

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLA PATRICIA BAHRY

**MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ATIVIDADES
PROFISSIONAIS DOS EGRESSOS DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO
E APERFEIÇOAMENTO**

**FLORIANÓPOLIS
2005**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Carla Patricia Bahry

**MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ATIVIDADES
PROFISSIONAIS DOS EGRESSOS DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO
E APERFEIÇOAMENTO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientadora: Profa. Suzana da Rosa Tolfo, Dra.

**FLORIANÓPOLIS
2005**

Bahry, Carla Patricia.
B135m Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento / Carla Patricia Bahry. – Florianópolis, 2005.
164 f.

Orientadora: Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo
Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina.
Anexos: f. 151-164

1. Gestão de pessoas. 2. Mobilização de competências. 3. Formação e aperfeiçoamento profissional. 4. Universidade Federal de Santa Catarina.
I. Título.

CDU 658.3

Carla Patricia Bahry

**MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ATIVIDADES
PROFISSIONAIS DOS EGRESSOS DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO
E APERFEIÇOAMENTO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 08 de abril de 2005.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Aos meus pais, exemplos de vida, pelo apoio e amor
incondicionais.
Ao Hugo, que me apoiou e auxiliou com paciência e
carinho no final dessa jornada, com todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil S.A., pela receptividade e pelo apoio à pesquisa, em especial aos colegas que responderam ao questionário e ao colega da DIPES, Gerson Padilha de Almeida, que forneceu dados e informações imprescindíveis para a elaboração deste estudo.

À Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo, orientadora deste trabalho, que acreditou no meu potencial e me orientou, incentivou e apoiou com paciência em todos os momentos.

Ao Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, a todos os professores e funcionários, pela gentileza e paciência.

Ao Prof. Dr. José Carlos Zanelli, pelas valiosas dicas e contribuições.

Aos colegas do mestrado que, por meio das trocas de idéias e discussões, ajudaram na elaboração desse estudo.

Ao Paulo Evaerte, da GEPES SC, pelas dicas e sugestões que auxiliaram na definição do problema de pesquisa.

Aos meus irmãos, Thaiza e Carlos André, e ao meu cunhado Lincoln, pelo incentivo, companheirismo e pela amizade.

À Iara Jane, pela ajuda, paciência e amizade.

Aos colegas da GEREL Florianópolis, em especial àqueles que sempre me apoiaram e contribuíram para que a conclusão desse estudo fosse possível.

A todos que me incentivaram e auxiliaram, direta ou indiretamente, durante o mestrado.

RESUMO

BAHRY, Carla Patricia. **Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um Programa de Formação e Aperfeiçoamento**. 2005. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientadora: Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo

Defesa: 08/04/2005

O objetivo principal deste estudo foi identificar a percepção dos funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, titulados mestres ou doutores, sobre a mobilização, nos cargos em que estão alocados, das competências desenvolvidas nos programas de pós-graduação onde obtiveram a titulação. Trata-se do estudo de um fenômeno, por meio de um caso, descritivo, com uma abordagem metodológica de natureza qualitativa e quantitativa. A população foi composta pelos funcionários que participaram do Programa e estavam atuando como força real de trabalho na organização, quando se iniciou a coleta de dados. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa em documentos da organização e de questionário com perguntas abertas e fechadas. Para a análise dos dados, foi utilizada estatística descritiva e análise de conteúdo. O estudo demonstrou que os funcionários desenvolveram diversos conhecimentos, habilidades e atitudes durante a permanência no Programa. De forma geral, eles têm conseguido mobilizar, nos seus cargos atuais, as competências desenvolvidas, embora essa mobilização pudesse ocorrer com maior intensidade. A análise dos dados apontou a existência de fatores que influenciam a intensidade dessa mobilização. Esses fatores estão relacionados ao tipo de atividade exercida, à relação dessas atividades com a formação do egresso e ao suporte organizacional oferecido à mobilização de competências. As conclusões do estudo mostram que os resultados do Programa são positivos para a organização e que poderiam ser ainda melhores se ela fizesse alguns ajustes, no sentido de oferecer maior suporte para que os egressos possam mobilizar, no trabalho, as competências desenvolvidas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Mobilização de Competências; Formação e Aperfeiçoamento Profissional.

