



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE –
FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA-MPAC

MADALENA MARIA VIANA BARROSO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO
PROFISSIONAL: ANÁLISE POR PROFISSIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA.**

FORTALEZA-CE
2009



MADALENA MARIA VIANA BARROSO

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO
PROFISSIONAL: ANÁLISE POR PROFISSIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA.

Dissertação submetida à Coordenação do
Curso de Mestrado em Administração e
Controladoria – MPAC, da Universidade
Federal do Ceará - UFC, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração e Controladoria.

ORIENTADORA:

Prof^a. Dr^a. Sandra Maria dos Santos

FORTALEZA-CE
2009



MADALENA MARIA VIANA BARROSO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO
PROFISSIONAL: ANÁLISE POR PROFISSIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA.**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – MPAC, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovado em __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Sandra Maria dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC
Presidente da Banca

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará – UFC
Membro Interno da Banca

Prof^a. Dr^a. Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel
Universidade Federal do Ceará - UFC
Membro Externo da Banca

Dedico este trabalho a minha mãe que, se lúcida estivesse, teria me apoiado incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida.

À minha orientadora, professora doutora Sandra Maria dos Santos, pelo apoio, dedicação e paciência na realização deste trabalho.

Ao Banco do Nordeste do Brasil S.A. pelo patrocínio e especialmente ao Presidente doutor Roberto Smith que autorizou esta pesquisa no BNB.

Aos colegas do BNB, em especial do Ambiente de Mercado de Capitais, pelo companheirismo e contribuições ao tema.

A todos os colegas que responderam à pesquisa.

A todos os professores do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, pelos relevantes debates e ensinamentos no campo da Administração.

Ao Cleverland e Martinha, secretários do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, pelo carinho e a presteza com que sempre me trataram.

Aos meus filhos: Caio, Bárbara e Beatriz, que de alguma forma contribuíram na realização dessa dissertação.

À minha mãe, sempre.

“Se acham que a educação é cara, experimentem a ignorância”.

(Lema do Ministério da Educação de Singapura)

RESUMO

Fundamentado nos conceitos de qualificação, saberes e competências individuais e na relação do processo de certificação profissional voltado para o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das atividades, este estudo de caso, investiga, na percepção dos funcionários do segmento de mercado de capitais do BNB, qual a contribuição do processo formativo da certificação profissional da ANBID para o desenvolvimento das competências individuais requeridas no dia-a-dia do seu ambiente de trabalho. As certificações profissionais têm sido inseridas pelas organizações como um poderoso instrumento de qualificação, por permitir tratar as competências de acordo com as especificidades de cada segmento de trabalho. Para o levantamento dos dados e posterior análise construiu-se um questionário com tópicos relacionados ao objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, analisados através do software *Statistic*. A lista de competências constante da pesquisa foi elaborada através da composição e consolidação da temática utilizada na literatura. Pelos dados levantados na pesquisa, foi constatado que a certificação profissional tem caráter de atribuir conhecimentos acerca dos temas do mercado de capitais necessários ao desempenho das atividades do dia-a-dia, mas que as habilidades e atitudes não foram desenvolvidas no processo formativo da certificação. Para a empresa, objeto do estudo de caso, esta pesquisa forneceu subsídios para elaboração da lista de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para desempenho das atividades do segmento de mercado de capitais, podendo ser utilizada para diversos fins, como seleção, remuneração, avaliação de desempenho, dentre outras.

Palavras-Chave: Qualificação, saberes, competências, certificação profissional.

ABSTRACT

Based on concepts of skills, knowledge and competencies and on the relationship of professional certification process aimed at developing the skills necessary to carry out activities, this case study investigates the contribution of the formative process of professional certification ANBID for the development of individual skills daily required in worse environment according to the perceptions of employees in the segment of capital market from BNB. Professional certifications have been inserted by organizations as a powerful qualification tool which allows dealing with according to the specificities of each segment of work. For the survey data and further analysis a questionnaire was constructed with topics related to general purpose and specific objectives of the research, analyzed using the software Statistic. The list of powers contained in the report was compiled by the composition and consolidation of the theme in the literature. According to data gathered in the survey it was found that professional certification has provided the employees with knowledge on the topics of capital markets necessary to carry out day-to-day activities, but that the skills and attitudes were not developed in the evolution of certification. For the studied company, the subject of case study, this research has provided subsidies for the listing of competencies (knowledge, skills and attitudes) required to perform the activities of the segment of capital markets and may be used for various purposes such as selection, compensation, performance evaluation, among others.

Key-Words: Qualification, knowledge, skills, professional certification.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS e QUADROS

Quadro 1: Características do profissional	25
Quadro 2: Competência, trabalho e desempenho	27
Quadro 3: Perspectivas da noção de competência	30
Figura 1: Classificação das competências	32
Figura 2: As três dimensões da competência	37
Figura 3: Lista das competências individuais	47
Gráfico 1: Evolução acumulada CPA 10, CPA 20 e CGA	55
Quadro 4: Correlação das respostas aos objetivos da pesquisa	73
Gráfico 2: Distribuição das funções anterior à certificação	78
Gráfico 3: Distribuição das funções posterior à certificação	78
Gráfico 4: Distribuição das áreas de atuação	79
Gráfico 5: Distribuição da qualificação acadêmica	80
Gráfico 6: Representação do processo de aquisição da competência - Conhecimento	84
Gráfico 7: Representação do processo de aquisição da competência - Habilidades	86
Gráfico 8: Representação do processo de aquisição da competência - Atitudes	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados dos exames de certificação da ANBID	54
Tabela 2: Resultados da renovação da certificação da ANBID	54
Tabela 3: Comparação entre função anterior e função posterior	77
Tabela 4: Área de atuação dos profissionais certificados	79
Tabela 5: Quantidade de exames realizados	80
Tabela 6: Qualificação dos profissionais certificados	81
Tabela 7: Competências – Conhecimentos requeridos no processo de cerificação	83
Tabela 8: Competências – Habilidades requeridas no processo de cerificação	85
Tabela 9: Competências – Atitudes requeridas no processo de cerificação	87
Tabela 10: Saberes requeridos no processo de cerificação	89
Tabela 11: Objetivos da CPA	90
Tabela 12: Processo formativo da certificação	90
Tabela 13: Certificação e carreira profissional	91
Tabela 14: Certificação e fatores motivadores	92
Tabela 15: Objetivos da CPA 20 x realização.	93
Tabela 16: Processo formativo x qualificação	93
Tabela 17: Aplicação dos conhecimentos	94
Tabela 18: Conhecimento do programa	95
Tabela 19: Outras certificações	97

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A: Correspondência de encaminhamento de questionário	109
Apêndice B: Questionário da Pesquisa	110
Apêndice C: Matriz de competências individuais	117
Apêndice D: Outras Atividades desenvolvidas no dia-a-dia	120
Anexo A: Programa detalhado da certificação profissional ANBID	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBID - Associação Nacional dos Bancos de Investimentos

ANCOR – Associação Nacional das Corretoras de Valores, Câmbio e Mercadorias

BACEN – Banco Central do Brasil S.A.

BNB – Banco do Nordeste do Brasil S.A.

CIIA – *Certified International Investment Analyst*

CNPI – Certificado Nacional do Profissional de Investimento

CPA 10 – Certificação Profissional ANBID (Série 10)

CPA 20 – Certificação Profissional ANBID (Série 20)

CMN – Conselho Monetário Nacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

MCDST – *Microsoft Certified Desktop Support Technician*

MCP – *Microsoft Certified Professional*

MCSA – *Microsoft Certified Systems Administrator*

MCSE – *Microsoft Certified Systems Engineer*

PMI – *Project Management Institute*

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SPSS – *Statistic Package for the Social Science*

UFC – Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	15
1.2 Problema da Pesquisa	17
1.3 Pressupostos da Pesquisa	18
1.4 Objetivos	19
1.5 Metodologia da Pesquisa	19
1.6 Estrutura da Dissertação	20
2 COMPETÊNCIAS	21
2.1 Da Qualificação, dos Saberes e da Competência	21
2.1.1 Da Qualificação	22
2.1.2 Dos Saberes	24
2.1.3 Da Competência	26
2.2 Classificação das Competências	29
2.2.1 Competências Organizacionais	33
2.2.2 Competências Individuais	35
3 CERTIFICAÇÕES	40
3.1 Certificações Profissionais	41
3.2 Certificação Profissional ANBID	52
4 BANCO DO NORDESTE E A CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL	57
4.1 Banco do Nordeste do Brasil (BNB)	57
4.2 O Profissional do BNB e a Certificação Profissional da ANBID	63
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	66
5.1 Tipologia da Pesquisa	66
5.2 Coleta dos Dados	69
5.3 Unidade de Análise	73
5.4 Sujeitos da Pesquisa	74
5.5 Tratamento dos Dados	74
6 ANÁLISE E RESULTADOS.....	76
6.1 Quanto ao Perfil dos Respondentes	76
6.2 Quanto às Competências	82
6.3 Quanto à Certificação	89
6.4 Competências x Certificação	91
6.5 Outros Aspectos	96
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES E ANEXOS	109

1 INTRODUÇÃO

No contexto de mudanças advindas com a globalização, adicionada à elevada volatilidade e ambiência competitiva, surgiram mudanças nos sistemas produtivos de forma geral, exigindo mais conhecimento e novas tecnologias, especialmente para o setor bancário.

Estimulada pelo ambiente competitivo, advindo com a globalização, a reestruturação produtiva racionaliza recursos e reduz custos de produção. São requeridos investimentos para atender às mudanças tecnológicas, para requalificação da mão-de-obra e para as mudanças institucionais (BORGES *et al*, 2006).

O crescente aumento de transações financeiras no Brasil e no mundo, somado à complexidade de negociações no mercado de capitais, requer, cada vez mais, competências dos sujeitos relacionados ao processo operacional das instituições financeiras.

As organizações adaptaram-se às mudanças implementando estruturas enxutas, menos níveis e redes organizacionais, exigindo profissionais competentes e qualificados condizente com a exigência do mercado.

Diante das situações de trabalho do mundo globalizado e competitivo, cabe aos indivíduos das organizações, segundo Zarifian (2001a), a responsabilidade e a iniciativa com relação ao desenvolvimento de competências capazes de colocá-los frente a frente com as mudanças exigidas pelo mercado e para continuidade da organização.

As instituições financeiras públicas, por suas características específicas, tiveram que se adequar, mantendo o seu quadro de pessoal, desenvolvendo internamente competências para o alcance dos objetivos e a sustentabilidade da instituição.

Neste sentido, o enfoque dado por esta pesquisa ao processo de reestruturação bancária abrange as competências requeridas ao processo de certificação profissional dos bancos de investimento e suas exigências frente ao mercado competitivo. Para responder à problemática sobre a contribuição do processo de certificação profissional da Associação Nacional dos Bancos de Investimentos - ANBID para o desenvolvimento das competências dos profissionais que atuam no mercado de capitais, esta pesquisa elegeu o Banco do Nordeste do Brasil S.A - BNB como estudo de caso, através de seus profissionais certificados.

O processo de desenvolvimento das competências requeridas para a certificação profissional norteia a vida laboral dos funcionários de instituições financeiras, de forma que eles buscam, desde as habilidades e conhecimentos básicos sobre o mercado de capitais, até mesmo as competências comportamentais.

Centrado nesta linha de análise e tendo como referência, também, as cinco categorias de “recursos de competências” propostos por Le Boterf (2003), o objetivo desta pesquisa é investigar a contribuição do processo de Certificação Profissional da ANBID - CPA 20 no desenvolvimento de competências dos profissionais do segmento de mercado de capitais do BNB.

A sua motivação parte do interesse do seu autor, como gerente de negócios da instituição estudada, em compreender como são desenvolvidas, na visão dos próprios funcionários certificados, as competências requeridas no seu dia-a-dia no segmento de mercado de capitais, lançando a discussão sobre a necessidade de conhecimentos e habilidades por parte de todos os que ingressam no trabalho bancário.

1.1 Justificativa

Os impactos resultantes das crises bancárias afetaram a estrutura e o funcionamento dos bancos, no Brasil, ressaltando-se os seguintes aspectos: fim das receitas inflacionárias; readaptação da estrutura administrativa; redução dos custos

e novas fontes de receitas. Como consequência direta houve redução do número de bancos, concentração do sistema bancário e abertura do sistema bancário ao capital externo. Indiretamente, estes impactos, resultaram em novas práticas e em redesenho de estruturas.

Neste cenário, as instituições bancárias procuraram adequar as novas formas de organização do setor às qualificações exigidas pelo mercado de trabalho, desenvolvendo competências capazes de alcançar os objetivos estratégicos e pela sustentabilidade da instituição.

O alcance dos objetivos estratégicos de uma organização depende, basicamente, da seleção e eficácia de sua implementação. Para Drucker (1999), a imprevisibilidade do ambiente e a acirrada competitividade fazem com que as organizações se capacitem para atingirem os resultados desejados.

Nos casos dos bancos de investimentos a ANBID criou, em 2002, o exame de certificação profissional voltado para preparar e desenvolver as competências requeridas para atuação no mercado de capitais no Brasil. O BNB, enquanto instituição bancária com carteira de investimentos faz parte, como associado, da ANBID e se coloca no ambiente competitivo de forma a alcançar os resultados desejados em suas diretrizes estratégicas, capacitando seu quadro de funcionários compatível com as mudanças exigidas pelo mercado externo.

Para os funcionários da instituição, notadamente para os que atuam no segmento de mercado de capitais, desenvolverem as competências requeridas pelo mercado de trabalho passou a ser o diferencial para sustentação do espaço organizacional e a manutenção de seus empregos.

Se as certificações profissionais é uma ferramenta de conhecimento tão importante para diversas áreas de atuação, assim também parece ser para o setor bancário. O setor bancário é um paradigma nos estudos de reestruturação produtiva e o segmento de mercado de capitais é um setor em crescimento na economia brasileira.

Diante desta nova configuração do mercado bancário, o desenvolvimento de competências pelo processo de certificação profissional, aponta como instrumento de aquisição e validação das competências para atuação no mercado de capitais.

Proporcional ao crescimento do segmento de mercado de capitais no Brasil cresce a demanda por qualificação pelos profissionais, sujeitos deste processo. Nesta perspectiva, a instituição financeira estudada atendendo a requisito legal da ANBID, submete os seus profissionais que atuam no segmento de mercado de capitais à certificação profissional. Portanto, considera-se relevante o tema estudado.

1.2 Problema da Pesquisa

O trabalho bancário sempre foi um paradigma em relação à reestruturação produtiva. Na década de 1960, segundo Corazza (2004), as transformações eram caracterizadas pela busca da racionalização e da mecanização do trabalho bancário. Na década seguinte, ainda de acordo com este autor, a flexibilidade estava unicamente no setor monetário, o que levou a uma onda inflacionária, resultando numa mão-de-obra mais barata, maior carga de trabalho e maior concentração de renda. Nesta década, os bancos operavam com especialização de atividades, organizados de forma “taylorizada” (atividades de produção) e as atividades comerciais através de intermediação e de gestão financeira.

De acordo com a Febraban (1994), os bancos tinham definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos) e os mercados eram segmentados e de atuação complementar (comerciais, de depósitos, de investimentos e caixas econômicas). A qualificação era adquirida por experiência e o mercado interno de trabalho era rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e a promoção era, exclusivamente, por tempo de serviço.

A diversificação da natureza dos produtos, resultante na criação dos bancos múltiplos, somada à internacionalização das atividades bancárias com a

ampliação do processo de automação e da reestruturação dos serviços, implicou, na década de 1990, em estratégia gerencial na busca pela conquista do cliente através da qualidade dos serviços. Surgiram os programas de qualidade, qualidade total, reengenharia e redesenho de processos, tudo aliado à reestruturação produtiva do trabalho (FARIA, 2007).

Por sua vez, as competências eram adquiridas pela repetição, através da descrição de normas e manuais de procedimentos. Hoje, o desenvolvimento de competências dos profissionais bancários tem se dado através de qualificações profissionais específicas. No mercado de capitais uma das formas de abrangência do perfil dos profissionais pode ser através das certificações profissionais da ANBID.

Assim, configura-se como problema desta pesquisa, a seguinte questão: qual a contribuição do processo de certificação profissional da ANBID para o desenvolvimento das competências dos profissionais do Banco do Nordeste do Brasil S.A - BNB que atuam no segmento de mercado de capitais?

1.3 Pressupostos da Pesquisa

Esta pesquisa tem como base os seguintes pressupostos:

(1) O processo de certificação profissional da ANBID contribui para a qualificação dos funcionários da instituição financeira para atuação no mercado de capitais.

(2) O processo de certificação profissional da ANBID contribui para desenvolver competências que levam os funcionários da instituição financeira a se destacarem frente ao mercado de capitais.

(3) Os conhecimentos e habilidades adquiridas no processo de certificação profissional da ANBID têm aplicabilidade direta nas atividades dos funcionários que atuam no segmento de mercado de capitais.

1.4 Objetivos

O objetivo central desta pesquisa é investigar a contribuição do processo de certificação profissional da ANBID no desenvolvimento de competências dos profissionais do segmento de mercado de capitais do BNB.

Dentre os objetivos específicos, constam:

(1) Mapear as competências requeridas para alcançar a certificação profissional da ANBID.

(2) Descrever o processo formativo do indivíduo frente à certificação profissional da ANBID.

(3) Identificar se houve melhoria no desempenho profissional advinda com a certificação.

(4) Demonstrar a adequação do conteúdo programático da certificação profissional da ANBID ao desenvolvimento das atividades e necessidades dos profissionais do segmento de mercado de capitais, no BNB.

1.5 Metodologia da Pesquisa

Este estudo é de natureza descritiva, de acordo com Richardson *et al.* (1999), por determinar a incidência e distribuição das características e opiniões da população de indivíduos, obtendo características presumivelmente representativas de tais populações.

Quanto à natureza a pesquisa se classifica como qualitativa, cuja abordagem técnica é através de estudo de caso, tendo como coleta de dados um levantamento com a aplicação de questionário semi-estruturado com perguntas

fechadas e abertas, dirigida aos funcionários certificados da instituição financeira, objeto da pesquisa.

Na formulação do referencial teórico a utilização da pesquisa bibliográfica buscou apoio nos autores de desenvolvimento de competências enquanto a pesquisa documental ateve-se aos relatórios e à legislação dos exames de certificação profissional da ANBID.

1.6 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está organizado em seis sessões.

A seção 2 trata do referencial teórico abordando os temas qualificação, saberes e competências, desde sua origem, conceitos e aplicações.

Na seção 3 o tema abordado é sobre as certificações profissionais, apresentando a tipologia e empresas certificadoras, com destaque para as certificações profissionais para atuação no mercado de capitais da ANBID.

A metodologia é discorrida na seção 4 com a ênfase na tipologia, no processo de amostragem estatística, na coleta e análise dos dados.

Na seção 5 apresenta-se a instituição financeira objeto desta pesquisa, os dados atuais acerca dos funcionários certificados pela ANBID e as suas percepções. Antes, porém, faz-se uma contextualização sobre a empresa objeto deste estudo e sua situação no âmbito do mercado de capitais.

Na seção 6 se apresentam os resultados da pesquisa, em detalhes. Na análise é feita a conexão entre o processo de certificação profissional e o desenvolvimento de competências para a realização e sucesso no desempenho das atividades dos funcionários do mercado de capitais do BNB.

2 COMPETÊNCIAS

Os temas e os debates acerca da formação profissional decorrente das mudanças organizacionais no mundo do trabalho têm surgido com ênfase nas relações existentes entre o trabalho, a qualificação e a educação profissional. A literatura aborda os termos qualificação, saberes e competência num mesmo contexto, quer seja na educação formal, quer seja na informal.

Nesta seção, são discutidos os vários significados atribuídos à palavra competência, apresentados os principais autores, tanto nacionais como internacionais, que tratam o termo competência no âmbito do trabalho. A abordagem principal recai sobre as competências individuais, nos aspectos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Faz-se, ainda, um paralelo entre a qualificação e os saberes de Le Boterf (2003), para melhor compreensão e utilização dos conceitos abordados.

2.1 Da Qualificação, dos Saberes e da Competência

Para Spender (2001), os termos qualificação e competência têm matrizes distintas. A qualificação vista como um conjunto de atributos que habilitam alguém ao exercício de uma função se aproxima ao significado de formação do indivíduo. A competência, vista como a soma de conhecimentos e habilidades, está ancorada nos conceitos de capacidade e habilidades.

A diversidade de conceitos e definições acerca do termo competência, bem como o pouco tempo de pesquisa, contribui para que o mesmo seja visto como um conceito em construção (LE BOTERF, 1999). Portanto, a sua compreensão e utilização, numa perspectiva organizacional, perpassam pelos conceitos sobre qualificação e saberes.

Na abordagem de Le Boterf (2003), as competências perpassam a aplicação dos saberes, dos conhecimentos e habilidades em: (i) saber agir e reagir com pertinência; (ii) saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto profissional; (iii) saber transpor; (iv) saber aprender e aprender a aprender, e (v) saber envolver-se.

2.1.1 Da Qualificação

O termo qualificação, atrelado ao desenvolvimento socioeconômico dos anos 1950 e 1960, surgiu com a necessidade do Estado de suprir uma lacuna existente entre as demandas da educação escolar e dos sistemas ocupacionais.

A qualificação, enquanto preparação do capital humano, foi elaborada, segundo Schultz (1974) citado por Manfredi (1998), a partir dos cânones da “Teoria do Capital Humano”, onde ressalta a importância da instrução e do progresso do conhecimento como fatores fundamentais para a formação dos recursos humanos. Para este autor a qualificação dos recursos humanos seria a redenção para solucionar a escassez de indivíduos aptos para atuarem nas áreas e setores em processo de modernização, o que era entendido, naquele contexto, como a adoção do modelo industrial pelos países capitalistas do ocidente.

Para Schultz (1974) citado por Manfredi (1998), a criação de capital humano assimila-se a uma inversão em benefício do homem e de seu desenvolvimento como um recurso criador e produtivo. Inclui a inversão por parte da sociedade na educação, a inversão por parte dos empregadores no adestramento e a inversão de tempo e dinheiro por parte dos indivíduos para seu próprio desenvolvimento. Estas inversões, segundo ele, possuem elementos qualitativos e quantitativos, isto é, a formação de capital humano implica não apenas gastos de educação e adestramento em sentido estrito, mas também o cultivo de atitudes favoráveis à atividade produtiva.

A noção de qualificação, associada ao posto de trabalho, vem da lógica do modelo taylorista-fordista quanto à organização do trabalho. Nesta ótica a

qualificação não se correlaciona com os atributos do trabalhador, mas definida a partir da posição do indivíduo a ser ocupada no processo de trabalho.

Para Castro (1993), em termos operacionais, as organizações operam com representações sistemáticas e formalizadas de tarefas e habilidades, com defasagens entre o que está escrito nos manuais e o discurso dos quadros técnicos.

No modelo taylorista-fordista, segundo Kuenzer (1985) citado por Castro (1993), a qualificação é entendida como um bem conquistado de forma privada e constituído por um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, habilidades, acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridos ao longo de uma trajetória escolar e de trabalho. Neste sentido, a formação para o trabalho é definida como treinamento básico, conhecimento ou formação escolar necessária para o exercício da função e o que importa, do ponto de vista para o trabalho, é garantir que os trabalhadores sejam preparados, exclusivamente, para desempenhar tarefas específicas e operacionais.

A educação formal, neste modelo, é valorizada nos cargos mais altos das empresas por meio do conhecimento técnico-científico em detrimento do conhecimento pela experiência ou prática.

Para Machado (1994) a qualificação depende de condições objetivas e de disposição subjetiva, através da qual os trabalhadores, como sujeitos ativos, constroem a sua trajetória profissional na luta pelo seu reconhecimento, na efetivação de seu poder. Portanto, frisa o autor, as percepções e convicções valorativas são tão importantes quanto os aspectos cognitivos. Neste sentido a qualificação, enquanto perspectiva de formação para o mercado de trabalho, resume a preparação profissional técnica e formal com vista à manutenção do trabalhador nos postos de trabalho.

As mudanças na natureza do trabalho, aliado ao avanço tecnológico, passaram a exigir novas formas de qualificação, buscando maior intelectualidade, complexidade e coletividade com relação ao desenvolvimento do trabalho. Para Manfredi (1998), as tarefas, nesta nova formação da qualificação para o trabalho,

tornam-se indeterminadas com as múltiplas facetas e usos dos sistemas computadorizados o que leva a tomada de decisões a depender de muitas informações e da atuação dos profissionais. É preciso lidar com o novo e incerto, reforça o autor.

O conceito de qualificação predominou até a década de 1980, quando as mudanças tecnológicas e de organização do trabalho, por que passaram os países do capitalismo avançado, levaram a uma nova configuração do sistema produtivo e do sistema profissional. A noção de competência representa a atualização do conceito de qualificação, de forma a adequá-lo às novas formas capitalistas do século XXI (FERRETI, 1997 apud LIMA, 2008).

2.1.2 Dos Saberes

Para Le Boterf (2003), a competência está diretamente ligada à capacidade das pessoas de compreender e dominar os eventos no ambiente de trabalho, dadas as constantes transformações que demandam profissionais altamente eficazes e com foco na resolução de problemas. Para este autor, estas transformações levam o indivíduo a pensar em termos profissionais, em combinar recursos para resolução de problemas e, também, em gerenciar a sua carreira profissional. É através desse gerenciamento que o profissional fixa metas e cria as condições necessárias aos percursos da profissionalização.

