, 2020).

Espera-se que a contabilidade reflita sobre a constante reciclagem de seus estudos. Para o mercado, o profissional contábil necessita estar apto a realizar tarefas mais básicas, como escriturações, elaboração de planilhas, apurações e atendimento (ARRUDA, 2020). Para o setor financeiro, os contadores devem registrar os eventos patrimoniais e extrapatrimoniais, que sem dúvida constituem um espelho de suas atividades de desenvolvimento, sejam eles do setor financeiro ou de outros setores da economia (CAIADO, 2015).

No tocante aos administradores, há algumas dessas competências primordiais, quais sejam: atitude empreendedora, comportamento ético, liderança, relacionamento interpessoal, persuasão, entre diversas outras habilidades. Deve-se levar em consideração que as empresas necessitam de um perfil analítico não só para dentro da organização, mas abrangendo o contexto externo para que se torne possível acompanhar o desenvolvimento do mercado (DE CARVALHO et al.,2020).

Essa realidade trouxe uma maior instabilidade a esse quadro e pressionou o meio acadêmico, que se configura em um universo de oportunidades para o desenvolvimento de futuros profissionais, na busca de alternativas que auxiliem no desenvolvimento de competências para uma boa colocação no mercado de trabalho.

Desse modo, é de grande importância que o ensino superior proporcione experiências que possam atingir positivamente competências que contribuam com a adaptação às necessidades atuais da profissão do estudante para potencializar a empregabilidade na transição de processo para o trabalho (LADERIA ET AL.,2019).

Sendo assim, ao se definir claramente as competências esperadas dos profissionais proporcionará oportunidades aos profissionais, refletirá a natureza de seu trabalho em uma estrutura mais ampla do que antes e determinará publicamente o que os profissionais podem fazer e o que o público pode fazer com expectativas razoáveis para eles (GONOZI,1991; MARINHO; RABELO,2020).

Além disso, permite criar objetivos mais claros para as instituições de ensino, a fim de tornar mais claro para o estudante o que será esperado alcançar como um profissional formado ou como alguém buscando uma especialidade ou alunos que buscam posições profissionais ou seniores (GONCZI,1994).

Considerando esse contexto, o presente estudo pretende investigar: **Quais as competências esperadas e percebidas para profissionais bancários formados em administração, contabilidade e economia?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as competências esperadas e percebidas para os profissionais bancários formados em administração, contabilidade e economia.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o perfil das competências esperadas pelos bancos para os profissionais de administração, contabilidade e economia.
- Identificar as competências percebidas pelos estudantes
- identificar as competências percebidas menos desenvolvidas pelos estudantes
- Apontar as competências percebidas a serem desenvolvidas pelos estudantes

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A exigência por produtividade e qualidade sob o mercado flexível e instável vigente amplia a precisão de requisitos de qualificação do trabalhador. Para Coltro et al. (2019), as competências necessárias ao profissional do setor bancário são interferidas por questões como a automação e a informatização, pois ao mesmo tempo elas criam e destroem cargos, diminui funções do banco tradicional. Logo, competências devem ser desenvolvidas no contexto de demanda atual para assegurar ao trabalhador seu o posto de trabalho e o desenvolvimento de carreira no setor.

A importância deste tema destaca-se ao levantar as competências específicas ao segmento bancário. Leva em consideração o cenário de alta concorrência na perspectiva de conseguir ingressar-se e colocar-se aos cargos ofertados no setor, já que é preciso se preparar adequadamente à instabilidade do mercado atual e possuir conhecimentos habilidade e atitudes profissionais cada vez mais importantes nas diferenças competitivas de todos e surge a necessidade de adotar novas competências de administrar (FERREIRA,2019).

Sua importância prática é identificar os perfis exigidos pelas agências bancárias, possibilitando a identificação de competências que faltam aos profissionais para que eles possam se adequar ao que o mercado exige. O fato desta pesquisa promove-se para interesse de estudantes e profissionais da área de economia, administração e contabilidade, que desejam seguir na carreira em uma agência bancária no sentido de auxiliar o direcionamento para um aperfeiçoamento pessoal e profissional que contribua tanto para seu rendimento quanto para com as expectativas atuais da organização.

Além disso, é de interesse à sociedade acadêmica, pois se trata de um tema relevante para ampliar o estudo e desencadear discussões sobre o desenvolvimento de competências esperadas nas agências bancárias que decerto sofreram mudanças nos últimos anos e que, indubitavelmente essa volatilidade de mercado deve ser acompanhada pela sociedade acadêmica e desenvolvidas ainda durante o período de graduação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico sobre o qual a pesquisa teve embasamento, apresentando os aspectos relacionados ao trabalho bancário, sobre os conceitos de competências profissional bancária e as competências esperadas ao administrador, contador e economista. Abordaremos questões sobre as competências exigidas ao setor bancário utilizando o estudo de diversos autores entre clássicos e atuais, nos quais nos permite observar as principais transformações que vêm ocorrendo.

### 2.1 TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO

As transformações no setor bancário a partir da inovação tecnologia e novos modelos de gestão passaram a acontecer em um ritmo cada vez mais acelerado, surgindo então uma nova categoria bancária: a informação como ferramenta principal do trabalho.

Neste sentido, o trabalho bancário passa a ter um caráter ampliado com um perfil a negociar, armazenar e interpretar dados. A tecnologia proporcionou a saída da atenção do trabalhador a sua rotina bancária para a venda dos produtos bancários. Com o foco na realização de negócios, o parâmetro de produtividade permitindo ser mais mensurável a observação tanto individual como coletivamente (GANEM,2018).

Para Giovanella (2018) o trabalho bancário passa por uma reestruturação organizacional, por qual novas estratégias foram adotadas e, provocam mudanças no contexto operacional e nas relações de trabalho das instituições bancárias. Isso desencadeou demissões, realocações de cargos, novas atribuições e demandas por maior qualificação. Nesse último ponto, a cobrança recai no mercado de trabalho, sobretudo para atender as demandas atuais, principalmente a competitividade, o melhor lucro e o posicionamento no mercado. Conforme Sebógia e Silva (2018) a carreira bancária clássica sempre teve um significado sedutor altamente positivo entre os trabalhadores:

Ser bancário pode significar receber salários e benefícios altos, ter um emprego estável, com uma futura aposentadoria gratificante e significativa, e ter a esperança de crescer e desenvolver profissionalmente no interior das instituições, através de planos de carreira.

O trabalho bancário se caracterizava pelo atendimento presencial, por atividades realizadas dentro das agências bancárias. As atividades atribuídas eram

em receber e contabilizar depósitos, receber tributos e pagamentos, recolher descontos de títulos, realizar empréstimos e executar aplicações financeiras (SEBÓGIA; SILVA,2018).

Hoje o trabalhador bancário precisou se adaptar ao novo modelo de atendimento oferecido pelos bancos mediante a tecnologia introduzida na rede bancária (OLIVEIRA, 2018; JARDIM e CARRARO,2019).

Assim, o setor apenas manteve os funcionários da antiga geração que conseguiram aumentar seu autoconhecimento na medida das mudanças ocorridas dentro das agências, passaram por novas demandas e exigências diante da inovação tecnológica, como habilidade de comunicação, vendas, negociação, buscando principalmente melhoria no manuseio da informática, para continuarem no seu posto de trabalho (OLIVEIRA,2018).

Para Dulci (2018) a tecnologia disponibilizada não necessariamente se traduz em melhorias ao trabalhador e a forma do trabalho bancário. O trabalho é mais intensificado a partir de novas atribuições colocadas a outras atividades não rotineiras e que, muitas vezes, com uma demanda maior por novas habilidades. Assim, tão importante quanto evidenciar os efeitos da tecnologia sobre os níveis de emprego, é considerar o processo de reconfiguração das formas de inserção no mercado de trabalho bancário, bem como as variadas condições e relações de trabalho no ramo financeiro de maneira geral.

Além de todas as inovações tecnológicas que provocaram mudanças no modo de trabalho nas agências, a atenção sobre a qualidade do atendimento tem chegado a novas diretrizes conforme os novos serviços são oferecidos ao cliente. Os bancos entendem que a aproximação ao cliente como artifício primordial para se manterem lucrativos. Dentro das vantagens que a tecnologia proporciona, o cliente cada vez menos procura ir às agências, e para o autor, faz com que o atendimento presencial seja um fator que não faça querer mudar de banco devido a alguma falha no atendimento (OLIVEIRA, 2018).

Além disso, para reduzir custos em um período em que as receitas dos bancos podem ser afetadas pela queda dos juros às taxas mínimas históricas ocorreu uma redução de profissionais nas agências em bancos públicos e privados como através de PDVS (programas de demissão voluntária) ou de readequação de quadro, ou seja, mecanismos aos quais os bancos lançam mãos para viabilizar a reestruturação. Os grandes bancos começam a manifestar, também, preocupação

com a concorrência das *fintechs* (empresas que usam tecnologia para oferecer serviços financeiros) e começam a ajustar suas gigantescas estruturas e custos a essa nova realidade (MATTOS,2020; BOLZANI, 2019).

Para Sobrinho (2018) as mudanças não se prendiam apenas a diminuição do quadro funcional, os bancos trabalham para desenvolver estratégias relacionadas na oferta de produtos e serviços, juntamente ao investimento no manuseio da informática no qual provocaram mudanças no trabalho bancário e sua administração. A extinção de tarefas duplicadas, simplificação de processos, reorganização funcional, a busca por multifuncionalidade entre seus funcionários foram pontos marcantes nessa reconfiguração da atividade bancária.

Apesar de no momento vigente as atividades nas instituições bancárias são desempenhadas de maneira mais ágil e eficiente, não mudou em sim o conteúdo do trabalho, apenas sua forma. A introdução de novas tecnologias durante a história nos bancos, conseguiram modificar o seu modo de execução, mas que mantém sua finalidade. Porém pontua-se que também, a tecnologia barra a capacidade criativa dos colaboradores bancários, perdeu sua capacidade de autonomia, no qual para o autor provocou um distanciamento do seu ofício (DULCI, 2018).

Para Cabral, et al. (2017) conseqüentemente todas essas mudanças provocaram um impacto sobre a realidade trabalhista dos bancários, pois, a informação passa a ser um mecanismo fundamental para o trabalho. Os trabalhadores bancários passaram a ser requisitados a atender novas competências que além de abranger a interpretação e domínio no manuseio das novas tecnologias. Os mesmos precisaram desenvolver visão sistêmica, flexibilidade, e um nível mais alto de escolaridade.

#### 2.1.1. Competências profissionais do administrador

Seja no aspecto econômico, político ou social, as organizações sofreram mudanças por qual sem dúvidas, colocam em prova aos profissionais a aquisição de mais conhecimento e adequação a elas. A capacitação para alcançar espaço no mercado de trabalho para o profissional de administração contemporâneo, deve ser moldado a exercer habilidades na maneira de se comunicar, na habilidade de se relacionar com pessoas, em sua inteligência emocional e na maneira em que serão desenvolvidas suas atribuições (FERREIRA et al.;2019).

Para Silva (2019) para cada aprendizado há um conjunto de conhecimentos e habilidades para exercer determinada tarefa, estas que fomentam nas competências fundamentais em uma organização. Para isso, é importante que o indivíduo vivencie situações que o coloquem à frente de práticas que contribuem com o seu aperfeiçoamento. O autor menciona também que, o administrador que integra conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira adequada, com responsabilidade e *know-how* em suas atribuições está mais preparado para a busca de trabalho e espaço no mercado, mas também para alcançar seus objetivos dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2008) o administrador precisa ter uma visão sistêmica sobre o ambiente interno e externo, de modo que sua profissão esteja envolvida a definir as estratégias, efetuar um diagnóstico de problemas, apresentar soluções, medir recursos e direcionar a aplicação dos mesmos, promover inovação e competitividade. Saber liderar equipes e integrá-las a diversas áreas, e está antenado aos acontecimentos recentes que impactam na inovação e renovação contínua da organização.

Maximiano (2005) também corrobora na mesma linha de competências necessárias ao afirmar que o administrador deve assumir diversos papéis, entre os quais o de facilitador de processos. Para o autor, a rotina diária o exige a adotar uma postura flexível frente às demandas organizacionais. Além disso, administrador precisa ter capacidade para empreender e ser ágil para tomada de decisão; capacidade para atuar em equipes e boa relação interpessoal; flexibilidade e proatividade diante das mudanças organizacionais, além de possuir uma visão sistêmica dos fatos e ligação com aspectos organizacionais; capacidade de negociação; capacidade comunicativa; conhecimentos em informática e conhecimento de outros idiomas (em especial o inglês) (DIAS JUNIOR ET AL.;2014; MAXIMIANO,2005).

Santos (2019) avalia que as empresas buscam profissionais proativos e com predisposição a inovação, que queiram mostrar iniciativa empreendedora, capacidade criativa e de criação de novas formas de gestão de recursos financeiros, humanos, técnicos e materiais. Dentro do contexto vigente, o principal desafio da formação profissional de gestores é alinhar a sua formação e formação com a formação exigida pelo mercado de trabalho no contexto da Indústria 4.0.

Para a comissão organizadora das Diretrizes Nacionais Curriculares do administrador de empresas (2020) o impacto da transformação digital, inteligência artificial e novos tipos de robôs mostram que a forma de aprender, ensinar e exercitar a carreira também passou por mudanças profundas. Logo, o conhecimento adquirido precisa ser reciclado, as práticas de negócio serão desafiadas e os processos serão modificados (BRASIL,2020). O MEC refere:

Considerando que boa parte da tomada de decisão será realizada por algoritmos, o administrador deverá conhecer a estratégia, colocar as informações no sistema e acompanhar os relatórios. Isso exigirá competências que hoje (2020) não são tão eminentes: capacidade analítica e entender como as máquinas funcionam ou pensam. Sem esses dois pontos fica difícil participar desse Universo 4.0 (BRASIL,2020).