ABSTRACT

BAHRY, Carla Patricia. **Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um Programa de Formação e Aperfeiçoamento**. 2005. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientadora: Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo
Defesa: 08/04/2005

This study aimed basically to identify the perception of the participants of the Banco do Brasil High Education Training and Development Programme, who obtained a master's or doctor's degree, about the use of, in their specific posts, the competencies acquired during their graduate courses. This is a descriptive case study involving the investigating of a phenomenon and adopting both a qualitative and quantitative methodological approach. The study subjects were the bank's employees who took part in the Programme and who were, at the time of the data collection, acting as real work force at the organization. The data were obtained through the research of bank documentation, as well as through an open and closed questions questionnaire. The methods of data analysis included descriptive statistics and content analysis. The study indicates that, during the Programme, the employees developed different knowledge, skills and attitudes. In general terms, they have been able to mobilize, in their present posts, the competencies acquired, but not to its full extent. The data analysis indicates the existence of certain factors which influence the level of this mobilization. These factors are associated with the type of activity carried out, the relationship between these activities and the graduate's training, and the organizational support offered to the mobilization of competencies. The conclusions of this study indicate that the Programme has positive results for the organization, and that these results could be improved if the bank offered more support so that the graduates could better mobilize, in their work, the acquired competencies.

Key-words: Personnel Management; Mobilization of Competencies; Professional Training and Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Construção de Competências	34
Figura 2 – Conglomerado Banco do Brasil	62
Figura 3 – Estrutura Organizacional do Banco do Brasil.....	65

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – T&D x Universidades Corporativas	42
Quadro 2 – Exemplos de Relações entre Área de Concentração, Eixo Temático e Atividades Exercidas	110
Quadro 3 – Distribuição dos egressos e mobilização das competências.....	132
Tabela 1 – Total de bolsas concedidas para cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> por meio do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior.....	54
Tabela 2 – Situação atual dos funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (beneficiados com bolsas para cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>).....	54
Tabela 3 – Dados biográficos e funcionais dos sujeitos da pesquisa	74
Tabela 4 – Titulação e tipo de bolsa recebida	76
Tabela 5 – Dados funcionais dos sujeitos durante a permanência e após o egresso do Programa.....	77
Tabela 6 – Principais conhecimentos desenvolvidos durante a permanência no Programa (segundo a percepção dos funcionários egressos).....	86
Tabela 7 – Principais habilidades desenvolvidas durante a permanência no Programa (segundo a percepção dos funcionários egressos).....	97
Tabela 8 – Principais atitudes e comportamentos desenvolvidos durante a permanência no Programa (segundo a percepção dos funcionários egressos)	104
Tabela 9 – Mobilização, nas atividades de trabalho, das competências desenvolvidas durante a permanência no Programa	113

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS: EVOLUÇÃO E CONTEXTO ATUAL.....	20
2.2	CONCEITO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	23
2.3	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	31
2.4	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	35
2.5	PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CARACTERIZAÇÃO E FORMAS DE AVALIAÇÃO	40
2.6	COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS BANCÁRIOS	44
3	MÉTODO.....	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
3.2	PERGUNTAS DA PESQUISA.....	48
3.3	DEFINIÇÃO DOS TERMOS E DAS VARIÁVEIS.....	49
3.3.1	Definição Constitutiva dos Termos e das Variáveis.....	49
3.3.2	Definição Operacional dos Termos e das Variáveis.....	51
3.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	53
3.5	COLETA DE DADOS	55
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	57
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	59
4	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	61
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	61
4.2	EDUCAÇÃO CORPORATIVA – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL	66
4.3	PROGRAMA DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO EM NÍVEL SUPERIOR.....	70
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	73
5.1	APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS.....	73
5.1.1	Dados Biográficos e Funcionais.....	73
5.1.2	Dados Funcionais Relacionados com o Programa	76