As características do profissional, na visão de Le Boterf (2003), são refletivas nos cinco saberes retratados no Quadro 1, a seguir:

Saberes	Atitudes
Saber agir e reagir com pertinência.	Saber o que fazer. Saber ir além do prescrito. Saber escolher na urgência. Saber arbitrar, negociar, decidir. Saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto.	Saber construir competências a partir de recursos. Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos do seu meio.
Saber transpor.	Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipo. Saber distanciar-se, funcionar em “dupla direção”. Saber utilizar seus metaconhecimentos para modelizar. Saber determinar e interpretar indicadores de contexto. Saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.
Saber aprender e aprender a aprender.	Saber tirar as lições da experiência. Saber transformar a sua ação em experiência. Saber descrever como se aprende. Saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
Saber envolver-se.	Saber envolver sua subjetividade. Saber assumir riscos. Saber empreender. Ética profissional.

Quadro 1 – Características do profissional

Fonte: Le Boterf (2003, p. 92).

Para este mesmo autor, a competência é um atributo do sujeito e não se confunde com os saberes descritos no Quadro 1. Ser competente é saber transferir, saber combinar, saber aprender e se adaptar. São os saberes incorporados à pessoa. Saber agir é diferente de saber-fazer, pois às vezes o “não agir” é a ação que melhor se aplica. Para ser competente, muitas vezes, o indivíduo precisa ser julgado, não apenas considerar-se como tal.

Zarifian (2001b) corrobora com Le Boterf (2003) quando diz que competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade. É saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto.

Outro ponto convergente entre Zarifian (2001b) e Le Boterf (2003) está no saber envolver-se, quando o indivíduo assume um trabalho tomando iniciativas, responsabilizando-se pela sua execução de forma a atender às expectativas dos clientes.

Para Zarifian (2001b) o conhecimento e a qualificação do indivíduo quando tratados isoladamente não representam a competência, pois o indivíduo deve antecipar-se às situações e saber transpor.

Le Boterf (2003) sintetiza que a característica do indivíduo é a base para a competência, porém é fundamental a ação, o assumir responsabilidade diante de situações complexas e, sobretudo, saber aprender e aprender a aprender.

2.1.3 Da Competência

Novas formas de representação da qualificação técnica requerida nos postos de trabalho substituíram não só o termo qualificação como o seu significado com relação à formação profissional.

Para Machado (1994), as transformações ocorridas desde a década de 1990 na economia mundial e, também, no Brasil têm deslocado a discussão sobre a formação para o trabalho, saindo da esfera puramente qualificadora da educação profissional e formal na preparação do indivíduo para o trabalho, para uma ressignificação da qualificação, onde os ganhos por parte dos trabalhadores são vistos sob a ótica da competência.

Deluiz (1994) discorre que a qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver rápido, e bem, os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional. E mais, o exercício dessa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho como fora deste.

Vários são os conceitos sobre competências relacionados ao trabalho e ao desempenho. Os autores e conceitos apresentados no Quadro 2 resumem os principais termos utilizados neste contexto:

Autores	Conceitos
Spencer e Spencer (1993)	Competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho.
Sparrow e Bognanno (1994)	Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico.
Cravino (1994)	As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são as causas dos resultados. É fundamental para o desempenho.
Parry (1996)	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho.
Sandberg (1996)	A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho.
Davis (2000)	As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho.
Ruas (2001)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir / superar desempenhos configurados na missão empresa e da área.
Becker et al (2001)	Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidades que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.
Le Boterf (2003)	É assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas.

Quadro 2 – Competência, trabalho e desempenho

Fonte: Adaptado de Bittencourt (2001).

Hirata (1994), Machado (1994) e Tanguy (2002) são exemplos de autores que apontam para uma nova forma de qualificação do indivíduo para o trabalho, onde a sobrevivência e manutenção destes no mercado de trabalho tendem a uma combinação de diferentes formas, como: posse de escolaridade básica, de capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um

conjunto de tarefas e das funções conexas, o que demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações.

Machado (1994) complementa com os fatores atenção e responsabilidade como competências requeridas dos trabalhadores dos últimos tempos. Somam-se, ainda, certo estímulo à atitude de abertura para novas aprendizagens e criatividade para o enfrentamento de imprevistos. As formas de trabalho em equipe exigem, também, a capacidade de comunicação grupal, finaliza o autor.

Para Hirata (1994), o modelo de competências na formação para o trabalho substitui o significado de qualificação. Este movimento de substituição, de acordo com o autor teve origem no mundo empresarial por volta dos anos 1990, na França, seguida por economistas e sociólogos de outras partes do mundo.

Tanguy (2002) também relacionou este movimento de substituição dos saberes profissionais às novas práticas de codificação do trabalho. O rompimento com os modelos preexistentes de designação, promoção e de remuneração do trabalho pela qualificação fez nascer um modelo centrado em saberes e habilidades acompanhados de um conjunto de operações e práticas sociais objetivas.

No campo do trabalho, a conotação dada à competência está ligada à capacidade de agir, de intervir, decidir em situações não corriqueiras (LEITE, 1996).

Da qualificação ao modelo de competências na organização capitalista do trabalho, o que se percebe é que foram agregadas ao desempenho técnico-científico características ou habilidades mais subjetivas, como as de ordem cultural e psicossocial. Para Deluiz (1996) a substituição foi na lógica do modelo baseada na visão de trabalho de *job/skills* para uma noção de competência no que se refere às habilidades requeridas para atuação e desempenho organizacional frente às mudanças e inovações empresariais.

Para Machado (1994), o ponto crucial das novas competências deverá manifestar-se na capacidade e disposição do trabalhador de assumir a gestão autônoma e coletiva do processo de produção e da vida.

A substituição do termo qualificação pelo de competência, segundo Resende (2000), demarcam as relações entre os saberes adquiridos por experiência e a necessidade de atuação dos trabalhadores frente às mudanças organizacionais e às transformações dos objetos da experiência. A aquisição de novos conhecimentos configura-se como sendo o êxito de uma construção gradual em que se dá, por um lado, o crescimento qualitativo e quantitativo das informações adquiridas e, por outro, o ganho de consciência daquilo que se sabe, de como é possível desenvolver e transmitir o próprio saber.

2.2 Classificação das Competências

Com características de um mercado de trabalho instável e flexível somado às crescentes exigências de qualidade e competitividade, os requerimentos pela qualificação dos trabalhadores ampliam-se no mundo das organizações. O modelo de formação dos profissionais ganha nova forma com requisitos baseados em competências.

A substituição do conceito tradicional de conhecimentos e saberes pelo conceito de competências, além da mudança de conotação funcionalista em relação às mudanças sociais e laborais, orientar-se-á pela capacidade subjetiva de intervenção e transformação de estruturas no trabalho e na vida social (MACHADO, 1994).

Segundo Ceitil (2006) são quatro as perspectivas da noção de competência, conforme vistos no Quadro 3, a seguir:

Perspectivas	Descrição
Competências como atribuições	Competências consideradas como elementos extra-pessoais e definidas como atributos. Competências na forma clássica e próxima de responsabilidades e conhecimentos. Competência não reflete desempenho.
Competências como qualificações	Competências consideradas como elementos extra-pessoais e definidas como atributos. Competência não reflete desempenho. E é um conjunto de saberes ou domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, pelo sistema formal, pela formação profissional ou ao longo da vida.
Competências como traços ou características pessoais	Competências consideradas como características intra-pessoais e são definidas como capacidades. Traços pessoais refletem, em potência, o desempenho esperado.
Competências como comportamentos e ações	Competências consideradas como fenômenos intra-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação. Comportamentos refletem, em ato ou ação, o desempenho esperado e facilmente mensurável.

Quadro 3 - Perspectivas da noção de competência

Fonte: Ceitil (2006).

De acordo com Ceitil (2006), as competências como traços ou características pessoais é a perspectiva mais aplicada nos estudos e pesquisas sobre competências no ambiente organizacional, utilizada pelos autores: McClelland (1973), Spencer e Spencer (1993) e Klemp (1999).

Correntes e seguidores sobre competências foram formadas de acordo com as visões e percepções de diferentes países. Entre as mais difundidas estão a corrente francesa e a anglo-saxônica.

McClelland (1973) e Spencer e Spencer (1993), partícipes da corrente anglo-saxônica, definem competência tomando como referência o mercado de trabalho. Para eles competência é o conjunto observável de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A corrente francesa, aqui representada por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001a), enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem. Competência, segundo os autores, é um conjunto de saberes mobilizados em situações de trabalho ou resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas e que possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

Os autores Deluiz (1996), Durand (1998), Ruas (2001), Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001b) comungam do conceito de que competências se referem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas à consecução de determinado trabalho.

Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como um saber agir responsável que mobiliza, integra e transfere conhecimentos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Deluiz (1996) a aprendizagem do trabalhador é orientada para a ação e a avaliação das competências é baseada nos resultados observáveis como a capacidade de enfrentar uma situação de trabalho e enfrentar os imprevistos advindos com a multiplicidade de eventos.

Zarifian (2001b) atribui ao conceito de competência a capacidade de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas imprevistas de forma que o indivíduo tenta atingir o complexo de performances de acordo com a ocorrência dos eventos. Esta é uma atitude de engajamento, segundo ele. Assumir responsabilidade implica em correr riscos e, com esta visão, o trabalhador prepara-se, com conhecimentos e habilidades, para fazer frente aos desafios do trabalho.

Conhecimentos, habilidades e atitudes constroem o tripé da competência, segundo Durand (1998). Para ele, além das questões técnicas, a competência diz respeito, também, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Para Le Boterf (2003), estas dimensões são recursos de competências, pois são essenciais para o desenvolvimento das mesmas. Para gerar o desempenho necessário à resolução de problemas deve ocorrer o desdobramento desses recursos em conhecimentos, saber-fazer, atitudes e recursos do ambiente.

Dutra (2004) reforça a aplicação do desdobramento das competências de Le Boterf (2003) quando diz que não é possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho que faz o profissional competente, mas, sobretudo o valor que estes agregam à organização na aplicação das competências.

A evolução do conceito de competência, segundo Dutra (2002), perpassou os conhecimentos, habilidades e atitudes para focar no resultado da ação. De nada adianta avaliar os conhecimentos e habilidades senão pela efetiva execução da ação. É a transformação dos conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados.

A partir do desenvolvimento de pesquisas e estudos acerca do tema competências, surgiram classificações e adequações de conceitos, conforme se apresenta na Figura 1, a seguir:

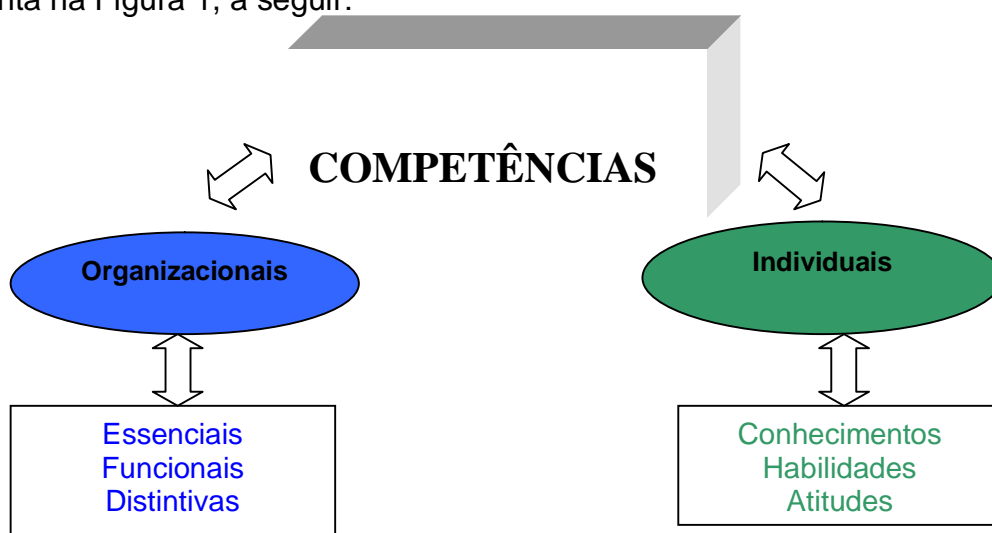


Figura 1 - Classificação das Competências

Fonte: Adaptado de Prahalad e Hammel (1999); Zarifian (2001b); Dutra (2001) e Ruas (2001).

Prahalad e Hammel (1999), Zarifian (2001b), Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001) e Ruas (2001), convergem sobre a classificação em dois grandes grupos:

competências organizacionais e competências individuais. O primeiro grupo envolve toda a organização e o segundo as pessoas e as equipes.

Pertencente ao primeiro grupo, as competências essenciais, formadas pelo conjunto das habilidades e tecnologias que resultam num diferencial estratégico da empresa (PRAHALAD; HAMMEL, 1995). As funcionais são aquelas necessárias para a realização das funções básicas da organização, enquanto as distintivas são competências organizacionais que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas (RUAS, 2001).

As competências individuais, pertencentes ao segundo grupo, envolvem as pessoas e as equipes. São competências pragmáticas, pois todas elas incluem mensuração de resultados. Conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para a necessidade de realizar algo real (ZARIFIAN, 2001b).

As inter-relações existentes nos dois grupos apresentados na Figura 1 demonstram, segundo os autores citados, a formação das competências oriundas dos recursos organizacionais e individuais. É um canal de mão dupla, onde as competências individuais atuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização que, por sua vez, retroalimentam as competências individuais com conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas inter-relações apresentam-se nas descrições a seguir.

2.2.1 Competências Organizacionais

Competência organizacional, segundo Prahalad e Hamel (1999), é o conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permite às empresas alcançarem vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Na percepção de Prahalad e Hamel (1999), as competências organizacionais derivam do conceito de competências essenciais ou “*core competence*”, onde a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Fialho *et al.* (2004) dão ênfase às competências essenciais como um conjunto de habilidades e tecnologias capazes de levar as organizações ao diferencial competitivo. A vantagem competitiva de uma empresa é fruto de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa.

Assegurar vantagem competitiva e obter um desempenho superior são resultantes da aplicação dos conhecimentos, habilidades, tecnologia e comportamentos por parte das organizações (RESENDE, 2000).

Competência organizacional ou empresarial melhor se emprega para definir o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve, com continuidade, para atender às necessidades e encantarem os clientes (BOOG, 1991).

Para Fleury e Fleury (2001), as competências organizacionais reúnem e combinam diferentes competências para conceber, produzir e entregar produtos e serviços aos clientes.

Para Dutra (2004) as competências organizacionais decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere.

Ruas (2001) classifica as competências organizacionais em três níveis: (i) estratégico, as competências essenciais diferenciam a empresa perante os concorrentes; (ii) funcional, as competências são específicas para cada área vital da empresa, e (iii) gerencial, dimensão individual, mas exercem influência no desenvolvimento das competências dos grupos e da organização.

Alguns autores estabelecem diferença entre recursos e competências. Para Mills *et al.* (2002), os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais e que são categorizadas em: (i) competências essenciais; (ii)

competências distintivas; (iii) competências de unidades de negócios; (iv) competências de suporte e, (v) capacidade dinâmica.

A categoria das competências essenciais, segundo Mills *et al.* (2002), são fundamentais para a sobrevivência da organização, enquanto as competências distintivas são reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores.

Barney (1991) citado por Pires e Marcondes (2004), também tratam recursos e competências distintamente. Para os autores os recursos organizacionais classificam-se em: (i) físicos; (ii) humanos e, (iii) organizacionais. E mais, consideram como recursos os conhecimentos e as habilidades que a organização adquire ao longo do tempo.

Para Mills *et al.* (2002) e Dutra (2004) as pessoas estão presentes em todos os recursos, quer sejam tangíveis (sistemas e procedimentos), quer sejam intangíveis (cultura e valores).

Dutra (2004) conclui, com base nas abordagens sobre recursos e competência, que não se pode pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. É um processo contínuo de troca de competências entre a organização e as pessoas.

Para Fleury e Fleury (2001), essa troca é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e ao indivíduo.

2.2.2 Competências Individuais

Para Fleury e Fleury (2001), Ruas (2001) e Dutra (2004), a competência pode ser atribuída a vários atores. Além das competências organizacionais, próprias de cada empresa, têm as competências atribuídas às pessoas, que podem ou não serem aproveitadas pela organização. São as competências individuais ou pessoais.

Conceitualmente Zarifian (2001a) atribui à competência individual um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica em desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros, engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.

Fialho *et al.* (2004) utilizam o mesmo conceito para as competências individuais e profissionais. Para eles a competência individual envolve três dimensões: (i) a dimensão do conhecimento; (ii) a dimensão das habilidades e, (iii) a dimensão das atitudes.

Da mesma forma, Brandão e Guimarães (2001) quando dizem serem as três dimensões interdependentes entre si, reforçam a idéia da necessidade do compartilhamento destas competências. Para estes autores, também é importante que as empresas reconheçam as competências e que dêem importância a sua disseminação.

Zarifian (2001a) compactua da mesma visão de Brandão e Guimarães (2001) quando diz ser a competência individual e profissional a mesma coisa. A competência profissional é constatada quando da utilização pelo indivíduo em uma situação específica profissional.

Para Fleury e Fleury (2001) as competências individuais estão centradas em três eixos: (i) formado pelas pessoas; (ii) pela formação educacional e, (iii) por sua experiência profissional. E mais, as competências são sempre contextualizadas. A rede de conhecimentos é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere conhecimento.

Da mesma forma, Durand (1998) estabelece que as competências individuais dependem do ambiente e da rede social, ou seja, dependem do contexto e da comunicação eficiente. Para o autor, as competências individuais são difíceis de serem copiadas e são adquiridas por meio de treinamento e experiências.

Deluiz (2001) também endossa os autores acima sobre a necessidade dos indivíduos de saber lidar com as redes de relações e saber obter e disseminar as informações. Este requisito, inerente às competências individuais, de acordo com o autor, reúne a capacidade de combinar conteúdos das tarefas e dos procedimentos de uma área específica, somadas ao desenvolvimento das habilidades para compreender os processos e a tecnologia requerida.

Durand (1998) e Brandão (1999) compartilham do mesmo conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. E, para eles, estas dimensões estão relacionadas às chaves do aprendizado individual de Pestalozzi: cabeça, mão e coração, englobando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. São dimensões interdependentes, pois para que uma pessoa exprima sua habilidade, presume-se que ele conheça técnicas específicas e tenham atitudes apropriadas. A Figura 2, a seguir, sintetiza o pensamento destes autores.

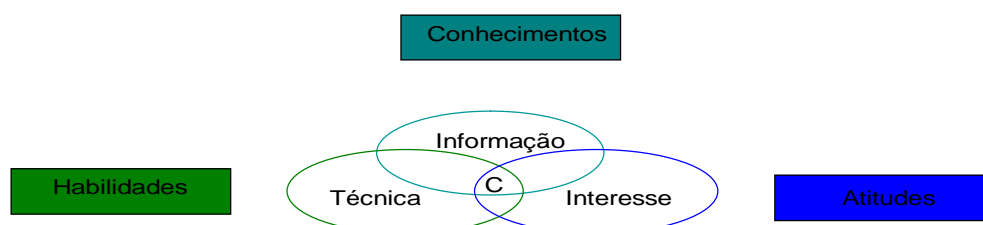


Figura 2 - As três dimensões da competência
Fonte: Adaptado de Brandão (1999).

As três dimensões da competência, segundo Brandão (1999), estão relacionadas às chaves do aprendizado individual de Pestalozzi (cabeça, mão e coração), correspondendo como mostra a Figura 2: na cabeça estão as informações, na mão está a técnica e no coração está o interesse. São os conhecimentos, as habilidades e as atitudes inter-relacionadas ao ser total.

A partir dos anos 1980 e 1990, segundo Dutra (2004), surgiu um movimento de contestação com relação ao estoque de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos de uma organização. Este movimento, de acordo com o autor, associou o conceito de competência às suas realizações e àquilo que elas provêem ou entregam.

Nesta linha de pensamento figuram Le Boterf (2003) e Zarifian (2001a). Para eles o fato da pessoa deter as qualificações necessárias para o trabalho não assegura que ela irá entregar aquilo que foi requerido ou esperado.

Le Boterf (2003) reforça que adquirir conhecimentos e retê-los, sem colocá-los em prática, não é caracterizado como competência. E mais, que as relações de trabalho, os imprevistos, as limitações de tempo e de recursos são oportunidades de revelação das competências dos indivíduos.

Do ponto de vista de Schein (1990), a competência está associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional.

Associando a teoria de McClelland (1973), onde as competências são entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, com a de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001a), competência relacionada à entrega da pessoa para a organização é que se propõe este estudo. Para tanto, o processo de certificação profissional (CPA 20) foi utilizado para aferição da aquisição das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes e da entrega à organização.

[...] algumas competências individuais são exigências para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização e outras são exigências específicas para determinados grupos profissionais (DUTRA, 2004, p.27).

Para Dutra (2004), alguns grupos específicos requerem competências distintas, que muitas vezes advêm com certificações. É o caso do *Project Managment Institute* que exige a certificação dos profissionais gerenciadores de projetos, da ANBID com a certificação dos profissionais dos bancos de investimento que atuam com investidores qualificados e de outras.

Outro aspecto a ser considerado na formulação de um sistema de competências é a perspectiva histórica, pois as competências estão condicionadas aos aspectos sócio-econômicos e políticos contemporâneos.

Decorrem desta visão que as competências são reflexos das relações de poder entre todos os sujeitos envolvidos no processo de formação das competências. Deste modo, a mobilização das competências dos trabalhadores, depende da conduta e estratégias empresariais e da organização dos trabalhadores e da própria sociedade que interagem constantemente nesta ambiência social.

3 CERTIFICAÇÕES

O trabalhador passa a ser responsável pela sua inserção e adequação ao novo mercado de trabalho, buscando o conhecimento necessário ao desenvolvimento de seu trabalho, através da adoção de modernos instrumentos que atendam ao sistema produtivo vigente.

Souza (2001) categoriza este conhecimento em dois eixos: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito reúne as informações recebidas pela educação formal. De forma racional e objetiva as organizações repassam, com certa facilidade, às pessoas. O conhecimento tácito, por sua vez, é incorporado pelas pessoas através da experiência. Este conhecimento envolve saberes cognitivos e conhecimentos técnicos. As organizações têm mais dificuldade em repassá-los às pessoas, pois exigem presença física, observação e supervisão.

As habilidades são transmitidas através do fazer, da experimentação e é adquirida pelos indivíduos através do treinamento. Por ser um conhecimento tácito requer prática e, desta forma, difícil de transmitir a outras pessoas senão pelo fazer. A habilidade tem como característica o desenvolvimento automático daquilo que se tem prática (SOUZA, 2001).

Para Perrenoud (2002), a união dos conhecimentos e das habilidades colocados em prática através de instrumentos de experimentação é o que ele conceitua como sendo competência.

Combinar a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar um propósito dada uma situação profissional é tarefa difícil de executar e, sobretudo, de certificá-la. Na intenção de atestar a competência requerida para atuação de profissionais em tarefas específicas foram criadas, pelas organizações, as certificações profissionais.

3.1 Certificações Profissionais

Quais as formas de articulação das competências diante da necessidade de resolver problemas específicos e de que modo são postas em ação em uma situação concreta? A implantação de sistemas de certificação profissional baseada em competências tem sido experimentada por algumas organizações como forma de preparar e atestar a qualificação dos profissionais que atuam em suas organizações.

[...] em sentido amplo, a certificação profissional é o reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades e atitudes e competências do trabalhador, requerido pelo sistema produtivo e definido em termos de padrões ou normas acordadas previamente, independentemente da forma como foram adquiridos (GLOSSÁRIO, 2002).

Para Castro (1998) certificar quer dizer atestar a certeza de, afirmar, passar a certidão. A necessidade da certificação como contrapartida à diversidade de instituições dedicadas à formação profissional se justifica pela importância proporcionada com a informação objetiva e oportuna sobre os conhecimentos dos empregados, facilitando e reduzindo custos do processo de recrutamento e seleção.

Como instrumento de uma política de educação profissional permanente, a certificação proporciona, a todo trabalhador, maior autonomia e capacidade de gerir o seu próprio destino profissional, podendo proporcionar-lhe maior leque de opções e oportunidades (LOPES, 2002).

Como medir competências? Que grau de subjetividade vem carregado na mensuração das atividades de trabalho? Que critérios determinar para atestar e certificar um profissional quando são subjetivos alguns aspectos, principalmente na resolução de um problema quando pode variar de pessoa para pessoa.

Para Lopes (2002), a decisão de implementar um sistema de certificação é complexa e deveria corresponder a situações em que todos os interessados pudessem alcançar benefícios, na forma de valor agregado.

A dificuldade para definir as competências de seus profissionais é uma preocupação presente em empresas de tecnologia como a Linux (2009) e a

Microsoft (2009), instituições com carteira de investimentos regidos pela ANBID (2009), bem como desenvolvedores de soluções em projetos como o *Project Managment Institute* (2009). Para eles, a adoção de um programa de certificação é uma das formas que encontraram para a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de qualificar os seus profissionais.

Para a Microsoft (2009) o desafio maior é desenvolver um processo que possibilite identificar, promover e gerir os saberes que devem ser mobilizados pelos trabalhadores, para que estes atuem segundo a premissa básica de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes das organizações, incorporando em suas ações as competências individuais requeridas para o desempenho de suas atividades.

A certificação é a operação que garante as competências e as habilidades de um indivíduo em relação a uma norma formalizada, diz Bertrand (2005). Para este autor, a certificação geralmente está associada ao reconhecimento das competências obtidas por meio de um sistema formal de aprendizagem.

Na visão de Bertrand (2005) o papel da certificação tem diferentes protagonistas: as autoridades educacionais, os indivíduos, os empresários e o mercado de trabalho.

As autoridades educacionais têm o importante papel de abrir o acesso a outra etapa da formação, seja uma formação técnica superior, seja uma educação superior. Para os indivíduos, a certificação pode constituir, ao mesmo tempo, garantia de qualidade da formação recebida e que o investimento é reconhecido e valorizado. Para os empregadores, a certificação pode ser um meio para conhecer as qualidades, os conhecimentos e as habilidades das pessoas a serem contratadas. No mercado de trabalho a certificação é reconhecida e dá portabilidade ao indivíduo possuidor dela.