Santos (2019) destaca que entre as competências definidas pelo MEC até às exigidas pelos gestores contemporâneos, é necessário atualizá-las continuamente para acompanhar cada vez mais os desenvolvimentos tecnológicos da organização. O desenvolvimento dos trabalhadores representará a maior competitividade do setor produtivo na quarta revolução industrial, e exigirá dos profissionais maior agilidade e conhecimento do mundo digital. Ressalta-se que as diretrizes curriculares do curso de administração no país foram definidas em 2005, sendo necessário refletir sobre as mudanças no ambiente administrativo ocasionadas pela adoção dessas novas tecnologias.

Conforme a Resolução nº 4 de 13 de Julho de 2005 do Ministério da Educação, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração de Empresas, constam as competências e habilidades que devem ser desenvolvidas ao longo do curso. Como consta abaixo:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim

expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Em entrevista, o presidente do Conselho Federal de Administração (CFA) Mauro Kreuz (2020) salienta que o mercado brasileiro tem enfrentado frustrações por seus empregadores no que tange a formação profissional. O Conselho Pleno Nacional de Educação do Ministério da Educação (CNE/MEC) aprovou em 2020 o texto de novas diretrizes curriculares que impactará no ambiente acadêmico a formação do bacharel em administração. Mauro Kreuz afirma que as novas diretrizes contribuirão para a entrega de um currículo enriquecido com competências profissionais mais sólidas em gestão.

É importante que na organização a área de gestão de pessoas promova a geração de novas ideias e estimule sua adoção. Ao adotar o princípio da competência, a organização se identificará com os funcionários e permitirá que melhorem a criatividade, o desempenho e a motivação (BORBA et al.,2011).

O quadro 1 traz algumas competências que são exigidas pelo mercado sob a visão da literatura

Quadro 1 - Competências esperadas do egresso de administração segundo o CRA, MEC e literatura

<p><b>CRA</b>  <b>Conselho Regional de</b>  <b>Administração</b></p>	<p><b>MEC</b>  <b>Ministério da Educação</b></p>	<p><b>LITERATURA</b></p>
--	--	--------------------------

<p>Gestão de pessoas, financeira, estratégica, vendas e marketing;          Visão e socialização das áreas de conhecimento;          Identificação de problemas e soluções;          Raciocínio lógico;          Tomada de decisão;          Elaboração de cenários;          Visão ampla;          Relacionamento interpessoal;          Adaptação;          Liderança;          Criatividade e inovação.</p>	<p>Reconhecer e definir problemas;          Pensamento estratégico;          Tomada de decisão;          Comunicação e negociação;          Refletir e atuar sobre a produção, diante de sua função gerencial;          Raciocínio lógico, crítico e analítico;          Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças;          Ética e adaptação;          Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos;          Realizar consultoria em gestão e administração.</p>	<p>Habilidades conceituais, humanas e interculturais;          Visão sistêmica e estratégica;          Iniciativa;          Flexibilidade e adaptabilidade;          Tomada de decisão;          Capacidade de motivar e ouvir;          Senso de urgência, prioridades;          Capacidade de trabalhar em equipe;          Ética, integridade;          Criatividade e flexibilidade;          Inovação;          Delegação de autoridade;          Foco, motivação e proatividade</p>
--	---	---

Fonte: Borba, et. al (2011).

Com base no quadro 1, pode-se referir alguns dos componentes mais importantes para o administrador: visão sistêmica e estratégica; domínio pessoal; capacidade de trabalhar em equipe; habilidades humanas e interculturais; criatividade; flexibilidade; capacidade de inovação; comportamento ético; capacidade de aprender, liderar e educar. Além disso, nota-se que as competências esperadas segundo CRA/CFA e de autores que estudam as competências do administrador são repetidas e apontadas em algum momento ao que também foi definido pelo Ministério da Educação, competências essas que podem ser indicadas para a maioria dos profissionais da área.

### 2.1.2. Competências profissionais do contador

O profissional em contabilidade passa por significativas mudanças que acarretam aos contadores a necessidade de aquisição de determinadas competências. No contexto de mercado, há uma valorização do indivíduo, em que sem dúvida, contribui para melhorar pessoas e organizações. No contexto do setor contábil, a realidade dessa mudança não é exceção. (CARDOSO; RICCIO,2010).

Com a globalização econômica e o progresso tecnológico, a competição no mercado de trabalho tornou-se cada vez mais acirrada. Portanto, o profissional da contabilidade deve adquirir conhecimentos e habilidades, entender as mudanças e se adaptar a elas, para se tornar um profissional qualificado (GIASSI,2021).

Espera-se que a contabilidade reflita o ciclo contínuo e o progresso de seu aprendizado, garanta um desempenho profissional eficaz e possa oferecer vagas de trabalho. (ARRUDA, 2020)

Os desempenhos destes profissionais se ampliam ao mesmo tempo em que suas capacidades acompanham as mudanças e situações deste setor, por conseguinte, os cursos de Ciências Contábeis devem disponibilizar uma formação “sólida, diversificada, interdisciplinar, consoante com a realidade mais ampla e local”. (MORETTO et al., 2005, p.170).

O mercado de trabalho é promissor para quem pretende exercer atividade profissional na área da contabilidade. A formação superior e a formação continuada refletem o nível de qualificação profissional, condição necessária para o profissional entrar e permanecer por muito tempo no mercado de trabalho (MOURA; LIMA FILHO,2019)

O ensino da contabilidade começa com a aplicação das teorias contábeis, as quais são discutidas e aprovadas por diversas autoridades em escolas e universidades brasileiras (LUZ,2020).

No que diz respeito à contabilidade, a resolução do artigo 4º do Conselho Nacional de Educação CNE/CES nº 10/2004 apresenta as competências e habilidades exigidas para a licenciatura do profissional, conforme apresentado no Quadro 2 (BRASIL, 2004, p. 02):

Quadro 2 - Competências esperadas do egresso de contabilidade segundo MEC

I	Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais.
II	Demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;
III	Elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais;
IV	Aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis;
V	Desenvolver motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles técnicos, à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível precisão;
	Exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções

VI	contábeis, incluindo noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras patrimoniais e governamentais, que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento aos controles e à prestação de contas de sua gestão perante a sociedade, gerando também informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania;
VII	Desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação;
VIII	Exercer com ética e proficiência as distribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais.

Fonte: Fortunati e Silva.(2019, apud Beuren et al., 2007, p. 2),

A partir das competências e habilidades propostas na Resolução CNE / CES nº 10/2014, pode-se concluir que a definição das instituições de ensino superior deve contemplar conteúdo da educação básica, prática profissional e teórica (FORTUNATI; SILVA,2019).

Percebe-se que, pelo estudo da literatura que existem certas deficiências e confusões conceituais, pois na pesquisa da capacidade do profissional contador a discussão principal são as tarefas e funções, mas na verdade o foco deve ser a capacidade. Este fato pode ser explicado pela falta de estrutura metodológica da pesquisa que considere os dados empíricos (CARDOSO; RICCIO, 2020).

### **2.1.3. Competências profissionais do economista**

Desde os primórdios da história, o capital humano vem sendo moldado de acordo com as necessidades de cada período e, com o surgimento do capitalismo, ganha ainda mais importância (KELNIAR; LOPES; PONTILI, 2013).

Silva (2020) enfatiza que, para o contexto da indústria 4.0, os economistas profissionais terão que lidar com tecnologias disruptivas que integram empresas, mercados de trabalho e sociedade em constante mudança. Profissional que lida essencialmente com o bem-estar de toda a sociedade deve se atualizar em tecnologia para acompanhar os atuais métodos de produção, a demanda cada vez maior por novos produtos e serviços na sociedade e novos ritmos e formas de trabalho impostos pelo atual ambiente de produção.

Além disso, o autor menciona que é necessário que o profissional economista esteja em pleno desenvolvimento de suas competências transversais, para assim conseguir lidar com o alto volume de informações que recebe, analisá-las e tomar suas decisões de maneira racional, equilibrada e produtiva (SILVA, 2020).

Cañadillas (et al., 2010) destacam que, as cinco competências profissionais genéricas de um economista, classificadas como importantes ou muito importantes e prioritárias ou muito prioritárias, são as seguintes:

Demonstrar nível de conhecimento suficiente para o desempenho profissional, respeitar os princípios morais e éticos e de responsabilidade legal e social, decorrentes dos próprios atos e da instituição para a qual trabalham. Identifique os fatores-chave de um problema, ser capaz de comunicar de forma adequada, oralmente e por escrito, aproveitando também as vantagens que a tecnologia da informação oferece. Ser capaz de pesquisar, coletar e analisar informações e dados, avaliando sua relevância e validade (CAÑADILHAS, 2010).

Ramirez, Torres e Mayorga (2013) destacam que as principais competências que o economista deve desenvolver ao longo do seu processo de formação nas seguintes áreas do conhecimento, conforme quadro 3:

Quadro 3 - Principais competências esperadas ao economista

I - Competências de análise microeconómica:	Diagnóstico e avaliação de problemas e oportunidades para os agentes, aplicação e contextualização técnica de modelos para explicar a realidade e investigação eficaz de problemas de otimização e alocação de recursos.
II - Habilidades de análise macroeconômica	Diagnóstico, avaliação e investigação de problemas macroeconômicos, aplicação e contextualização técnica de modelos.
III - Competências na concepção de modelos	Diagnóstico de problemas à concepção de modelos explicativos da realidade. Avaliar adequadamente a inter-relação das variáveis econômicas dos modelos e investigar rigorosamente as teorias estatísticas para seu projeto.
IV - Competências em projetos	Diagnóstico de problemas econômicos para a formulação de projetos. Avaliação financeira, econômica, social e ambiental

	destes, de forma técnica, além de projetos de investimento, e aplicação adequada destes à realidade econômica por meio de sua execução.
V - Competências em defesa e segurança nacional	Avaliação eficiente de possíveis alternativas para problemas no setor de defesa e segurança nacional. Previsão racional do comportamento e desenvolvimento de variáveis relevantes no sector da defesa e segurança nacional e investigação sobre a economia da defesa nacional.

Fonte: Adaptado de Ramírez, Torres e Mayorga (2013)

Casanovas, Sardá e Asenjo (2009) compreende que, as cinco competências profissionais genéricas de um economista, classificadas como importantes ou muito importantes e prioritárias ou muito prioritárias, são as seguintes: Demonstrar um nível de conhecimento suficiente para o desempenho profissional. Respeitar os princípios morais, éticos e legais e de responsabilidade social, derivados das próprias ações da instituição e para as quais trabalha. Identificar os fatores-chave de um problema. Ser capaz de comunicar adequadamente em termos orais e escritos, aproveitando também os benefícios que as tecnologias da informação oferecem. Ser capaz de pesquisar, compilar e analisar informações e dados, avaliando sua relevância e validade.

Segundo o MEC, Art. 4º, os cursos de graduação em Ciências Econômicas em bacharelado baseado nas Diretrizes Curriculares Nacionais e dá outras providências devem possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- I - desenvolver raciocínios logicamente consistentes;
- II - ler e compreender textos econômicos;
- III - elaborar pareceres, relatórios, trabalhos e textos na área econômica;
- IV - utilizar adequadamente conceitos teóricos fundamentais da ciência econômica;
- V - utilizar o instrumental econômico para analisar situações históricas concretas;
- VI - utilizar formulações matemáticas e estatísticas na análise dos fenômenos socioeconômicos; e
- VII - diferenciar correntes teóricas a partir de distintas políticas econômicas

## 2.2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR BANCÁRIO

A reflexão sobre o desenvolvimento de competências profissionais é relevante na medida em que os profissionais de uma organização são desafiados a ofertar um serviço de alta qualidade e atender às necessidades de uma organização (NASCIMENTO; LIMA,2019).

Para Lima e Maranhão (2020) as competências profissionais são conhecimentos e habilidades em lidar em um contexto profissional. Essa competência ganha cada vez mais notoriedade para o desenvolvimento de estratégias nas organizações, por se referir a formação do profissional em seus níveis de conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes(fazer), alinhadas aos objetivos das organizações dentro de um determinado espaço-tempo (SOUZA,2019).

Para Cruz e Schultz (2009) o conceito de competência profissional possui referência no conjunto de aprendizagens construídas ao longo da vida entre os conceitos de competências profissionais já pesquisados por qual são apoiadas a um agrupamento de capacidades cognitivas, afetivas de mobilização de habilidades de adaptação e socialização. Além disso, os autores consideram como competências profissionais o montante de comportamentos e habilidades cognitivas, sociais e emocionais para atuar com êxito no exercício da atividade profissional.

Raynauld et al (2006) atribuem as competências relacionadas a dois primas: transversais à disciplinares. As competências transversais são multidimensionais que compõem os conhecimentos pertencentes ao aprendizado ao longo da vida, e que, portanto, combinam com os conhecimentos culturais e da realidade do indivíduo na sua formação. As competências disciplinares dizem sobre o conhecimento teórico do conteúdo; uso de metodologias ativas de aprendizagem (RAYNAULD et al.,2006).

Diante disso, para melhor compreender o conceito de competência profissional é importante discutir também o sobre o papel das competências no que concerne a capacidade de atuação, ao repertório de comportamentos profissionais que compõem determinadas atividades, ou ainda, no procedimento diante das

exigências requeridas do posto de trabalho e seu desempenho profissional (CRUZ; SCHULTZ, 2009).