5.2	MESTRADO E DOUTORADO	80
5.2.1	Área de Concentração e Eixo Temático	80
5.3	COMPETÊNCIAS.....	83
5.3.1	Conhecimentos	83
5.3.2	Habilidades	93
5.3.3	Atitudes e Comportamentos	102
5.4	ATIVIDADES DOS FUNCIONÁRIOS EGRESSOS DO PROGRAMA	108
5.5	MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
6.1	CONCLUSÕES	133
6.2	RECOMENDAÇÕES.....	140
	REFERÊNCIAS.....	142
	ANEXOS.....	151
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	152
	ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL	160
	ANEXO C – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS.....	162

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A nova dinâmica mundial, caracterizada pela globalização de mercados e por rápidas mudanças, apresenta desafios constantes para as organizações contemporâneas, que querem sobreviver e obter vantagem competitiva. Essas transformações têm feito com que a gestão das empresas, especialmente a gestão das pessoas que nelas trabalham, sofra mudanças com vistas a adequar-se às exigências do mercado. A partir da década de 1990, observa-se um alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, por meio da incorporação do conceito de competência ao gerenciamento de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2000). As empresas, ao determinar a sua estratégia, definem suas competências organizacionais essenciais, ou seja, suas *core competence*, e também as competências individuais necessárias para o seu respectivo negócio.

As competências essenciais, segundo Prahalad e Hamel (2000), representam os principais recursos da empresa e contribuem de maneira significativa para a percepção dos clientes em relação aos benefícios do produto final. São elas que geram produtos que vão diferenciar a empresa de seus concorrentes e proporcionar vantagem competitiva sustentável, o que significa que são valiosas, raras e com alto custo para serem copiadas (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). As competências individuais, por sua vez, pressupõem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; DURAND, 1998; RUAS, 1999) que refletem as características da pessoa talentosa¹. Estas competências, no entanto, não se

¹ Os indivíduos que possuem um domínio de competências superior ao da maioria das pessoas que atuam na mesma área de atividade são chamados de **talentos** (GRAMIGNA, 2002).

restringem apenas aos conhecimentos acadêmicos ou profissionais, mas também à capacidade dos indivíduos de mobilizá-los na solução de problemas e no enfrentamento de situações no ambiente de trabalho. Sob essa perspectiva, a competência “[...] refere-se à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que um indivíduo mobiliza para alcançar um determinado propósito no trabalho” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 241).

A gestão de pessoas voltada para a formação de competências assume forma diferente daquela adotada no modelo clássico taylorista-fordista (FLEURY; FLEURY, 2000). A idéia de que recrutar a pessoa certa para o lugar certo, pagando um salário justo e dando um treinamento adequado, é a solução para uma boa gestão, deixa de ser suficiente (LACOMBE; TONELLI, 2001). Na gestão de pessoas por competências é ultrapassado o conceito da qualificação, associado ao cargo e aos conhecimentos certificados pelo sistema educacional, com a valorização e o reconhecimento de outros atributos do trabalhador, como: a iniciativa, a polivalência, a multifuncionalidade, a co-responsabilidade, a capacidade de cooperação, a capacidade de ir além das atividades prescritas e a capacidade de compreender e dominar novas formas de trabalho (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). A proposição é superar o saber e a ação individual por meio da criação de uma rede de atores, em que a ação coletiva seja bem sucedida pela mobilização da competência ativa de cada membro da organização (ZARIFIAN, 2001). Desta forma, as competências individuais são transformadas em competências coletivas por meio da interação entre as pessoas que trabalham na organização.