Ainda para Bertrand (2005), a certificação pode ser vista sob dois enfoques: quanto às profissões regulamentadas, como médicos, advogados, arquitetos etc. e, quanto às profissões não regulamentadas. Para as primeiras o

diploma atesta a qualificação do indivíduo, mas para as profissões não regulamentadas o problema está em relacionar a formação reconhecida com o desempenho de um emprego.

Para Le Boterf (2003) a apreensão das competências exige que se conheça aquilo que está sendo proposto para o perfil do profissional em termos de competências e padrões de desempenho desejados; que se vá além dos objetivos de ensino, verificando a atuação dos saberes – saber-fazer e saber-ser – mobilizadores das competências; que conhecimentos e habilidades, anteriormente adquiridos, sejam reconhecidos.

Deluiz (1996) defende a constituição de um sistema de certificação profissional baseado em competências pela possibilidade de reconhecimento dos saberes dos trabalhadores, validando-os independentemente da forma como foram adquiridos: pelo sistema formal, pela formação profissional ou pela experiência. Para ele, ainda é válido o sistema de certificação profissional pela possibilidade de construção de competências ampliadas, abrangendo várias dimensões anteriormente não reconhecidas na organização do trabalho ao estilo taylorista-fordista.

Zarifian (2001b) sugere que o desenho de um sistema de certificação profissional baseado em competências deve levar em consideração os aspectos formativos do indivíduo, numa visão holística e integral do cidadão. A formação do trabalhador somente voltada para a esfera profissional incorre no erro de torná-lo apenas um profissional tecnicista, com risco de torná-lo descartável frente à rápida obsolescência dos sistemas produtivos voltadas para operacionalização de tarefas.

Outro aspecto importante a ser considerado na formulação de um sistema de certificação profissional, segundo Zarifian (2001b), é perceber que a transformação produtiva não é mais baseada apenas nas análises ocupacionais, mas “lógica das competências”. E deve atentar para a trajetória da vida profissional do trabalhador, levando em conta que sua formação profissional se dá na partilha de experiências e práticas coletivas.

Desse modo, argumenta o autor, um sistema de certificação baseado em competências deve ser conduzido com o cuidado para não derivar numa abordagem individualista das relações do trabalhador.

DeLuiz (2001) reforça esta preocupação, pois considera que a certificação profissional focada nos resultados individuais desconsidera o fato de que algumas das competências requeridas são adquiridas dentro do desenvolvimento coletivo do trabalho, portanto, parece paradoxal que a avaliação da certificação seja feita individualmente.

É prudente preocupar-se em não formular sistema de certificação profissional onde o resultado final seja classificatório e discriminatório: melhores e piores ou aptos e excluídos. O relevante é formular um sistema onde as competências sejam estruturadas de maneira a atenderem às necessidades do trabalho e de que forma podem ser adquiridas para que os sujeitos do processo se mobilizem para alcançá-las.

A função formativa do processo de certificação profissional deve ser o ponto alto da adoção de um sistema pelas organizações, onde a aprendizagem maior para as pessoas envolvidas seja a de se auto-avaliar e corrigir caminhos, caso necessário, em busca da qualidade de seu perfil profissional.

Na prática, a competência só é reconhecida em situação real de trabalho e nesse caso a certificação tem de captar essa *expertise* focalizada. Essa visão pode ser associada ao conceito de competência defendido por Zarifian (2001a) como sendo a iniciativa e tomada de responsabilidade, por um indivíduo ou grupo, diante de uma situação profissional, enfrentando com sucesso todas as necessidades e todas as ocorrências que podem surgir nessa situação e tomar, por si mesmo, todas as iniciativas cabíveis.

Todo esse movimento pela certificação, em tempos recentes, parece derivar-se da introdução de mudanças profundas na organização do trabalho e nas relações sociais dentro das empresas, corresponde ao fim da prescrição de tarefas na organização do trabalho (ZARIFIAN, 2001a).

Para Bertrand (2005) a certificação deve levar em conta a diversidade dos mercados de trabalho, pois a qualificação obtida, sobretudo mediante uma formação certificada, é geralmente reconhecida e é transferível de uma empresa para outra.

Para Lopes (2002) a adoção de certificação é válida apenas para as grandes empresas de ponta, vez que o mesmo se impõe pela presença em praticamente todos os treinamentos gerenciais da atualidade e pela força de difusão que essas empresas exercem sobre o conjunto da produção e serviços mais próximo, que conforma o universo das firmas pequenas e médias do setor moderno da economia.

Bertrand (2005) ressalta que alguns empresários têm reservas com relação à certificação dos seus profissionais, principalmente por temer que o investimento aplicado em certificações e formação possa ser desperdiçado, quando estes empregados desertam para a concorrência, levando consigo as competências adquiridas. Outro temor dos empresários, segundo este autor, é que indivíduo possa fazer valer seu reconhecimento e, conseqüentemente, espere maior remuneração pelo título adquirido.

A definição básica de certificação, de acordo com Lopes (2002), a coloca como processo mediante o qual se reconhecem formalmente as competências do trabalhador, independentemente da forma como estas foram adquiridas. Entretanto, sabe-se que a maioria dos sistemas de certificação, mesmo quando fala de competências, está centrado na avaliação tradicional de postos ou ocupações e tem, nos aspectos técnicos, a sua prioridade.

Para Gonzalez (1996) tudo parte de supostas novas exigências da organização e do conteúdo do trabalho, que estabelecem um novo perfil do profissional, requerendo o desenvolvimento de habilidades cognitivas e uma parcela bem mais ampla de características sociais ou de sociabilidade.

Durand-Drouhin (1995) citado por Bertrand (2005) alerta para a questão quanto à certificação contemplar os conhecimentos e as habilidades ligados ao

indivíduo, ou as qualificações mínimas requeridas para realizar um trabalho ou, inclusive, os conhecimentos e as habilidades definidos como componentes de um emprego e, não, de um indivíduo. E conclui, dizendo que dependendo de para onde a certificação esteja dirigida, seja para a evolução dentro de um sistema de formação, seja para o reconhecimento pelo mercado de trabalho, se refletirá mais ou menos nas conquistas escolares ou na capacidade para exercer uma atividade profissional.

Para Bertrand (2005), no centro do debate sobre certificação, encontra-se hoje a noção de competência. No tocante ao mercado de trabalho, o interesse pela competência pode explicar-se, tanto pela busca de flexibilidade, com vistas à transformação das organizações, quanto pela procura de uma boa informação sobre o potencial de cada pessoa e sobre a individualização crescente da gestão dos recursos humanos.

A lista de competências exigíveis do trabalhador é extremamente ambiciosa, se somadas toda a variedade que aparece entre os autores. Obviamente, nenhum ser humano teria como acumular toda essa bagagem de virtudes. A Figura 3, a seguir, consolida algumas das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes, que mais figuram na literatura pesquisada, no segmento de mercado de capitais.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Administração e Gerenciamento de Risco. Conceitos Básicos de Economia. Conceitos Básicos de Finanças. Conceito e Finalidade de <i>Benchmarks</i> e Índices de Referência. <i>Compliance</i> Legal (Risco de Imagem. Risco Legal. Controles Internos. Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro. Derivativos. Fundos de Investimento. Instrumentos de Renda Fixa. Instrumentos de Renda Variável. Negociação, Liquidação e Custódia. Normas e Padrões Éticos Ofertas Públicas de Valores Mobiliários. Órgãos de Regulação, Auto-Regulação e Fiscalização. Órgãos Participantes do Mercado (Bancos Múltiplos. Distribuidoras e Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários e de Futuros). Princípios Básicos de Estatística. Regulação e Melhores Práticas para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários. Risco, Retorno e Diversificação. Tributação.	Agilidade. Antecipação de ameaças e oportunidades. Associação de conhecimento prático com técnico. Capacidade de transmitir segurança. Capacidade de análise. Capacidade de decisão. Capacidade de interpretação de números. Capacidade de negociação. Capacidade de organização. Capacidade de pensar e agir sob pressão (resiliência). Capacidade de planejamento. Clareza e objetividade. Concentração. Criatividade. Dinamismo. Flexibilidade e adaptabilidade. Habilidade para trabalhar em equipe. Parceria. Persuasão. Postura crítica. Proposição de soluções. Raciocínio lógico. Visão de processos. Visão sistêmica.	Agir com ética. Atitude proativa. Autoconfiança. Curiosidade. Desejo de evolução. Determinação. Iniciativa. Integridade. Interesse em adquirir conhecimento em diversas áreas. Motivação. Ousadia. Persistência. Responsabilidade. Tempestividade.

Figura 3 - Lista das competências individuais

Fonte: Adaptado de ANBID (2009); Dutra (2001; Le Boterf (2003) e Zarifian (2001b).

Naturalmente, todas essas competências devem ser filtradas segundo a ocupação, a situação de trabalho, o nível de responsabilidade da função, as políticas de pessoal, etc., mesmo sendo estas específicas para determinado segmento.

Entende-se que o enfoque de competências procure reunir um conjunto destas, que corresponda a unidades significativas de trabalho, podendo ser um posto ou uma ocupação, por exemplo. Entretanto, o reconhecimento

parcial de competências pode ser assumido, em certas circunstâncias ou mesmo como orientação para prosseguimento de estudos. Suponha-se que no conjunto de uma ocupação as empresas ou o mercado tenham interesse apenas em assegurar a qualidade de uma zona estratégica do perfil profissional total. A certificação pode ser buscada para aquela unidade específica dentro do espectro funcional (TANGUY, 2002, p. 25).

Para Tanguy (2002) não existe um único caminho, logo não se reconhece a existência de um modelo pronto, definido e acabado, o que representa um benefício para a construção apropriada de sistemas mais afinados com os respectivos objetos e objetivos.

Francischin (2005) recomenda que a certificação profissional deve ser voluntária. Embora acredite que, na prática, são as circunstâncias do mercado que vão determinar o grau de independência do trabalhador. Se o mercado é seletivo e a demanda é reduzida, fatalmente o empregador vai elevar o nível de suas exigências e notadamente o profissional certificado terá vantagens, diz ele. E complementa,

Para algumas funções ou competências, que impliquem riscos para si ou para o público, não há como evitar a obrigatoriedade, se o profissional deseja realmente disputar mercado. Ele tem a possibilidade de desistir, “não se obrigar” a uma avaliação, mas isto pode também significar sua exclusão. A obrigatoriedade ou não será dada pelas regras do setor de mercado daquela certificação (FRANCISCHIN, 2005, p.27).

O objeto da certificação, segundo Bertrand (2005) pode ser definido pelas autoridades responsáveis pela formação, pelos empresários ou seus representantes (associações, federações etc.) e por uma combinação de ambos.

A seguir, serão apresentadas as principais certificações profissionais, de acordo com áreas específicas.

Datada do século V, em Roma, a corporação de advogados, denominada *collegium*, reunia um número limitado de advogados, inscritos, por ordem de antiguidade, num quadro. Na França, também no século V, aos advogados era

obrigada a matrícula na Ordem dos Advogados, onde juravam que cumpririam seus deveres, em virtude da profissão.

O Brasil, após a independência, em 1822, ganhou sua primeira Constituição (1824) e com ela definia a criação de dois cursos jurídicos, em São Paulo e Olinda, respectivamente. Com o crescimento do número de advogados e, conseqüentemente, com o aumento da representatividade destes na política, veio a necessidade de institucionalizar uma entidade de classe. Deste modo, nasce a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), em 1930.

A Constituição de 1988 eleva a profissão de advogado quando diz em seu art. 133, que ao advogado é indispensável à administração da Justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei. Para que tais fins sejam plenamente atingidos, é necessário que seja feita uma seleção rigorosa entre os formandos das faculdades de Direito, para permitir que somente profissionais capacitados passem a fazer parte do quadro de inscritos na OAB.

Para Cretella Júnior (2008) a OAB é, antes de tudo, uma ordem profissional. E como tal, o graduado em Direito, para pertencer aos quadros da OAB deverá submeter-se ao Exame de Ordem. O exame foi instituído com o objetivo de selecionar profissionais qualificados para exercer a advocacia com proficiência, em prol da sociedade.

Criado pelo *International Organization for Standardization* (ISO), o certificado ISO 9001 designa um conjunto de requisitos que tem como objetivo orientar as empresas no sistema de gestão da qualidade, com a intenção de satisfazer os clientes, buscando a melhoria contínua e assegurando a competitividade da empresa. No Brasil a organização é representada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO, 2009).

Na área da educação, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), vem acompanhando os estudos

existentes em países industrializados com relação à avaliação e a certificação das competências e qualificações profissionais.

Bertrand (2005) apropria-se dos estudos dos países em transição da Europa Central e dos países em desenvolvimento, para fazer um paralelo e apresentar a visão das competências e qualificações profissionais nestes países.

Para a UNESCO, segundo Bertrand (2005), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prevê que as competências adquiridas pelos educandos, jovens e adultos, por meios informais, são aferidas e reconhecidas mediante exames. Sobre a educação profissional, a lei estatui que o conhecimento obtido, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguir ou concluir estudos.

O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. O ENADE é realizado por amostragem e a participação no Exame constará no histórico escolar do estudante ou, quando for o caso, sua dispensa pelo MEC (INEP, 2009).

Criado em 1998, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) tem o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da escolaridade básica. Podem participar do exame alunos que estão concluindo ou que já concluíram o ensino médio em anos anteriores. O ENEM é utilizado como critério de seleção para os estudantes que pretendem concorrer a uma bolsa no Programa Universidade para Todos (ProUni). Além disso, cerca de 500 universidades já usam o resultado do exame como critério de seleção para o ingresso no ensino superior, seja complementando ou substituindo o vestibular (INEP, 2009).

Na área de tecnologia da informação, os programas de certificações profissionais abrangem os segmentos de desenvolvimento, administração de rede e sistemas e de banco de dados. Normalmente ligadas aos fabricantes de “hardwares” e “softwares” as certificações são mais específicas e, muitas vezes, conhecidas pelo

próprio nome da ferramenta ou sistema aplicativo, como por exemplo: certificação internacional *Linux*; certificação internacional em *hardware*, segurança e rede da *Comptia*; certificação de produtos para conectividade e *internetworking* da Cisco e certificação nos sistemas operacionais e produtos da Microsoft.

A Microsoft (2009) possui certificações específicas voltadas para produtos que atestam conhecimentos e habilidades distintas, como o *Microsoft Certified Professional* – MCP; *Microsoft Certified Desktop Support Technician* – MCDST; *Microsoft Certified Systems Administrator* – MCSA e *Microsoft Certified Systems Engineer* – MCSE.

O Instituto Profissional Linux (2009) certifica pessoas que trabalham na administração de sistemas e do servidor. A certificação neste instituto, a exemplo da Cisco, oferece até três níveis de certificação e, cada nível, apresenta uma complexidade adicional: *associate*, *professional* e *expert*.

Outra área que busca competências através de certificações profissionais é a de desenvolvimento e gerenciamento de projetos. De acordo com o *Project Management Institute* (2009), através de certificação, o profissional atesta que é detentor do conhecimento de boas práticas da gestão de projetos:

[...] o *Project Management Institute* tem se dedicado ao desenvolvimento e manutenção de um rigoroso Programa de Certificação Profissional, com base em um exame, visando o avanço da profissão de Gerenciamento de Projetos e o reconhecimento das conquistas individuais nesta área. A Certificação *Project Management Professional* (PMP®) do PMI® é a credencial profissional mais reconhecida e respeitada em termos mundiais no que tange ao Gerenciamento de Projetos.

Segundo Fortuna (2008), a área de investimento tem como objetivo comum a aferição da qualificação técnica e ética dos profissionais de investimento que atuam no mercado de capitais. As certificações nesta área estão vinculadas aos organismos e associações de acordo com a categoria da empresa, como por exemplo:

(1) Certificado Nacional do Profissional de Investimento – CNPI, da Apimec (*Brazilian Certified Investment Professional*).

(2) *Certified International Investment Analyst – CIIA*, da *Association of Certified International Investment Analysts*.

(3) Exames de certificação para agente autônomo de investimento e empregados das instituições financeiras da associação nacional das corretoras de valores, câmbio e mercadorias – ANCOR.

(4) Certificações profissionais da ANBID - CPA 10, CPA 20 e CGA.

Para a certificação dos profissionais dos bancos de investimentos a Associação Nacional de Bancos de Investimentos – ANBID criou, em 2002, os exames de Certificação Profissional ANBID (CPA 10), Certificação Profissional ANBID (CPA 20) e, mais recentemente, a Certificação de Gestores ANBID (CGA) em junho de 2009.

3.2 Certificação Profissional ANBID

O exame de certificação profissional ANBID (2009) objetiva verificar a qualificação técnica dos profissionais das atividades de agente de investimento e dos empregados das instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil – BACEN, com vistas a obtenção de autorização perante a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, conforme disposto em resoluções do Conselho Monetário Nacional – CMN e da própria CVM, em cumprimento ao disposto na resolução CMN nº 3.057 de 19 de dezembro de 2002, posteriormente modificada pela Resolução nº 3.158 de 17/12/2003.

As certificações, segundo a ANBID (2009), têm como objetivo a permanente elevação da capacitação técnica dos profissionais que têm contato com investidores na comercialização de produtos de investimento. A validade de cada um deles é de 5 anos, vencidos estes prazos serão realizados exames de atualização com novo período de 5 anos de validação.

A ANBID (2009) direciona a CPA 10 aos profissionais de agências bancárias ou cooperativas de crédito que necessitam ser certificado para desempenhar as suas atividades de comercialização de produtos de investimento (presencial ou à distância). As áreas de atuação desses profissionais são varejo, cooperativas, *middle market*, *call center*, produtos, seguros, *compliance*, auditoria, pesquisa e análise, jurídica e outras de segmento diferenciado. Os temas abordados neste exame são: sistema financeiro nacional; ética e regulamentação; noções de economia e finanças; princípios de investimento; fundos de investimento; demais produtos de investimento.

Para a ANBID (2009), a CPA-20 é destinada a profissionais não alocados em agências bancárias que tenham contato presencial ou à distância com os investidores qualificados na comercialização de produtos de investimento. Os temas abordados são: princípios básicos de economia, finanças e estatística; fundos de investimentos; demais produtos de investimento; tributação; órgão de regulação, auto-regulação e participantes do mercado; *compliance* legal e ética; mensuração, gestão de *performance* e risco.

A Certificação de Gestores ANBID (CGA) se destina a certificar o profissional que desempenha atividade de gestão remunerada de recursos de terceiros, possuindo poderes para tomar decisões de investimento.

Em consonância com a legislação em vigor (Res 3.158/03), o BACEN (2009) tornou obrigatório o exame de certificação para funcionários de instituições financeiras e demais instituições que desempenham atividades de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos.

Para a ANBID (2009) a CPA 20 institui um mecanismo de aferição do conhecimento dos principais aspectos relacionados ao processo de venda desses produtos. Para tanto, o profissional deve demonstrar conhecer as principais características dos produtos ofertados e o padrão ético de comportamento que deve ser adotado no relacionamento com os clientes, de tal forma que os produtos oferecidos estejam em conformidade com as expectativas, objetivos, necessidade de diversificação de seu portfólio e restrições explicitadas, uma vez que os profissionais

certificados deverão estar aptos a desempenhar as atividades de consultoria financeira.

De acordo com a ANBID (2009), desde sua criação em 2002, já são 311.397 inscritos no programa de certificação (CPA 10, CPA 20 e CGA), destes 174.097 foram certificados representando 59% de aprovação, sendo 151.551 na CPA 10, 22.534 na CPA 20 e 12 no CGA. Os ausentes representam apenas 5,25% dos inscritos. Outros dados são apresentados na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Resultados dos exames de certificação da ANBID (de 2002 a 2009)

Situação	CPA 10	CPA 20	CGA	Total
Inscritos	264.379	46.980	38	311.397
Prestaram exames	251.310	43.714	35	295.059
Certificados	151.551	22.534	12	174.097
Ausentes	13.069	3.274	03	16.346

Fonte: Adaptado da ANBID (2009)

A atualização realizada a cada cinco anos pode ser feita através de curso ou diretamente por exame. A Tabela 2, a seguir, demonstra o resultado da renovação no período de 2007 até os dias de hoje.

Tabela 2: Resultados da renovação da certificação (de 2007 a 2009)

Atualização	CPA 10	CPA 20	Total
Curso	4.477	2.418	6.895
Exame	237	409	646
Total	4.714	2.827	7.541

Fonte: Adaptado da ANBID (2009)

Ano após ano cresce a procura para obtenção do título de certificação da ANBID. O Gráfico 1, mostra a evolução acumulada dos inscritos, dos que prestaram o exame e dos profissionais certificados.

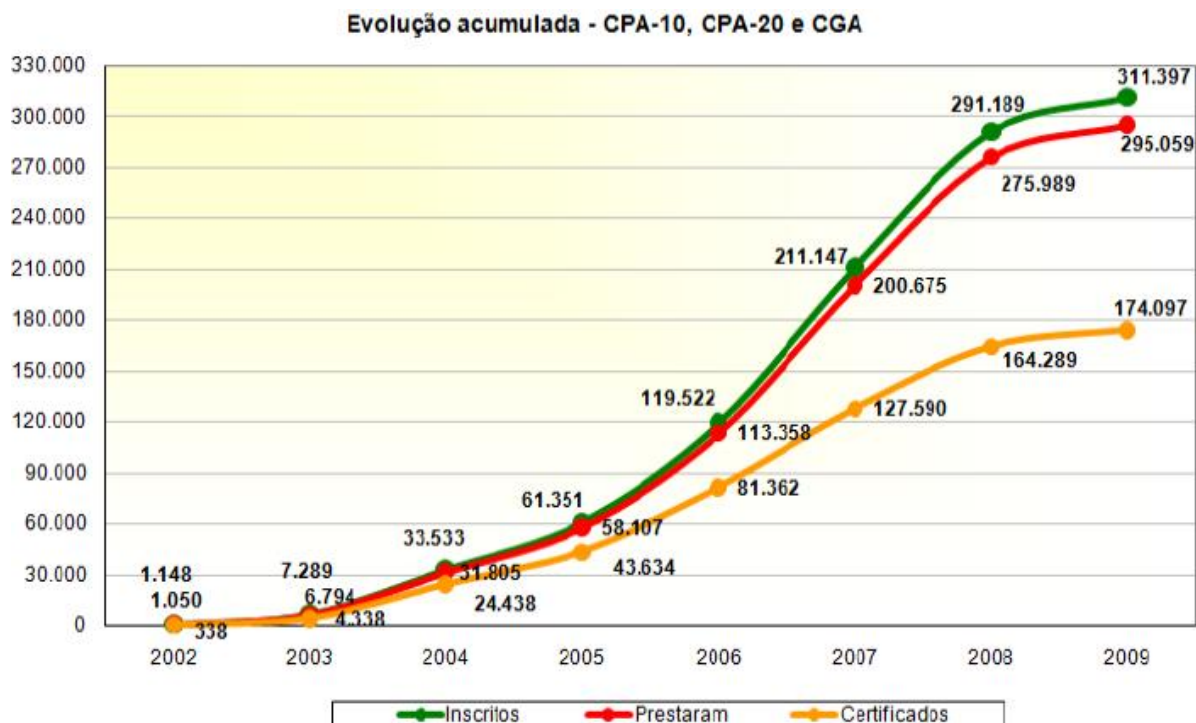


Gráfico 1 - Evolução acumulada – CPA 10, CPA 20 e CGA (de 2002 a 2009)

Fonte: ANBID (2009)

A taxa de aprovação nos exames de certificação, mais precisamente na CPA 20, apresenta uma significativa variação. Dos 30 exames já realizados, a média de aprovação gira em torno de 50% dos candidatos.

A instituição financeira pesquisada atende à Resolução 3.158 do BACEN por ser um banco múltiplo com carteira de investimentos. Desta forma, o BNB (2009) busca cumprir a determinação da resolução certificando seus profissionais que desempenham as atividades de comercialização de produtos de investimento, quer seja nas agências com a CPA 10, quer seja na Direção Geral com os investidores qualificados, através da CPA 20.

Os números de profissionais certificados na instituição somam 1.134, sendo 1.054 com a CPA 10 e 80 com a CPA 20. Os dados com os percentuais de inscritos, aprovações e acertos por temas, por questões éticas, não são disponibilizados (ANBID, 2009).

Assim como outras instituições empresariais, a ANBID procura, através de suas certificações, desenvolver as competências (conhecimentos) dos profissionais que atuam na comercialização de produtos de investimentos, direta ou indiretamente com investidores qualificados.

Desta forma, observa-se que as organizações desenvolvem modelos de certificações que atestem as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades e para o reconhecimento da qualificação de seus profissionais.

4 BANCO DO NORDESTE E A CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Esta seção apresenta a instituição objeto desta pesquisa, contextualizando-a no segmento de mercado de capitais, de acordo com a classificação institucionalizada pelo Sistema Financeiro Nacional – SFN, órgão regido pelo BACEN (2009).

4.1 Banco do Nordeste do Brasil (BNB)

As instituições financeiras são pessoas jurídicas, públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória, a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros, próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros (ASSAF NETO, 2009).

De acordo com o BACEN (2009), o Sistema Financeiro Nacional – SFN agrupa as instituições financeiras que operam no mercado nacional de acordo com a natureza das obrigações secundárias que emitem e tipos de operações a que estão autorizadas a realizar. O primeiro critério permite classificar as instituições financeiras em bancárias e não-bancárias. Já pelo tipo de operações, têm-se as instituições de crédito e aquelas intermediadoras de títulos e valores mobiliários.