Os profissionais bancários tradicionais que usam a moeda como principal ferramenta de trabalho dão lugar a novos profissionais que usam a informação como principal ferramenta de trabalho. No passado, o principal elemento dos bancos era "produtos". Portanto, os funcionários precisam apenas compreender os conceitos gerais dos produtos e serviços que vendem. Hoje, os bancos também têm como objetivo a satisfação do cliente (SIQUEIRA, 2009). Assim, fez-se necessário adquirir mais funcionalidade, polivalência e qualificação para se tornar um competente profissional bancário (SILVA; NAVARRO, 2012).

Para Carvalho (2018), diante do aumento da lucratividade dos bancos, o uso generalizado de tecnologia endossa a suposição do crescimento do conhecimento bancário por sistema de informação extinção a necessidade de profissionais com especialização técnica na atividade e caminham para a automação total da maioria das funções administrativas, financeiras, escriturárias, comerciais e de atendimento. O foco passa a transferir inteligência do setor bancário de especialistas para o sistema, que será operado por pessoal com treinamento mínimo.

Amorim et al (2015) ressaltam que há um movimento na adoção de educação corporativas para os trabalhadores nas instituições bancárias, sobretudo, mobilização voltada a ampliar as competências organizacionais de seus colaboradores via capacitação dos trabalhadores. A Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da instituição é responsável pelo processo de mapeamento das competências com segmentação por cargos. Além disso, os autores afirmam que após a segmentação de cargos, os bancários são agrupados como público-alvo de acesso às carreiras e isto pode envolver também as certificações (as certificações legais são obrigatórias), estando disponíveis na universidade corporativa os cursos para obtenção do conhecimento necessário.

Em pesquisa realizada por Santos (2018) com trabalhadores bancários e representantes sindicais dos principais bancos do país, para um trabalhador bancário ter sucesso em sua carreira profissional deveriam a) "estar sempre engajado com os objetivos da empresa" e b) "ter seus objetivos pessoais alinhados com os objetivos da empresa", c) "conhecer pessoas influentes que possam ajudar no encareiramento", d) "ter conhecimento técnico da área de que atua", e) "trabalhar com foco no aumento da produtividade e do lucro da empresa", f) "preocupar-se com

os resultados da empresa”, g) “pense com lógica empresarial”, h) “pensar na empresa como se fosse sua responsabilidade” ,“ele deve ser um empreendedor”.

Para Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), as competências profissionais que apresentaram escores mais altos em pesquisa realizada entre gestores funcionários e clientes de uma rede bancária afirmam que, dentro de um agrupamento em blocos sobre a tríade CHA - conhecimento, habilidades e aptidões, segundo seu grau de importância, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Escore de competências profissionais segundo seu grau de importância para o setor bancário

CONHECIMENTOS			HABILIDADES			APTIDÕES		
<b>Conhecer produtos e serviços do banco</b>			<b>Ser capaz de manter boas relações interpessoais com cliente e colegas</b>			<b>Demonstrar cortesia e educação</b>		
Gestores	Funcionários	Clientes	Gestores	Funcionários	Clientes	Gestores	Funcionários	Clientes
5,89	5,63	5,36	5,76	5,49	5,47	5,89	5,64	5,71
<b>Conhecer rotinas e processos relativos ao trabalho</b>			<b>Ser capaz de comunicar-se com clareza e subjetividade</b>			<b>Demonstrar receptividade ao cliente</b>		
Gestores	Funcionários	Clientes	Gestores	Funcionários	Clientes	Gestores	Funcionários	Clientes
5,74	5,56	5,19	5,62	5,60	5,44	5,87	5,59	5,63

Fonte: Baseado em Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001)

Para Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) nesse levantamento foi identificado que a maioria das competências julgadas mais importantes pelos entrevistados estão relacionadas às interações humanas. Outro ponto possível de afirmar, foi que o “conhecimento de rotinas e processos relativos ao trabalho” da dinâmica tecnológica nos bancos é pouco requisitado, visto que a tecnologia permite suprir essa demanda nas instituições financeiras.

Diante da exigência de mercado em manter-se de forma atuante, as práticas de gestão de pessoas estão cada vez mais aprimoradas ao recrutar e selecionar os profissionais qualificados mais adequados à organização (CORREA; CAMELO, 2017).

Ao profissional contábil, inúmeras mudanças ocorreram na maneira de se contabilizar no Brasil. Princípios, normas e legislações foram criados com o objetivo de contribuir com uma contabilidade eficaz na realização das atividades. (SILVA; COSTA; SILVA,2017). O contador possui uma participação ativa e sistêmica no

suporte de decisão de uma organização, entendida como essencial para o desenvolvimento e crescimento de uma organização. O processo de institucionalização do contador no Brasil trouxe mudanças de paradigmas na construção do conhecimento deste profissional (CALDAS; CAVALCANTE, 2020; NETO; OYADOMARI; CARDOSO, 2010).

Aos profissionais de administração, a evolução e o desenvolvimento de suas competências se tornaram essenciais na medida em que o mercado busca por pessoas capacitadas e capacidade de adaptação às mudanças (GORGES; PASSOS; WOLLINGER, 2018). A exigência é que a administração se torne mais sofisticada e aprimore as competências específicas e fundamentais dessas instituições (DE LIMA, 2016).

Uma vez que as competências identificadas no atual contexto apontam para um espaço, tempo e momento socioeconômico específicos, é necessário entender o estado da arte mais recentes relacionadas à referência de competências, utilizados hoje do mesmo modo no âmbito das áreas da economia e gestão, a nível nacional e internacional. Além das intervenções desenvolvidas no mesmo contexto de outras instituições de ensino superior para atualizá-las, tendo em conta os desafios e necessidades atuais das diferentes origens envolvidas (acadêmica e mercado de trabalho) (SILVA; NASCIMENTO, 2014).

A formação superior para estudantes nos cursos de economia, administração e contabilidade é ainda de natureza transmissiva, reprodutora e conteudista, com escassas mudanças relativamente ao que é preconizado nas orientações legais. Ainda não se é ainda adotada a abordagem curricular por competência. Por isso, é essencial o trabalho voltado a elaboração alguns referenciais do mercado para organização de um currículo por competências, capaz de contribuir para mudanças na construção de novos caminhos educativos, criando e recriando condições que nos permitam desenvolver alternativas de aprendizagens, que atendam às necessidades, interesses e expectativas dos sujeitos aprendentes (SILVA, 2006).

### 3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo a presente pesquisa é classificada como descritiva, visto que é caracterizada pelo registro e descrição de dados coletados, sem a interferência do pesquisador. Não possui objetivo de comprovar ou refutar hipótese, sem que o pesquisador interfira sobre eles (ALYRIO,2009; PRODANOV; FREITAS,2013). Sobre isso, esse estudo visa descrever as percepções dos participantes do estudo em relação às competências esperadas ao administrador, economista e contador no segmento bancário.

Em relação a natureza da pesquisa, o estudo possui sua pesquisa caracterizada à abordagem quali-quantitativa, de modo em que a pesquisa qualitativa propõe uma melhor análise e entendimento sobre o contexto do problema enquanto a pesquisa quantitativa surge como elemento que consegue explicar os resultados obtidos no modo estatístico (OLIVEIRA,2011).

Na pesquisa quantitativa são analisados os dados, nos quais a matemática é a linguagem utilizada para explicar os resultados coletados para conectar a realidade empírica com a teoria que embasa o estudo (CERVI; MASSUCHIN, 2010). A partir disso, o aspecto quantitativo desta pesquisa busca apresentar em dados absolutos, médias e percentuais as competências que eles julgam necessárias ao profissional desses três cursos que anseiam colocar-se nesse setor. Com base na escala Likert, comumente utilizada em pesquisas de opinião em questionários, os respondentes especificam em nível de concordância se estão de acordo com afirmação ou não.

A pesquisa qualitativa é um procedimento racional e intuitivo baseado em opiniões, representantes, posições, crenças e atitudes para melhor compreender a complexidade do fenômeno (PAULILO,1999). Dentro desta perspectiva, o aspecto qualitativo deste estudo buscou apresentar a percepção dos respondentes acerca da formação das competências esperadas ao administrador, contador e economista e sobre a forma de contribuição do ensino superior na formação dessas competências esperadas.

O estudo foi realizado com alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), nos cursos de Bacharelado de Administração, Contabilidade e Economia que funcionam nos turnos diurno e noturno.

Visto isso, com base em informações fornecidas pela Coordenação do Curso de Administração, da Universidade Federal de Alagoas, no mês de julho de 2021, o universo correspondente aos critérios de inclusão do curso de economia, administração e contabilidade corresponde 568, 274 e 592, respectivamente, totalizando o número de 1.434 estudantes.

Para definição do tamanho da amostra, foi utilizada uma fórmula estatística proposta por Santos (2017) para determinar uma amostra mínima para generalização da população estudada de 1.434, conforme Figura 1.

**Figura 1. Fórmula estatística para cálculo amostral**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Na fórmula apresentada, “N” representa a população total, que neste caso é o número total de estudantes matriculados dos cursos de economia, administração e contabilidade da Universidade Federal de Alagoas; “Z” representa o intervalo de confiança, que será de 95% com desvio-padrão de 1,96, (Santos, 2017); “e” representa o erro amostral, que será de 5%; sendo o grau de confiança “p” definido em 95%; “q” representa a probabilidade máxima de que alguns estudantes não responderão ao questionário, o que neste caso, será de 5%. Com base dos dados apresentados, temos:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,95 * 0,05 * 1434}{0,05^2 (1434 - 1) + 1,96^2 * 0,95 * 0,05}$$

Assim, o tamanho da amostra mínima será de aproximadamente 70 estudantes.

Como método de coleta de dados foi adotado o questionário semi estruturado, pois permite a combinação de perguntas abertas e fechadas para que os provedores de informação possam discutir o tópico proposto. Essas questões

foram especificadas com antecedência, mas o informante pode abordar livremente o tema de acordo com sua análise (técnica ou empírica) (FERNANDES et al, 2015).

O questionário foi em formato online e aplicado na pesquisa por meio de uma série de perguntas ordenadas, sem a presença do entrevistador. Para Faleiros et al (2016) o uso de questionário online produz resultados com rapidez e custos economicamente viáveis, compatíveis com as tendências tecnológicas e dinâmicas da população (FALEIROS et al, 2016). Diante disso, a escolha do questionário do tipo online se deve a credibilidade e velocidade da coleta e verificação de dados são significativamente melhores (VASCONCELLOS; GUEDES,2007).

O questionário foi aplicado com os respondentes de forma anônima. Na identificação das falas dos nove sujeitos que responderam os questionamentos abertos foi utilizado uma codificação, sendo E1 a E9.

Os estudantes receberão o questionário através do link da plataforma gratuita de formulação de questionário: GoogleForms, enviado de forma online na rede social Facebook, WhatsApp, E-mail e LinkedIn para os respondentes. O questionário foi elaborado com base em levantamento bibliográfico realizado pela autora desta pesquisa.

O questionário foi construído com base na literatura publicadas, em revistas eletrônicas de cunho nacional e internacional para o instrumento de aplicação da pesquisa. Dentre as vantagens Mendes (2018) destaca que o levantamento bibliográfico contribui com a comunidade por meio da manutenção da reprodutibilidade das pesquisas publicadas, já que esta é um importante parte do processo científico. Assim, por meio desse levantamento foi possível elencar as competências profissionais relacionadas ao segmento bancário como referência para a aplicação da pesquisa.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental, uma vez que trouxe no questionário as competências documentadas pela Diretriz Curricular Nacional de administração para associação com as reais competências esperadas

Inicialmente, o questionário possibilitou caracterizar o perfil geral dos respondentes quanto a sexo, curso, período, turno e idade. Os estudantes foram solicitados a indicar o nível de importância dessas competências para os profissionais em administração, contabilidade e economia em uma escala tipo Likert de cinco pontos. Além disso, o questionário também trouxe perguntas abertas,

espaço para os entrevistados demonstrarem a sua percepção sobre o desenvolvimento das competências apresentadas.

É importante salientar que, devido a não obtenção de artigos em periódicos relevantes dos últimos três anos (2018-2020), foi necessário ampliar o intervalo de busca nas bibliotecas eletrônicas de três para cinco anos (2015-2020). Após a apuração dos periódicos disponíveis e consoantes ao objetivo de realizar o levantamento das competências requeridas ao segmento bancário, as fontes de busca e seus respectivos resultados podem ser verificados na tabela 2.