O momento em que uma empresa adota a lógica da competência na gestão de pessoas pressupõe a preconização do desenvolvimento, da mobilização e da valorização das competências dos funcionários em contraponto ao emprego estrito de cálculos de produtividade. Na lógica produtivista, os trabalhadores são considerados custos a reduzir, minimizando-se a validade e a legitimidade da competência, que não pode ser obtida em um clima de insegurança (ZARIFIAN,

2001). Na gestão por competências, por sua vez, as organizações passam a atuar de maneira ativa no desenvolvimento de competências individuais. Elas buscam detectar as competências que precisam ser melhoradas para fazer com que haja progresso na atuação profissional de seus funcionários, tanto no presente quanto no futuro (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Por meio de investimentos em programas de formação e aperfeiçoamento, as organizações procuram proporcionar experiências que fortaleçam e consolidem as competências dos indivíduos, desenvolvendo, dessa forma, saberes, capacidades e criatividade em seu benefício e dos próprios funcionários.

Muitas organizações têm se destacado pelos crescentes investimentos no desenvolvimento das competências de seus funcionários. Iniciativas como a do Banco do Brasil, que criou, em 1997, o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior², demonstram essa nova postura. Por meio da concessão de bolsas de estudo para os funcionários que estão realizando cursos de graduação e pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), a organização tem buscado diferenciação no mercado altamente competitivo em que está inserida. A concessão de bolsas de pós-graduação *stricto sensu*, para mestrado acadêmico e doutorado com dedicação exclusiva, tem o objetivo de formar funcionários para gerar resultados sustentáveis³ (BANCO DO BRASIL, 2004e) pela mobilização das competências, ou seja, pela aplicação conjunta, no trabalho, dos conhecimentos, habilidades e atitudes (RUAS, 1999; LE BOTERF, 2003) que venham a ser desenvolvidos. Entretanto, Ruas (1999) afirma que grande parte dos saberes desenvolvidos nos programas de formação e aperfeiçoamento ficam circunscritos às suas vivências específicas. Muito pouco desses saberes é incorporado às atividades profissionais dos

² Em janeiro de 2004, o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil teve sua denominação alterada para Programa UniBB de Graduação e de Pós-Graduação. Para fins desse estudo será adotada a denominação dada ao Programa na sua criação.

³ Resultados sustentáveis são aqueles que satisfazem as necessidades presentes da organização sem comprometer os resultados futuros.

funcionários egressos, implicando baixo retorno frente aos investimentos da organização e dos treinandos. Isso aumenta a preocupação, por parte das organizações, com a alocação dos funcionários egressos em funções mais complexas, para que possam trazer vantagem competitiva por meio da mobilização das competências desenvolvidas.

Ante o exposto na contextualização desta temática, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a percepção dos funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, titulados mestres ou doutores, sobre a mobilização, nos cargos em que estão alocados, das competências desenvolvidas nos programas de pós-graduação onde obtiveram a titulação?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, titulados mestres ou doutores, sobre a mobilização, nos cargos em que estão alocados, das competências desenvolvidas nos programas de pós-graduação onde obtiveram a titulação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior desenvolvido pelo Banco do Brasil.

- Identificar em que cargos os funcionários que receberam bolsa para mestrado ou doutorado estavam alocados antes de ingressar no Programa e que cargos exercem atualmente.
- Descrever, segundo a percepção dos funcionários egressos, quais os principais conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos durante a permanência no Programa.
- Verificar quais as principais atividades que os funcionários passaram a realizar nos cargos em que foram alocados após a participação no Programa.
- Verificar, segundo a percepção dos funcionários que participaram do Programa, se estes estão mobilizando, nos cargos em que estão alocados, as competências desenvolvidas.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações contemporâneas precisam adequar-se às mudanças a que estão sujeitas, por meio da otimização de processos e recursos e do incentivo ao trabalho das pessoas, para obtenção de vantagem competitiva. Devido às transformações ocorridas no cenário econômico na década de 1980, muitas organizações modificaram a forma como vinham conduzindo seus negócios, com o propósito de atender às novas demandas impostas pelo mercado. A gestão de pessoas adquiriu maior importância, dado que muitas organizações identificaram nos seus funcionários o sustentáculo para suas estratégias de ação, ou seja, reconheceram os mesmos como os principais agentes na consecução dos objetivos organizacionais. Há a emergência de um novo modelo de gestão - por competências, em que o trabalhador multifuncional, capaz de desenvolver

e revelar continuamente seus conhecimentos, habilidades e atitudes na execução do trabalho, é reconhecido e valorizado.