O SFN é constituído por um subsistema normativo e por outro operativo. O subsistema normativo regula e controla o subsistema operativo. O subsistema operativo é constituído pelas instituições financeiras públicas ou privadas que atuam no mercado financeiro e classificam-se em: bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, bancos de investimento, bancos e companhias de desenvolvimento, financeiras; companhias de crédito imobiliário e associações de poupança e empréstimo; bolsas de valores; sociedades corretoras; sociedades distribuidoras; agentes autônomos de investimento; companhias de seguros; *leasing*, *factoring* e consórcios (FORTUNA, 2008).

Os bancos múltiplos são bancos que podem operar simultaneamente, com autorização do Banco Central do Brasil - BACEN, carteiras de banco comercial, de investimentos, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento, de

arrendamento mercantil e de desenvolvimento, constituindo-se em uma só instituição financeira de carteiras múltiplas.

Os bancos de investimentos são entidades privadas, especializadas em operações de participação ou financiamento, a médio e longo prazo, para suprimento de capital fixo ou de movimento (capital de giro), mediante a aplicação de recursos próprios e captação, intermediação e aplicação de poupanças de terceiros.

O Banco do Nordeste – BNB é uma instituição financeira com 57 anos de existência, tendo sido criado pela lei nº 1.649, de 19 de julho de 1952, pelo então Presidente da República – Getúlio Vargas. Desde sua criação, o BNB assumiu o papel de banco de desenvolvimento da região Nordeste e sua história percorreu grandes mudanças, tais como a de ser classificado pelo BACEN (2009) como banco múltiplo, por manter as carteiras de desenvolvimento, comercial e de investimento.

[...] Os bancos múltiplos surgiram em 1988 a partir da Resolução 1.524 do Banco Central do Brasil, que permitiu que várias instituições do mercado pudessem se unir em uma única instituição financeira com personalidade jurídica própria. [...] um banco múltiplo precisa ter, no mínimo, duas carteiras, sendo que uma delas deve ser ou comercial ou de investimento (LIMA *et al.* 2006, p. 15).

O Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB) é uma pessoa jurídica de direito privado, organizado sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto. Como acionista majoritário tem o Governo Federal com quase 96% do capital total da instituição, na posição de 31/07/2009.

Sua missão é “atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional”. Como visão, o BNB quer “ser referência como agente indutor do desenvolvimento sustentável da região Nordeste” (BNB, 2009).

Para atender à sua missão, o BNB estrutura-se, geograficamente, como agente de desenvolvimento nos 1.986 municípios, abrangendo os nove Estados da

região Nordeste, além do norte de Minas Gerais e o norte do Espírito Santo. Possui 186 agências, sendo quatro localizadas nos grandes centros econômicos do país: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte. Sua Direção Geral (sede) situa-se em Fortaleza, estado do Ceará.

Sua principal fonte de recursos provém da administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). O BNB, também, gerencia a carteira de títulos do Fundo de Investimentos do Nordeste (FINOR) e executa políticas públicas com a operacionalização do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Outras fontes de recursos advêm de parcerias com instituições nacionais e internacionais. Internamente, o BNB forma aliança com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e, externamente, com o Banco Mundial (BIRD) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O BNB ocupa o primeiro lugar na América do Sul com o maior programa de microcrédito produtivo (CREDIAMIGO), voltado para atender, financeiramente, aos microempreendedores. Para estruturar o turismo na região Nordeste, o BNB opera com o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur/NE).

O BNB está centrado no desenvolvimento sustentável dos empreendimentos da região de atuação, cuidando da inclusão social, melhor distribuição de renda e riqueza, geração de mais empregos e melhoria do acesso aos serviços básicos.

Apesar de ser do segmento bancário, sua atuação como banco de desenvolvimento o diferencia de tantos outros, nos aspectos relacionados à execução de políticas governamentais e como agente financiador do setor produtivo da região de atuação. Nos últimos anos, o BNB criou instrumentos eficazes para acelerar o desenvolvimento regional e estende sua atuação a 1.985 municípios de todo o Nordeste, nortes de Minas Gerais e do Espírito Santo.

Através de instrumentos inovadores como o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur/NE), articulação de parcerias para o desenvolvimento tecnológico, projeto temático de meio ambiente, programa Nordeste Territorial e programa de Parcerias Público-Privadas (PPP) o banco realiza ação diferenciada no desenvolvimento da região Nordeste.

O Prodetur/NE é uma linha de crédito para o setor público (Estados e Municípios) que foi concebido tanto para criar condições favoráveis à expansão e melhoria da qualidade da atividade turística na Região Nordeste, quanto para melhorar a qualidade de vida das populações residentes nas áreas beneficiadas. Sua área de abrangência compreende os nove Estados Nordestinos, além do norte de Minas Gerais e Espírito Santo, onde sua atuação ocorre por meio do financiamento de obras de infra-estrutura (saneamento, transportes, urbanização e outros), projetos de proteção ambiental e do patrimônio histórico e cultural, projetos de capacitação profissional e fortalecimento institucional das administrações de estados e municípios (BNB, 2009).

Através de parcerias o BNB atua nas áreas de inovação e difusão tecnológica, para, juntamente com as diversas áreas e projetos do Banco, conjugar esforços na busca do desenvolvimento tecnológico regional. Uma das características mais marcantes do desenvolvimento tecnológico é a agregação de valor em larga escala, além de criar uma pressão positiva pela melhoria do nível médio de capacitação do agente produtivo (BNB, 2009).

As ações desenvolvimentistas do BNB na área de conservação ambiental estão presentes na viabilização, na região Nordeste, do Programa Nacional de Florestas e da Ação Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. Para garantir sustentabilidade aos empreendimentos financiados, o BNB investe em políticas e programas de capacitação, orientando o agente produtivo regional para práticas ambientalistas corretas (BNB, 2009).

O Nordeste Territorial é uma iniciativa do BNB para o fortalecimento da economia e expansão da geração de emprego e renda na região Nordeste. Investe na estruturação de cadeias produtivas e em ações que vão além do financiamento,

visando aumentar a competitividade e promover a inclusão social e econômica dos empreendedores da região (BNB, 2009).

O BNB estimula a sinergia entre o setor público e o privado através das Parcerias Público-Privadas (PPP). Esta é uma modalidade especial de concessão em que atrai o investimento privado para a prestação de serviços públicos que não proporcionam retorno econômico satisfatório, requerendo um complemento de recurso público na remuneração do parceiro privado.

Para garantir sua competitividade no mercado financeiro e atuar no desenvolvimento sustentável da região de atuação, o BNB estrutura-se em quatro grandes blocos organizacionais: Agências, Superintendências Estaduais, Centrais e Direção Geral (DIRGE), sob a liderança do presidente da instituição.

Cada segmento tem função definida em Resoluções de Diretoria (RD). As Agências têm a responsabilidade básica de viabilizar financiamentos e negócios e a capacitação dos agentes produtivos, proporcionar o aumento da produção/produtividade dos empreendimentos, melhorar a infra-estrutura local, promover as inovações tecnológicas, recuperar créditos e outras intervenções nos segmentos de desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental, na sua área de atuação.

As Superintendências Estaduais, por sua vez, têm como função básica potencializar a ação de desenvolvimento do BNB no estado, mobilizando a rede de agências para o cumprimento das metas e políticas estabelecidas em seu programa estratégico.

O papel das Centrais é assegurar o atendimento da demanda por serviços técnicos operacionais de análise e acompanhamento a empreendimentos financiados, buscando as conformidades e replicando as melhores práticas.

Direção Geral – com sede em Fortaleza, estado do Ceará, tem como responsabilidade básica articular e prover soluções para as unidades de negócio (agências). Sua estrutura compõe as Diretorias, as Áreas e os Ambientes.

São seis diretorias estrategicamente definidas: Diretoria de Operações Financeiras e de Mercado de Capitais, Diretoria de Negócios, Diretoria Administrativa, Diretoria de Gestão do Desenvolvimento, Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros e Diretoria de Controle e Risco.

As Áreas ou Superintendências reúnem um conjunto de funções organizacionais. Estas são subordinadas às diretorias, de acordo com o grupo de processos vinculados.

Os Ambientes, cujos espaços organizacionais são agrupados em células, são formados por grupamento de atividades semelhantes que compõem funções organizacionais específicas e estão subordinadas hierarquicamente às respectivas áreas.

Esta forma de estruturação do BNB tem buscado adaptar-se às transformações surgidas no Sistema Financeiro Internacional, advindas, de acordo com Fortuna (2008), com (i) a globalização, com o crescimento das transações financeiras internacional; (ii) a desintermediação, com as transações de papéis de renda fixa e variável sem a intermediação de bancos; (iii) a introdução e rápida difusão de novos produtos e instrumentos financeiros; (iv) a concentração de capital no sistema bancário; e (v) o grande crescimento do mercado de ações em nível mundial.

Procurando manter-se competitivo no setor bancário, o BNB impulsionou sua atuação no mercado de capitais, nos segmentos de distribuição e colocação pública de títulos e valores mobiliários emitidos por empresas/clientes, por captações externas e pela prestação de serviços com o objetivo de aumentar o portfólio de produtos e de serviços do banco, ensejando condições para atendimento integral aos clientes.

Segundo Fortuna (2008) o Brasil já desponta como um dos principais mercados emergentes no contexto internacional, mas é preciso ampliar muito mais a participação de investidores brasileiros. Isso depende de um ambiente econômico

que estimule os investimentos, mas requer também educação e fontes seguras de informação.

Nesta linha de atuação, o BNB procura realizar negócios complementares à atividade de desenvolvimento, contribuindo para a inserção das empresas de sua área de atuação nos mercados de capitais, captando recursos internacionais, prestando serviços de assessoria financeira, gerenciando e administrando carteiras de títulos e de ações escriturais dos clientes.

Desta forma, o BNB busca, através das certificações, qualificar seus funcionários para atender aos clientes deste mercado. Como banco de investimento, participa da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), que implantou, desde 2002 o programa de certificação profissional.

4.2 O Profissional do BNB e a Certificação Profissional da ANBID

O BNB é um membro da Associação Nacional dos Bancos de Investimentos (ANBID). Os funcionários lotados nas unidades da Direção Geral, notadamente os da Área de Operações Financeiras e Mercado de Capitais e os da Área de Gestão de Recursos de Terceiros, que operam com investidores qualificados no mercado nacional são obrigados, de acordo com o código de auto-regulação da ANBID, a titularem-se com a CPA 20.

A CPA 20 é parte do Programa de certificação Continuada da ANBID e tem como objetivo a permanente elevação da capacitação técnica dos profissionais que têm contato com Investidores Qualificados na comercialização de produtos de investimento (ANBID, 2009, p.1).

Para a ANBID (2009) a certificação é um mecanismo de aferição do conhecimento dos principais aspectos relacionados ao processo de venda desses produtos e o profissional deve demonstrar conhecer as principais características dos produtos ofertados e o padrão ético de comportamento a ser adotado no

relacionamento com seus clientes. A associação acredita que esse esforço de maior disponibilidade de informações resultará em estímulos complementares à concorrência leal, à padronização de procedimentos e aproximaram o mercado de capitais nacional dos mercados das economias mais avançadas.

Para atender à demanda por qualificação dos profissionais a este mercado de capitais, a ANBID (2009) estruturou a CPA 20 conforme programa detalhado demonstrado no Apêndice D.

O presente programa é composto de sete grandes temas: Princípios Básicos de Economia, Finanças e Estatística; Fundos de Investimento; Demais Produtos de Investimento; Tributação; Órgãos de Regulação, Auto-Regulação, Fiscalização e Participantes do Mercado; *Compliance* Legal e Ética; Mensuração, Gestão de *Performance* e Risco. Os seus respectivos desdobramentos em tópicos, itens e subitens detalham os assuntos considerados essenciais para o desempenho das atividades relacionadas à venda de produtos de investimento pelos profissionais que deverão obter a CPA–20.

A ANBID revisa periodicamente o programa da CPA 20 com a finalidade de incorporar novos assuntos, acompanhando o dinamismo e a evolução do mercado de capitais. Para ela, a constante atualização do profissional certificado é um dos objetivos da Certificação Continuada.

De acordo com os dados da ANBID, posição em 21.06.2009, são 80 os funcionários do BNB com a certificação válida. A certificação tem validade de cinco anos. A renovação se dá por novo exame. O BNB incentiva seus funcionários a participarem de treinamentos dirigidos à certificação e os apóia com recursos financeiros e instrumentais.

O BNB, através da área de Desenvolvimento Humano, articula os conceitos de educação corporativa, gestão do conhecimento, gestão por competências e cultura organizacional, construindo a ponte entre o desenvolvimento de pessoas (competências humanas) e as estratégias de negócio.

A Educação Corporativa do BNB traduz a evolução do conceito de treinamento e desenvolvimento a partir de uma ampla estrutura estratégica para educação e desenvolvimento dos colaboradores, a fim de fortalecer a missão institucional, facilitar a consecução dos objetivos estratégicos e garantir a evolução continuada da empresa (BNB, 2009).

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo, apresentando a tipologia da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados e, por último, a delimitação do estudo.

5.1 Tipologia da Pesquisa

A atividade básica da ciência é a pesquisa, como declara Vergara (2006). Sendo a ciência um processo, este busca constantemente a verdade, a sinalização de erros e correções caminhando para a racionalidade.

Para Vergara (2006) a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Deste conceito, além de Vergara (2006), concordam Cooper e Schindler (2003).

Desta forma, a pesquisa, objeto deste estudo, pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, pois procura descrever a percepção dos profissionais certificados pela CPA 20 da ANBID com relação ao impacto do processo formativo para a certificação quanto ao desenvolvimento de competências requeridas para a atuação no mercado de capitais.

Na classificação da pesquisa quanto aos meios de investigação, Vergara (2006) define a pesquisa documental como sendo uma investigação realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados, de qualquer natureza. Enquanto a pesquisa bibliográfica é o estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Marconi e Lakatos (2005) discorrem acerca da pesquisa documental como a fonte de coleta de dados restrita a documentos escritos ou não. Esta coleta, segundo os autores, pode ser feita no momento em que o fenômeno ocorre ou depois.

Segundo Martins (2002), a pesquisa bibliográfica é outro meio de investigação, que trata de um estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Objetiva recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, a pesquisa caracteriza-se quanto aos meios de investigação por ser bibliográfica e documental. A primeira foi utilizada na formulação do referencial teórico e a segunda, através de pesquisa documental em site eletrônico, foi usada para apresentar os dados estatísticos das séries de certificações realizadas pela ANBID.

Inicialmente serviram de fontes: a pesquisa documental, com o objetivo de levantar informações sobre os dados das séries estatísticas das certificações CPA 20 da ANBID.

Em seguida foi realizada a pesquisa bibliográfica, apreendida através de livros, periódicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e informações disponibilizadas na internet acerca das competências requeridas para atuação dos profissionais da área de mercado de capitais.

A pesquisa documental foi realizada no sítio da ANBID (2009) para coleta de informações acerca dos dados estatísticos da série de exames realizados desde novembro de 2002, primeira edição, até junho de 2009, última edição disponibilizada.

Coletou-se, também, dados da pesquisa realizada pelo IBOPE Inteligência através da ANBID (2009), nos meses de dezembro de 2008 a fevereiro de 2009. Esta pesquisa teve como objetivo detectar elementos que comprovem a mudança positiva para o mercado de capitais, em termos de investimentos em

treinamentos, dedicação de estudos e melhora no atendimento, na perspectiva dos gerentes de agência e de seus clientes.

Para este estudo a pesquisa bibliográfica buscou conhecer as contribuições científicas sobre as competências requeridas e adotadas pelos indivíduos que atuam na área de mercado de capitais.

Com base na pesquisa bibliográfica, foi elaborada uma lista das principais competências requeridas para atuação, pelos profissionais, na área de mercado de capitais, bem como a descrição de cada uma delas (Apêndice C).

Para a realização desta pesquisa elegeu-se o estudo de caso por se tratar da análise da percepção dos profissionais certificados pela ANBID quanto ao desenvolvimento de competências para atuação no mercado de capitais. Neste caso a análise é feita no ambiente e na realidade em que ele ocorre.

Yin (2005) estabelece que o estudo de caso deve ser utilizado para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, de grupo e de outros fenômenos relacionados. Ele ressalta a capacidade que tem o estudo de caso em lidar com uma ampla variedade de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Quanto à natureza, as pesquisas se diferenciam pela forma de abordagem do problema. Para Richardson *et al.* (1999) existem dois métodos de abordagem: o quantitativo, caracterizado pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta, quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas e, o qualitativo, que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Este último é mais utilizado para entender a natureza de um fenômeno social, afirmam os autores.

Este trabalho se configura em qualitativa, pois trabalha com dados estatísticos representativo das informações acerca dos vários exames de certificação e confere relevância a aspectos peculiares da unidade de estudo através da percepção dos profissionais atestados pela certificação profissional da ANBID.

5.2 Coleta dos Dados

Existem diversas maneiras de se coletar os dados para obtenção das informações que respondam a determinado problema. Para Collis e Hussey (2005) as fontes de dados classificam-se em apenas dois níveis: os primários, que são coletados diretamente de uma pesquisa, entrevista, questionário, etc., e os secundários que são aqueles que já existem e são encontrados disponíveis em livros, periódicos, relatórios etc. Foram utilizadas nesta pesquisa as duas fontes de dados citadas por Collis e Hussey (2005).

Os dados primários foram coletados através dos questionários como recomenda Gil (2006) quando qualifica o questionário como uma técnica de investigação composta por diversas questões apresentadas por escrito às pessoas, com o objetivo de conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses e situações vivenciadas.

Vergara (2006) define o questionário como sendo um instrumento de coleta de dados primários aplicados a um determinado número de pessoas para obtenção de respostas a um dado problema. O autor classifica o questionário em dois tipos: aberto (pouco ou não estruturado) e fechado (estruturado).

No questionário fechado ou estruturado o respondente faz escolhas ou pondera diante de alternativas apresentadas. Collis e Hussey (2005) corroboram a definição de Vergara (2006) quando dizem que o questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis do estudo de caso.

Existem outras formas de enviar o questionário para os respondentes pode ser feita pelos correios, por alguém que se disponha a fazê-lo ou pode ser apresentado na mídia eletrônica. Marconi e Lakatos (2005) indicam dois meios de aplicação dos questionários: por correio ou por intermédio de um portador.

Por sua vez, Collis e Hussey (2005) indicam cinco formas de distribuição do questionário: pelo correio, por telefone, entrevista pessoal, distribuição de grupo e distribuição individual.

Além do questionário propriamente dito, Marconi e Lakatos (2005) sugerem o envio de uma correspondência explicativa quanto à natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas dentro de um prazo pré-estabelecido.

Sendo os participantes desta pesquisa funcionários com acesso e endereço de e-mail na rede eletrônica interna (intranet), o envio do questionário, acompanhado de carta explicativa se deu pela mídia eletrônica, conforme apêndices A e B.

A formulação do questionário desta pesquisa elegeu as perguntas fechadas, conforme Richardson *et al.* (1999), por possuir categorias ou alternativas de respostas preestabelecidas, embora em algumas questões e ao final do questionário tenha sido oferecida opção aberta para que o respondente pudesse complementar a resposta quando as opções apresentadas não contemplasse sua resposta e/ou quando fosse requerido acrescentar outras informações.

Para Richardson *et al.* (1999) existem diversos tipos de perguntas fechadas. As mais utilizadas segundo ele são: (1) as perguntas com alternativas dicotômicas; (2) perguntas com respostas múltiplas. Os autores sugerem considerar, também, que as opções de respostas devem ser exaustivas e excludentes.

Cooper e Schindler (2003) sugerem 24 estratégias de respostas a serem utilizadas por pesquisadores em seus questionários. Dentre elas estão: (1) seleção dicotômica, onde as respostas sugerem oposição; (2) múltipla escolha, apropriadas quando há mais de duas alternativas ou quando se buscam graduações de interesses; (3) lista de verificação, quando se deseja que o respondente dê respostas múltiplas a uma única pergunta; (4) classificação, quando o respondente define uma classificação para cada fator, e (5) resposta livre, quando o respondente registra a resposta com suas próprias palavras e idéias.

Para esta pesquisa o questionário aplicado se caracteriza como do tipo misto questões fechadas e algumas questões abertas complementares, com os seguintes tipos de estratégia de respostas: seleção dicotômica, classificação e resposta aberta.

Com o objetivo de revisar e direcionar aspectos da investigação é recomendável aplicar um pré-teste a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa (RICHARDSON *et al*, 1999, p. 202).

Para Vergara (2006, p. 56) os testes prévios são úteis para submeter o questionário à apreciação e julgamento acerca do assunto abordado. O autor sugere que seja aplicado a cinco pessoas de reconhecida competência no assunto.

Para este estudo foi aplicado um pré-teste a cinco pessoas com as mesmas características da população, ou seja, cinco funcionários da empresa e que obtiveram o certificado da CPA 20 ANBID. De acordo com as observações e julgamento dos apreciadores foram feitas as correções e adaptações para reformulação do questionário definitivo.

O questionário no pré-teste foi desenvolvido a partir de estudos feitos na literatura especializada em competência e no sítio da ANBID. Serviram, também, de referência para a formulação do questionário outro questionário aplicado em pesquisa efetivada relativa a adequação do programa de certificação da ANBID na visão dos clientes e gerentes de bancos.

O questionário foi dividido em cinco blocos:

(a) Parte I – demonstra o perfil do respondente com a sua qualificação acadêmica e profissional, área de concentração na instituição e grau de compromisso com o exame.

(b) Parte II – questões sobre desenvolvimento das competências no processo de certificação com a identificação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a relação entre adquiridas antes, durante ou aprimoradas com a certificação, de acordo com ANBID (2009), Brandão (1999) e Zarifian (2001^a). Aborda, também, a relação das competências com os saberes de Le Boterf (2003).

(c) Parte III – aborda os aspectos supridos quanto aos objetivos da certificação, de acordo com o estabelecido pela ANBID (2009) e mapeia o processo formativo da certificação.

(d) Parte IV – faz um paralelo entre as competências e a certificação, quanto à carreira profissional, quanto aos fatores motivadores que levaram à certificação, quanto a realização das atividades objetivas da certificação e quanto à aplicação do conteúdo programático no dia-a-dia de trabalho e o conhecimento prévio dos assuntos da certificação.

(e) Parte V – considera outros aspectos ligados à certificação, como a necessidade de renovação da certificação, outras certificações ligadas aos profissionais do segmento de mercado de capitais e, por fim, lista outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) indicadas pelos respondentes.

As questões do questionário foram elaboradas tendo como base os pressupostos, com o objetivo geral de verificar a contribuição do processo de certificação profissional da ANBID no desenvolvimento de competências dos profissionais de mercado de capitais do BNB. O Quadro 4, a seguir, apresenta a correlação entre as estratégias de respostas e os objetivos específicos da pesquisa.

Objetivos	Itens do questionário
1. Mapear as competências requeridas para alcançar a certificação profissional da ANBID.	7 a 24; 131 – Conhecimentos. 25 a 48; 132 – Habilidades. 49 a 62; 133 – Atitudes.
2. Descrever o processo formativo do indivíduo frente à certificação profissional da ANBID	69 a 73 – Processo formativo. 89 a 92 – Qualificação.
3. Identificar se houve melhoria no desempenho profissional advinda com a certificação	74 a 78 – Carreira profissional. 79 a 83 – Fatores motivadores.
4. Verificar a adequação do conteúdo programático da certificação profissional da ANBID ao desenvolvimento das atividades/necessidades dos profissionais do mercado de capitais, no BNB.	68 – Objetivo da certificação. 84 a 88 – Realização das atividades. 93 a 110 – Aplicação no dia-a-dia.

Quadro 4 – Correlação das respostas aos objetivos da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Unidade de Análise

A empresa - objeto de estudo deste trabalho, foi escolhida por ser uma instituição financeira associada à ANBID e por isso está legalmente obrigada a certificar seus profissionais que atendam a investidores qualificados. Desta forma, o Banco do Nordeste configura-se como adequada para o estudo de caso. A confidencialidade das informações foi mantida e os nomes dos respondentes não figuram em nenhuma lista.

A instituição financeira pesquisada é classificada segundo critérios do Banco Central do Brasil – BACEN, em função das carteiras, como banco múltiplo.

[...] Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. [...] A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. [...] O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. (Resolução CMN 2.099, de 1994).

Na caracterização das competências requeridas aos profissionais que atuam no mercado de capitais não foram elencadas todos os conhecimentos, habilidades e atitudes encontradas na literatura. Optou-se, assim, por examinar os principais conhecimentos e habilidades e atitudes mais utilizadas.

5.4 Sujeitos da Pesquisa

Para as unidades operacionais do Banco (agências) a certificação profissional exigida pela ANBID é de natureza diferente da requerida para os profissionais que atuam na comercialização e distribuição de produtos de investimentos cujo público é formado por investidores qualificados.

Em virtude da dificuldade em pesquisar todos os profissionais certificados com a CPA 20, no Brasil, este estudo de caso elegeu o BNB por ser a pesquisadora funcionária da instituição financeira e certificada pela ANBID.

Desde a primeira edição da CPA 20, em 2002, até hoje foram certificados 80 funcionários da empresa estudada (dados de junho de 2009). Na grande maioria são funcionários que atuam nas diversas áreas negociais da Direção Geral da instituição. Dos 76 funcionários certificados que estão na ativa, retornaram 60 questionários respondidos.

5.5 Tratamento dos Dados

A coleta de informações através da aplicação de questionários foi importante para a formatação da percepção dos profissionais acerca do desenvolvimento de competências pelo processo formativo da Certificação.

Os dados coletados pelos questionários foram tabulados através de *software* estatístico – *Statistic*, com o intuito de enumerar e classificar as competências necessárias ao desempenho das atividades dos profissionais do mercado de capitais.