Tabela 2 - Pesquisa bibliográfica

<b>Biblioteca/ Revista</b>	<b>Link</b>	<b>Qtd. Resultados</b>	<b>Qtd. pesquisas aproveitadas</b>	<b>Palavra chaves</b>
Portal de Periódicos CAPES/MEC	<a href="https://bityli.com/chF11">https://bityli.com/chF11</a>	8.734	15	'banking sector'; 'skills'
ANPAD SPELL	<a href="https://bityli.com/EYIU8">https://bityli.com/EYIU8</a>	3	0	'banking sector'; 'skills'
BBR - Brazilian Business Review	<a href="http://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/search/search">http://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/search/search</a>	0	0	'banking sector'; 'skills'
Revista Economia e Gestão (PUC-Minas)	<a href="http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/search/search">http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/search/search</a>	0	0	'banking sector'; 'skills'
RAC- Revista de Administração Contemporânea	<a href="https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/search/search">https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/search/search</a>	0	0	'banking sector'; 'skills'
Revista Ciência da Administração (UFSC)	<a href="https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm">https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm</a>	0	0	'banking sector'; 'skills'
Revista Organizações e Sociedade	<a href="https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/search/search">https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/search/search</a>	0	0	'banking sector'; 'skills'
INMR - Innovation & Management Review (USP)	<a href="http://www.revistas.usp.br/rai/search/search?query=setor+banc%C3%A1rio&amp;dateFromYear=2015&amp;dateFromMonth=01&amp;dateFromDay=1&amp;dateToYear=2020&amp;dateToMonth=11&amp;dateToDay=">http://www.revistas.usp.br/rai/search/search?query=setor+banc%C3%A1rio&amp;dateFromYear=2015&amp;dateFromMonth=01&amp;dateFromDay=1&amp;dateToYear=2020&amp;dateToMonth=11&amp;dateToDay=</a>	0	0	'banking sector'; 'skills'

	11&authors=			
--	-------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A análise qualitativa consistiu em uma codificação interpretativa em que a pesquisadora gerará uma explicação, a partir dos relatos dos respondentes extraídos no questionário da pesquisa (GIBBS,2016). A análise do modo quantitativo foi feita por meio de estatística descritiva. Como o nome sugere, está relacionado a descrever os dados, para que seja possível organizar e descrever os dados de três formas: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas (GUEDES et al,2005). Portanto, nos métodos qualitativos, o foco foi na compreensão dos fatos e na intensidade da experiência nas relações interpessoais, enquanto a pesquisa quantitativa se dedica a compreender e explicar a gravidade desse fenômeno. Essas duas dimensões são muito importantes, especialmente quando combinadas (MINAYO; COSTA,2018).

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Em relação ao gênero dos respondentes, verifica-se que 66,2% deles são do gênero masculino e os outros 33,8% feminino. Quanto ao curso de formação, entre os participantes, 38% são do curso de administração, 35,2% contábeis e 26,8% economia. O turno dos estudantes entrevistados foi de que 51% deles são do período noturno, enquanto 49% são do período diurno.

Quase 40% dos respondentes estão na faixa etária dos 22 -25 anos de idade, seguido por 26-29 anos (25,4%), 18-21 anos (15,5%), 30-35 anos (8,5%), mais de 35 anos (9,9%). No que diz respeito ao período acadêmico atual, observa-se que a maioria dos respondentes estão nos períodos finais, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Distribuição percentual do período acadêmico

<b>Período</b>	<b>%</b>
<b>1°</b>	<b>4,2%</b>
<b>2°</b>	<b>5,6%</b>
<b>3°</b>	<b>4,2%</b>
<b>4°</b>	<b>2,8%</b>
<b>5°</b>	<b>7%</b>
<b>6°</b>	<b>8,5%</b>
<b>7°</b>	<b>14,5%</b>
<b>8°</b>	<b>28,2%</b>
<b>9°</b>	<b>9,85%</b>
<b>10°</b>	<b>15,5%</b>

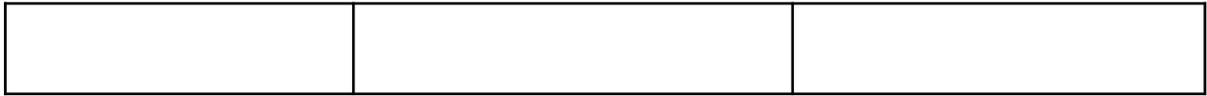
O primeiro objetivo específico foi o de descrever o perfil das competências esperadas pelos bancos para os profissionais de administração, contabilidade e economia.

Nessa perspectiva, foi realizado um levantamento bibliográfico e foram elencadas as competências mais relevantes requeridas para o trabalho em agências bancárias. As competências estão apresentadas no quadro 4:

Quadro 4 - Competências esperadas do profissional bancário

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AUTORES
<b>1 - Ter iniciativa, motivação e proatividade</b>	Provar iniciativa ou capacidade de exceder as expectativas.	LUCA, Alina ; LUPU, Luminita ; HERGHILIGIU, Ionut (2016) / CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A.(2017) / MESIAS,Marino; ANTÓN, José M.; ANDRADA, Luis R.(2015)
<b>2 - Ter visão estratégica</b>	Capacidade de analisar de maneira integrada aspectos internos e externos, para assim prever o seu desenvolvimento e impacto na organização. Ter uma visão ampla de gestão e enfrentar o futuro para definir estratégias e objetivos a partir dessa visão.	ABBASI, F.K.; ALI, A.; BIBI, N. (2018) / CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A.(2017)
<b>3 - Possuir visão sistêmica</b>	Capacidade de conseguir ver todo o cenário dentro de um contexto, analisando todos os agentes e situações que o constituem.	MEGHAN Leaver; READER, Tom W.(2016) / MEHTA, Esha (2016) / CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A.(2017) / OLUWAJODU, F., ET AL(2015)
<b>4 - Liderar</b>	Capacidade de envolver seus colaboradores de forma a traçar quais caminhos seguir, com plena consciência do impacto de suas ações na motivação e nos resultados do grupo. Desse modo, um líder no setor bancário deverá contribuir com o desenvolvimento de um ambiente que se direcione a alcançar metas e resultados e serem plenamente realizados como profissionais e como pessoas.	CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A.(2017) / MESIAS;ANTON;ANDRADA (2015) ABBASI, F.K.; ALI, A.; BIBI, N. (2018)

<b>5 - Relacionamento interpessoal</b>	Capacidade de lidar de forma eficaz com as relações interpessoais e lidar com as necessidades de cada pessoa e as necessidades da situação de forma adequada.	CICEKLI, E. (2016) / OLUWAJODU, F., ET AL(2015) / MUKONOWESHURO, J.Z.; SANANGURA,C.; SANANGURA,E.(2016) / ABBASI, F.K.; ALI, A.; BIBI, N. (2018)
<b>6 –Trabalhar em equipe</b>	Capacidade em transmitir confiabilidade, deixando suas opiniões e objetivos claros ao mesmo tempo em que sabe ouvir os outros membros do grupo. Mostrar-se disposto e comprometido a alcançar os objetivos, como também ser flexível conforme as necessidades.	CICEKLI, E. (2016) / MEGHAN Leaver; READER, Tom W.(2016) / CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A.(2017)
<b>7 – Criatividade</b>	A capacidade de criar e inventar. Também mostra a qualidade de quem tem ideias únicas ou em trazer novas soluções ou novos caminhos, de maneira inovadora.	ABBASI, F.K.; ALI, A.; BIBI, N. (2018) / YANG, Yefei; LEE, Peter; CHENG, T. C. E.(2015) / SUIFAN, Taghrid S. ; JANINI-AL, Marwa(2017)
<b>8 - Inovação</b>	Capacidade em prever tendências, encontrar soluções para os problemas da empresa e otimizar resultados.	ABBASI, F.K.; ALI, A.; BIBI, N. (2018) / YANG, Yefei; LEE, Peter; CHENG, T. C. E.(2015) / SUIFAN, Taghrid S. ; JANINI-AL, Marwa(2017)
<b>9 - Pensamento analítico</b>	Capacidade de desenvolver habilidades de raciocínio capaz de resolver situações dividindo o problema em partes mais simples.	STANIŠIĆ, Snježana(2018) / CICEKLI, E. (2016) / ABBASI, F.K.; ALI, A.; BIBI, N. (2018)
<b>10 - Domínio em línguas estrangeiras</b>	Capacidade em conseguir estabelecer conexões com seus fornecedores e clientes, independentemente de onde estejam. Em termos de tecnologia, o domínio da língua estrangeira permite o entendimento sobre software e tecnologias internacionais.	CICEKLI, E. (2016) / ŽIVKOVIĆ, Milan D. ; ŠUKOVIĆ, Sonja P. (2019) / MADKUR,Ahmad (2018)
<b>11 - Conhecimentos de informática</b>	Domínio sobre o conhecimento e as habilidades de trabalho no ambiente digital.	SLADANA. Sredojević (2018) / CICEKLI, E. (2016) ŽIVKOVIĆ, Milan D. ; ŠUKOVIĆ, Sonja P. (2019) / ABBASI, F.K.; ALI, A.; BIBI, N. (2018) / AMORIM, et al. (2017)



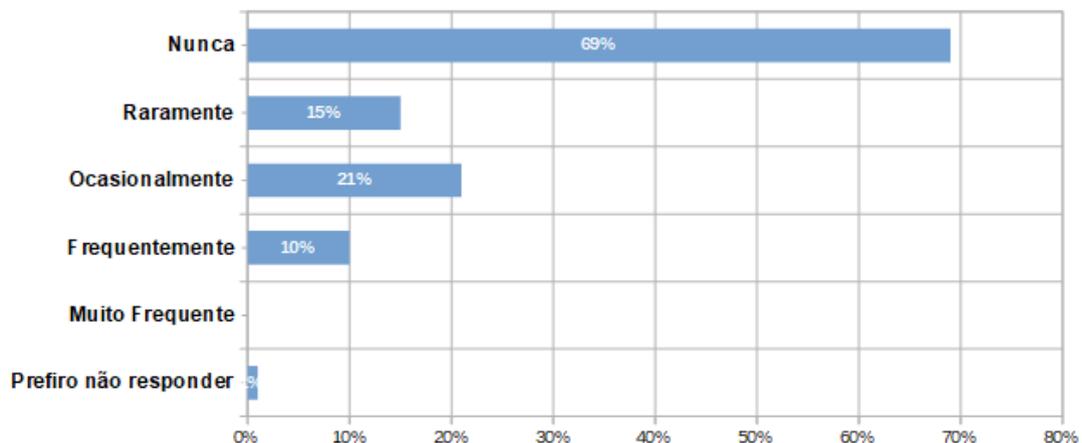
Fonte: Elaborado pela autora,2020.

Foram elencadas, portanto, 11 competências esperadas mais mencionadas através do levantamento bibliográfico em revistas eletrônicas de cunho nacional e internacional para o instrumento de aplicação da pesquisa. Barreto, Nóbrega e Araújo (2020) dizem que desenvolver as competências específicas torna-se uma vantagem competitiva, gerando valor único, pois o atual momento atual exige capacidades específicas para enfrentar a situação de competição no mercado.

Na busca por atender ao objetivo específico de identificar as competências percebidas pelos estudantes, as respostas evidenciaram que competências como conhecimento informática, domínio em línguas estrangeiras e inovação tem pouco domínio por parte dos estudantes, conforme figura 2 :

Figura 2 - Frequência ao desenvolvimento da competência em língua estrangeira pelo estudante de graduação FEAC

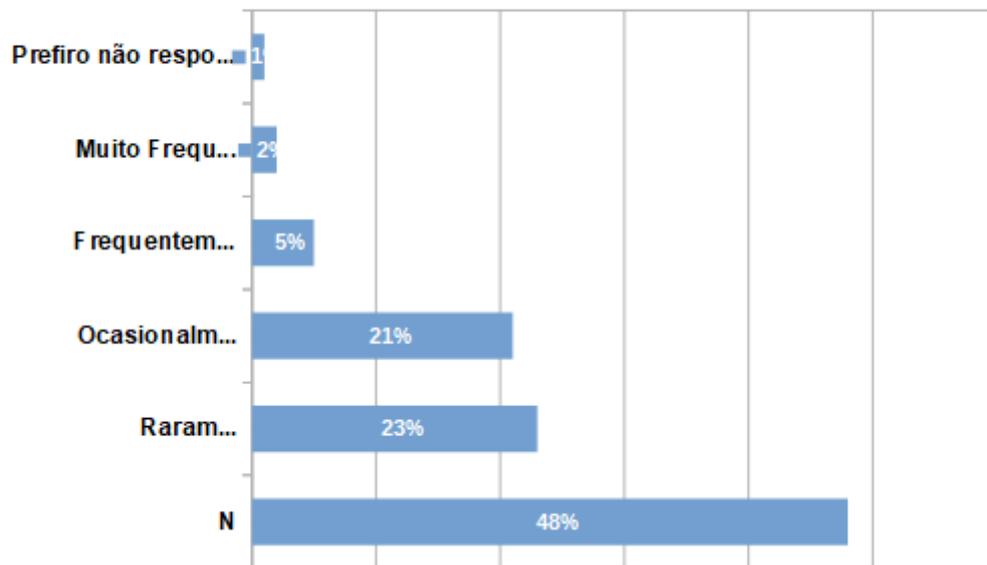
**ACESSO AO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA: DOMÍNIO EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS**



Fonte: Elabora pela autora

Figura 3 - Frequência de acesso ao desenvolvimento da competência em perfil inovador pelo estudante de graduação FEAC

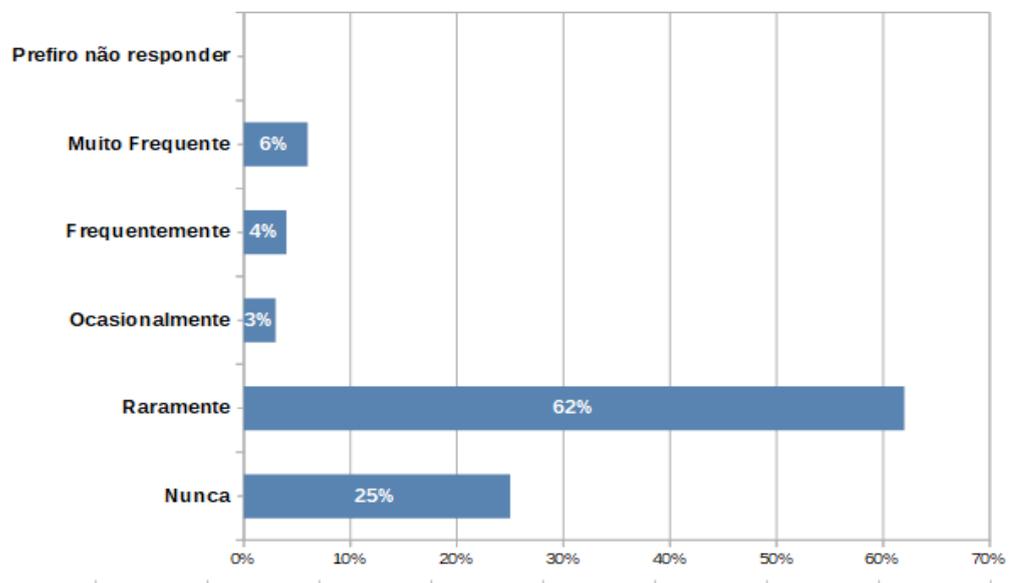
### ACESSO AO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA: PERFIL INOVADOR



