RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano II, v.1 2022. | submissão: 11/06/2022 | aceito: 13/06/2022 | publicação: 15/06/2022

Gestão por Competências em Profissionais do Mercado Financeiro: Uma Análise Comparativa

Competency-Based Management in Financial Market Professionals: A Comparative Analysis

Autoria: Tamires Fernandes de Oliveira

Graduada em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Resumo

Este artigo propõe uma análise comparativa dos perfis de competências mais valorizados no mercado financeiro, com foco nos profissionais atuantes em bancos e corretoras. A partir das premissas da gestão por competências, o estudo investiga quais atributos técnicos e comportamentais são priorizados por essas instituições, além de examinar as estratégias do setor de Recursos Humanos (RH) na identificação, mapeamento e desenvolvimento desses talentos. A pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica, entrevistas estruturadas com gestores de RH e análise de ferramentas como mapas de competências e avaliações de desempenho. Os resultados evidenciam a crescente importância de competências socioemocionais, capacidade analítica e adaptabilidade frente a ambientes voláteis, além de reforçarem o papel estratégico do RH como agente de desenvolvimento organizacional e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão por competências; Mercado financeiro; Recursos humanos; Bancos; Corretoras.

Abstract

This article offers a comparative analysis of the most valued competencies in the financial market, focusing on professionals in banks and brokerage firms. Based on competency-based management principles, the study investigates which technical and behavioral attributes are prioritized by these institutions and examines the strategies employed by Human Resources (HR) departments to identify, map, and develop such competencies. The research draws on literature reviews, structured interviews with HR managers, and tools such as competency maps and performance assessments. Results highlight the increasing relevance of socioemotional skills, analytical capacity, and adaptability in volatile environments, reinforcing HR's strategic role in organizational development and competitive advantage.

Keywords: Competency-based management; Financial market; Human resources; Banks; Brokerage firms.

1. Fundamentos da Gestão por Competências no Setor Financeiro

A gestão por competências configura-se como um modelo estratégico voltado ao desenvolvimento e alinhamento das habilidades individuais aos objetivos organizacionais. No

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

setor financeiro, marcado por sua dinamicidade, regulação intensa e constante inovação tecnológica, esse modelo assume relevância ainda maior. De acordo com Fleury e Fleury (2001), competência é a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar resultados em contextos específicos. Assim, compreender quais competências são essenciais para o desempenho em bancos e corretoras torna-se crucial para o sucesso institucional.

O mercado financeiro exige dos profissionais, além de domínio técnico, um alto grau de adaptabilidade e capacidade de atuação sob pressão. Segundo Le Boterf (2003), competência envolve mais do que saber-fazer: é também saber agir com discernimento e responsabilidade. Isso implica em reconhecer que, no setor bancário e nas corretoras, decisões muitas vezes são tomadas em cenários incertos, exigindo julgamento crítico e resiliência emocional. A identificação dessas competências torna-se um diferencial competitivo para as instituições.

As mudanças regulatórias e a digitalização acelerada impõem a necessidade de revisão constante dos perfis profissionais desejados. O modelo de gestão por competências, nesse sentido, proporciona uma estrutura de análise que permite mapear lacunas, antecipar necessidades e planejar ações formativas. Ferramentas como mapas de competências tornam-se fundamentais para sistematizar essas informações e orientar políticas de recrutamento, avaliação e desenvolvimento de pessoal.

No caso dos bancos, competências como análise de risco, domínio de compliance, visão estratégica e capacidade de negociação figuram entre as mais valorizadas. Já nas corretoras, a ênfase recai sobre a agilidade na tomada de decisão, conhecimento em produtos de investimento e habilidades de relacionamento com o cliente. Essa diferenciação entre instituições evidencia a importância de estudos comparativos que possam orientar o trabalho do RH com base em dados concretos.