Proporcionar oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas competências e, acima de tudo, criar condições para que eles possam mobilizar essas competências na execução de suas atividades, torna-se uma prioridade para as organizações. O grande desafio, no contexto atual, vem a ser a premência de uma nova postura das organizações e de seus gestores frente ao desenvolvimento e à potencialização articulada dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários. Um exemplo a ser citado é o das organizações bancárias, que após passarem por profundas transformações em seus métodos e processos, especialmente pela instalação de novas tecnologias, pelo acirramento da concorrência e pela diminuição do seu quadro funcional, começaram a demandar trabalhadores cada vez mais capacitados e com alto potencial de crescimento. Há um empenho maior para criar condições favoráveis ao desenvolvimento e à validação e mobilização das competências de seus funcionários, com vistas à obtenção de respostas mais rápidas e precisas para as freqüentes transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas do ambiente em que estão inseridas.

Devido à atualidade e importância do tema, este estudo buscou contribuir para o debate teórico acerca do desenvolvimento e da mobilização de competências nas organizações, em especial, nas bancárias. A revisão da literatura permitiu demonstrar a relevância científica do tema, podendo servir como uma das fontes de referência na elaboração de outros trabalhos que tratem do assunto. A aplicação dos conhecimentos teóricos no estudo de um fenômeno, com base em um caso, pode contribuir para subsidiar a formulação de novas hipóteses e a realização de estudos similares. Em termos práticos, a dissertação pode ser relevante para que a organização estudada e também as demais organizações compreendam a necessidade de selecionar, contratar e

reter empregados competentes, bem como avaliar os programas de formação e aperfeiçoamento que desenvolvem, para verificar a sua eficiência e, principalmente, sua eficácia.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo, faz-se a introdução do estudo, com apresentação do tema e do problema de pesquisa, dos objetivos, geral e específicos, e da justificativa teórica e prática para a realização do mesmo. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura que serviu de suporte para o estudo. Está dividido em seis partes. A primeira trata das organizações bancárias, sua evolução e seu contexto atual. A segunda parte é dedicada ao conceito de competência e à gestão por competências, e a terceira, ao desenvolvimento de competências. A quarta parte revisa as políticas e práticas de gestão de pessoas por competências. A quinta caracteriza os programas de treinamento e desenvolvimento e as formas de avaliação desses programas. Por fim, na sexta parte, são descritas as competências dos profissionais bancários.

O terceiro capítulo, que trata do método, está subdividido em sete partes. Na primeira é feita a caracterização da pesquisa. Na segunda são apresentadas as perguntas de pesquisa e na terceira, definidos os termos e variáveis – definição constitutiva e operacional. A quarta parte descreve a delimitação do estudo. A quinta e a sexta referem-se à coleta e análise dos dados, respectivamente. Por fim, são descritas as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação da organização estudada. Primeiramente, é descrita sua caracterização. Em seguida, é tratada a educação corporativa – Universidade Corporativa e, por fim, é apresentado o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil.

No capítulo cinco procede-se à apresentação e à análise dos dados. O capítulo está subdividido em cinco partes. Na primeira, faz-se a caracterização dos sujeitos da pesquisa, apresentando-se seus dados biográficos e funcionais e os dados funcionais relacionados com o Programa. Em seguida, enfocam-se o mestrado e o doutorado, com a análise das áreas de concentração e dos eixos temáticos desenvolvidos pelos egressos. A terceira parte é dedicada às competências, analisando-se os conhecimentos, habilidades, e atitudes desenvolvidos, na percepção dos egressos, durante a permanência no Programa. A quarta parte trata das atividades que os funcionários egressos do Programa passaram a realizar. Por fim, a quinta parte é dedicada à análise da mobilização, nos cargos atuais dos egressos, das competências desenvolvidas durante a permanência no Programa.