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 4 - Frequência de acesso ao desenvolvimento da competência em domínio em informática pelo estudante de graduação FEAC

### ACESSO AO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA: DOMÍNIO EM INFORMÁTICA



Fonte: Elaborado pela autora

As competências como domínio em línguas estrangeiras, inovação, domínio em informática e domínio das línguas estrangeiras foram as competências indicadas como as que possuem menor domínio. Na óptica de Cicekli (2016), o sistema bancário busca por profissionais com domínio informática e em termos de

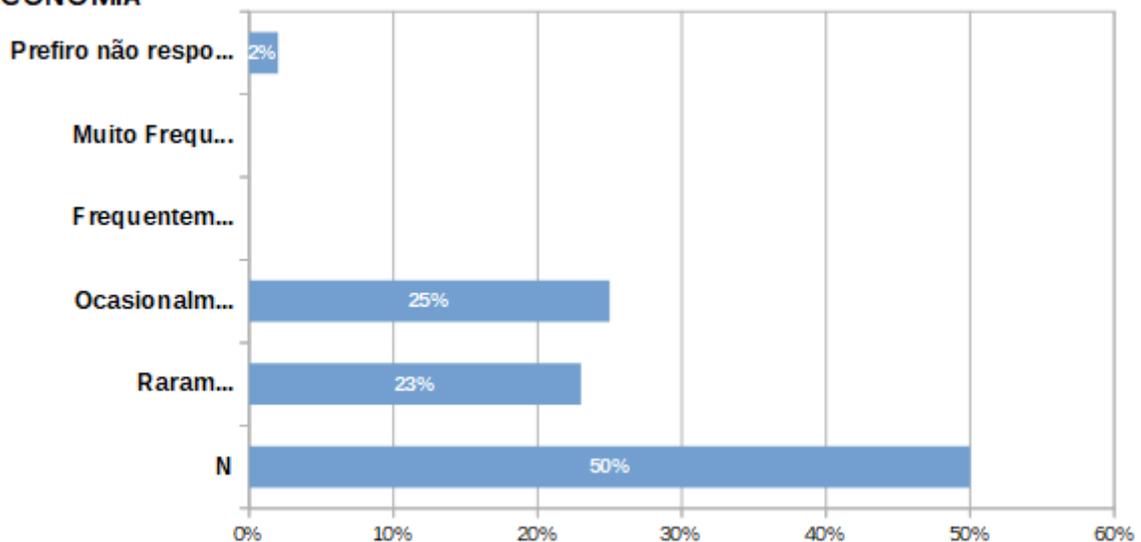
tecnologia, já a importância do domínio da língua estrangeira é imprescindível uma vez que permite o entendimento sobre software e tecnologias internacionais.

Para Abbasi, Ali e Bibi (2018) a falta de domínio em inovação provocaria a incapacidade em prever tendências, encontrar soluções para os problemas da empresa e otimizar resultados. Conforme levantado pelo site MJV INNOVATION (2020) e Kist et al (2017), a resignificação das agências é uma pauta quente no cenário de transformação digital das instituições financeiras, logo a velocidade com que as mudanças acontecem atualmente, e conforme as inovações são difundidas, exige das empresas um profissional eficiente com potencialidades inovadoras de forma consistente para apoiarem na garantia de posição no mercado.

Foi identificado também, que para os estudantes de economia a competência liderança foi algo pontuado entre as de menor domínio, conforme figura abaixo:

Figura 5 - Frequência de acesso ao desenvolvimento da competência em domínio em liderança pelo estudante de graduação em economia - FEAC

#### ACESSO AO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA AO CURSO DE ECONOMIA



Fonte: Dados da Pesquisa

As consequências sobre o baixo domínio em liderar merecem atenção uma vez que Muller (2015) destaca que, para os funcionários que atuam em agências bancárias e lidam diretamente com o público, o papel do líder passou a ser mais importante porque estão expostos a todo tipo de humor, que é mais importante para os clientes.

Para fundamentar mais a relevância da formação por competências, quando questionado qual a percepção dos estudantes de sobre a importância do desenvolvimento das competências para carreira no segmento bancário durante o período de graduação, foi constatado que as a respostas se agrupavam em reforçar a importância do desenvolvimento por competências e o quanto há um certo nível de carência no estímulo das competências elencadas no período de graduação.

A maioria dos estudantes de administração salientaram que acreditam que a forma atual em que está sendo feito desenvolvimento das competências na faculdade deve ser tratada com grande importância, uma vez que oferece à classe discente a percepção de pontos fundamentais para o segmento. E1 afirmou que:

Na minha opinião, o sistema bancário vem passando por uma série de inovações e mudanças. Mesmo os bancos mais tradicionais estão em transformação e migrando para os serviços digitais. Dessa forma, vejo o desenvolvimento em tecnologia tanto de forma técnica quanto de forma estratégica, como a principal maneira de o administrador está sempre integrado ao mercado.

E2 descreveu também que:

É muito importante o desenvolvimento destas competências, pois o que mais surgem são pessoas frustradas após a conclusão da graduação. A vida profissional se torna mais dinâmica e gratificante quando estamos preparados para atuar dentro das atividades corporativas com mais habilidades. Essa bagagem ajuda a diminuir os riscos de demissões e de conflitos internos nas organizações, uma vez que o profissional lida melhor com os problemas de relacionamento interpessoal da equipe em que está inserido. Ele não só lida com esses conflitos como também traz soluções praticadas por ele em sua vida. E sendo assim ajuda a desenvolver um espírito de equipe e melhorar a sinergia. Enfim, o profissional que desenvolve suas competências profissionais ajuda a desenvolver a organização e equipe em que está inserido.

Quando questionado aos estudantes de contabilidade, percebe-se que diante das competências apresentadas foram recebidas respostas críticas. De acordo com eles, a faculdade pouco demonstra foco no desenvolvimento das competências elencadas. Como E3 declarou:

No curso não existe muito o desenvolvimento de competências como liderança, criatividade e inovação por exemplo, é um curso bem técnico (muito bom diga-se) mas é um ponto que poderia melhorar.

Apenas E4 conseguiu manifestar pontos em que algumas dessas competências puderam ser estimuladas na graduação:

Várias matérias como AFO, Matemática Financeira, Contabilidade Geral, Economia, e outras nos dão uma base muito importante para desenvolver posteriormente um domínio de conhecimentos bancários e finanças, que estão muito atrelados a nossa prática na contabilidade e finanças.

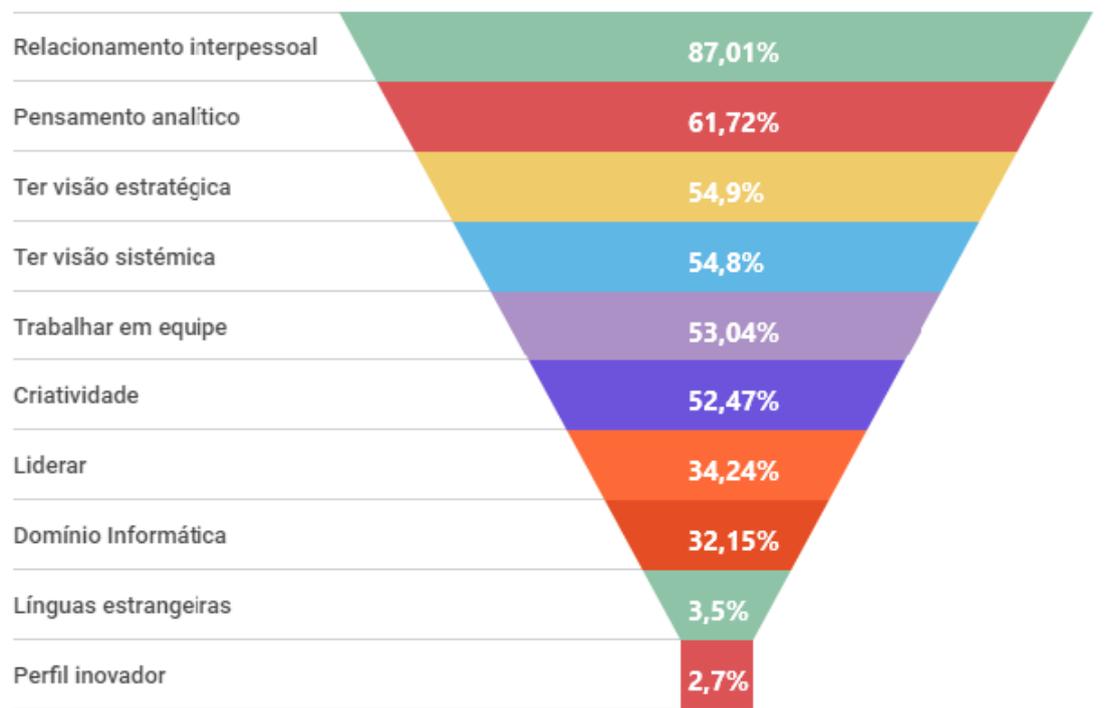
Na percepção dos estudantes de economia, a formação da graduação se baseia nas competências do segmento bancário que não vem sendo tratado com o devido destaque no ensino superior. E5 descreveu que:

Muito pouco abordado e quando era abordado, apenas de forma bem enxuta e sem didática ou exemplos práticos do conhecimento bancário. Acredito que há muito a ser feito. Por um lado elas não são incentivadas pelos docentes, por outros os próprios discentes não demonstram interesse. Se a área fosse mais clara e presente nos cursos dos quais deseja obter mais profissionais, o imaginário acadêmico se alinharia em torno de habilidades mais úteis no ambiente profissional, mais especificamente o bancário.

Dentre as competências identificadas como as que têm maior domínio, tem-se que o relacionamento interpessoal, alinhando-se a Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) que apresentam que a capacidade de interação humanas são julgadas como mais importantes.

Quanto às competências de menor domínio voltadas que ainda estão em graduação pela FEAC-UFAL, o que se pode ser levantado foi que, as competências de domínio entre os estudantes possuem um baixo domínio em perfil inovador, conhecimento de língua estrangeira e informática, conforme figura 6.

Figura 6 - Ranking funil % desenvolvimento das competências bancárias pelos estudantes graduandos da FEAC



Fonte: Elaborado pela autora/

O domínio em línguas estrangeiras, foi relatado pelos estudantes entre os de menor domínio entre as competências bancárias essenciais. Para Pilatti e Santos (2011) aqueles que não se especializam no estudo de outras línguas, podem se considerar menos ativas no processo de internacionalização. Os autores defendem que considerando que uma pessoa pretende conduzir operações de negócios, o domínio em outras línguas contribui para que o profissional possa desenvolver pesquisa e análise aprofundadas para evitar problemas de compreensão.

Também nesse contexto, percebe-se o quanto profissionais desatualizados no Inglês não terão vantagens competitivas em relação aos demais. E6 declarou: “Acredito que talvez deveriam ter algum tipo de disciplina de business english nas universidades, hoje em dia isso é imensurável no contexto bancário, não apenas no mundo dos negócios.”

O domínio em informática, como apontado como entre os de menor domínio entre os cursos de contabilidade e economia foi em linhas gerais foi justificado por um respondente que, o trabalho burocrático das agências bancárias faz com que a o domínio sobre informática só seja preciso em situações pontuais nas regulamentações internas dos bancos, como E7 declarou:

“Como é um trabalho burocrático, as atualizações das competências serão importantes apenas quando houver mudanças nas tecnologias, nas regras internas do banco, ou no sistema econômico.”

E8 declarou que:

“A graduação de economia da UFAL tem o foco muito maior em teorias socioeconômicas do que na utilização de softwares estatísticos, sem os quais torna-se impossível entender a realidade profissional do setor.”

A competência perfil inovador foi a menor identificada e que logo precisaria ser desenvolvida. Otte, Gonçalves e Miranda (2017) destacam que sabendo da importância da inovação para as empresas e do gestor com perfil inovador sob a importância do poder de tomada de decisão, das características inovadoras que permitem tomar decisões que mantenham a empresa em constante mudança, acompanhando as tendências externas e mantendo-a competitiva no mercado.

Vidigal e Minharro (2021) afirmam que um ambiente bancário que não for gerenciado por profissionais inovadores, dentro de uma concorrência tão acirrada entre os bancos no mercado interno sofre com a perda de entrega de valor superior torna-se algo importante e requer, cada vez mais, habilidade e capacidade de inovação.