A aplicação efetiva da gestão por competências depende da articulação entre os diversos subsistemas de RH, como seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Conforme Dutra (2004), a coerência entre esses processos é o que garante a perenidade e o impacto positivo das práticas de gestão. No setor financeiro, essa articulação é ainda mais relevante diante da alta rotatividade e da exigência constante por atualização técnica.

Portanto, compreender os fundamentos da gestão por competências no mercado financeiro é condição indispensável para elaborar estratégias eficazes de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Trata-se de uma abordagem que, além de promover eficiência organizacional, contribui para a valorização e crescimento dos profissionais em suas trajetórias de carreira.

2. Competências Técnicas e Comportamentais no Ambiente Bancário

No contexto bancário, as competências técnicas continuam a desempenhar papel central na seleção e no desenvolvimento dos profissionais. Conhecimentos sólidos em contabilidade, matemática financeira, gestão de riscos e legislação bancária são frequentemente apontados como pré-requisitos básicos. Entretanto, nos últimos anos, observa-se uma valorização

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

crescente de competências comportamentais como comunicação assertiva, trabalho em equipe, resiliência e pensamento crítico.

Pesquisas conduzidas por institutos como o IIA Brasil (2020) demonstram que a formação técnica isolada não garante o sucesso no desempenho funcional. É necessário que o profissional bancário saiba aplicar esse conhecimento em situações complexas e mutáveis. Isso exige competências como flexibilidade cognitiva e capacidade de resolver problemas sob pressão, especialmente em setores como tesouraria, crédito e auditoria interna, onde decisões imprecisas podem gerar impactos financeiros significativos.

As competências comportamentais, também chamadas de soft skills, ganham destaque à medida que o setor financeiro passa a operar em ambientes híbridos e digitais. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de plataformas remotas e de modelos de atendimento digital, exigindo dos profissionais não apenas domínio técnico, mas também habilidades de autogestão e empatia na mediação de conflitos com clientes e equipes distribuídas.

O perfil do profissional bancário moderno incorpora a capacidade de aprendizado contínuo e de utilização estratégica de ferramentas digitais. Segundo levantamento do Banco Central (2019), a transformação digital demanda novos perfis profissionais, aptos a interagir com tecnologias como blockchain, inteligência artificial e análise de dados. Portanto, a combinação de competências técnicas tradicionais com habilidades em inovação e pensamento analítico torna-se indispensável.

A gestão por competências permite que os bancos definam claramente esses perfis e estabeleçam trilhas de desenvolvimento para seus colaboradores. A partir de mapas de competências, é possível identificar os níveis de proficiência esperados em cada cargo e monitorar o progresso individual, promovendo um desenvolvimento mais estruturado e eficiente.

Em resumo, a atuação bem-sucedida no setor bancário depende da integração entre competências técnicas robustas e competências comportamentais refinadas. A capacidade de equilibrar esses dois domínios é o que diferencia os profissionais que se destacam em um ambiente altamente competitivo, regulado e em constante transformação.

3. Demandas Específicas de Competência em Corretoras de Valores

As corretoras de valores representam um ambiente de trabalho altamente competitivo, dinâmico e orientado para resultados de curto prazo. Nelas, as competências exigidas diferem parcialmente das exigidas em bancos tradicionais, principalmente por conta da estrutura mais enxuta, da natureza direta da negociação com o mercado e da exigência por decisões imediatas. Entre as competências técnicas mais valorizadas destacam-se o conhecimento profundo de produtos de investimento, certificações como CPA-20, CEA e CFP, além da familiaridade com plataformas eletrônicas de negociação e análise de mercado.

Do ponto de vista comportamental, espera-se que o profissional de corretora tenha iniciativa, assertividade, espírito empreendedor e elevada tolerância à pressão. Diferentemente dos bancos, onde a hierarquia e a regulação moldam o ritmo de trabalho, as corretoras operam em

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

ambientes mais ágeis e com estruturas menos burocráticas. A tomada de decisão rápida e fundamentada torna-se essencial para garantir o sucesso do atendimento aos investidores e o fechamento de negócios em tempo hábil.