Do capítulo seis constam as considerações finais, com as conclusões e as recomendações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta um levantamento de referenciais publicados e relacionados com o tema estudado. Os conceitos aqui apresentados visam fundamentar o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados.

2.1 ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS: EVOLUÇÃO E CONTEXTO ATUAL

O desenvolvimento econômico das sociedades primitivas está associado ao surgimento das intermediações financeiras, que vieram para substituir os processos de escambo. No Brasil, as intermediações financeiras surgiram após o término do período colonial. Com a transferência da família real para o país, em 1808, foram instaladas as organizações monetárias e criadas as condições para o surgimento das intermediações financeiras e dos bancos comerciais. Nesse mesmo ano, fundou-se o primeiro banco do país, o Banco do Brasil, que após diversas liquidações e fusões consolidou as suas atividades (LOPES; ROSSETTI, 1983). Posteriormente, outras organizações⁴ foram criadas, assim como os órgãos incumbidos de fiscalizá-las, o que, segundo Lopes e Rossetti (1983), decorreu da evolução da estrutura econômica interna do país.

Em 1964, a Lei da Reforma Bancária instituiu mudanças no Sistema Financeiro

⁴ Segundo Schvarstein (1997), organização e instituição são termos distintos que são usados muitas vezes como sinônimos na linguagem coloquial. As instituições são abstrações, ou seja, são o conjunto de normas e valores dominantes e as regras que sustentam a ordem social. Desta forma, trabalho, salário, religião são algumas das instituições universais que irão se particularizar em cada sociedade e em cada momento histórico. Já as organizações são caracterizadas como o sustento material das instituições (como escolas, fábricas, dentre outras), o lugar onde as instituições se materializam e têm efeitos produtores sobre os indivíduos. Atuam como mediadoras na relação entre as instituições e os indivíduos, materializando, em um tempo e lugar determinados, a ordem social estabelecida pelas instituições.

Nacional, passando o mesmo a ser estruturado e regulamentado pela referida lei e, em seguida, pela Lei do Mercado de Capitais (1965) e pela Lei de criação dos Bancos Múltiplos (1988) (NETO,1999). Ainda na década de 1960, o computador foi introduzido nas organizações bancárias. Até então, os bancos eram empresas de pequeno e médio porte, com poucas agências (ACCORSI, 1992). Para Rodrigues *et al.* (1988, p. 351), a modernização dessas organizações ocorreu devido à “necessidade de expansão geográfica e ampliação dos serviços bancários”.

A partir da década de 1970, o setor financeiro de um número significativo de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, como o Brasil, passou por mudanças importantes, valorizando-se mais a capacidade de inovação para atender a demandas cada vez mais diferenciadas (ANDIMA, 2001). Nesse período, teve início o desenvolvimento do processamento eletrônico de papéis, que permitiu padronizar e agilizar as transações bancárias (RODRIGUES *et al.*, 1988).

A liberalização das transações financeiras e a combinação entre informática e tecnologia de comunicações proporcionaram avanços e inovações importantes, que se traduziram em mudanças significativas nas relações entre as organizações bancárias e seus clientes (ANDIMA, 2001). As novas tecnologias foram disseminadas rapidamente devido à adesão maciça dos bancos à informática. A introdução do *home banking* como uma ferramenta de interação instantânea do cliente com o banco, por exemplo, possibilitou uma gama de informações a respeito de produtos e serviços de forma individual, confidencial e inovadora, com agilidade e segurança (LUCE; ALBANESE; ZINGLER, 1993). Por meio da utilização de novas tecnologias as organizações bancárias estabeleceram um novo tipo de relacionamento com o cliente. Bilich e Neto (1995), ao analisarem a gestão da qualidade nos bancos comerciais, destacaram que as agências bancárias passaram a desempenhar um papel complementar aos serviços eletrônicos disponibilizados, representando apenas um ponto de apresentação da organização, destinada a atender um elenco

bastante segmentado de clientes e também a administração e orientação no uso de serviços eletrônicos.