Finalmente, foram conferidas, através das respostas dadas aos questionários, se os profissionais certificados pela CPA 20 ora pesquisados se consideram aptos para atuarem com os investidores qualificados, conforme objetiva o programa de certificação da ANBID.

6 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados obtidos pela aplicação dos instrumentos de pesquisa, na qual se procurou verificar a contribuição do processo de certificação profissional da ANBID no desenvolvimento de competências dos profissionais do segmento de mercado de capitais do BNB. Procurou-se, também, mapear as competências requeridas para alcançar a certificação profissional da ANBID, bem como, descrever o processo formativo do indivíduo frente à certificação profissional da ANBID. Outro fator que foi observado foi identificar se houve melhoria no desempenho profissional advinda com a certificação. Por fim, procurou-se demonstrar a adequação do conteúdo programático da certificação profissional da ANBID ao desenvolvimento das atividades/necessidades dos profissionais do segmento de mercado de capitais, no BNB.

O tratamento dos dados, obtidos através da aplicação de questionário, foi realizado utilizando os recursos do *Statistic*, um dos *softwares* utilizados em pesquisas de opinião, disponível no mercado. Das técnicas de análise resultaram tabelas, quadros e gráficos que permitiram obter as respostas às questões formuladas no problema e nos objetivos e pressupostos da pesquisa.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos com os 78,9% (60 respondentes) de retorno. A análise e resultados são apresentados segundo a estrutura do questionário: Perfil dos respondentes (parte I), Competência – conhecimentos, habilidades, atitudes e saberes (Parte II), Certificação (Parte III), Competências x Certificação (Parte IV) e, por fim, outras informações a respeito do assunto (Parte V).

6.1 Quanto ao Perfil dos Respondentes

A primeira parte do questionário resume o perfil dos funcionários certificados, respondentes à pesquisa. Conforme Tabela 3, 26,1% mudaram de função após a certificação. Estas mudanças apresentam-se com migração das

funções mais operativas para a função gerencial, mais especificamente, para Gerente de Negócios (15% de aumento), Gerente Executivo (3,33% de aumento), Gerente de Ambiente (6,67% de aumento) e Gerência de Agência (1,67% de aumento). Isto mostra o quanto a certificação influencia e é reconhecida como desempenho gerencial.

Tabela 3: Comparação entre função anterior e posterior à certificação

FUNÇÃO	Frequência Anterior	Frequência Posterior
Sem função	04	01
Analista	15	07
Consultor	09	05
Assessor	02	01
Gerente de Negócios	12	21
Gerente Executivo	13	15
Gerente de Ambiente	03	07
Gerente de Agência	02	03
Superintendente	00	00
Total	60	60

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Os gráficos 2 e 3 destacam o crescimento nas funções gerenciais, posterior à certificação. O quadro de funções da instituição cresce no sentido horário, sendo as três primeiras (analista, consultor e assessor) tidas como funções técnicas. As funções gerenciais, posterior à certificação, apresentam acréscimo em todos os níveis.

Função anterior à Certificação

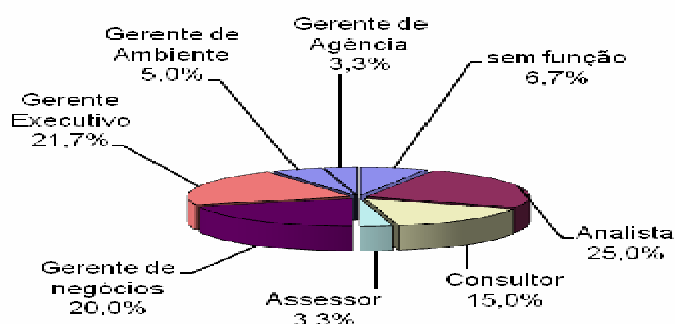


Gráfico 2 – Distribuição das funções anterior à Certificação

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Função posterior à Certificação

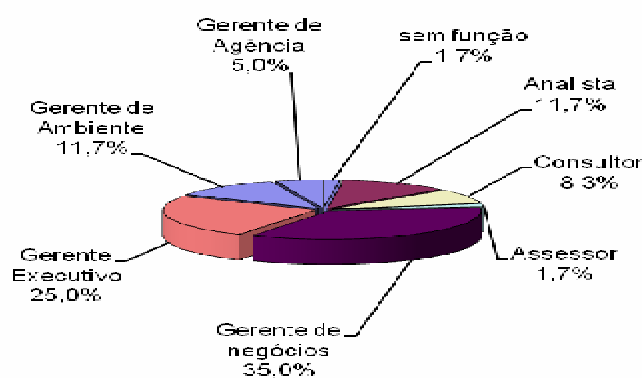


Gráfico 3 – Distribuição das funções posterior à Certificação

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Quanto às áreas/ambientes onde mais se utilizam a certificação, pelos respondentes ficou caracterizado que 50% estão na Área de Operações Financeiras e Mercado de Capitais, o que era de se esperar, pois são estes profissionais que estão, estruturalmente, designados a atenderem aos investidores qualificados com operações do segmento de mercado de capitais. A segunda maior frequência está na Área de Gestão de Recursos de Terceiros (23,32%) visto que são profissionais

que tratam dos Fundos de Investimentos, operações estas que, também, atendem ao mercado de capitais, no segmento de aplicação em fundos de investimentos. A área de Controle Financeiro representou 10% dos respondentes, segmento que engloba a Controladoria e o Controle de Operações de Crédito.

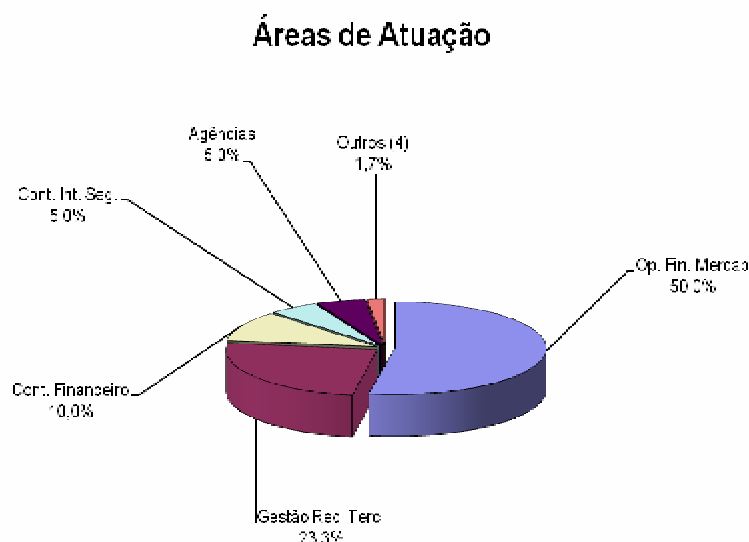


Gráfico 4 – Distribuição das áreas de atuação

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

As outras representações foram: Área de Controles Internos, Segurança e Riscos Operacionais (5%), juntamente com as Agências (5%), que, apesar de ser exigido dos profissionais a CPA 10, também, apresentou funcionários certificados com a CPA 20. Outras quatro áreas tiveram apenas um profissional certificado (1,67%), conforme frequência de distribuição demonstrada na Tabela 4.

Tabela 4: Área de atuação dos profissionais certificados

AREA/AMBIENTE ATUAL	Frequência	%
Área de Operações Financeiras e Mercado de Capitais	30	50,00
Área de Gestão de Recursos de Terceiros	6	23,32
Área de Controle Financeiro	14	10,00
Área de Controles Internos, Segurança e Riscos Operacionais	3	5,00
Agências	1	5,00
Área de Auditoria	1	1,67
Superintendência Estadual	1	1,67
Área de negócios Empresariais e Governo	3	1,67
Projeto Estratégico	1	1,67
Total	60	100,00

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

A quantidade de exames até a aprovação demonstrou, com o resultado da pesquisa, o quanto os profissionais são comprometidos com a certificação, pois 88,33% obtiveram aprovação logo no primeiro exame. Apenas 11,67% realizaram dois ou três exames para obterem a aprovação.

Tabela 5: Quantidade de exames realizados

QUANTIDADE DE EXAMES ATÉ A APROVAÇÃO	Frequência	%
Um Exame	53	88,33
Dois Exames	4	6,67
Três Exames	3	5,00
Total	60	100,00

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Quanto à formação acadêmica, 58,32% têm nível de especialização/MBA, demonstrando o alto nível de educação formal entre os profissionais certificados. Com nível de mestrado e doutorado, escolaridade de alto nível, representa 18,34% dos profissionais certificados. O restante dos respondentes, com nível superior completo ou incompleto, representou 23,34% dos profissionais certificados, conforme demonstrado no gráfico 5.

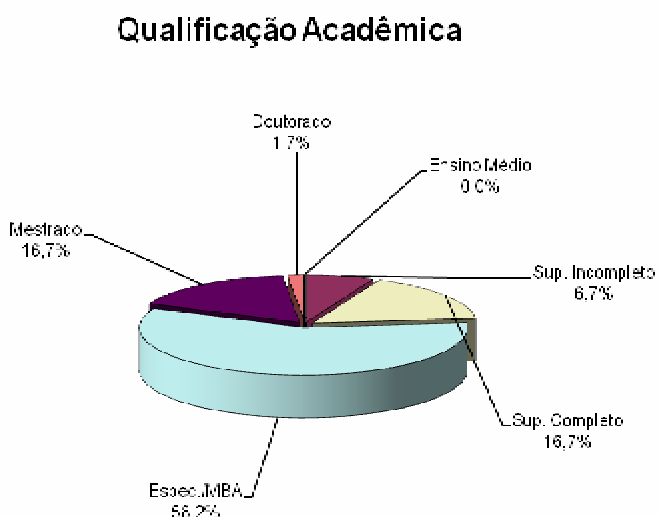


Gráfico 5 – Distribuição da qualificação acadêmica

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Paralelamente à certificação, os profissionais da instituição têm buscado a qualificação através da educação formal, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Qualificação dos Profissionais Certificados

QUALIFICAÇÃO ACADÊMICA	Anterior à Certificação	Posterior à Certificação
Ensino Médio	0	0
Superior Incompleto	10	4
Superior Completo	22	10
Especialização/MBA	25	35
Mestrado	3	10
Doutorado	0	1
Total	60	60

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

No geral, o perfil dos profissionais do BNB certificados pela CPA 20 da ANBID são pessoas com alta qualificação, comprometidas com a formação profissional para prestarem atendimento diferenciado e competitivo frente ao mercado de capitais.

O perfil dos respondentes, de acordo com o resultado da pesquisa, corrobora com a visão de Schultz (1974) citado por Manfredi (1998), quando diz que a qualificação do indivíduo está ressaltada na importância da instrução e do progresso do conhecimento. O progresso aqui apresentado como a própria evolução da formação acadêmica.

A composição técnica dos profissionais certificados, respondentes ao questionário, também ficou evidenciada com o posicionamento de Machado (1994) sobre a qualificação, enquanto perspectiva de formação para o mercado de trabalho, onde a preparação formal evidencia as áreas técnicas voltadas para os postos de trabalho.

O compromisso com o exame da certificação evidenciou, pela pesquisa, o que disse Francischin (2005), sobre a obrigatoriedade ou não da certificação. De acordo com este autor, o mercado é quem define esta obrigatoriedade. A certificação profissional da ANBID é obrigatória para os profissionais que atende a investidores

qualificados do mercado de capitais. Razão porque a Área de Administração de Recursos de Terceiros encontra-se com 100% dos funcionários certificados.

Quanto ao perfil, o resultado da pesquisa ressaltou a visão de Spender (2001) com relação à qualificação como um conjunto de atributos que habilitam o indivíduo ao exercício de uma função, resultando na formação deste indivíduo.

6.2 Quanto às Competências

Na segunda parte do questionário (Apêndice B), os funcionários foram questionados sobre as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e saberes) quanto aos aspectos de possuir, aprimorar, adquirir ou não possuir tais competências.

6.2.1 Conhecimentos

No quesito competência – conhecimentos, das 18 questões envolvendo os assuntos exigidos no exame de certificação, treze, segundo a percepção dos respondentes, apresentaram percentual superior em relação aos demais, na opção “possuía, mas aprimorou”, conforme demonstrado na Tabela 7. Os percentuais obtidos nestas questões oscilaram pouco, com uma média de 68,46% da preferência.

Os índices mais expressivos ficaram com a opção “possuía antes” nos temas: conceitos básicos de Economia, conceitos básicos de Finanças e princípios básicos de Estatística.

Tabela 7: Competências - Conhecimentos requeridos no processo da certificação

Temas	Conhecimento x Percentuais Obtidos				
	Possuía antes	Possuía, mas aprimorou	Adquiriu durante	Não possui	Não se aplica
Administração e gerenciamento do risco	18,33	63,33	15,00	1,67	1,67
Conceitos básicos de economia	71,67	26,66	1,67	0,00	0,00
Conceitos básicos de finanças	63,33	35,00	1,67	0,00	0,00
Conceitos e finalidade de <i>benchmarks</i> e índices de referência	25,00	50,00	25,00	0,00	0,00
<i>Compliance</i> legal. Prevenção e combate à lavagem de dinheiro	33,33	45,00	20,00	1,67	0,00
Derivativos	18,33	51,67	28,33	1,67	0,00
Fundos de Investimento	21,67	51,67	26,66	0,00	0,00
Instrumentos de renda fixa	26,67	51,67	21,66	0,00	0,00
Instrumentos de renda variável	21,67	56,67	21,66	0,00	0,00
Negociação, liquidação e custódia	21,66	46,67	30,00	1,67	0,00
Normas e padrões éticos	23,33	61,67	15,00	0,00	0,00
Ofertas públicas de valores mobiliários	11,66	30,00	56,67	1,67	0,00
Órgãos de regulação, auto-regulação e fiscalização	18,33	50,00	31,67	0,00	0,00
Órgãos participantes do mercado	33,33	53,33	13,34	0,00	0,00
Princípios básicos de estatística	71,67	21,66	1,67	5,00	0,00
Regulação e melhores práticas para OPDAVM	6,66	35,00	51,67	6,67	0,00
Risco, retorno e diversificação	28,33	51,67	20,00	0,00	0,00
Tributação	26,66	50,00	21,67	1,67	0,00

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

O alto percentual apontado nas questões acima, corrobora o perfil dos respondentes com relação à educação formal, com grande número de especialistas e mestres, em sua maioria com concentração nas ciências exatas: economia, estatística, finanças, MBA em gestão empresarial, MBA em Administração Financeira, dentre outras. Isto corrobora, também, com as treze questões que obtiveram maiores percentuais nos conhecimentos já possuídos, mas melhorados com a certificação.

Apenas os temas ofertas públicas de valores mobiliários e regulação e melhores práticas para ofertas públicas de distribuição e aquisição de valores mobiliários (OPDAVM) foram percebidos como adquiridos no processo de formação da certificação. Nenhuma das questões obteve destaque nas opções “não possui” e “não se aplica”, conforme Gráfico 6.

Conhecimentos

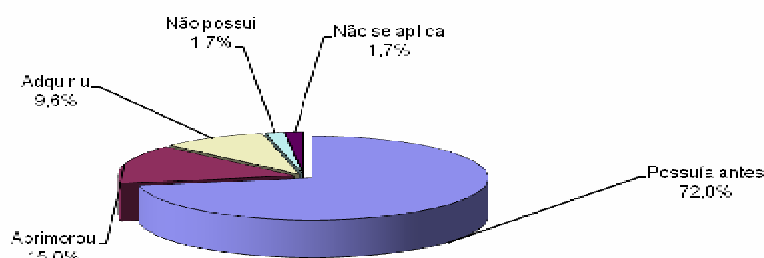


Gráfico 6 – Representação do processo de aquisição da competência - conhecimento

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

A lista de assuntos é extensa, conforme Anexo A, mas os profissionais demonstraram, pelas respostas, que os conhecem, pois são derivados do próprio desempenho de suas atividades.

O segmento de investimento, de acordo com Fortuna (2008) tem como objetivo comum a qualificação técnica e ética dos profissionais de investimento que atuam no mercado de capitais. Os conhecimentos requeridos dos profissionais deste segmento são vinculados aos organismos e associações de acordo com a categoria da empresa e suas associações. Neste caso, a ANBID como associação dos bancos de investimentos indica os temas necessários para a certificação dos profissionais.

Os conhecimentos aferidos nesta pesquisa caracterizam-se, de acordo com Souza (2001), como conhecimento tácito, por ser incorporado pelas pessoas através da experiência. Fato evidenciado pelas escolhas dos respondentes nas opções “possuía antes” e “possuía, mas aprimorou”.

6.2.2 Habilidades

As questões de 25 até a 48 envolveram as competências – habilidades, que foram indicadas, da lista retirada da literatura consultada, conforme retratada no referencial teórico (seção 2). Trata-se das principais habilidades requeridas dos profissionais que trabalham no segmento de mercado de capitais.

Pela percepção dos respondentes, houve unanimidade com o maior percentual na opção “possuía antes”, demonstrando que os profissionais do segmento de mercado de capitais do BNB possuem as habilidades requeridas pelo setor.

Tabela 8: Competências – Habilidades requeridas no processo da certificação

Habilidade	% possuía antes	% possuía, mas aprimorou	% Adquiriu durante
Agilidade	81,67	15,00	3,33
Antecipação de ameaças e oportunidades	55,00	38,34	3,33
Associação de conhecimento prático com teórico	50,00	40,00	10,00
Capacidade de transmitir segurança	61,67	31,67	3,33
Capacidade de análise	50,00	45,00	5,00
Capacidade de decisão	58,33	36,67	1,67
Capacidade de interpretação de números	60,00	38,33	1,67
Capacidade de negociação	58,33	31,67	5,00
Capacidade de organização	76,67	18,33	1,67
Capacidade de pensar e agir sob pressão (resiliência)	66,67	23,33	6,67
Capacidade de planejamento	73,33	26,67	0,00
Clareza e objetividade	73,33	23,33	3,34
Concentração	83,33	16,67	0,00
Criatividade	65,00	31,66	1,67
Dinamismo	76,67	21,66	1,67
Flexibilidade e adaptabilidade	78,33	18,34	3,33
Habilidade para trabalhar em equipe	86,67	11,66	0,00
Parceria	76,67	16,67	3,33
Persuasão	60,00	28,34	3,33
Postura ética	73,33	25,00	1,67
Proposição de soluções	65,00	30,00	5,00
Raciocínio lógico	80,00	20,00	0,00
Visão de processos	55,00	43,33	1,67
Visão sistêmica	55,00	45,00	0,00

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Destacam-se as habilidades: agilidade, concentração, habilidades para trabalhar em equipe e raciocínio lógico, que obtiveram percentuais maiores ou iguais a 80% das respostas.

As habilidades não foram desenvolvidas pelo processo formativo da certificação, conforme demonstrado no Gráfico 7. Mais uma vez, a relação entre o perfil dos respondentes e o desenvolvimento de competências, neste caso as habilidades, comprova o alto nível na formação dos profissionais do segmento de mercado de capitais da instituição pesquisada.

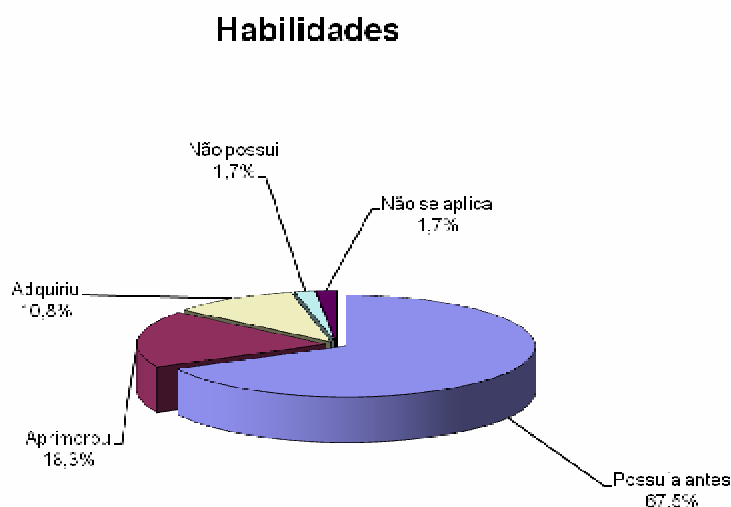


Gráfico 7 – Representação do processo de aquisição da competência - habilidade

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Mobilizar os conhecimentos em torno de uma realização no trabalho, segundo Le Boterf (2003) é o que caracteriza a noção de habilidade. Saber fazer para gerar o desempenho necessário à resolução de problemas.

6.2.3 Atitudes

Nas questões que envolveram as atitudes (questões 49 a 62), pela percepção dos respondentes, houve unanimidade com maior percentual pela opção “possuía antes”. Os percentuais de destaques foram nos temas: agir com ética,

integridade e responsabilidade, que obtiveram percentuais maiores ou iguais a 90%, conforme demonstrado na tabela 9, a seguir.

Tabela 9: Competências – Atitudes requeridas no processo da certificação

Competência Atitude	%				
	Possuía antes	Possuía, mas aprimorou	Adquiriu durante	Não possui	Não se aplica
Agir com ética	90,00	8,33	0,00	0,00	1,67
Atitude proativa	81,67	16,66	0,00	0,00	1,67
Autoconfiança	66,67	23,33	6,66	1,67	1,67
Curiosidade	68,33	26,66	1,67	1,67	1,67
Desejo de evolução	75,00	21,66	1,67	0,00	1,67
Determinação	86,66	10,00	1,67	0,00	1,67
Iniciativa	88,33	10,00	0,00	0,00	1,67
Integridade	95,00	3,33	0,00	0,00	1,67
Interesse em adquirir conhecimento em diversas áreas	53,33	38,33	5,00	1,67	1,67
Motivação	81,66	13,33	1,67	1,67	1,67
Ousadia	71,67	16,67	3,33	6,66	1,67
Persistência	83,33	13,33	0,00	1,67	1,67
Responsabilidade	93,33	5,00	0,00	0,00	1,67
Tempestividade	80,00	18,33	0,00	0,00	1,67

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

O interesse em adquirir conhecimento em diversas áreas, ratifica o resultado das questões sobre competências – conhecimentos, cujos temas: ofertas públicas de valores mobiliários e regulação e melhores práticas para ofertas públicas e distribuição e aquisição de valores mobiliários fora adquiridos durante o processo de certificação.

As competências – atitudes, de acordo com o gráfico 8, não foram desenvolvidas pelo processo formativo da certificação, seguindo a mesma lógica das competências – habilidades, cuja opção “possuía antes” foi unanimidade com o maior percentual de preferência. Ressaltam-se os elevados percentuais nas questões em que as atitudes pesquisadas foram “agir com ética”, “integridade” e “responsabilidade”, com percentuais, respectivos, de 90%, 95% e 93,33%.

Atitudes

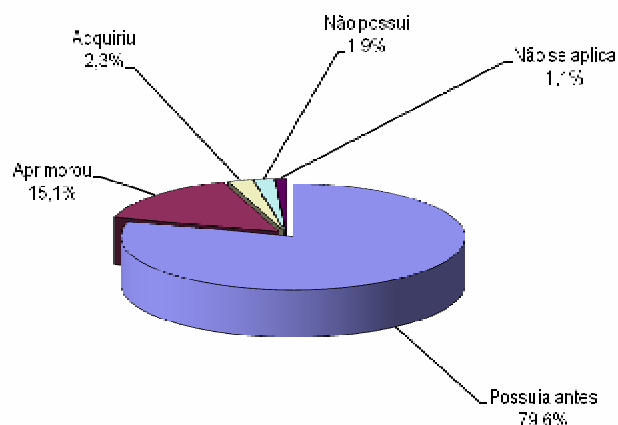


Gráfico 8 – Representação do processo de aquisição da competência - atitudes

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Para Zarifian (2001b) assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas é uma atitude de engajamento. Este engajamento requer dos indivíduos, envolvimento e iniciativas para execução do trabalho. O resultado da pesquisa corroborou com a visão deste autor.

6.2.4 Saberes

A importância dos saberes no processo formativo da certificação obteve resultados, de acordo com a percepção dos pesquisados, significativos, com média de 86%. Os percentuais apresentados na Tabela 10 mostram a importância de cada um deles, com destaque, isoladamente, para o “saber aprender a aprender” que foi identificado como importantíssimo para o processo da certificação.

O maior percentual acumulado do “saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto” confirma o que discorre Le Boterf (2003) sobre a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações.

Para Zarifian (2001b), somente o conhecimento e a qualificação do indivíduo não são garantia de competência. Para ele, competência é o compartilhamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes em torno de um saber ser, saber agir e saber fazer. Neste caso, pela percepção dos respondentes da pesquisa, os saberes de Le Boterf (2003), são importantes para o processo formativo da certificação, no segmento de mercado de capitais.

Tabela 10: Saberes requeridos no processo da certificação

Saberes	%			% acumulado
	Importantíssimo	Muito Importante	Importante	
Saber agir e reagir com pertinência	15,00	31,67	33,33	80,00
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	13,33	43,33	36,67	93,33
Saber transpor (capacidade de resolver problemas)	20,00	43,33	23,33	86,66
Saber aprender e aprender a aprender	35,00	36,67	16,67	88,34
Saber envolver-se (assumir riscos, empreender, ética profissional)	23,33	33,33	25,00	81,66

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Na abordagem proposta por Le Boterf (2003), as competências vão além da aplicação dos saberes, dos conhecimentos e das habilidades. A competência está ligada à capacidade dos indivíduos de compreender e dominar os eventos no ambiente de trabalho, o que foi evidenciado pelos resultados da pesquisa, quanto à competência.

6.3 Quanto à Certificação

A terceira parte do questionário (Apêndice B) teve como objetivo entender, na percepção dos funcionários da instituição, o processo formativo da certificação. Para tanto, foram descritos, segundo a ANBID, os objetivos da CPA 20. Questionados sobre o alcance destes objetivos, os respondentes indicaram com 73,33% que os objetivos foram parcialmente atingidos, como pode ser visto na Tabela 11. Isoladamente, cada um dos três objetivos tiveram percentuais inexpressivos, demonstrando não haver um único objetivo a ser perseguido.