Além disso, habilidades de comunicação e negociação são indispensáveis. O contato direto com clientes, muitas vezes de perfil arrojado, exige não apenas domínio técnico, mas também empatia, clareza de linguagem e capacidade de traduzir cenários econômicos complexos em estratégias compreensíveis. Essas competências, geralmente classificadas como socioemocionais, são muitas vezes determinantes na fidelização de clientes e no crescimento da carteira administrada.

No cenário de transformação digital, as corretoras também passaram a demandar profissionais com competências em análise de dados, operação de plataformas automatizadas e gestão de carteiras digitais. A emergência das fintechs e a popularização do investimento autônomo impõem novos desafios às corretoras tradicionais, que precisam se reinventar e contar com equipes cada vez mais versáteis e orientadas para a inovação.

Nesse contexto, a gestão por competências torna-se um instrumento fundamental para a estruturação de perfis profissionais alinhados às exigências contemporâneas. Os mapas de competências nas corretoras precisam contemplar, além de habilidades técnicas tradicionais, elementos como criatividade, flexibilidade e visão sistêmica, que permitem adaptação em cenários de alta volatilidade.

Portanto, as corretoras demandam um perfil profissional distinto, que alie excelência técnica à capacidade de gerar confiança em ambientes desafiadores. Identificar, desenvolver e reter esses talentos é um desafio que requer ações integradas entre a gestão estratégica de pessoas e os objetivos institucionais das corretoras de valores.

4. O Papel do RH na Identificação e Mapeamento de Competências

A atuação do setor de Recursos Humanos é fundamental na implementação bem-sucedida da gestão por competências. No contexto financeiro, onde a competitividade e a regulação impõem padrões elevados de desempenho, o RH precisa ir além da função tradicional de recrutamento e se tornar um agente de transformação e alinhamento estratégico. A identificação das competências essenciais começa com a definição clara de perfis e funções, com base em critérios objetivos e alinhados à cultura e às metas organizacionais.

Mapas de competências são ferramentas-chave nesse processo. Eles permitem a visualização sistemática das competências exigidas para cada cargo, os níveis de proficiência esperados e as lacunas a serem preenchidas por meio de treinamentos e outras ações de desenvolvimento. Conforme Chiavenato (2009), esses mapas facilitam tanto o processo de seleção quanto o acompanhamento do desempenho, promovendo maior transparência e objetividade na gestão de pessoas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

O mapeamento eficiente requer o envolvimento dos gestores de área, que possuem conhecimento direto das demandas técnicas e comportamentais do dia a dia. A escuta ativa desses líderes, aliada à análise documental e a entrevistas estruturadas com profissionais em diferentes níveis hierárquicos, constitui uma metodologia robusta de levantamento de competências. Essa abordagem contribui para que o RH identifique não apenas competências técnicas, mas também aquelas ligadas à cultura organizacional e ao comportamento esperado.

Outra ferramenta útil nesse processo são as entrevistas por competências, que permitem avaliar a experiência pregressa dos candidatos e colaboradores na aplicação prática das habilidades mapeadas. Segundo Parry (1998), essa técnica oferece maior validade preditiva em processos seletivos, pois foca em comportamentos observáveis e mensuráveis. Na prática, o RH precisa construir roteiros estruturados e formar entrevistadores capacitados para aplicar essa metodologia com consistência.

A partir do mapeamento, o RH pode elaborar trilhas de desenvolvimento personalizadas, promovendo programas de capacitação técnica, coaching comportamental, mentoring e feedback contínuo. A gestão por competências, quando integrada a um sistema de avaliação formativa, contribui para o crescimento sustentável dos talentos e fortalece a cultura de alta performance nas instituições financeiras.

Portanto, o papel do RH é decisivo para o sucesso da gestão por competências. Ao assumir uma postura proativa e analítica, o setor torna-se um pilar de apoio estratégico para o desenvolvimento organizacional e o alcance de resultados consistentes no competitivo mercado financeiro.