Com a globalização, algumas organizações passaram por fusões e aquisições, enquanto outras buscaram a especialização. Os sistemas financeiros, tanto nacionais quanto internacionais, começaram a atuar em uma estrutura bimodal, marcada pela coexistência e competição entre organizações de grande porte, que buscam oferecer serviços variados a um grande número de clientes em mercados diversificados, e empresas especializadas em mercados mais sofisticados, que produzem serviços de alto valor (ANDIMA, 2001). O processo de globalização também levou muitos bancos a internacionalizarem suas atividades. Eles deixaram de atender apenas ao seu mercado doméstico para atuar também em mercados de outros países, especialmente pelo fato de que as operações internacionais representam mais uma modalidade de serviço para atender aos clientes, que apresentam um perfil cada vez mais exigente (FERNANDES, 1996).

A década de 1990 representou o início de mudanças significativas no perfil das organizações bancárias brasileiras, com destaque para “[...] o surgimento de empresas mais enxutas do ponto de vista de pessoal, altamente informatizadas e caracterizadas pela oferta de produtos mais diversificados” (ANDIMA, 2001, p. 24). Os bancos começaram, então, a oferecer produtos e serviços mais dinâmicos e personalizados para conquistar e facilitar a vida dos clientes. A maioria dos produtos que eram oferecidos por funcionários passou a ser disponibilizada por meio digital, como o banco eletrônico, a Internet, o *smart card*, o banco por telefone e os terminais de auto-atendimento (PIRES; MARCHETTI, 1997).

O contexto altamente dinâmico em que as organizações bancárias estão inseridas faz com que elas estejam constantemente confrontadas com novas realidades competitivas, o que pressupõe adaptação para sobrevivência. Como consequência, além da utilização de novas tecnologias, estas organizações precisam de profissionais que possuam e desenvolvam

continuamente as competências necessárias para atender às novas demandas organizacionais e às expectativas dos clientes. Nesse sentido, a gestão de competências assume papel importante para sobrevivência e obtenção de vantagem competitiva por parte das organizações.

2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competência encontra-se em construção (LE BOTERF, 2003). Diversos autores vêm tratando da temática nos últimos anos, abordando-a por meio das mais variadas interpretações. Essas diversas abordagens dificultam uma uniformidade conceitual, mas permitem identificar uma certa unanimidade em relação ao fato de que a gestão por competências⁵ constitui um fator importante para a obtenção de vantagem competitiva no atual cenário em que as organizações estão inseridas.

O debate sobre competências teve início na década de 1970, quando McClelland (1973) publicou um *paper* intitulado *Testing for Competence rather than Intelligence*, em que tratava a competência como uma característica subjacente ao indivíduo, que é ocasionalmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação. Já na década de 1980, Boyatzis (1982) identificou um conjunto de qualificações e traços de personalidade que determinam o desempenho superior, por meio da análise de vários estudos sobre competências gerenciais. A partir daí, vários autores trouxeram contribuições e o conceito

⁵ Muitos autores adotam denominações diferentes para definir o modelo de gestão por competências, tais como “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, dentre outras. Esses termos representam essencialmente a mesma idéia, apesar das diferenças de ordem semântica. A utilização da partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos indica “fim”, “propósito”, “destino”, “desejo”, conforme descrito por Carbone *et al.* (2005). Neste trabalho, será utilizada a expressão “gestão por competências”, por expressar, segundo Le Boterf (2003), a idéia de que o esforço gerencial visa alavancar, desenvolver e mobilizar competências.