Tabela 11: Objetivos da CPA

OBJETIVOS DA CPA 20	Frequência	%
Atuar com consultoria	0	0,00
Atender aos Investidores Qualificados	3	5,00
Comercialização e Distribuição de Produtos de Investimento	3	5,00
Atendeu parcialmente aos três objetivos	44	73,33
Atendeu plenamente a todos os objetivos	10	16,67
Total	60	100,00

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Também foi verificado, nesta parte do questionário (Apêndice B), o grau de importância na formação para a certificação. O conhecimento adquirido pelo treinamento preparatório oferecido por outra instituição (TREINA) obteve a maioria das respostas, indicando que os funcionários realizam cursos preparatórios para o exame. Conforme pode ser visto na Tabela 12, a seguir.

Tabela 12: Processo Formativo da Certificação

PROCESSO FORMATIVO	% Muito Importante			% acumulado
	Importantíssimo	Muito Importante	Importante	
Treinamento oferecido pela empresa	25,00	33,33	11,67	70,00
Treinamento preparatório de outra empresa (TREINA)	23,34	35,00	18,33	76,67
Realização de cursos específicos (não ligados à certificação)	13,34	28,33	38,33	80,00
Troca de experiências com colegas certificados	16,67	36,67	30,00	83,34
Experiência pela realização das atividades	25,00	45,00	18,33	88,33

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Destaca-se a experiência pela realização das atividades com percentual de 88,34%, o que corrobora com a visão de Dewey (2000) citado por Grohmann (2003), quando diz que o conhecimento é fruto da conexão entre teoria e prática, adquirido pela experiência na realização das atividades e pela troca de experiências.

6.4 Competências x Certificação

Na quarta parte do questionário foi abordada a relação entre as competências e a certificação, em que os funcionários indicaram a influência no desenvolvimento de sua carreira profissional, através dos eventos: ascensão profissional, mobilidade profissional, prestígio, diferenciação profissional e amadurecimento pessoal.

Os resultados obtidos mostram pouca relação entre a certificação e a carreira profissional, segundo os respondentes. A Tabela 13, a seguir, demonstra a pouca importância da certificação para os eventos que concorrem para a carreira profissional.

Tabela 13: Certificação e carreira profissional

EVENTOS	%			% acumulado
	Importante	Pouco Importante	Sem importância	
Ascensão profissional (mudança de função)	33,33	21,67	16,67	71,67
Mobilidade profissional (mudança de área/ambiente)	25,00	33,33	21,67	80,00
Prestígio (reconhecimento)	36,67	25,00	16,67	78,33
Diferenciação profissional (certificados e não certificados)	35,00	25,00	13,33	73,33
Amadurecimento profissional	30,00	25,00	6,66	61,66

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Alguns eventos apresentaram percentuais mais altos na opção “importante”, porém, se somadas às outras opções (“pouco importante” e “sem importância”), percebe-se que a certificação não influencia na carreira profissional.

A mobilidade profissional, dentre os eventos listados que concorrem para a carreira profissional foi a única com percentual superior na opção “pouco importante”. No cruzamento com as áreas/ambientes de atuação dos profissionais pesquisados, esta informação ratificou que os respondentes não se utilizam da certificação para pleitearem mudança de área/ambiente, visto que a maioria já atua

na área de operações financeiras e de mercado de capitais e área de gestão de recursos de terceiros.

Em contrapartida com os itens anteriores, no qual foi questionado a relação da certificação com a carreira profissional, nas questões seguintes, foram abordados quais os fatores motivadores para a obtenção da certificação. Destaca-se o atendimento a exigência legal como fator motivador importantíssimo para obtenção da certificação. Desenvolver competências e atuar no mercado de capitais obtiveram maiores percentuais na opção “muito importante”. A realização pessoal e a melhora da competitividade profissional foram elencadas com maiores percentuais na opção “importante”, conforme retrata a Tabela 14, a seguir.

Tabela 14: Certificação e Fatores Motivadores

FATORES MOTIVADORES	%			% acumulado
	Importantíssimo	Muito importante	Importante	
Desenvolver competências	21,67	41,67	28,33	91,67
Realização pessoal	15,00	23,33	40,00	78,33
Atuar no mercado de capitais	20,00	35,00	11,67	66,67
Melhorar a competitividade profissional	26,67	31,67	35	93,34
Atender a exigência legal	43,33	30,00	15	88,33

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Ainda na quarta parte do Questionário (Apêndice B) são comparadas a realização das atividades com os objetivos propostos pela ANBID. As respostas demonstram que a maioria dos profissionais certificados, respondentes à pesquisa, não realizam as atividades relacionadas aos objetivos da CPA 20. A Tabela 15, a seguir, retrata esta realidade. No entanto, são relacionadas outras atividades realizadas no dia-a-dia, pelos profissionais pesquisados, conforme Apêndice D.

Tabela 15: Objetivos da CPA 20 x Realização

OBJETIVOS DA CPA 20	%	
	Realiza	Não realiza
Comercialização de produtos de investimentos	43,33	56,67
Distribuição de produtos de investimentos	33,33	66,67
Atendimentos a investidores qualificados	40,00	60,00
Consultoria financeira	36,67	63,33

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Para a formação da qualificação dos profissionais pesquisados, são importantíssimas: a experiência profissional, a certificação profissional e a constância em participação de cursos de atualização, conforme demonstrado na Tabela 16, a seguir.

Tabela 16: Processo Formativo x Qualificação

QUALIFICAÇÃO	%			% acumulado
	Importantíssimo	Muito importante	Importante	
Formação acadêmica	28,33	21,67	46,67	96,67
Experiência profissional	58,33	26,67	13,33	98,33
Certificação profissional	33,33	21,67	31,67	86,67
Constante participação em cursos de atualização	36,67	26,66	33,33	96,66

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

A aplicação dos conhecimentos constantes do programa da CPA 20 no dia-a-dia de trabalho apresentou alto percentual acumulado nas opções de importância, variando de importantíssimo à importante, conforme Tabela 17.

Tabela 17: Aplicação dos Conhecimentos

TEMAS	Conhecimento x Aplicação dia-a-dia			
	Importantíssimo	Muito Importante	Importante	% Acumulado
Administração e gerenciamento do risco	38,33	21,67	31,67	91,67
Conceitos básicos de economia	25,00	16,67	43,33	85,00
Conceitos básicos de finanças	38,33	25,00	33,33	96,66
Conceitos e finalidade de <i>benchmarks</i> e índices de referência	26,67	16,66	31,67	75,00
<i>Compliance</i> legal. Prevenção e combate a lavagem de dinheiro	40,00	23,33	33,33	96,66
Derivativos	16,67	15,00	28,33	60,00
Fundos de Investimento	28,33	26,67	20,00	75,00
Instrumentos de renda fixa	35,00	28,33	16,67	80,00
Instrumentos de renda variável	26,67	23,33	23,33	73,33
Negociação, liquidação e custódia	31,67	16,67	15,00	63,34
Normas e padrões éticos	45,00	21,67	30,00	96,67
Ofertas públicas de valores mobiliários	16,66	11,67	25,00	53,33
Órgãos de regulação, auto-regulação e fiscalização	28,33	23,34	33,33	85,00
Órgãos participantes do mercado	15,00	30,00	38,33	83,33
Princípios básicos de estatística	13,33	15,00	45,00	73,33
Regulação e melhores práticas para OPDAVM	18,33	11,67	20,00	50,00
Risco, retorno e diversificação	26,67	28,33	25,00	80,00
Tributação	15,00	25,00	31,67	71,67

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Na opção “pouco importante” as ofertas públicas de valores mobiliários e a regulação e melhores práticas para ofertas públicas e distribuição e aquisição de valores mobiliários obtiveram, isoladamente, os maiores percentuais, dentre os respondentes. No cruzamento destas questões com a aquisição de conhecimentos (Parte II – Competência – conhecimentos) estes mesmos temas foram os únicos que apresentaram maiores percentuais na opção “adquiriu durante”.

Com relação ao conhecimento do programa, excetuando-se as ofertas públicas de valores mobiliários e a regulação e melhores práticas para ofertas públicas de distribuição e aquisição de valores mobiliários, todos os outros 16 temas listadas na pesquisa foram apontados com maiores percentuais na opção “conhecia antes”, conforme demonstra a Tabela 18, a seguir.

Tabela 18: Conhecimento do Programa

TEMÁTICA DO PROGRAMA DA CPA 20	% conhecia antes	% adquiriu durante
Administração e gerenciamento do risco	71,67	28,33
Conceitos básicos de economia	98,33	1,67
Conceitos básicos de finanças	96,67	3,33
Conceitos e finalidade de <i>benchmarks</i> e índices de referência	60,00	40,00
<i>Compliance</i> legal. Prevenção e combate a lavagem de dinheiro	71,67	28,33
Derivativos	63,33	36,67
Fundos de Investimento	66,67	33,33
Instrumentos de renda fixa	78,33	21,67
Instrumentos de renda variável	71,67	28,33
Negociação, liquidação e custódia	61,67	38,33
Normas e padrões éticos	78,33	21,67
Ofertas públicas de valores mobiliários	30,00	70,00
Órgãos de regulação, auto-regulação e fiscalização	56,67	43,33
Órgãos participantes do mercado	71,67	28,33
Princípios básicos de estatística	96,67	3,33
Regulação e melhores práticas para OPDAVM	26,67	73,33
Risco, retorno e diversificação	76,67	23,33
Tributação	61,67	38,33

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Os conceitos básicos em Economia, conceitos básicos em Finanças e princípios básicos de Estatística apresentaram maiores percentuais da opção “conhecia antes”, novamente demonstrando a formação acadêmica dos profissionais pesquisados em áreas afins, voltadas para o segmento de mercado de capitais.

Na parte IV da pesquisa, ficou evidenciada, pelos resultados, que a certificação CPA 20 não foi percebida, pelos respondentes, como importante para a carreira profissional no tocante à mobilidade profissional, mas para desenvolver competências e atuar no segmento de mercado de capitais são fatores motivadores

muito importantes. A certificação é, também, importantíssima para a qualificação do profissional, aliada à experiência e a constante participação em cursos de atualização.

O conhecimento do conteúdo programático da CPA 20 destacou-se como importantíssimo para aplicação no dia-a-dia de trabalho, apesar dos profissionais já possuírem mais de 90% destes conhecimentos antes do processo da certificação.

De forma geral, os resultados apontaram a importância da certificação para a empresa pesquisada, corroborando com a visão de Bertrand (2005) quando diz que a certificação pode ser um meio para conhecer as qualidades, os conhecimentos e as habilidades das pessoas. Para os indivíduos, na visão deste autor, a certificação adquirida pode significar a garantia de qualidade da formação recebida e a valorização por parte da empresa.

6.5 Outros Aspectos

A CPA 20 tem validade de 5 anos. A cada novo ciclo são realizadas exames de renovação da titulação. A parte cinco do questionário abordou as questões relativas à importância da renovação com relação à competitividade no mercado de trabalho. Outras certificações foram elencadas pelos respondentes.

Para 91,67% dos respondentes, a renovação da certificação é considerada relevante para atualização do profissional que atua no segmento de mercado de capitais. Dos respondentes, 13,33% possuem outras certificações, conforme Tabela 19, a seguir.

Tabela 19: Outras Certificações

OUTRAS CERTIFICAÇÕES	Frequência
Análise de Crédito (SERASA)	01
Certificação Internacional em <i>Coaching</i>	01
Certificação Profissional ANBID (CPA 10)	03
Certificado Nacional do profissional de Investimento (CNPI)	02
<i>Chartered Financial Analyst</i> (CFA)	01
Exame para Corretores de Seguro	01
Proficiência em Espanhol	01
Proficiência em Inglês	02

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo realizada

Além da CPA 20, objeto de estudo desta pesquisa, a outra certificação mais comum apontada é a CPA 10, dirigida aos profissionais em agências bancárias ou cooperativas de crédito que necessitam serem certificados para desempenhar suas atividades de comercialização de produtos de investimento.

As questões abertas do questionário buscaram complementar a lista de competências necessárias para atuação dos profissionais no segmento de mercado de capitais, retratadas no Apêndice E.

Este complemento à lista de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), inicialmente apresentada na pesquisa, vem ao encontro do que diz Tanguy (2002) quando diz não existir um único caminho e nem modelo pronto de competências. As competências fazem parte de um contexto e está em construção.

De forma geral o resultado da pesquisa revelou o alto nível de formação dos profissionais da instituição, ressaltados pela educação formal. O desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) não foi observado pelo processo de certificação, mas pelo desempenho das atividades, o que sinaliza que a experimentação e a troca de experiências são fatores de influência neste desenvolvimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluídas as análises e apresentados os resultados, esta seção apresenta os aspectos que corroboram a resposta do problema de pesquisa apresentado e a consecução do objetivo central e dos objetivos específicos. Também, nesta seção, verifica-se a veracidade dos pressupostos do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros.

Quanto aos objetivos a presente pesquisa buscou identificar a influência do processo de certificação profissional da ANBID no desenvolvimento de competências dos funcionários do BNB que atuam no segmento de mercado de capitais.

Todos os objetivos inicialmente propostos pela pesquisa foram alcançados. Para cumprir com o objetivo primeiro foram mapeadas as competências requeridas para alcançar a certificação profissional da ANBID, conforme apresentado no Apêndice C e complementadas pelo Apêndice E.

O objetivo segundo foi alcançado com a descrição do processo formativo do indivíduo frente à certificação profissional da ANBID. De acordo com o resultado da pesquisa, os profissionais participam de treinamento preparatório oferecido por outra instituição, além de realizarem cursos específicos não ligados diretamente à certificação. Também, muito importante, no processo formativo é a troca de experiências com outros colegas certificados e a experiência pela realização das atividades do dia-a-dia de trabalho. Indiretamente ligado ao processo formativo para a certificação, estão: a formação acadêmica e a experiência profissional.

O terceiro objetivo foi cumprido ao identificar se houve melhoria no desempenho profissional com a certificação. O desempenho profissional pode ser medido de várias formas. A simples aprovação no exame de certificação não pode ser atribuída diretamente com a melhoria de desempenho profissional, apesar da pesquisa ter identificado melhoria de função dos respondentes, pós certificação. Mas, nas questões que abordaram os fatores da carreira profissional, a ascensão e

a diferenciação profissional são eventos relevantes advindos com a certificação. Manter-se atualizado, através da renovação da certificação, é tido como fator relevante no processo de certificação.

O conteúdo programático da certificação CPA 20 e a adequação ao desenvolvimento das atividades/necessidades dos funcionários no seu dia-a-dia de trabalho foram demonstrados pelo objetivo quatro. O vasto programa da CPA 20 não é plenamente utilizado para o desenvolvimento das atividades dos respondentes. Menos da metade deles utiliza os conhecimentos adquiridos para realização de suas atividades. São conhecimentos diversos que abrange vários segmentos dentro da estrutura do BNB, por isso, diversificado o interesse e aplicação no trabalho.

Quanto aos pressupostos, de forma geral, foram parcialmente confirmados. O processo formativo da CPA 20 qualifica os funcionários da instituição para atuação no mercado de capitais no que diz respeito aos conhecimentos exigidos e na aplicabilidade direta no desenvolvimento das atividades deste segmento. Porém, não foi evidenciado que o processo da CPA 20 desenvolve competências que levam os funcionários a se destacarem frente ao segmento de mercado de capitais. A certificação mostrou-se conteúdo-dista, pois no que diz respeito às competências de habilidades e atitudes, os maiores percentuais ficaram na opção “possuía antes”.

Também foi reforçado que as habilidades são transmitidas através do fazer, da experimentação e é adquirida pelos indivíduos através do treinamento. Corroborando com Souza (2001), a habilidade tem como característica o desenvolvimento automático daquilo que se tem prática. Portanto, o reconhecimento da competência pela certificação tem de captar, na prática, uma *expertise* focalizada.

Para os funcionários do BNB a noção de certificação de competências profissionais corresponde ao processo de validação das competências adquiridas pelo trabalhador. É realizado com base em norma de certificação pactuada entre os atores interessados no processo.

A pesquisa poderá ser replicada em trabalhos posteriores, através de metodologia semelhante, sendo válido analisar pela visão dos profissionais que não obtiveram aprovação no exame.

O índice de participação na pesquisa demonstra o quanto o tema é relevante possibilitando, com os resultados obtidos, diversas aplicações futuras, como: seleção e recrutamento por competências, formatação de programa de avaliação por competências, remuneração por competências etc.

Na concepção da ANBID, o programa de certificação profissional é entendido como o reconhecimento da experiência profissional e permite inserir estes profissionais no mercado de trabalho e elevar a escolaridade.

Por fim, uma questão a ser respondida por pesquisas futuras é o que realmente significa um sistema de certificação de competências para o segmento bancário. Quais áreas deste segmento são específicas e quais as competências a serem desenvolvidas para que os profissionais se destaquem e elevem a instituição ao patamar de competitividade requeridas no mundo globalizado de hoje.

REFERÊNCIAS

ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento. **Certificação**. Disponível em: www.anbid.com.br. Acessado em 11.09.2009.

ANTONELLO, C. S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Bomtempo, 1999.

ARRUDA, Marcos e outros. **Trabalho e conhecimento**: Dilemas na educação do trabalhador. São Paulo: Cortez, 1987.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Tempo Universitário, 1968.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Decretos**. Disponível em: www.bcb.gov.br. Acesso em 22.06.2009.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Estrutura Organizacional**. Disponível em: www.bnb.gov.br. Acesso em 22.06.2009.

BECKER, H. S. **Método de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.

BERTRAND, Olivier. **Avaliação e certificação de competências e qualificações profissionais**. Brasília: UNESCO/ IIPE, 2005.

BITTENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: A contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) PPGA – UFRGS, Porto Alegre, 2001. 320 p.

_____. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORGES, José J; ANDRADE, Gardênia da Silva Abbad; MOURÃO, Luciana e colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada em competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan-mar, 2001.

BRIGHTON Labour Process Group. O processo de trabalho capitalista. In: Silva, Tomaz T. da (org.). **Trabalho, educação e prática social**: por uma teoria da formação humana. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991, pp. 15-43.

BRITO, L M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. 1ª ed. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BRUNO, M. L. Selecionar por competências. In: NERI, A. **Gestão de RH por competências e empregabilidade**, 2ª ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005. Cap4, p.73-104.

BRUNO, M. L.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999. Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CASTRO, Nadya de Araújo. Qualificação, qualidade e classificações. **Revista Educação e Sociedade**, ano XIV. Agosto 1993.

CASTRO, Cláudio Moura. Arcabouço institucional para certificação ocupacional no Brasil: o que podemos aprender da experiência própria e alheia. **Documento Interno do projeto OIT/TEM**. Mimeo, p 1, 1998.

CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Edições Silabo, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORAZZA, G. **Crise e reestruturação bancária no Brasil**: texto para discussão. Porto Alegre: UFRGS – Departamento de Economia, 2004.

CRETELLA JR; CRETELLA NETO. **1.000 Perguntas e respostas sobre o Estatuto da OAB e o código de ética e disciplina**. Brasília: Forense, 2008.

DELUIZ, N. Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica. In: **Boletim Técnico do Senac**, v.20, n. 1:14-25, jan./abr., 1994.

_____. **Formação do trabalhador**: produtividade e cidadania. Rio de Janeiro: Shape, 1995.

_____. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, v. 22, n. 2, mai./ago., 1996.

_____. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação:** implicações para o currículo. Rio de Janeiro: SENAC, 2001, v.27, n.3.

DEMO, P. **Saber pensar**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. Sociedade intensiva de conhecimento. **Revista Brasileira de Docência, ensino e pesquisa em turismo**. v. 1, n. 1, p.05-16, maio 2009.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Proceedings fourth international conference on competence – based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras:** Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competência:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENGUITA, Mariano F. "Tecnologia e sociedade: A ideologia da racionalidade técnica, a organização do trabalho e a educação". In: Silva, Tomaz T. da (org.) **Trabalho, educação e prática social**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

FARIA, José H. **Economia política do poder:** uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2007; v. 2, p. 179-219.

FEBRABAN. **Projeto Qualidade em Atendimento**. Disponível em: www.febraban.com. Acesso em: 22.06.2009.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por Competências: evolução e teste de uma proposta. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

FIALHO, L. C.; MENEZES, M. C. P. e PEDROSO, M. N. M. A. Desenvolvimento de um banco de competências em empresa geradora de conhecimento: caso CPRM. In: LIMA, M. A. M. **Educação, competências & desempenho:** chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

FISCHER, T.; TEIXEIRA, E.; HEBER, F. **Reforma de Estado, reconfigurações organizacionais e estratégias de gestão**: os casos dos setores de energia elétrica e telecomunicações. *Paper* apresentado no seminário Reestruturação e reforma do Estado: o Brasil e a América Latina no processo de globalização. São Paulo: 1998.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.5, p.183-196, 2001. Edição especial.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA Jr. MIRANDA de M (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro** – produtos e serviços. 17ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FRANCISCHINE, Paulino. **Vantagens da certificação profissional**. Artigo escrito em 2005, disponível na www.tecmedia.com.br. Acesso em 28.08.2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLOSSÁRIO de Termos Técnicos. Brasília: **OIT/TEM/FAT**, 2002.

GODOY, A. Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.2, março-abril, 1995, p.57-63.

GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GONZALEZ, Wania R. C. **Competência**: uma alternativa conceitual? Rio de Janeiro: SENAI/DN/CIET, 1996, 34 p.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GROHMANN, M. Z. Reflexões sobre uma aprendizagem organizacional (parcialmente?) construtivista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibais. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: Ferretti, Celso J. et al. (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Enade**. Disponível em www.inep.gov.br. Acesso em 11.09.2009

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualificação Industrial. **Metrologia**. Disponível em www.inmetro.gov.br. Acesso em 11.09.2009

KLEMP JR, G. O. Competências de liderança. **HSM Management**, n.17, ano 3, p 132-140, nov-dez, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARANJEIRA, Sônia M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, ano XVIII, nº 61, dez/97.

LE BOTERF, G. **De La competence**: essai sur un attracteur étrange, Paris: Lês Editions d'Organisation, 1994.

_____. Construir la competence collective de l'entreprise. **Gestions**, v.22, n.3, p.29, 1999.

_____. **Competence et navigation professionnelle**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

LEITE, Elenice M. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. In: **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEITE, J. B. D. **Relações entre conhecimentos e trabalho no contexto de uma instituição financeira**: a experiência do Banco do Brasil. Tese (Doutorado). Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LEITE, Márcia de Paula e POSTHUMA, Anne Caroline. **Reestruturação produtiva e qualificação**: Reflexões sobre a experiência brasileira. IV ENCONTRO NACIONAL DA ABET, set. 1995.

LIMA, I. S.; GALARDI, N.; NEUBAUER, I. **Fundamentos dos investimentos financeiros**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, M. A. M. **Desenvolvimento de competências**. Fortaleza: UFC, 2008. (Apostila da disciplina do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC).

LINUX. **Certificação**. Disponível em: www.linux.com.br. Acessado em 11.09.2009.

LOPES, Carmem L. E. **Relatório do Seminário Tripartite sobre Certificação e Diversidade**. Brasília: MTE/OIT. P 28-30, 2002.

MACHADO, L. M. **O trabalhador frente ao terceiro milênio**. In: Maia. G. Z. SIMPÓSIO CIENTÍFICO DO CAMPUS DE MARÍLIA, FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS, UNESP, 1994.

MACHADO, L. M. **Quem embala a escola?**. In: IV SIMPÓSIO CIENTÍFICO DO CAMPUS DE MARÍLIA, FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS, UNESP, 1996a.

MACHADO, L. M. Mercado Global: a esfinge do presente. In: Silva Jr. (org.). **VI Circuito PROGRAD**. São Paulo: UNESP-PROGRAD, 1996b. P 91-106.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Revista Educação e Sociedade**, n. 64, CEDES: Campinas, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARKERT, W. (Org.). **Trabalho, qualificação e politecnia**. Campinas: Papirus, 1996.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. **American psychologist**. Washington DC, n.28, p.1-14, 1973.

MICROSOFT. **Cinco estrelas**. Disponível em: www.technetbrasil.com.br . Acesso em 11.09.2009.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE Eletrônica** – v. 5, n. 1, art. 3, jan/jun. 2006. Disponível em www.rae.com.br. Acesso em 22.06.2009.

MOURÃO, L e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. **Exame**. Disponível em www.oab.com.br . Acesso em 11.09.2009.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**. July, 1996, p.48-56.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes médicas, 2002.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 8, especial, Curitiba, 2004.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business review**, v. 68, n. 3, p.79-91, may-june, 1990.

_____. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Reexame de competências. **HSM management**. São Paulo, n.17, p.42-52, Nov./dez., 1999.

RESENDE, E. **O Livro das competências**: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, C. L. C.; LIMA, M. A. M. e MARINELLI, M. Modelo de gestão por competências: valorizando o conhecimento, as habilidades e as atitudes em organizações cearenses. In: LIMA, M. A. M. **Educação, competências & desempenho**: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

ROPÉ, F. e TANGUY, L. (org.). **Saberes e competências** - O uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Rio Grande do Sul: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.S.D; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A à Z: análise e revisão nas primeiras publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

RUAS, R. L. *et al.* **A aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Goteborg: BAS, 1996.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração. Belo Horizonte: UFMG, 2002. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

SCHEIN, E. **Career anchors**: Discovering your real values. California: University Associates, 1990.

SCHILLER, V. R. **A dinâmica das competências individuais como vetor de mudanças na organização e nas relações de trabalho**. Belo Horizonte: PUCMG, 2005. 216 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2005.