5. Estratégias de Desenvolvimento de Competências no Setor Financeiro

Após identificar as competências-chave, o próximo passo da gestão por competências é desenvolver estratégias eficazes para sua promoção no ambiente organizacional. No setor financeiro, essas estratégias precisam conciliar rigor técnico, flexibilidade metodológica e sensibilidade às transformações do mercado. As instituições mais bem-sucedidas são aquelas que compreendem o desenvolvimento de competências como um processo contínuo, integrado à cultura e aos objetivos da empresa.

Uma das estratégias mais utilizadas é o treinamento estruturado, com programas presenciais e online voltados à atualização de conteúdos técnicos, como normativas regulatórias, novos produtos financeiros e tecnologias emergentes. Tais ações são geralmente vinculadas a certificações exigidas por entidades como ANBIMA, CVM e BACEN. Além disso, há iniciativas internas focadas em compliance, segurança da informação e ética corporativa, essenciais para a solidez do setor.

No campo das competências comportamentais, destacam-se programas de desenvolvimento de liderança, oficinas de comunicação interpessoal, dinâmicas de resolução de problemas e jornadas de autoconhecimento. Essas iniciativas são fundamentais para preparar os

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

profissionais para posições de maior responsabilidade e para lidar com os desafios de equipes multidisciplinares e diversificadas.

Mentoring e coaching também se configuram como ferramentas eficazes, especialmente quando aplicadas a talentos com alto potencial ou em transições de carreira. A mentoria possibilita a transferência de conhecimento tácito entre gerações, enquanto o coaching estimula a definição de metas, o fortalecimento da autoconfiança e a aquisição de competências socioemocionais por meio de acompanhamento individualizado.

As universidades corporativas surgem como outra tendência relevante no setor. Elas possibilitam a padronização de conteúdos, o alinhamento à estratégia institucional e o monitoramento do desempenho dos participantes. Além disso, promovem um ambiente contínuo de aprendizagem, em que o profissional financeiro sente-se incentivado a investir em sua capacitação como diferencial competitivo.

Em resumo, o desenvolvimento de competências no setor financeiro exige planejamento, acompanhamento e avaliação constantes. O sucesso dessas estratégias depende do engajamento da liderança, da clareza dos objetivos e da capacidade do RH em integrar teoria e prática em processos formativos consistentes e inovadores.

6. Comparação dos Perfis Profissionais entre Bancos e Corretoras

A análise comparativa entre os perfis profissionais valorizados por bancos e corretoras revela diferenças importantes, ainda que ambas operem dentro do mesmo ecossistema financeiro. Os bancos, por sua estrutura mais robusta e atuação multissetorial, tendem a valorizar profissionais com visão sistêmica, foco em conformidade, habilidades analíticas e capacidade de operar sob rígidos protocolos regulatórios. Já as corretoras, com ambientes mais flexíveis e voltados ao relacionamento com o mercado, demandam agilidade, perfil empreendedor, foco em resultados e alta adaptabilidade.

No campo das competências técnicas, os bancos priorizam especializações em análise de crédito, auditoria, compliance, planejamento estratégico e produtos financeiros mais conservadores. As corretoras, por sua vez, buscam profissionais com domínio de produtos de renda variável, derivativos, fundos de investimento e tecnologias de análise gráfica. Essa diferenciação impacta diretamente os programas de capacitação oferecidos e as trilhas de desenvolvimento desenhadas pelo RH.

Quanto às competências comportamentais, observa-se que os bancos enfatizam a estabilidade emocional, o trabalho em equipe e o cumprimento de processos. As corretoras, por outro lado, valorizam a autonomia, a capacidade de assumir riscos calculados e a proatividade comercial. Tais diferenças se refletem nas avaliações de desempenho, nos planos de carreira e nas políticas de incentivo de cada instituição.