Em se tratando do objetivo específico de identificar as competências menos desenvolvidas, para o curso de administração foram obtidos os seguintes resultados, conforme mostra a tabela 4:

**Tabela 4 - Ranking dos valores médios sobre o desenvolvimento de competências administrativas no período acadêmico**

<b>Competências MEC desenvolvidas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>VII</b> - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações	<b>4,9</b>	<b>0,79</b>
<b>II</b> - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais	<b>4,1</b>	<b>0,49</b>
<b>V</b> - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa,	<b>4,1</b>	<b>0,71</b>

vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional		
<b>III</b> - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento	<b>4,0</b>	<b>0,86</b>
<b>VIII</b> - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais	<b>4,0</b>	<b>0,86</b>
<b>I</b> - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão	<b>3,9</b>	<b>0,78</b>
<b>VI</b> - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável	<b>3,8</b>	<b>0,92</b>
<b>IV</b> - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais	<b>3,7</b>	<b>0,90</b>
<b>Média geral das competências desenvolvidas</b>	<b>4,06</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que em uma escala likert, o nível 3 que é a categoria de que possui domínio suficiente, aponta-se que não houve competências que ficassem abaixo da categoria do nível 3. Identifica-se, portanto, que as competências dos itens VI, IV e I foram consideradas menos desenvolvidas como apresenta-se no quadro 5:

**Quadro 5 - Competências menos desenvolvidas pelos estudantes de administração FEAC-UFAL vs competências bancárias esperadas**

<b>Competência menos desenvolvidas</b>	<b>Competência bancária relacionada</b>	<b>Conceito</b>
<b>VI</b> - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se		

profissional adaptável		
<b>IV</b> - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais	Pensamento analítico	Capacidade de desenvolver habilidades de raciocínio capazes de resolver situações dividindo o problema em partes mais simples.
	Criatividade	A capacidade de criar e inventar. Também mostra a qualidade de quem tem ideias únicas ou em trazer novas soluções ou novos caminhos, de maneira inovadora.
	Possuir visão sistêmica	Capacidade de conseguir ver todo o cenário dentro de um contexto, analisando todos os agentes e situações que o constituem.
<b>I</b> - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão	Ter visão estratégica	Capacidade de analisar de maneira integrada aspectos internos e externos, para assim prever o seu desenvolvimento e impacto na organização. Ter uma visão ampla de gestão e enfrentar o futuro para definir estratégias e objetivos a partir dessa visão.

Fonte: Elaborado pela autora,2022.

As competências relatadas pelos entrevistados do curso de Administração quando comparadas às competências esperadas ao setor bancário estão voltadas ao pensamento analítico, possuir visão sistêmica e visão estratégica, criatividade. Isso entra em conformidade a visão de Trombin (2019) de que os administradores são preparados em termos de conceitos e ferramentas para compreender as que sejam capazes de atuar como executivos, técnicos em funções administrativas e/ou até mesmo empreender seu próprio negócio e para isso, o curso de Administração deve formar profissionais para ter uma visão sistêmica sobre os principais métodos necessários para gerir uma organização e os conhecimentos práticos de gestão exigidos.

Dessa forma, é essencial que o administrador possa ter uma visão sistêmica e possuir capacidade analítica sobre o âmbito de atuação bancário para agir de maneira estratégica.

Para o curso de contabilidade foram identificadas as seguintes competências que mais precisam ser desenvolvidas no nível acadêmico: (I) utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais, (II) demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil e (V) . As demais competências se mantiveram em uma média considerável, Essa competência também pode ser equiparada às competências esperadas ao contexto bancário identificadas em possuir pensamento analítico, visão sistêmica e possuir visão estratégica. Conforme tabela 5:

**Tabela 5 - Ranking dos Valores médios sobre o desenvolvimento de competências ao curso de contabilidade no período acadêmico**

<b>Competências MEC desenvolvidas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>VIII</b> - Exercer com ética e proficiência as distribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais.	<b>4,5</b>	<b>0,86</b>
<b>IV</b> - Aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis	<b>4,36</b>	<b>0,90</b>
<b>VII</b> - Desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação	<b>4,29</b>	<b>0,79</b>
<b>VI</b> - Exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções contábeis, incluindo noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras patrimoniais e governamentais, que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento aos controles e à prestação de contas de sua gestão perante a sociedade, gerando também informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania	<b>4,19</b>	<b>0,92</b>
<b>III</b> - Elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais	<b>4,18</b>	<b>0,86</b>
<b>V</b> - Desenvolver motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles técnicos, à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível precisão	<b>4,05</b>	<b>0,71</b>
<b>II</b> - Demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil	<b>4,0</b>	<b>0,49</b>
<b>I</b> - Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências	<b>3,8</b>	<b>0,78</b>

Contábeis e Atuariais.		
<b>Média geral das competências desenvolvidas</b>	<b>4,17</b>	

Fonte: Elaborado pela autora,2022.

A necessidade de desenvolver as competências em demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar vai muito de encontro às competências bancárias esperadas elencadas. Isso entra de acordo ao que Uhry & Bulgacov (2003) e Carvalho et al (2018) abordam sobre a ação do profissional voltada a visão sistêmica do conhecimento das organizações bancárias de que o profissional com o domínio dessa competência para o ambiente bancário contribui para formação de capacidades diferenciais. As instituições bancárias brasileiras costumam ter produtos e serviços semelhantes, com pouca diferença entre si, e o uso das informações de forma estratégica e inteligente pode determinar sucesso e durabilidade no mercado(CARVALHO et al., 2018)

Para a formação em economia, em comparação com as competências esperadas ao segmento bancário não há vínculo ou competências que pudessem ser equiparadas com as competências definidas pelo MEC. Foi identificado que (V) utilizar o instrumental econômico para analisar situações históricas concretas e (VII) diferenciar correntes teóricas a partir de distintas políticas econômicas foram as que foram identificadas como as que precisam de mais atenção frente ao desenvolvimento na faculdade, conforme tabela abaixo:

**Tabela 6 - Ranking dos Valores médios sobre o desenvolvimento de competências ao curso de Economia no período acadêmico**

<b>Competências MEC desenvolvidas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
I - desenvolver raciocínios logicamente consistentes	<b>4,26</b>	<b>0,91</b>
II - ler e compreender textos econômicos	<b>4,26</b>	<b>0,85</b>
III - elaborar pareceres, relatórios, trabalhos e textos na área econômica	<b>4,11</b>	<b>0,79</b>

<b>IV</b> - utilizar adequadamente conceitos teóricos fundamentais da ciência econômica	<b>4,06</b>	<b>0,97</b>
<b>VI</b> - utilizar formulações matemáticas e estatísticas na análise dos fenômenos socioeconômicos	<b>4</b>	<b>0,97</b>
<b>V</b> - utilizar o instrumental econômico para analisar situações históricas concretas	<b>3,89</b>	<b>1,07</b>
<b>VII</b> - diferenciar correntes teóricas a partir de distintas políticas econômicas	<b>3,58</b>	<b>1,09</b>
<b>Média geral das competências desenvolvidas</b>	<b>4,10</b>	

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Partindo para análise das competências definidas pelo MEC, foi identificado que as competências menos pontuadas pelos estudantes foram de que as competências de economia e contabilidade estavam muito voltadas ao conhecimento e saberes mais teóricos, como a competências em “diferenciar correntes teóricas a partir de distintas políticas econômicas” (economia) e “utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais” (contabilidade), enquanto que as mais avaliadas estão voltadas a competência proveniente da experiência.

Vale destacar que nem toda competência definida pelo MEC que foi considerada menos desenvolvida terá impacto nas requisições ao profissional que deseja integrar ao ambiente bancário

Diferente de contábeis e economia, as competências apontadas como menos desenvolvidas na administração estão voltadas às competências que são presentes no aprendizado ao longo do processo de formação do indivíduo e suas experiências como a na competência VI em “desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional [...]”.

Isso fundamenta ao que Raynauld et al. (2006) dividiam a formação da competência em duas primas: transversais e disciplinares. De acordo com os autores, competência transversal está ligada à vivências e experiências do estudante, enquanto a competência disciplinar foca em conceitos e teorias. Logo, as competências que deveriam ser mais desenvolvidas na universidade para os cursos

de contabilidade e economia são disciplinares, pois descrevem a respeito de conhecimentos específicos na sua área e/ou disciplina, a partir de conteúdos e metodologias teóricas.

O fato de que das competências menos desenvolvidas apontadas pelos respondentes para o curso de economia, as consideradas como de menor domínio não são diretamente às que são possuem relação com as competências bancárias.

Além disso, comum entre os três cursos, o domínio em línguas estrangeiras, conhecimento informática, não foi identificado como elemento da diretriz curricular definida pelo MEC. Isso se constata por essa competência ser classificada como a de menor domínio e que precisa ser mais desenvolvida entre as competências esperadas ao contexto bancário. Isso entra de acordo ao que SILVA (2006) destacou que é essencial a elaboração alguns referenciais do mercado para organização de um currículo por competências, capaz de contribuir para mudanças na construção de novos caminhos educativos, criando e recriando condições que nos permitam desenvolver alternativas de aprendizagens, que atendam às necessidades, interesses e expectativas dos sujeitos aprendentes.

As lacunas das competências bancárias identificadas na figura 6 que estão abaixo de 50% foram: liderança, domínio em informática, domínio em línguas estrangeiras e perfil inovador. Já as competências menos desenvolvidas na faculdade para os três cursos foram: pensamento analítico, criatividade, possuir visão sistêmica, ter visão estratégica e liderança. Portanto, as lacunas das competências identificadas coincidem com as que as menos desenvolvidas na faculdade apenas na competência de liderança.

Cabe salientar que existem competências bancárias que foram identificadas de menor domínio pelo estudante, mas que, relacionando com as competências requisitadas ao ensino superior pelo MEC não foi possível estabelecer uma comparação com as competências bancárias para análise de comparação mais apurada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa monografia visou apresentar as competências esperadas aos profissionais de administração, contabilidade e economia no segmento bancário a partir do estudo com discentes de administração, contabilidade e economia da universidade federal de alagoas – ufal.

Esta pesquisa se propôs a responder à pergunta de pesquisa: Quais as competências esperadas e percebidas para profissionais bancários formados em administração, contabilidade e economia? E, com o objetivo geral: apresentar as competências esperadas ao profissional bancário a partir da percepção dos estudantes de administração, contabilidade e economia da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Alagoas (UFAL).

A metodologia adotada foi de pesquisa descritiva, abordagem quali-quantitativa, pois desta maneira acredita-se que é possível se atingir o objetivo geral. Diante dos objetivos propostos, foi desenvolvido um questionário semiestruturado, com perguntas fechadas com as competências esperadas ao segmento bancário e abertas para que os respondentes pudessem descrever a percepção sobre o domínio e desenvolvimento dessas competências. Nesse sentido, foi possível descrever o perfil das competências esperadas pelos bancos para os profissionais de administração, contabilidade e economia, identificar as competências percebidas pelos estudantes e apontar as competências percebidas a serem desenvolvidas pelos estudantes.

Os dados coletados mostram que os respondentes em sua maioria são homens (66,2%), na faixa etária dos 22 a 25 anos de idade (25,4%), do curso de administração (38%), que fazem graduação na FEAC no turno noturno (51%).

A partir dos resultados apresentados, foi analisado que as principais competências bancárias requisitadas foram ter iniciativa, motivação e proatividade, ter visão estratégica, possuir visão sistêmica, liderar, relacionamento interpessoal, trabalhar em equipe, criatividade, inovação, pensamento analítico, domínio em línguas estrangeiras e conhecimentos de informática.

Quando identificado as lacunas das competências do estudantes em relação a frequência que essas competências bancárias são colocadas em desenvolvimento dentro da sala de aula, tem-se que as competências com nunca ou raramente

comuns aos três cursos, foram em relação ao domínio em línguas estrangeiras (84%), inovação (71%) e conhecimentos de informática (87%).

Na mesma tendência, entre as competências esperadas bancárias que foram consideradas menos desenvolvidas na faculdade foram: pensamento analítico, criatividade, possuir visão sistêmica, ter visão estratégica e liderança.

A pesquisa mostrou que os respondentes foram constatados que as respostas se agrupavam em reforçar a importância do desenvolvimento por competências e o quanto há um certo nível de carência no estímulo das competências menos desenvolvidas que foram identificadas.

Quanto às limitações metodológicas, é importante destacar que no levantamento bibliográfico não foram encontrados autores que falassem sobre as competências bancárias nos últimos anos de 2018 a 2020 como apresentado na tabela 2- pesquisa bibliográfica, foi necessário portanto ampliar o intervalo de busca para cinco anos (2015 - 2020) dos períodos presentes nas bibliotecas eletrônicas. Como os participantes da pesquisa foram restritos aos graduandos de economia, administração e contabilidade da UFAL, o resultado encontrado não pode ser aplicado a um outro grupo.

Além disso, no momento de análise das competências requeridas pelo MEC para os cursos de graduação em administração, contabilidade e economia, algumas competências do MEC pelo fato de que nem todas tinham semelhança que pudessem ser relacionadas às competências bancárias.

O presente trabalho pôde ser visto como uma contribuição a este conjunto de pesquisas relacionados ao tema competências do administrador, economista e contador para o segmento bancário. Os resultados poderão provocar reflexões nos discentes sobre o quanto é preciso analisar especificamente as competências requeridas para o setor bancário como qualquer outra área que se pretenda desenvolver profissionalmente.

Além disso, ainda, serve de material para estratégias de autodesenvolvimento e gestão de carreira dos estudantes, auxiliando-os a garantir maior empregabilidade ou atratividade no mercado de trabalho e crescer profissionalmente neste segmento.

Por meio desta monografia, salienta-se que os resultados encontrados pelo trabalho buscaram contribuir para a melhoria das ações do curso de graduação em administração, economia e contabilidade da UFAL, e servir de base para pesquisas futuras que possam ser necessárias.