SCHWARTZ, Ives. "De la qualification a la competence". **Société Française**, nº 37, out., nov., dez. 1990, p.19-25

SOUZA, V. L. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. Porto Alegre: UFRG, 2001. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. Competency requirement for casting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (org.). **Managing Learning**. London: Routledge, p.57-69, 1994.

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p.27-49, 2001.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TANGUY, Lucie. **Dossiê e jornadas**. São Paulo: Ed Intercâmbio, Informações, Estudos e pesquisas, 2002, p. 25.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. O modelo de competências e suas conseqüências sobre os métiers profissionais. : In: SEMINÁRIO MERCADO DE TRABALHO: TRANSFORMAÇÕES E MONITORAMENTO DE OCUPAÇÕES, 1998, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: CIET, 1999. p 13.

_____. **A gestão da e pela competência**. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologias, mimeo, 2001a.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001b. 197 p.

_____. **O modelo da competência – trajetória histórica, desafios atuais e propostos**. (Lê modele de la compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions). Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

APÊNDICE A

Correspondência de encaminhamento de questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE – FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - MPAC

Senhores (as)

Mestranda e Orientadora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará – UFC, turma 2008-2010, através do mestrado profissional com linha de pesquisa em Gestão de Recursos Humanos, solicitam a valiosa contribuição de vocês respondendo ao questionário que se segue.

A pesquisa tem a finalidade de apresentar a percepção dos funcionários do BNB quanto ao desenvolvimento de competências adquiridas no processo de certificação da ANBID (CPA 20).

Adiantamos que a pesquisa é estritamente acadêmica não se prestando a nenhum outro fim. Deste modo, ressalte-se o sigilo das respostas e da identificação dos respondentes.

Informamos, ainda, que o Gabinete da Presidência do BNB, em correspondência datada em 13/04/2009, manifestou-se favorável à realização deste projeto.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração ao mesmo tempo em que nos colocamos à disposição para eventuais dúvidas.

Atenciosamente

Madalena Maria Viana Barroso (mestranda)
(e-mails): madah@bnb.gov.br - pitebarroso@hotmail.com
Tel.: (85) 3299.3845 – (85) 8724.2298

Profª. Drª. Sandra Maria Santos (orientadora)
(e-mail): smsantos@ufc.br
Tel.: (85) 9984.9421

APÊNDICE B

Questionário da pesquisa



Universidade Federal do Ceará – UFC
 Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC
 Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – MPAC
 Mestranda: Madalena Maria Viana Barroso
 Orientadora: Profª. Drª. Sandra Maria dos Santos

Parte I - Perfil do Profissional	
	01. Nome: _____
[]	02. Função anterior à certificação: <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 33%;">1. Sem função</div> <div style="width: 33%;">4. Assessor</div> <div style="width: 33%;">7. Gerente de Ambiente</div> <div style="width: 33%;">2. Analista</div> <div style="width: 33%;">5. Gerente de Negócios</div> <div style="width: 33%;">8. Superintendente</div> <div style="width: 33%;">3. Consultor</div> <div style="width: 33%;">6. Gerente Executivo</div> <div style="width: 33%;">9. Gerente de Agência</div> <div style="width: 33%;">10. Outros _____</div> </div>
[]	03. Função posterior à Certificação: <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 33%;">1. Sem função</div> <div style="width: 33%;">4. Assessor</div> <div style="width: 33%;">7. Gerente de Ambiente</div> <div style="width: 33%;">2. Analista</div> <div style="width: 33%;">5. Gerente de Negócios</div> <div style="width: 33%;">8. Superintendente</div> <div style="width: 33%;">3. Consultor</div> <div style="width: 33%;">6. Gerente Executivo</div> <div style="width: 33%;">9. Gerente de Agência</div> <div style="width: 33%;">10. Outros _____</div> </div>
[]	04. Área/Ambiente atual: _____
[]	05. Quantidade de exames realizados até a aprovação: 1. Um exame 2. Dois exames 3. Três exames 4. Mais de três exames
[]	06. Qualificação acadêmica: <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 33%;">1. Ensino Médio</div> <div style="width: 33%;">4. Especialista/MBA</div> <div style="width: 33%;">2. Superior Incompleto</div> <div style="width: 33%;">5. Mestre</div> <div style="width: 33%;">3. Superior Completo</div> <div style="width: 33%;">6. Doutor</div> <div style="width: 33%;">7. Pós-Doutor</div> </div>

Parte II – Competências (conhecimentos, habilidades, atitudes)	
	Da lista de Competências (conhecimentos) abaixo, quais as que você possuía antes ou adquiriu durante o processo formativo da certificação? 1. Possuía antes. 2. Possuía, mas aprimorou. 3. Adquiriu durante. 4. Não possui
[]	07. Administração e Gerenciamento de Risco
[]	08. Conceitos Básicos de Economia
[]	09. Conceitos Básicos de Finanças

<input type="checkbox"/>	10. Conceito e Finalidade de <i>Benchmarks</i> e Índices de Referência
<input type="checkbox"/>	11. Compliance Legal (Risco de Imagem. Risco Legal. Controles Internos). Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro)
<input type="checkbox"/>	12. Derivativos
<input type="checkbox"/>	13. Fundos de Investimento
<input type="checkbox"/>	14. Instrumentos de Renda Fixa
<input type="checkbox"/>	15. Instrumentos de Renda Variável
<input type="checkbox"/>	16. Negociação, Liquidação e Custódia
<input type="checkbox"/>	17. Normas e Padrões Éticos
<input type="checkbox"/>	18. Ofertas Públicas de Valores Mobiliários
<input type="checkbox"/>	19. Órgãos de Regulação, Auto-Regulação e Fiscalização
<input type="checkbox"/>	20. Órgãos Participantes do Mercado (Bancos Múltiplos. Distribuidoras e Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários e de Futuros)
<input type="checkbox"/>	21. Princípios Básicos de Estatística
<input type="checkbox"/>	22. Regulação e Melhores Práticas para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários
<input type="checkbox"/>	23. Risco, Retorno e Diversificação
<input type="checkbox"/>	24. Tributação
	Da lista de Competências (Habilidades) abaixo, quais as que você possuía antes ou adquiriu durante o processo formativo da certificação? 1. Possuía antes. 2. Possuía, mas aprimorou. 3. Adquiriu durante. 4. Não possui.
<input type="checkbox"/>	25. Agilidade
<input type="checkbox"/>	26. Antecipação de ameaças e oportunidades
<input type="checkbox"/>	27. Associação de conhecimento prático com técnico
<input type="checkbox"/>	28. Capacidade de transmitir segurança
<input type="checkbox"/>	29. Capacidade de análise
<input type="checkbox"/>	30. Capacidade de decisão
<input type="checkbox"/>	31. Capacidade de interpretação de números
<input type="checkbox"/>	32. Capacidade de negociação
<input type="checkbox"/>	33. Capacidade de organização
<input type="checkbox"/>	34. Capacidade de pensar e agir sob pressão (resiliência)
<input type="checkbox"/>	35. Capacidade de planejamento
<input type="checkbox"/>	36. Clareza e objetividade
<input type="checkbox"/>	37. Concentração
<input type="checkbox"/>	38. Criatividade
<input type="checkbox"/>	39. Dinamismo

<input type="checkbox"/>	40. Flexibilidade e adaptabilidade
<input type="checkbox"/>	41. Habilidade para trabalhar em equipe
<input type="checkbox"/>	42. Parceria
<input type="checkbox"/>	43. Persuasão
<input type="checkbox"/>	44. Postura crítica
<input type="checkbox"/>	45. Proposição de soluções
<input type="checkbox"/>	46. Raciocínio lógico
<input type="checkbox"/>	47. Visão de processos
<input type="checkbox"/>	48. Visão sistêmica
	Da lista de Competências (atitudes) abaixo, quais as que você possuía antes ou adquiriu durante o processo formativo da certificação? 1. Possuía antes. 2. Possuía, mas aprimorou. 3. Adquiriu durante. 4. Não possui.
<input type="checkbox"/>	49. Agir com ética
<input type="checkbox"/>	50. Atitude proativa
<input type="checkbox"/>	51. Autoconfiança
<input type="checkbox"/>	52. Curiosidade
<input type="checkbox"/>	53. Desejo de evolução
<input type="checkbox"/>	54. Determinação
<input type="checkbox"/>	55. Iniciativa
<input type="checkbox"/>	56. Integridade
<input type="checkbox"/>	57. Interesse em adquirir conhecimento em diversas áreas
<input type="checkbox"/>	58. Motivação
<input type="checkbox"/>	59. Ousadia
<input type="checkbox"/>	60. Persistência
<input type="checkbox"/>	61. Responsabilidade
<input type="checkbox"/>	62. Tempestividade
	Dos saberes abaixo, qual o grau de importância para adquirir a certificação? 1. Importantíssimo 2. Muito importante 3. Importante 4. Pouco importante 5. Sem importância
<input type="checkbox"/>	63. Saber agir e reagir com pertinência
<input type="checkbox"/>	64. Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto
<input type="checkbox"/>	65. Saber transpor (capacidade de resolver problemas)
<input type="checkbox"/>	66. Saber aprender e aprender a aprender
<input type="checkbox"/>	67. Saber envolver-se (assumir riscos, empreender, ética profissional)

	Quais atividades você realiza no seu dia-a-dia de trabalho? 1. Sim 2. Não
[]	84. Comercialização de produtos de investimentos
[]	85. Distribuição de produtos de investimentos
[]	86. Atendimento a investidores qualificados
[]	87. Consultoria financeira
[]	88. Outras. Especifique:
	Para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, qual a importância de cada uma das qualificações abaixo. 1. Importantíssimo 2. Muito importante 3. Importante 4. Pouco importante 5. Sem importância
[]	89. Formação acadêmica
[]	90. Experiência profissional
[]	91. Certificação profissional
[]	92. Constante participação em cursos de atualização
	Dos tópicos constantes do programa de certificação, quais os que têm mais aplicação no seu dia-a-dia de trabalho? 1. Importantíssimo 2. Muito importante 3. Importante 4. Pouco importante 5. Sem importância
[]	93. Administração e Gerenciamento de Risco
[]	94. Conceitos Básicos de Economia
[]	95. Conceitos Básicos de Finanças
[]	96. Conceito e Finalidade de <i>Benchmarks</i> e Índices de Referência
[]	97. Compliance Legal (Risco de Imagem. Risco Legal. Controles Internos). Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro)
[]	98. Derivativos
[]	99. Fundos de Investimento
[]	100. Instrumentos de Renda Fixa
[]	101. Instrumentos de Renda Variável
[]	102. Negociação, Liquidação e Custódia
[]	103. Normas e Padrões Éticos
[]	104. Ofertas Públicas de Valores Mobiliários
[]	105. Órgãos de Regulação, Auto-Regulação e Fiscalização
[]	106. Órgãos Participantes do Mercado (Bancos Múltiplos. Distribuidoras e Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários e de Futuros)
[]	107. Princípios Básicos de Estatística

[]	108. Regulação e Melhores Práticas para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários
[]	109. Risco, Retorno e Diversificação
[]	110. Tributação
	Conforme seja o seu conhecimento a respeito dos tópicos constantes do programa de certificação, assinale: 1. Para os tópicos que você já tinha conhecimento antes da certificação; 2. Para os conhecimentos adquiridos na formação do processo de certificação.
[]	111. Administração e Gerenciamento de Risco
[]	112. Conceitos Básicos de Economia
[]	113. Conceitos Básicos de Finanças
[]	114. Conceito e Finalidade de <i>Benchmarks</i> e Índices de Referência
[]	115. Compliance Legal (Risco de Imagem. Risco Legal. Controles Internos). Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro)
[]	116. Derivativos
[]	117. Fundos de Investimento
[]	118. Instrumentos de Renda Fixa
[]	119. Instrumentos de Renda Variável
[]	120. Negociação, Liquidação e Custódia
[]	121. Normas e Padrões Éticos
[]	122. Ofertas Públicas de Valores Mobiliários
[]	123. Órgãos de Regulação, Auto-Regulação e Fiscalização
[]	124. Órgãos Participantes do Mercado (Bancos Múltiplos. Distribuidoras e Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários e de Futuros)
[]	125. Princípios Básicos de Estatística
[]	126. Regulação e Melhores Práticas para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários
[]	127. Risco, Retorno e Diversificação
[]	128. Tributação

Parte V - Outros aspectos ligados à Certificação

[]	129. Você concorda ou discorda que a renovação da Certificação, além de mantê-lo atualizado, irá mantê-lo competitivo frente ao mercado de trabalho? 1. Concordo 2. Discordo
[]	130. Você possui outras certificações? 1. Sim, Quais ? _____ 2. Não
[]	131. Que outras competências (conhecimento) você considera importante para o profissional de Mercado de Capitais, não contempladas nesta pesquisa? Indique-as. _____

[]	132. Que outras competências (habilidades) você considera importante para o profissional de Mercado de Capitais, não contempladas nesta pesquisa? Indique-as. <hr/>
[]	133. Que outras competências (atitudes) você considera importante para o profissional de Mercado de Capitais, não contempladas nesta pesquisa? Indique-as. <hr/>

Obrigada.

Favor enviar resposta para os e-mails: pitebarroso@hotmail.com
madah@bnb.gov.br

APÊNDICE C

Matriz de competências individuais

Conhecimentos

Administração e Gerenciamento de Risco.

Conceitos Básicos de Economia.

Conceitos Básicos de Finanças.

Conceito e Finalidade de *Benchmarks* e Índices de Referência.

Compliance Legal (Risco de Imagem. Risco Legal. Controles Internos. Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro.

Derivativos.

Fundos de Investimento.

Instrumentos de Renda Fixa.

Instrumentos de Renda Variável.

Negociação, Liquidação e Custódia.

Normas e Padrões Éticos

Ofertas Públicas de Valores Mobiliários.

Órgãos de Regulação, Auto-Regulação e Fiscalização.

Órgãos Participantes do Mercado (Bancos Múltiplos. Distribuidoras e Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários e de Futuros).

Princípios Básicos de Estatística.

Regulação e Melhores Práticas para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários.

Risco, Retorno e Diversificação.

Tributação.

Habilidades

Agilidade – presteza, mobilidade.

Antecipação de ameaças e oportunidades – visão de futuro.

Associação de conhecimento prático com técnico – capacidade de absorção e prática de conhecimentos.

Capacidade de transmitir segurança – confiável, aceito.

Capacidade de análise – capacidade de reconhecer, analisar, avaliar, sintetizar e utilizar informações eficientemente.

Capacidade de decisão – capacidade de pensar e deliberar

Capacidade de interpretação de números – análise e resolução de problemas

Capacidade de negociação – capacidade de ajustes e conciliação a interesses comuns.

Capacidade de organização – capacidade de dispor convenientemente

Capacidade de pensar e agir sob pressão (resiliência) – capacidade de administrar o *stress* e trabalhar sob a demanda crescente de novos produtos e serviços

Capacidade de planejamento – determinação de objetivos e metas

Clareza e objetividade – prático, direto.

Concentração – capacidade de convergência, abstração.

Criatividade – modo de buscar soluções com originalidade

Dinamismo – expansão das forças, grande atividade.

Flexibilidade e adaptabilidade – capacidade de alterar processos e estruturas para implementação de mudanças organizacionais e capacidade de se adaptar a estas mudanças

Habilidade para trabalhar em equipe – capacidade de cooperar com colegas em equipes multidisciplinares, incluindo relacionamento interpessoal, comprometimento organizacional e adoção de expectativas positivas em relação aos outros

Parceria – associação para desenvolvimento de ação conjunta para atingir determinado objetivo

Persuasão – convicção, crença, certeza

Postura crítica – perspicaz, atua com censura.

Proposição de soluções – busca resolução de problemas

Raciocínio lógico – habilidade com números e associação lógica

Visão de processos – visão do todo.

Visão sistêmica – visão sistemática, generalizada.

Atitudes

Agir com ética – capacidade de entender os princípios do certo e do errado, e apreciar a importância da conduta ética. Acatar as leis e normas, bem como os códigos profissionais e organizacionais.

Atitude Proativa – busca soluções quando se depara com um problema

Autoconfiança – segurança em suas próprias decisões e ações

Curiosidade – capacidade natural e nata da inquiribilidade

Desejo de evolução – criação de sentido adicional

Determinação – ato de permanecer firme num objetivo

Iniciativa – qualidade de quem concebe e executa espontaneamente, diligência.

Integridade – inteireza, retidão.

Interesse em adquirir conhecimento em diversas áreas – entusiasmo por oportunidades de aprendizado de novas técnicas

Motivação – entusiasmo por oportunidades; ímpeto pela inovação e aperfeiçoamento contínuo

Ousadia – correr riscos

Persistência – firmeza, perseverança.

Responsabilidade – tomar decisões realistas para cada situação

Tempestividade – oportuno, no tempo devido.

REFERÊNCIAS

ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento. Disponível em:
<http://www.anbid.com.br/cpa>. Acesso em 11.09.2009.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada em competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999.

MICHAELIS, Dicionário. Disponível em
<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues>. Acesso em 11.09.2009.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário educação profissional, trabalho e competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologias, mimeo, 2001a.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001b. 197 p.

APÊNDICE D

Outras Atividades desenvolvidas no dia-a-dia

Análise na Área de Risco
Análises de Produtos de Investimentos do BNB
Análises Financeiras
Aspectos Relacionados à Contabilidade e Tributação
Captação de Recursos Externos
Conformidade nos Processos de Mercado Financeiro
Consultoria sobre Investimento
Controladoria
Controladoria de Fundos de Investimento
Controle do Passivo
Controle Financeiro de Operações de Crédito
Coordenação e Estruturação de Operações
Definição de Escopo de Auditoria
Estruturação de Fundos Mútuos de Investimentos
Estruturação de Operação de Mercado de Capitais
Estruturação e Coordenação de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários
FINOR - Análise Financeira das Empresas Beneficiárias
FINOR - Leilões
FINOR - Operacionalização da Carteira e Reinvestimento
Formação de Taxas para Produtos Financeiros
Fundos de Investimento em Empresas Emergentes
Gerenciamento da Conta de Reservas Bancárias
Gerenciamento de Obrigações Passivas
Gestão de Carteira de Fundos de Investimentos
Gestão de Risco Corporativo de Mercado
Gestão de Risco em Fundos de Investimento
Informações sobre o Mercado de Ações Brasileiro
Instrumentos Financeiros para Oferta de Produtos Vinculados ao
Comercio Exterior
Leitura do Diário Oficial
Liquidação Financeira e Custódia de Valores
Tesouraria Bancária

Outras Certificações dos respondentes

Análise de Crédito (SERASA)
 Certificação Internacional em *Coaching*
 Certificação Profissional ANBID (CPA 10)
 Certificado Nacional do profissional de Investimento (CNPI)
 Chartered Financial Analyst (CFA)
 Exame para Corretores de Seguro
 Proficiência em Espanhol
 Proficiência em Inglês

Outras Competências – Conhecimentos

Administração de Recursos Humanos
 Análise de Demonstrações Contábeis
 Assessoria Financeira (avançado)
 Atualização das Exigências Legais e Relevantes Tendências do Mercado
 Capital Empreendedor
 Comunicação em Outras Línguas (inglês e espanhol)
 Conhecimento Setorial
 Contabilidade
 Contabilidade para Fundos de Investimentos
 Conteúdo Informacional Existente nos sites da ANDIMA e BACEN
 Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios FIDC)
 Fundos de Investimentos em Participação (FIP)
 Fundos de Investimentos Imobiliários (FII)
 Fundos Mútuo de Investimentos em Empresas Emergentes (FMIEE)
 Gestão de Processos
 Lei das S/A (Lei 6.404)
 Negociação e Administração de Carteiras
 Noções sobre Agentes Autônomos de Investimento (Bolsa de Valores)
 Normas Brasileiras de Contabilidade
 Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS)
 Novas Exigências Legais de Aferição de Risco
 Novas Formas de Tributação
 Novas Metodologias de Controle Interno
 Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL)
 Planejamento Estratégico
 Prática em Corretoras ou Distribuidoras de Valores (Ex.: Bovespa)
 Técnicas de Vendas (abordagem, negociação e fechamento)
 Técnicas para prospectar, gerenciar e manter clientes potenciais investidores
 Técnicas para um bom atendimento
 Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL)

Outras Competências - Habilidades

Administração de Recursos Humanos
Capacidade de Venda de Produtos e Serviços Estruturados
Capacidade/Facilidade de Comunicação e Exposição de Motivos
Competências Gerenciais
Disciplina
Empatia
Gestão por Resultados
Inteligência
Prestar bom Atendimento ao Cliente
Raciocínio Rápido
Ser bom Vendedor/Negociador
Utilização das Planilhas de Cálculo da ANDIMA

Outras Competências - Atitudes

Administração de Recursos Humanos
Bom Relacionamento com Profissionais do Setor
Confidencialidade de Informações (quando exigido)
Disseminação Corporativa sobre Mercado de Capitais (treinamento)
Empatia
Humildade
Interesse em Leitura Econômica (jornais, revista valor, exame etc)
Participação em Seminários, Palestras e afins
Relacionamento Interpessoal

ANEXO A

Programa Detalhado da Certificação Profissional ANBID - SÉRIE 20

1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ECONOMIA, FINANÇAS E ESTATÍSTICA

1.1. Conceitos Básicos de Economia

- 1.1.1. Indicadores econômicos: PIB, índices de inflação (IPCA e IGP-M), taxa de câmbio (PTAX), taxa SELIC, taxa DI e TR.
- 1.1.2. Política Monetária: metas de inflação; instrumentos de política monetária: *open market*, redesconto e depósitos compulsórios. COPOM (atribuições e impactos das decisões). Relação entre juros e atividade econômica.
- 1.1.3. Política Fiscal: necessidade de financiamento do setor público, implicações sobre a dívida pública.
- 1.1.4. Política Cambial: cupom cambial, reservas internacionais, regimes de taxa de câmbio. Relações e conceitos.
- 1.1.5. Contas Externas: Balança Comercial, Transações Correntes, Conta de Capital. Conceitos.

1.2. Conceitos Básicos de Finanças

- 1.2.1. Taxa de juros nominal e taxa de juros real: relação entre elas e conceito de indexador.
- 1.2.2. Capitalização Simples versus Capitalização Composta: conceito, desconto, equivalência e proporcionalidade.
- 1.2.3. Fluxo de Pagamentos. Relações e conceitos.
 - 1.2.3.1. Valor presente, valor futuro e taxa de desconto.
 - 1.2.3.2. Fluxo de caixa: cupom e amortizações.
 - 1.2.3.3. Zero cupom.
 - 1.2.3.4. Prazo médio e *maturity*.
 - 1.2.3.5. Taxa Interna de Retorno (TIR).
- 1.2.4. Custo de oportunidade. Conceito.
- 1.2.5. Taxa livre de risco. Conceito.
- 1.2.6. Custo Médio Ponderado de Capital: WACC.
 - 1.2.6.1. Conceito.
 - 1.2.6.2. Alavancagem financeira, custos de captações (dívidas e/ou capital).
- 1.2.7. Retorno histórico e retorno esperado:
 - 1.2.7.1. de um ativo.
 - 1.2.7.2. de uma carteira.

1.3. Princípios Básicos de Estatística

- 1.3.1. Medidas de posição: média, mediana, moda.
- 1.3.2. Medidas de dispersão: variância e desvio padrão.
- 1.3.3. Correlação, covariância e coeficiente de determinação (R^2).
- 1.3.4. Distribuição normal: relações entre a média e desvio-padrão (1 e 2 desvios-padrão) e a probabilidade de ocorrência de eventos.
 - 1.3.4.1. Intervalo de confiança. Conceito.

1.4. Negociação, Liquidação e Custódia

- 1.4.1. Sistema especial de liquidação e de custódia – Selic: conceito, funções, benefícios para o investidor e principais títulos custodiados no Selic: LFT, LTN, NTN-B, NTN-C e NTN-F.
- 1.4.2. Câmara de custódia e liquidação – Cetip: conceito, funções, benefícios para o investidor e principais títulos custodiados no Cetip: CDB, swap, debêntures e letras hipotecárias.
- 1.4.3. Câmaras de liquidação e custódia: definição de clearing, funções e benefícios para o investidor.

1.5. Conceito e finalidade de Benchmarks e Índices de Referência

- 1.5.1. Renda Variável: Ibovespa, IBRX e ISE.
- 1.5.2. Renda Fixa: taxa DI, taxa Selic, taxa de Câmbio, IGP-M e IPCA.

2. FUNDOS DE INVESTIMENTO

2.1. Aspectos Gerais

- 2.1.1. Fundo de Investimento.
- 2.1.2. Fundo de Investimento em Cotas.
- 2.1.3. Tipos de Fundos: abertos, fechados, com carência, sem carência e exclusivo.
- 2.1.4. Condomínio.
- 2.1.5. Cota.
- 2.1.6. Propriedade dos ativos de Fundos de Investimentos – excluindo Fundos Imobiliários.
- 2.1.7. Segregação entre gestão de recursos próprios e de terceiros (Chinese Wall).
- 2.1.8. Observação às normas (compliance).
- 2.1.9. Direitos e obrigações dos condôminos.
- 2.1.10. Segregação de funções e responsabilidades:
 - 2.1.10.1. Administradores.
 - 2.1.10.2. Gestores.
 - 2.1.10.3. Distribuidores.
 - 2.1.10.4. Custodiante.
 - 2.1.10.5. Auditor independente.
- 2.1.11. Objetivo do fundo e política de investimento. Definição e finalidade.
- 2.1.12. Tipos de ativos financeiros. Conceito (art. 2º da ICVM 450).
 - 2.1.12.1. Vantagens e desvantagens de Fundo de Investimentos versus Ativos Individuais.
- 2.1.13. Divulgação de informações para venda e distribuição:
 - 2.1.13.1. Prospecto, regulamento, termo de adesão e termo de ciência de risco de crédito. Conteúdo e informações relevantes para os investidores. Regras de alteração e competências.
 - 2.1.13.2. Vedações e obrigações do administrador.
 - 2.1.13.3. As normas de conduta e regras de substituição dos administradores e gestores.
- 2.1.14. Prestação de contas aos cotistas:
 - 2.1.14.1. Divulgação de cota e rentabilidade.
 - 2.1.14.2. Periodicidade de balanços e demonstrações contábeis.