Do ponto de vista organizacional, as corretoras tendem a ter menor hierarquia, maior exposição ao risco e foco mais direto em metas comerciais. Isso demanda um perfil profissional mais independente, orientado por resultados rápidos e disposto a enfrentar ambientes de pressão

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

intensa. Já os bancos oferecem maior estabilidade, trajetórias mais lineares e oportunidades de desenvolvimento estruturado, atraindo perfis com foco em segurança e longo prazo.

A compreensão dessas diferenças permite ao RH atuar de forma mais assertiva, ajustando os processos seletivos, os programas de desenvolvimento e as estratégias de retenção conforme o perfil institucional. Além disso, orienta os profissionais sobre os caminhos possíveis dentro do mercado financeiro e as competências que precisam desenvolver para se destacarem em cada contexto.

Dessa forma, a gestão por competências cumpre seu papel estratégico de alinhar talentos aos objetivos organizacionais, promovendo eficiência, engajamento e vantagem competitiva em ambos os tipos de instituições.

Conclusão

A gestão por competências constitui um dos pilares mais relevantes para o desenvolvimento estratégico de pessoas nas instituições financeiras contemporâneas. Ao permitir a identificação, desenvolvimento e alinhamento de habilidades técnicas e comportamentais, esse modelo contribui para que bancos e corretoras enfrentem com mais eficiência os desafios de um mercado em constante transformação. A partir da análise comparativa realizada neste artigo, foi possível compreender que, embora compartilhem o mesmo setor, essas organizações demandam perfis distintos de profissionais, o que reforça a importância de abordagens customizadas na gestão de talentos.

A atuação do setor de Recursos Humanos mostra-se central nesse processo, especialmente no mapeamento de competências, na elaboração de estratégias de desenvolvimento e na adaptação das práticas às exigências regulatórias, tecnológicas e sociais. O uso de ferramentas como mapas de competências, entrevistas estruturadas e trilhas de desenvolvimento demonstra a maturidade dos processos de RH nas instituições analisadas. Esses instrumentos não apenas promovem uma maior clareza nas expectativas organizacionais, como também empoderam os profissionais ao lhes oferecer um percurso claro de crescimento e aprimoramento.

O contexto digital e as transformações provocadas por novas tecnologias impõem uma revisão constante das competências essenciais. Nesse cenário, destacam-se habilidades como pensamento crítico, domínio tecnológico, inteligência emocional e capacidade de inovação. Instituições que investem no desenvolvimento contínuo dessas competências demonstram maior capacidade de adaptação, engajamento dos colaboradores e geração de valor sustentável.

A comparação entre os perfis exigidos por bancos e corretoras também evidencia a necessidade de uma gestão de pessoas mais sensível às especificidades de cada modelo de negócio. Enquanto os bancos demandam estruturas mais hierarquizadas e competências voltadas à estabilidade e conformidade, as corretoras priorizam agilidade, autonomia e espírito empreendedor. A compreensão dessas nuances possibilita ao RH atuar de forma estratégica na construção de culturas organizacionais coerentes e atraentes.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Conclui-se, portanto, que a gestão por competências no mercado financeiro não é apenas uma ferramenta operacional, mas uma estratégia essencial para garantir a excelência institucional e o desenvolvimento humano. Sua eficácia depende do comprometimento das lideranças, da integração com os demais processos organizacionais e da capacidade de antecipar tendências e necessidades futuras. Ao investir em competências, bancos e corretoras não apenas fortalecem sua posição no mercado, mas também promovem trajetórias profissionais mais sólidas, conscientes e alinhadas com os desafios do século XXI.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

LE BOTERF, Guy. Construir as competências individuais e coletivas. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PARRY, Scott B. Just What is a Competency (And Why Should You Care)? Training, v. 35, n. 6, p. 58-64, 1998.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA Brasil). O perfil do auditor interno no Brasil. São Paulo: IIA Brasil, 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária. Brasília: Bacen, 2019.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.