Por meio desta pesquisa, foi possível atender aos objetivos apresentados e contribuir para que os estudantes que desejam ingressar no segmento bancário possam ter ciência das competências essenciais do setor, e que o meio acadêmico possa ter apoio para futuras análises que auxiliem na temática de desenvolvimento de competências através do resultado desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BÁTIZ-LAZO, B. **Cash and dash: how ATMs and computers changed banking**. Oxford: Oxford University Press, 2018. Disponível em: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/oso/9780198782810.001.0001/oso-9780198782810>. Acesso em: 15 maio 2020.
- SOARES, J. L. de O. **Radiografia da mobilização bancária: ação sindical e política nos anos 2000**. Orientador: Eline Gonçalves da Fonte Pessanha. 2013. 358 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Rio de Janeiro, 2013.
- VITORIO, T. **Itaú anuncia o fechamento de 400 agências até o fim do ano. [S. I.]**, 6 nov. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/itau-vai-fechar-400-agencias-ate-o-fim-do-ano/>. Acesso em: 8 jun. 2021.
- Dulci, L. **Trabalho e tecnologia bancária: dinâmicas e contradições do Brasil do século XXI**. Século XXI: Revista de Ciências Sociais, 8(2), 716-746, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.5902/2236672536164>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- FRIÓSI, Josiane F. et al. **NOVAS PERSPECTIVAS PARA O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**. PESQUISA & EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, n. 14, 2019. Disponível em: <<http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=7633>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- VAZQUEZ, B.V. **Correspondentes Bancários e Terceirização: o subterrâneo das relações de trabalho no setor financeiro no Brasil**. Repositório Unicamp - Campinas, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/331802>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- GORGES, S.; PASSOS, A. P. P.; WOLLINGER, H. **Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa**. Research, Society and Development, v. 7, n. 1, p. 1-27, e471120, 2018.
- SARTORI, Elisiane; GARCIA, Carlos Henrique. **As competências transversais no mercado de trabalho e nas instituições de ensino superior sob a ótica dos alunos**. Reverte—Revista de Estudos e Reflexões Tecnológicas da Fatec Indaiatuba, ed. 17, p. 5, 2019.
- Granoski, Sibeli & Fumagalli, Luis André. (2017). **Habilidades e competências humanas para melhor atender no ramo bancário**. 1. 17-32. Disponível em: <[https://www.academia.edu/download/56768861/8c46HABILIDADES\\_E\\_COMPE\\_TNCIAS\\_HUMANAS\\_PARA\\_MELHOR\\_ATENDER\\_NO\\_RAMO\\_BANCARIO.pdf](https://www.academia.edu/download/56768861/8c46HABILIDADES_E_COMPE_TNCIAS_HUMANAS_PARA_MELHOR_ATENDER_NO_RAMO_BANCARIO.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2020
- MARTINS, F. R. **Entre rupturas e continuidades: um estudo sobre o processo de ressignificação do emprego bancário público**. Revista Labor, v. 1, n. 7, p. 79 - 101, 25 mar. 2017.

MARTINS, Daniel Soares. **Planejamento individual de carreira. Expectativas de estagiários de Instituições Bancárias da região norte do Estado do Rio Grande do Sul**. 2018. 48 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2018.

PONTES, J. M. (2020). **O mercado de trabalho brasileiro para os economistas**. TCC (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico. Economia.

COFECON. (2019). **Guia de orientação profissional**. Conselho Federal de Economia. Disponível em: <<http://cofecon.org.br/downloads/guiaprofissao.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2021.

Dos REIS, D. V. F., & SILVA, C. R. (2020). **A Demanda de trabalho do profissional contábil, face às obrigações acessórias**. Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA, 3(01), 22-22.

ARRUDA, Pedro Henrique Temer. **COMPETÊNCIAS E HABILIDADES CONTÁBIL ATUANTE EM RELACIONAM ÀS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS**. Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso, 2020.

CAIADO, A. C. (2015). **Bancos: normativos, contabilidade e gestão**. *Edições Sílabo* ISBN, 978-972.

DE CARVALHO, Francicleide Santos; DA SILVA SORCI, Paula Augusta Bezerra; DE SOUZA FIGUEIREDO, Giane Lourdes Alves. **OS DESAFIOS DO ADMINISTRADOR FRENTE ÀS NOVAS TENDÊNCIAS**. Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 21, 2020.

LADEIRA, M. R. M., Oliveira, M. C. D., Melo-Silva, L. L., & Taveira, M. D. C. (2019). **Adaptabilidade de carreira e empregabilidade na transição universidade-trabalho: Mediação das respostas adaptativas**. *Psico-USF*, 24(3), 583-595.

GANEM, Jamile de Almeida 2018. **A tutela jurídica da saúde do trabalhador na atividade bancária**. Portal Faculdade Baiana de Direito, 2018. Disponível: <<http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Jamile%20de%20Almeida%20Ganem.pdf>>. Acesso em 28 set.2020.

GIOVANELLA, Valentine (2018). **Dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento da Síndrome de Burnout na carreira bancária**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/194953>> Acesso em 31 set. 2020.

SEBOGIA, Ana Carola; SILVA, Michelle (2018). **A qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de instituições financeiras**. Disponível em: <<http://189.112.118.253/index.php/administracao/article/view/204/204>>. Acesso em 28 ago.2020.

OLIVEIRA, Ana Cyntia (2018). **Inovação tecnológica no serviço bancário e seu efeito na gestão de pessoas**. ADM - Pós-graduação em Gestão de pessoas e

coaching **Disponível em:** <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12170>>. Acesso em 28 set.2020.

MATTOS, E. C. D. (2020). "**Cala a boca e trabalha.**": métodos de regulamentação e gerenciamento das violências no trabalho bancário.2020.

BOLZANI 2019. **Grandes bancos vão fechar mais de 1.200 agências até o final de 2020.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/11/grandes-bancos-vao-fechar-mais-d-1200-agencias-ate-o-final-de-2020.shtml>>. Acesso em 25 nov.2020.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes et al.,2017. **MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E EXAUSTÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE O TRABALHADOR BANCÁRIO.** Revista Alcance (Online), v. 24, n. 4, p. 535-553, 2017.

FERREIRA, Marília *et al*, 2019. **Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia.** Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 5, n. 12, p.31950-31965 dez 2019. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5576/5055>>. Acesso em 19 out. 2020.

SILVA, Tuanny T. S. (2019). **A contribuição do X Encontro de Administração no desenvolvimento de competências.Monografia (Bacharel em Administração).** Curso de Administração. Universidade Federal da Paraíba UFPB), Brasil, 2019.Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15429>>. Acesso em: 19 out. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** [S.l: s.n.], 2005.

DIAS JUNIOR, C.M; et al. **Desenvolvimento de competências do administrador: um estudo em ambiente simulado.** RCA Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 38, p. 172-172, abr. 2014. Disponível em: <[https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p172/pdf\\_10](https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p172/pdf_10)> Acesso em: 21 out. 2020.

SANTOS, Thiago Diórgenes Lima Pereira dos. **Competências profissionais na Indústria 4.0 : uma revisão sistemática.** 2019. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019. Disponível em:< <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/12421>>. Acesso em 20 out.2020.

KIST, Daniel; LAZZAROTTI, Fabio; BENCKE, Fernando Fantoni. GESTÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA. **GESTÃO E DESENVOLVIMENTO**, v. 14, n. 2, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer CNE/CES nº 438/2020. **Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração**. Conselho Nacional de Educação, Brasília, 10 jul. 2020. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category\\_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 25 out. 2020.

KREUZ, Mauro. Conselho pleno do CNE aprova as novas diretrizes do curso de administração. **Conselho Regional de Administração do Paraná**, 2020. Disponível em: <<https://cra-pr.org.br/conselho-pleno-do-cne-aprova-as-novas-diretrizes-do-curso-de-administracao/>>. Entrevista concedida a Ana Graciele Gonçalves. Acesso em: 10 out. 2020

BRASIL, Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. **Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, seção 1, p. 26. Disponível em: < [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2020.

BORBA, J.S. DE; ET AL. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011. Disponível em <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2917.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2020.

CARDOSO, R. L., & RICCIO, E. L. (2010). **Existem competências a serem priorizadas no desenvolvimento do contador?: Um estudo sobre os contadores brasileiros**. *REGE Revista de Gestão*, 17(3), 353-367.

GIASSI, D. (2021). **Evidências de possibilidades e de práticas inovadoras no processo ensino-Aprendizagem em Ciências Contábeis**.

MORETTO, C. F. et al. **A prática do ensino contábil e a dinâmica socioeconômica: uma aproximação empírica**. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, v. 13, n. 25, p.155-174, 2005. Disponível em: <http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/i/images/epc%20189.pdf>. Acesso em: 5 set. 2020.

MOURA, M. M. S. G. D., & LIMA FILHO, R. (2019). **A Percepção Dos Alunos Do Curso De Ciências Contábeis Quanto a Sua Formação Acadêmica EM Relação Ao Mercado De Trabalho** (The Perception of Students of the Course of Accounting Sciences Regarding Its Academic Training in Relation to the Labor Market). *Brazilian Journal of Development*, 5, 386-415.

LUZ, Lucineide Bispo dos Reis. **O desenvolvimento de conteúdos e competências na disciplina de contabilidade gerencial**. 2020.

Disponível:<<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/24314>>. Acesso em:6 set.2020.

Ministério da Educação e da Cultura – MEC. **Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior, Brasília, 2004. Disponível em: . Acesso em: 20 nov. 2020.

FORTUNATI, Bruna de Oliveira; SILVA, Tharline Bueno da. **Competências e habilidades do contador em um ambiente de constante desenvolvimento tecnológico**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

BEUREN, I. M., SCHLINDWEIN, A. C., & PASQUAL, D. L. (2007). **Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006**. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18, 22-37.

KELNIAR, Vanessa Carla; LOPES, Janete Leige; PONTILI, Rosangela Maria. **A teoria do capital humano: revisitando conceitos**. VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 2013.

SILVA, F. A. M. (2020). **Caracterização da Demanda Profissional na Indústria 4.0**.

CAÑADILLAS, Iñaki Periáñez et al. Competencias demandadas en los nuevos economistas. **Educade: revista de educación en contabilidad, finanzas y administración de empresas**, n. 1, p. 59-77, 2010. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3964851>> Acesso em: 21 jan.2021.

RAMÍREZ, J. I. B., TORRES, J. C. R., & MAYORGA, D. A. C. (2013). **Un análisis de los profesionales en economía de la Universidad Militar Nueva Granada: mercado laboral y competencias**. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 75-89.

CASANOVAS, M., SARDÁ, J., & ASENJO, J. (2009). **Aproximación a las competencias genéricas de los economistas**. *España*.

NASCIMENTO, Daniele Patury do; LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho (2019). **Desenvolvimento de Competências Profissionais: estudo sobre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores na Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ**. *Brazilian Journal of Development*. Disponível em <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5010>>. Acesso em 27 ago.2020.

LIMA, Thayza Priscila Matos Arruda; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. **Atendimento com Excelência e as Competências Profissionais do Colaborador: Revisão Sistemática da Literatura/Service with Excellence and**

**the Professional Skills of the Employee: Systematic Literature Review.** ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 14, n. 51, p. 800-833, 2020.

SOUZA, Maria do Carmo da Silva. **A prática da etnomatemática na educação do campo numa perspectiva de inovação pedagógica na Escola Coronel Luiz Ignácio Pessoa de Melo**, Aliança-PE-Brasil. 2019.

CRUZ, Roberto Moraes; SCHULTZ, Viviane. **Avaliação de competências profissionais e formação de psicólogos.** Arquivos Brasileiros de Psicologia, v. 61, n. 3, p. 117-127, 2009.

SIQUEIRA, H. S. G. (2009). **A GLOBALIZAÇÃO SOB A ÓTICA DA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL.** *Revista Sociais E Humanas*, 22, 27–40. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/856>. Acesso em 20 jun.2021.

RAYNAULD, J. et al. **Système de gestion de situations d'apprentissage et réforme d'enseignement au secondaire.** Montreal: HEC, 2006.

SILVA, Juliana L.; NAVARRO, Vera L. (2012). **Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários.** *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 20(2), 226-234.

CARVALHO, Lauro Fabiano de Souza (2018). **Revolução tecnológica e mercado de trabalho: a redefinição da categoria profissional bancária brasileira.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

AMORIM, W. A. C. D., CRUZ, M. V. G. D., SARSUR, A. M., & FISCHER, A. L. (2015). **Políticas de educação corporativa e o processo de certificação bancária: distintos atores e perspectivas.** *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 622-647.

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos (2018). **O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018).** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. D. A., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2001). **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário.** Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/15970>>. Acesso: 29 ago. 2020.

CORREA, Rosangela; CAMELO, Silvia Helena Henriques; LEAL, Laura Andrian. **Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes: uma revisão integrativa.** *Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 17, n. 47, 2017 LIMA,

Afonso Carneiro. Análise prospectiva da indústria bancária no Brasil: regulação, concentração e tecnologia. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 5, p. 546-567, 2016.

SILVA, S. E. D. S. P., COSTA, S. T. F., & SILVA, C. R. (2017). **A evolução da escrituração contábil à era digital, com foco na escrituração contábil digital e escrituração contábil fiscal: desafios dos contadores no cenário atual.** *Revista Saber Eletrônico*, 1(3), 38.

CALDAS, Wellington Wagner Monteiro; CAVALCANTE, Paulo Roberto Nóbrega. **Planejamento tributário para empresas de pequeno e médio porte: o papel do contador.** *Revista Campo do Saber*, v. 6, n. 2, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/356>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

NETO, Octavio Ribeiro de Mendonça; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; CARDOSO, Ricardo Lopes (2010). **A profissionalização do contador no Brasil.** Disponível: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON432.pdf>>. XXXIV Encontro Anpad. Acesso em: 25 ago.2021.

GORGES, Sabrina; DOS PASSOS, Ana Paula Pereira; WOLLINGER, Helena. **Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa Administrator skills: a study with academics of the administration course in the context of active learning.** *Research, Society and Development*, v. 7, n. 1, p. 1-27, 2018.