- 2.1.14.3. Assembléias Gerais.
- 2.1.14.4. Composição e diversificação de carteira.
- 2.1.14.5. Informações periódicas.
- 2.1.14.6. Informações eventuais. Fato relevante.
- 2.1.15. Fatores que afetam o valor da cota:
 - 2.1.15.1. Composição da carteira e riscos inerentes.
 - 2.1.15.2. Taxas de administração e outras despesas.
- 2.1.16. Metodologia adotada para a contabilização de ativos (Marcação a Mercado):
 - 2.1.16.1. Efeito da não Marcação a Mercado no carregamento dos ativos até o vencimento.
- 2.1.17. Dinâmica de aplicação e resgate:
 - 2.1.17.1. Prazos de cotização (data de conversão de cotas) e de liquidação financeira. Prazo de carência para resgates.
 - 2.1.17.2. Cota de abertura e de fechamento.
 - 2.1.17.3. Fechamento dos Fundos para resgates e aplicações.
- 2.1.18. Aplicações por conta e ordem.
 - 2.1.18.1. Responsabilidades da Instituição Intermediária (distribuidor). Direitos dos cotistas.
 - 2.1.18.1.1. Informações obrigatórias. Cadastramento e identificação dos clientes.
 - 2.1.18.1.2. Possibilidade de manutenção das aplicações em caso de finalização da distribuição.
 - 2.1.18.1.3. Segregação dos recursos aplicados do patrimônio da instituição distribuidora.
 - 2.1.18.1.4. Prospectos, regulamentos, termo de adesão e demais documentos requeridos.
 - 2.1.18.2. Exercício de direito de voto nas assembléias dos fundos.
 - 2.1.18.2.1. Cotista ou Instituição Distribuidora.

2.2. Principais estratégias de gestão

- 2.2.1. Fundos de Investimento com Gestão Passiva. Definições.
 - 2.2.1.1. Renda Fixa.
 - 2.2.1.2. Renda Variável.
 - 2.2.1.3. Estratégias para manter aderência aos índices de referência e as respectivas limitações.
- 2.2.2. Fundos de Investimento com Gestão Ativa. Definições.
 - 2.2.2.1. Renda Fixa.
 - 2.2.2.2. Renda Variável.
 - 2.2.2.3. Estratégias de gestão: posicionamento, hedge e alavancagem.

2.3. Principais Modalidades de Fundo de Investimento

- 2.3.1. Classificação dos Fundos quanto à composição do patrimônio:
 - 2.3.1.1. Fundo de Curto Prazo.
 - 2.3.1.2. Fundo Referenciado.
 - 2.3.1.3. Fundo de Renda Fixa.
 - 2.3.1.4. Fundo de Ações.
 - 2.3.1.5. Fundo Cambial.
 - 2.3.1.6. Fundo de Dívida Externa.
 - 2.3.1.7. Fundo Multimercado.

- 2.3.2. Limites por emissor e por modalidade de ativo financeiro.
 - 2.3.2.1. Limites de aplicações em ativos no exterior por tipo de fundo.
- 2.3.3. Classificação dos Fundos.
 - 2.3.3.1. Quanto ao prazo médio da carteira: Fundos de Curto e Longo prazo
 - 2.3.3.2. Quanto ao limite de alocação em títulos com médio e alto risco de crédito: Fundos de Crédito Privado.
- 2.3.4. Outros Fundos: Definição e principais características.
 - 2.3.4.1. FIDC – Fundo de Investimento em Direito Creditório.
 - 2.3.4.1.1. FIC-FIDC. Cota Sênior e Cota Subordinada. Aplicação mínima inicial.
 - 2.3.4.2. Fundos de Investimento Imobiliário.
 - 2.3.4.3. Fundos de Índices (PIBB): conceito.
 - 2.3.4.4. Fundos de Investimento em Participações (FIP).
 - 2.3.4.5. Fundos de Investimento em Empresas Emergentes.

2.4. Código de Regulação e Melhores Práticas para Fundos de Investimentos (Anteriormente chamado de Código de Auto-Regulação da ANBID para Fundos de Investimentos)

- 2.4.1. Princípios gerais.
- 2.4.2. Prospecto e selo ANBID.
- 2.4.3. Diretrizes para publicidade e divulgação de material técnico de fundos de investimento.
 - 2.4.3.1. Divulgação de rentabilidade de fundos de investimento.
 - 2.4.3.1.1. Rentabilidade.
 - 2.4.3.1.2. Prazos mínimos para divulgação de rentabilidade.
 - 2.4.3.1.3. Forma de cálculo da rentabilidade mensal.
 - 2.4.3.2. Comparação de rentabilidades – formas de abordagem e consistências.
 - 2.4.3.2.1. Uso de benchmarks e indicadores econômicos.
 - 2.4.3.2.2. Fundos de mesma categoria.
- 2.4.4. Marcação a Mercado.
- 2.4.5. Distribuição de Fundos.

2.5. Taxas, Tipos e Formas de Cobrança

- 2.5.1. Taxa de Administração.
- 2.5.2. Taxa de Performance (Conceito de Linha d'água).
- 2.5.3. Taxa de Ingresso.
- 2.5.4. Taxa de Saída
- 2.5.5. Regras de Alteração.
- 2.5.6. Outras Despesas.

3. DEMAIS PRODUTOS DE INVESTIMENTO

3.1. Instrumentos de Renda Variável

- 3.1.1. Definição.
- 3.1.2. Ações Ordinárias, Preferenciais, Certificados ou Recibos de Depósito de Valores Mobiliários (ADRs – American Depositary Receipts e

- BDRs – Brazilian Depositary Receipts) e Bônus de Subscrição. Conceitos
- 3.1.3. AGO (Assembléia Geral Ordinária) e AGE (Assembléia Geral Extraordinária). Conceitos e atribuições.
- 3.1.4. Direitos dos Acionistas:
 - 3.1.4.1. Voto, Participação nos Lucros, Participação no Acervo em Caso de Liquidação, Fiscalização, Preferência de Subscrição e Retirada. Conceitos.
 - 3.1.4.2. Remuneração do acionista:
 - 3.1.4.2.1. Dividendos: origens, obrigatoriedade, política de pagamento.
 - 3.1.4.2.2. Juros sobre Capital Próprio: critérios para distribuição e aspectos tributários.
 - 3.1.4.2.3. Bonificação. Definição.
 - 3.1.4.3. Direito de Representação. Eventos societários:
 - 3.1.4.3.1. Acionista Controlador: conceito, implicações de acordo de acionistas.
 - 3.1.4.3.2. Acionista Minoritário. Direito de voto e retirada.
 - 3.1.4.3.2.1. Tag along (extensão do prêmio de controle).
 - 3.1.4.3.3. Fontes de Informação
- 3.1.5. Deveres e responsabilidades dos administradores das companhias abertas: conflito de interesses, informações
- 3.1.6. Oferta Primária e Secundária:
 - 3.1.6.1. Definições.
 - 3.1.6.2. Distinção
 - 3.1.6.3. Impactos para as empresas emissoras e seus acionistas
 - 3.1.6.4. Diluição em Ofertas Primárias
- 3.1.7. Precificação. Aspectos relevantes:
 - 3.1.7.1. Determinação de preço: fluxo de caixa (operacional, de investimento e de financiamento), múltiplos (P/L e VE/EBITDA)
 - 3.1.7.2. Distinções entre Análise Técnica (ou Grafista) e Análise Fundamentalista
- 3.1.8. Impactos sobre os preços e quantidades das ações do investidor: pagamento de dividendos, desdobramento (splits), grupamentos e bonificação
- 3.1.9. Conceitos Gerais de Práticas de Boa Governança Corporativa:
 - 3.1.9.1. Cartilha da CVM, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e BM&FBovespa
 - 3.1.9.2. Os Segmentos de Listagem Nível I, Nível II e Novo Mercado: reflexo sobre o direito dos acionistas
- 3.1.10. Custódia e Liquidação:
 - 3.1.10.1. Conceito e serviço prestado. Relação fiduciária entre investidor e custodiante
 - 3.1.10.2. Prazos, processos e riscos de disponibilização de recursos e títulos
- 3.1.11. Bolsa de Valores e Mercado de Balcão:
 - 3.1.11.1. Conceito
 - 3.1.11.2. Características
 - 3.1.11.3. Função econômica
 - 3.1.11.4. Negociação

3.1.12. Clube de Investimento em Ações. Conceitos e características operacionais

3.1.12.1. Fundo de ações versus clube de investimento: vantagens e desvantagens.

3.2. Instrumentos de Renda Fixa

3.2.1. Definição

3.2.2. Principais conceitos e características de instrumentos de Renda Fixa:

3.2.2.1. Data de emissão, valor nominal atualizado e juros “acruados”

3.2.2.2. Formas de remuneração – Pré e Pós-Fixada – principais Indexadores

3.2.2.3. Formas de amortização e pagamento de juros:

3.2.2.3.1. Composição de cupom de taxa real e indexadores (IGP-M; Câmbio)

3.2.2.4. Resgate antecipado, vencimento antecipado (quebra de covenant, ocorrência de cross default) e aquisição facultativa e opção de compra (opção call). Conceitos e diferenças.

3.2.3. Principais instrumentos:

3.2.3.1. Títulos públicos:

3.2.3.1.1. LFT, LTN, NTN-B, NTN-C e NTN-F. Características

3.2.3.1.2. Negociação de títulos públicos: Mercado Primário: leilões; Mercado Secundário: balcão

3.2.3.1.3. Tesouro Direto. Conceito e forma de negociação

3.2.3.2. CDB – Certificado de Depósito Bancário:

3.2.3.2.1. Características: descrição, prazo, forma de resgate, liquidez, remuneração pré e pós

3.2.3.3. Letras Hipotecárias:

3.2.3.3.1. Características: lastro, forma de resgate, liquidez e rentabilidade, aspectos tributários

3.2.3.4. Debêntures:

3.2.3.4.1. Conceito e Características

3.2.3.4.2. Escritura:

3.2.3.4.2.1. Registros

3.2.3.4.2.2. Características da emissão e dos títulos

3.2.3.4.2.3. Cláusulas de resgate e vencimento antecipado e covenants

3.2.3.4.2.4. Repactuação como renegociação de qualquer das características da dívida

3.2.3.4.3. Hierarquia das espécies de debêntures de acordo com garantias

3.2.3.4.4. Assembléia de debenturistas

3.2.3.4.5. Deveres do agente fiduciário

3.2.3.5. Notas Promissórias:

3.2.3.5.1. Características: descrição, prazo, forma de resgate, liquidez, rentabilidade e registro

3.2.3.6. Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI)

3.2.3.6.1. Conceito, lastro e aspectos tributários

3.2.3.7. Outros Títulos: Cédula de Crédito Bancário (CCB) e Cédula de Produtor Rural (CPR): Conceito

3.2.3.8. Operações compromissadas. Conceito

3.2.3.9. Letras de Crédito Imobiliário (LCI) e Letras de Crédito do Agronegócio (LCA)

3.2.3.9.1. Características: descrição, lastro, prazo, forma de resgate, liquidez e aspectos tributários

3.3.Regulação e Melhores Práticas para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários (Anteriormente chamado de Código de Auto-Regulação da ANBID para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários)

3.3.1. Princípios gerais (Capítulo II, artigo 5)

3.3.2. Prospecto (Capítulo III, artigo 9):

3.3.2.1. Fatores de Risco:

3.3.2.1.1. Setoriais

3.3.2.1.2. Do Emissor

3.3.2.1.3. Do Valor Mobiliário ou das Ofertas

3.3.3. Selo ANBID (Capítulo IV)

3.4. Ofertas Públicas de Valores Mobiliários

3.4.1. Principais Instituições: funções e principais características

3.4.1.1. Banco Coordenador

3.4.1.1.1. Regime de distribuição tipos de colocação (oferta com garantia firme e melhores esforços); responsabilidades

3.4.1.2. Agência de Rating

3.4.1.3. Agente Fiduciário ou Agente de Notas: Instrução CVM 28 (deveres e responsabilidade civil)

3.4.1.4. Banco Escriturador

3.4.1.5. Banco Mandatário

3.4.1.6. Custodiante

3.4.1.7. Formador de mercado (market maker) e mecanismo de estabilização de preços

3.4.2. Aspectos legais e normativos:

3.4.2.1. Companhias abertas

3.4.2.2. Ofertas Públicas Primárias e Secundárias

3.4.2.2.1. Finalidade da Instrução

3.4.2.2.2. Definição de atos de distribuição pública

3.4.2.2.3. Efeitos da suspensão ou do cancelamento da oferta

3.4.2.2.4. Conteúdo da oferta

3.4.2.2.5. Lote suplementar

3.4.2.2.6. Efeitos da revogação e da modificação da oferta

3.4.2.2.7. Revogação da aceitação

3.4.2.2.8. Distribuição parcial

3.4.2.2.9. Instituições intermediárias

3.4.2.2.10. Obrigações do líder

3.4.2.2.11. Prospecto

3.4.2.2.12. Consulta sobre viabilidade da oferta

3.4.2.2.13. Coleta de intenções de investimento

3.4.2.2.14. Recebimento de reservas

3.4.2.2.15. Prospecto preliminar

3.4.2.2.16. Normas de conduta

3.4.2.2.17. Veracidade das informações

3.4.3. Aspectos operacionais:

- 3.4.3.1. Ofertas públicas de aquisição de ações: instrução CVM 361
- 3.4.3.2. Procedimento de precificação para fenda: procedimento diferenciado - preço fixo; Bookbuilding e leilão em Bolsa
- 3.4.3.3. Risco de rateio/ não concretização

3.5. Derivativos

- 3.5.1. Termo, futuros, swaps e opções: características formais dos derivativos
- 3.5.2. Tipos de opções e representação gráfica: put (opção de venda) e call (opção de compra). compra/venda de put, compra/venda de call. Titular e lançador
- 3.5.3. Efeito no prêmio das opções: taxa de juros, tempo para o vencimento, volatilidade, preço do ativo objeto e preço de exercício
- 3.5.4. Estratégias de proteção, alavancagem e posicionamento
- 3.5.5. Contratos futuros de balcão sem entrega física (NDF – non deliverable forward). Conceito

4. TRIBUTAÇÃO

4.1. Imposto de Renda sobre as Aplicações Financeiras de Renda Fixa para Pessoa Física, exceto em Fundos de Investimento

- 4.1.1. Fato gerador
- 4.1.2. Alíquota
- 4.1.3. Base de cálculo
- 4.1.4. Agente responsável pelo recolhimento

4.2. Imposto de Renda sobre Aplicações Financeiras de Renda Fixa para Pessoa Jurídica, exceto em Fundos de Investimento

- 4.2.1. Fato gerador
- 4.2.2. Alíquota
- 4.2.3. Base de cálculo
- 4.2.4. Agente responsável pelo recolhimento

4.3. Imposto de Renda sobre Aplicações Financeiras em Fundos de Investimento, exceto Fundos Imobiliários

- 4.3.1. Fato gerador
- 4.3.2. Alíquotas (conforme a classificação e tipo do fundo segundo a Secretaria da Receita Federal: ações, curto prazo e longo prazo. Tempo de permanência na aplicação).
- 4.3.3. Base de cálculo
- 4.3.4. Come-cotas
- 4.3.5. Fundos com carência
- 4.3.6. Compensação de perdas
- 4.3.7. Agente responsável pelo recolhimento

4.4. Imposto de Renda sobre Aplicações Financeiras de Renda Variável (Ações à Vista, Day Trade, Swap)

- 4.4.1. Fato gerador

- 4.4.2. Alíquota
 - 4.4.2.1. Retenção na fonte
- 4.4.3. Base de cálculo
- 4.4.4. Compensação de perdas
- 4.4.5. Agente responsável pelo recolhimento
- 4.4.6. Limite de isenção mensal

4.5. Imposto de Renda sobre Aplicações Financeiras em Fundos de Investimento Imobiliário

- 4.5.1. Fato gerador
- 4.5.2. Alíquota
- 4.5.3. Base de cálculo
- 4.5.4. Agente responsável pelo recolhimento

4.6. IOF - Valores Mobiliários

- 4.6.1. Fato gerador
- 4.6.2. Alíquota (Tabela Regressiva)
- 4.6.3. Base de cálculo
- 4.6.4. Agente responsável pelo recolhimento

5. ÓRGÃOS DE REGULAÇÃO, AUTO-REGULAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E PARTICIPANTES DO MERCADO

5.1. Órgãos de Regulação, Auto-Regulação e Fiscalização

- 5.1.1. Conselho Monetário Nacional – CMN:
 - 5.1.1.1. Principais atribuições: fixar as diretrizes e normas da Política Cambial, Monetária e de Crédito
- 5.1.2. Banco Central do Brasil – Bacen:
 - 5.1.2.1. Principais atribuições
 - 5.1.2.1.1. Executor de diretrizes e normas do CMN e supervisor de Instituições Financeiras
 - 5.1.2.1.2. Executor das Políticas Monetária e Cambial
- 5.1.3. Comissão de Valores Mobiliários – CVM:
 - 5.1.3.1. Principais atribuições: fixar e implementar as diretrizes e normas do mercado de valores mobiliários; fiscalizar as companhias abertas, a Bolsa de Valores e os agentes do mercado de capitais e Fundos de Investimento; dar proteção aos investidores; assegurar a lisura nas operações de compra e venda de valores mobiliários
- 5.1.4. ANBID:
 - 5.1.4.1. Atribuições. Condução dos processos de Regulação e Melhores Práticas das Instituições e dos Mercados*
 - 5.1.4.1.1 Código de Regulação e Melhores Práticas para Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários*
 - 5.1.4.1.2 Código de Regulação e Melhores Práticas para os Fundos de Investimento*
 - 5.1.4.1.3 Código de Regulação e Melhores Práticas para Serviços Qualificados ao Mercado de Capitais*
 - 5.1.4.1.4 Código de Regulação e Melhores Práticas para o Programa de Certificação Continuada*

5.1.4.1.5 Código de Regulação e Melhores Práticas para Atividade de Private Banking no Mercado Doméstico (Anteriormente chamado de Código de Autorregulação)

5.2. Bancos Múltiplos

5.2.1. Principais carteiras (comercial, investimento)

5.2.2. Principais funções e atribuições: underwriting, negociação e distribuição de títulos e valores mobiliários; administração de recursos de terceiros; intermediação de câmbio; intermediação de derivativos

5.3. Distribuidoras e Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários e de Futuros

5.3.1. Principais atribuições: intermediação de títulos e valores mobiliários; compra, venda e distribuição de títulos e valores mobiliários por conta e ordem de terceiros

5.4. Investidores Qualificados e Investidores Não-Residentes. Definições

5.5. Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC)

5.5.1. Definição, apresentação e disponibilização da política de investimento

5.5.2. Segmento de Renda Fixa das carteiras

5.5.3. Segmento de Renda Variável das carteiras

5.5.4. Cobrança de performance para uma EFPP

5.5.5. Controle e avaliação de riscos e sua fiscalização

5.5.6. Das vedações

6. COMPLIANCE LEGAL E ÉTICA

6.1. Risco de Imagem (Reputação) e Risco Legal (Não Cumprimento da Legislação/ Regulamentação): Implicações da não Observância dos Princípios e Regras de Compliance Legal e Ética

6.2. Controles Internos: Resolução CMN 2.554/98

6.2.1. Segregação de atividades de forma a evitar possíveis conflitos de interesses (Chinese Wall) e definição de responsabilidades

6.2.2. Política de segurança da informação

6.3. Prevenção e Combate a Lavagem de Dinheiro ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores

6.3.1. Legislação e regulamentação correlata (Lei 9.613/98 e Circular Bacen 2852/98):

6.3.1.1. Conceito e tipificação ("Crimes antecedentes")

6.3.1.2. Conceito e tipos - "colocação", "estratificação/ocultação" e "integração". (Lei 9.613, cap. I, art. 1º)

6.3.1.3. Quem está sujeito à lei e à regulamentação: abrangência, amplitude e responsabilidades dos profissionais e das Instituições Financeiras e Não-Financeiras (Lei 9.613, cap. V, art. 9º e Circular 2.852, art. 1º, § 1º)

- 6.3.1.4. Identificação dos clientes e da manutenção de registros (Lei 9.613, cap. VI, art.10º e Circular 2.852, art. 1º)
- 6.3.1.5. Identificação e comunicação das operações atípicas/suspeitas (Lei 9.613, cap. VII, art.11)
- 6.3.1.6. Políticas e procedimentos de prevenção/combate ao crime de lavagem de dinheiro - Organismos nacionais e de cooperação internacional. A Convenção de Viena e o Decreto n.154/91 (Lei 9.613, cap. IX e Circular 2.852)
- 6.3.2. Aplicação do princípio “Conheça seu cliente”:
 - 6.3.2.1. Função do cadastro e implicações de um cadastro desatualizado. Análise da capacidade financeira do cliente
 - 6.3.2.2. O princípio “Conheça seu cliente” como forma de proteção da Instituição Financeira e do profissional

6.4. Normas e Padrões Éticos

- 6.4.1. Utilização indevida de informações privilegiadas (contexto de negociação - mercado primário e secundário em renda fixa e renda variável – valorização de cotas em fundos de investimento, manipulação de preços)
 - 6.4.1.1. O “insider trader”. Conceito
 - 6.4.1.2. O “front runner”. Conceito
- 6.4.2. Adequação dos produtos vendidos, conhecimento do nível de risco suportável pelo investidor:
 - 6.4.2.1. Conhecimento do cliente e suas necessidades (idade, objetivo de investimento, horizonte do investimento, tolerância ao risco)
 - 6.4.2.2. Circunstâncias do Portfolio:
 - 6.4.2.2.1. Investimento proposto
 - 6.4.2.2.2. Portfolio resultante
 - 6.4.2.2.3. Readequação de carteira a partir de desenquadramento em relação à política de investimento do cliente:
 - 6.4.2.2.3.1. Formas de controle (gestão de risco)
 - 6.4.2.2.3.2. Informação ao cliente
- 6.4.3. Confidencialidade
- 6.4.4. Conflito de interesses

7. MENSURAÇÃO, GESTÃO DE *PERFORMANCE* E RISCO

7.1. Risco, Retorno e Diversificação:

- 7.1.1. Conceitos e definições
- 7.1.2. Estatística aplicada:
 - 7.1.2.1. Interpretar e diferenciar a relação entre variância, desvio padrão e valores esperados
 - 7.1.2.2. Relação entre covariância, desvio padrão, correlação e coeficiente de determinação (R^2)
- 7.1.3. Risco de ativos:
 - 7.1.3.1. Ativos livres de riscos e ativos com risco de crédito
 - 7.1.3.2. Relação entre risco e retorno e o princípio da dominância entre ativos
- 7.1.4. Risco de uma carteira:
 - 7.1.4.1. Desvio padrão da carteira e o benefício da diversificação

- 7.1.4.2. Relação entre risco e retorno e o princípio da dominância entre carteiras
- 7.1.4.3. Beta da carteira e sua interpretação
- 7.1.4.4. Risco absoluto e risco relativo
- 7.1.5. Risco Sistemático e Risco Não Sistemático. Conceitos
- 7.1.6. Medidas de Performance: indicadores e suas limitações:
 - 7.1.6.1. Índices de Sharpe: original e modificado
 - 7.1.6.2. Tracking Error versus Erro Quadrático Médio

7.2. Administração e Gerenciamento de Risco

- 7.2.1. Risco de Taxa de Juros:
 - 7.2.1.1. Duration de Macaulay e Duration Modificada
 - 7.2.1.2. Convexidade
 - 7.2.1.3. Imunização. Conceito e aplicação
- 7.2.2. Risco de Liquidez: negociabilidade:
 - 7.2.2.1. Mercado
 - 7.2.2.2. Ativo
 - 7.2.2.3. Consequências sobre precificação
- 7.2.3. Formas de controle de risco:
 - 7.2.3.1. Limites de exposição em relação ao mercado e a sua carteira
 - 7.2.3.2. Planejamento das necessidades de caixa
- 7.2.4. Risco de Crédito:
 - 7.2.4.1. Definição de solvência e inadimplência
 - 7.2.4.2. Mensuração de risco de crédito
 - 7.2.4.3. Spread de crédito e probabilidade de inadimplência (Impactos sobre a formação de preços)
 - 7.2.4.4. Capacidade de pagamento (alavancagem, endividamento, estrutura de capital, geração de caixa)
- 7.2.5. Risco País – Risco de crédito de natureza soberana
 - 7.2.5.1. Conceito
 - 7.2.5.2. Medida de risco (EMBI - Brasil). Significado
- 7.2.6. Risco de Contraparte. Conceito
- 7.2.7. Risco de Liquidação. Conceito
- 7.2.8. Riscos de Mercado Externo: conceito (oscilações na taxa de câmbio, mudanças no cenário macroeconômico mundial, riscos geopolíticos específicos de cada país investido, questões legais, regulatórias e tributárias específicas de um país)
- 7.2.9. Classificação de risco:
 - 7.2.9.1. Variação do rating (preço e enquadramento)
 - 7.2.9.2. Consequências sobre a precificação
- 7.2.10. Gestão de risco de carteiras:
 - 7.2.10.1. Value at Risk. Conceito, aplicação e limitações (repetição de padrão de comportamento e nível de significância)
 - 7.2.10.2. Stop loss
 - 7.2.10.3. Stress test (caudas grossas)
 - 7.2.10.4. Validação do modelo (back testing)