DE LIMA, Thales Batista. **Fatores facilitadores e limitantes da aprendizagem autodirecionada para o ensino em administração.** *GESTÃO. Org*, v. 14, n. 1, p. 125-135, 2016.

Silva, R. S., & Nascimento, I. (2014). **Ensino superior e desenvolvimento de competências transversais em futuros economistas e gestores.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(2), 225-236.

Silva, A. C. R. D. (2006). **Abordagem curricular por competências no ensino superior: Um estudo exploratório nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia nos Estado da Bahia-Brasil.**

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, p. 58-60, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, Catalão: UFG, 2011.

CERVI, Emerson Urizzi; MASSUCHIN, Michelle Goulart (2010). **Metodologia quantitativa em pesquisas sobre cobertura jornalística: análise da eleição municipal de 2012 na Folha de S. Paulo**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, v. 20, n. 3, p. 840-865, 2013.

PAULILO, Maria Angela Silveira. **A pesquisa qualitativa e a história de vida**. Serviço social em revista, v. 2, n. 1, p. 135-145, 1999.

SANTOS, G. E. O . **Cálculo Amostral: calculadora on-line**, 2017. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FERNANDES, Pâmella Martim et al. **Síndrome da fragilidade e sua relação com aspectos emocionais, cognitivos, físicos e funcionais em idosos institucionalizados**. Revista Kairós: Gerontologia, v. 18, n. 1, p. 163-175, 2015.

FALEIROS, Fabiana et al. **Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos**. Texto & Contexto-Enfermagem, v. 25, 2016.

VASCONCELLOS-GUEDES, LILIANA; GUEDES, L. F. **E-surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica**. X SemeAd-Seminário em Administração FEA/USP (São Paulo, Brasil), p. 84, 2007.

MENDES, Wesley. **Promoção de Transparência e Impacto da Pesquisa em Negócios**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 22, n. 4, p. 639-649, ago. 2018 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552018000400639&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552018000400639&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 14 nov. 2020.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GUEDES, Terezinha Aparecida et al. **Estatística descritiva**. Projeto de ensino aprender fazendo estatística, p. 1-49, 2005.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; COSTA, António Pedro. **Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa**. Revista Lusófona de Educação, v. 40, n. 40, 2018.

LUCA, Alina ; LUPU, Luminita ; HERGHILIGIU, Ionut (2016).**Theoretical Framework Regarding Organizational Knowledge Acquisition Evaluation Process**. European Conference on Knowledge Management, pp.534-542.

CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. **Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes: uma revisão integrativa.** *Economia e Gestão E&G*, v.17, n.47, p.65-84, 2017. Disponível em:<<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n47p65>>. Acesso em: 14 nov.2020

MESIAS, Marino; ANTÓN, José M.; ANDRADA, Luis R.(2015). **How does human capital influence service quality? An application to the Andorran banking sector.** *Spanish Journal Of Finance And Accounting-Revista Espanola De Financiacion*, Vol.44(2),pp.146-179, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02102412.2014.991126>>. Acesso em 14 nov.2020

ABBASI, F.K., ALI, A. and BIBI, N. (2018). **Analysis of skill gap for business graduates: managerial perspective from banking industry.** *Education + Training*, Vol. 60 No. 4, pp. 354-367. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ET-08-2017-0120>>. Acesso em 14 nov. 2020

MEGHAN Leaver; READER, Tom W (2016). **Non-technical skills for managing risk and performance in financial trading.** *Journal of Risk Research*, 19:6, 687-721. Disponível em:<<https://doi.org/10.1080/13669877.2014.1003319>>. Acesso em 13 nov. 2020.

MEHTA, Esha (2016). **Literature Review on HR Practice in Banking Sector.** *International Research Journal of Engineering IT & Scientific*. Research (IRJEIS). Vol.2 Issue 7, 2016, pp. 90~97. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.3437303>>. Acesso em 13 nov. 2020

OLUWAJODU, F., BLAAUW, D., GREYLING, L., & KLEYNHANS, E.P.J. (2015). **Graduate unemployment in South Africa: Perspectives from the banking sector.** *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike hulpbronnbestuur*, Vol 13, No 1 (2015) .Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.656>>. Acesso em 13 nov. 2020.

MUKONOWESHURO, Jeskinus Z.; SANANGURA, Cleopas; SANANGURA, Elias (2016). **The Role of servant leadership and emotional intelligence in managerial performance in a commercial banking sector in Zimbabwe.** *Banks and Bank Systems*, 11(3),94-108. Disponível em<[doi:10.21511/bbs.11\(3\).2016.10](https://doi.org/10.21511/bbs.11(3).2016.10)>. Acesso em: 11 nov. 2020

YANG, Yefei; LEE, Peter; CHENG, T. C. E. (2015). **Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective.** *International Journal of Production Economics*. V. 171, 2015..Disponível em:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527315002911?via%3Dihub>>. Acesso em: 14 nov.2020

SUIFAN, Taghrid S. ; JANINI-AL, Marwa. **The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector.** *International review of management and marketing*, vol.7(2), pp.284-292, 2017. Disponível em:

<<https://doaj.org/article/53bfc3efb4bd42419a24bc5cb3a498dd>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

STANIŠIĆ, Snježana (2018). **Strategic management and its importance in the banking sector**. Human Research in Rehabilitation, vol.8(2), pp.94-100, 2018.

ŽIVKOVIĆ, Milan D. ;ŠUKOVIĆ, Sonja P. (2019). **Role and importance of english language usage in the banking sector in serbia**. Filolog (Banja Luka), vol.20(20), pp.34-48,2019. Disponível em:<<https://doaj.org/article/afd1bb22f2284ce28f613c0445ff4f1e>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

MADKUR,Ahmad (2018). **English Language Teaching Department, IAIN Metro**.English for Specific Purposes: A Need Analysis on English Course in Islamic Banking Department Vol. 12 No. 3 (2018): Lingua Cultura Vol. 12 No . 3. Disponível em: <<https://doi.org/10.21512/lc.v12i3.3395>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SLAĐANA, Sredojević (2018). **Contemporary role and importance of professional qualifications in the banking sector**. Directory of Open Access Journals (DOAJ).Bankarstvo, 2018, vol. 47, br. Disponível em: <<https://doaj.org/article/30163e2065794f68844933d7e87fde69>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CICEKLI, E. **Graduate skills requirements for effective performance in the banking sector**. Business: Theory and Practice, v. 17, n. 4, p. 317-324, 10 Nov. 2016.

MJV Team. **Future Banking: como se parecerão as agências bancárias no futuro?**.MJV INNOVATION, 2020. Disponível em: <<https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/future-banking-como-parececao-agencias-bancarias/>>. Acesso em: 15, jan. 2022.

DE CARVALHO, Maíra Esteves et al (2018). As contribuições da inteligência competitiva para a estratégia no contexto de uma instituição bancária. **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 225-252.

UHRY, Ricardo; BULGACOV, Sergio. Gestão do conhecimento e formação capacidades em bancos. **RAE eletrônica**, v. 2, 2003.

MULLER, Wanessa Souza. **Diferenças entre gerentes e líderes**. In: LATEC/UFF. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2015.3. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_069M\\_12.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_069M_12.pdf)>. Acesso em: 13 jan.2022.

PILATTI, Andriele; SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos.**O domínio da língua inglesa como fator determinante para o sucesso profissional no mundo globalizado**.Secretariado Executivo em Revist@. Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo - RS, n. 4, 2008, p. 19. Disponível em:

<<http://www.upf.br/secretariado/download/revista%20n4.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2022.

OTTE, Henrique; GONÇALVES, Alexandre Leopoldo; MIRANDA, Debora. Uma análise do perfil de gestores inovadores por meio de seus mapas cognitivos. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2017.

VIDIGAL, Luiz Antonio Moreira; MINHARRO, Erotilde Ribeiro dos Santos. Novas perspectivas para o trabalho no mundo pós-pandemia. **Revista do Tribunal do Trabalho da 2. Região: N. 25 (2021)**, 2021.

TROMBIN, Rafael Bittencourt. **Uma visão sobre as competências socioemocionais do administrador: um estudo amparado na visão de estudantes e docentes de um curso de administração**. 2019. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/6705>>. Acesso em: 14 jan.2022

CARDOSO, Ricardo Lopes; NETO, Octavio Ribeiro Mendonça; OYADOMARI, José Carlos. Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. **Cep**, v. 1302, p. 907, 2010.

SIQUEIRA, Jonas Tolotti de. Perfil do contador: estudo da arte das expectativas do mercado de trabalho. 2013.

BARRETO, M. C.; NÓBREGA, K. C.; ARAÚJO, P. S. R. **Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das micro e pequenas empresas (MPE'S)**. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP, v. 12, n. 1, p. 35–46, 2020.

## APÊNDICE A – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

### Perfil

#### 1- Qual sua faixa etária (idade)?

<input type="checkbox"/>	Menos de 18 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 18 e 21 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 22 e 25 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 26 e 29 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 30 e 35 anos
<input type="checkbox"/>	Mais que 35 anos

#### 2- Qual seu período acadêmico?

<input type="checkbox"/>	1°
<input type="checkbox"/>	2°
<input type="checkbox"/>	3°
<input type="checkbox"/>	4°
<input type="checkbox"/>	5°
<input type="checkbox"/>	6°
<input type="checkbox"/>	7°
<input type="checkbox"/>	8°
<input type="checkbox"/>	9°
<input type="checkbox"/>	10°

#### 3- Gênero

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Outro

**4 - Qual seu turno?**

<input type="checkbox"/>	Diurno
<input type="checkbox"/>	Noturno

**5 - Qual seu curso de graduação?**

<input type="checkbox"/>	Economia
<input type="checkbox"/>	Administração
<input type="checkbox"/>	Contabilidade

**6 - Através de um levantamento bibliográfico realizado pelo autor deste questionário identificou-se as competências básicas do trabalhador bancário. O quanto você acredita que possui domínio entre as competências elencadas abaixo?**

**(Escala de intensidade gradativa:(1) Domínio Muito Insuficiente.(5) Domínio Total.)**

	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
1 - Ter iniciativa, motivação e proatividade						
2 - Ter visão estratégica						
3 - Possuir visão sistêmica						
4 - Liderar						
5 - Relacionamento interpessoal						
6 –Trabalhar em equipe						

7 – Criatividade						
8 - Inovação						
9 - Pensamento analítico						
10 - Domínio em línguas estrangeiras						
11 - Conhecimentos de informática						

**7 - Em qual frequência estas competências são desenvolvidas na faculdade para se atender às competências essenciais ao trabalho bancário ? (Escala gradativa:**

**(Escala de intensidade gradativa: 1 - Nunca. 5 - Muito frequente)**

	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
1 - Ter iniciativa, motivação e proatividade						
2 - Ter visão estratégica						
3 - Possuir visão sistêmica						
4 - Liderar						
5 - Relacionamento interpessoal						
6 –Trabalhar em equipe						
7 – Criatividade						
8 - Inovação						
9 - Pensamento analítico						
10 - Domínio em línguas estrangeiras						
11 - Conhecimentos de informática						

**8 - Conforme artigo 4º da referida Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), foram definidas as competências básicas a serem desenvolvidas ao estudante de administração nas instituições de ensino superior. Desse modo, atribua pontuações de acordo com o nível de importância sobre as competências que você possui mais acesso na faculdade.**

**(Escala de intensidade gradativa: 1 - Nunca. 5 - Muito frequente)**

	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão						
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais						
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento						
IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais						
V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional						
VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável						
VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações						
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias						

administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.						
--	--	--	--	--	--	--

**9 - Conforme a resolução do artigo 4º da Conselho Nacional de Educação CNE/CES nº 10/2004, foram definidas as competências básicas a serem desenvolvidas ao estudante de contabilidade nas instituições de ensino superior. Desse modo, atribua pontuações de acordo com o nível de importância sobre as competências que você possui mais acesso na faculdade.**

**(Escala de intensidade gradativa: 1 - Nunca. 5 - Muito frequente)**

	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
I - Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais.						
II- Demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;						
III- Elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais;						
IV-Aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis;						
V-Desenvolver motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles técnicos, à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível precisão;						
VI-Exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções contábeis, incluindo noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras patrimoniais e governamentais, que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento aos controles e à prestação de contas de sua gestão perante a sociedade, gerando também informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania;						
VII-Desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial revelando capacidade crítico analítica para avaliar as						

implicações organizacionais com a tecnologia da informação;						
VIII-Exercer com ética e proficiência as distribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais.						

**10 - Conforme a resolução do artigo 4º resolução nº 4, de 13 de julho de 2007, foram definidas as competências básicas a serem desenvolvidas ao estudante de Economia nas instituições de ensino superior. Desse modo, atribua pontuações de acordo com o nível de importância sobre as competências que você possui mais acesso na faculdade.**

**(Escala de intensidade gradativa: 1 - Nunca. 5 - Muito frequente)**

	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
I - desenvolver raciocínios logicamente consistentes						
II - ler e compreender textos econômicos						
III - elaborar pareceres, relatórios, trabalhos e textos na área econômica						
IV - utilizar adequadamente conceitos teóricos fundamentais da ciência econômica						
V - utilizar o instrumental econômico para analisar situações históricas concretas						
VI - utilizar formulações matemáticas e estatísticas na análise dos fenômenos socioeconômicos						
VII - diferenciar correntes teóricas a partir de distintas políticas econômicas						

**11 - Qual sua percepção sobre a contribuição da faculdade para formação das suas competências em relação às competências apresentadas anteriormente se fosse atuar no ambiente bancário ?**

--

Prefiro não responder

**12 - Qual sua percepção sobre como a sua faculdade vem trabalhando para atender as competências essenciais ao segmento bancário ?**

Prefiro não responder