de competência foi associado às capacidades humanas que proporcionam um alto desempenho no trabalho, embasado na inteligência e na personalidade do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A definição do termo competência, no campo da gestão organizacional, segue principalmente duas grandes correntes, conforme sugere Dutra (2004). A primeira corrente, formada, sobretudo, por autores norte-americanos, entre eles, McClelland (1973) e Boyatzis (1982), define a competência como o conjunto de qualificações que permite ao indivíduo ter uma *performance* superior em um trabalho ou situação. A segunda linha, formada principalmente por autores franceses como, por exemplo, Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), descreve que a competência está associada às realizações e àquilo que as pessoas produzem e/ou entregam para a organização. Para esses autores, só se pode falar em competência quando há **competência em ação**, ou seja, a competência é colocar em prática o que se sabe, em determinado contexto. Dutra (2004) sugere ainda que, atualmente, o conceito de competência tem sido pensado como o somatório das duas linhas.

As competências podem ser classificadas como humanas (relacionadas ao indivíduo ou ao grupo de trabalho) e como organizacionais (relativas à organização em sua totalidade) (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Segundo King, Fowler e Zeithaml (2002) podem estar vinculadas tanto aos conhecimentos e às habilidades dos funcionários quanto aos sistemas físicos e gerenciais da empresa. O conceito de competência humana é articulado com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; DURAND, 1998). O indivíduo expressa competência “[...] quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência” (CARBONE *et al.*, 2005, p. 28). Por meio da relação entre essas três dimensões, os indivíduos desempenham papéis e assumem responsabilidades no desempenho de suas funções, pois, para expor uma habilidade, eles devem conhecer princípios e técnicas

específicos e, para que adotem um comportamento no trabalho, devem ter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes apropriados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Zarifian (2001) o **conhecimento** ou o saber é adquirido por meio da educação. É na absorção dos conhecimentos e na relação educativa que as competências normalmente são formadas e desenvolvidas. Para Le Boterf (2003), os conhecimentos podem ser desenvolvidos tanto na educação formal quanto na experiência profissional. Segundo esse autor, o saber é dividido em: saberes teóricos (que desempenham um papel heurístico, difundido na maioria das vezes pela escola e pela formação); saberes do meio (que se referem ao contexto no qual o profissional intervém); e saberes procedurais (que descrevem como deve ser feita uma atividade, como proceder).

A **habilidade** ou o saber fazer é construído a partir da utilização, nas situações de trabalho, dos conhecimentos desenvolvidos. Nesse sentido, não são os diplomas ou os saberes que são julgados para o reconhecimento profissional do indivíduo, mas como ele manifesta suas competências e produz efeitos importantes no resultado do trabalho (ZARIFIAN, 2001). De acordo com Le Boterf (2003), o saber fazer é dividido em: saber fazer formalizado (condutas, métodos ou instrumentos que têm a aplicação prática dominada pelo profissional); saber fazer empírico (oriundo das lições tiradas da experiência prática); saber fazer relacional (saber cooperar e conduzir-se); e saber fazer cognitivo (operacionalizado sob a forma de operações intelectuais, ajudando a tratar informações e a raciocinar).

A **atitude** pressupõe a preparação da pessoa para atuar (se comportar) de determinada maneira diante de um objeto (MARTIN-BARÓ, 1983). É importante ressaltar que a atitude e o comportamento, embora estejam relacionados, são conceitos distintos. A atitude é definida como uma predisposição a reagir a um estímulo, sendo que essa reação pode ser positiva ou negativa (BOWDITCH; BUONO, 1992). Segundo Robbins (1998, p. 92), as “atitudes são constatações

avaliadoras – tanto favoráveis quanto desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como alguém se sente em relação a algo”. As atitudes de uma pessoa são um determinante importante de seu comportamento e a influenciam a agir de determinada maneira. No entanto, o fato de a atitude levar a uma intenção de comportamento por parte do indivíduo não significa que esta intenção será consumada. A consumação propriamente dita depende das circunstâncias, e é por meio da ação que o comportamento é concretizado (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A atitude não é visível e constitui uma predisposição para a ação. Só pode ser verificada por meio da manifestação, de um comportamento. Pode ser conceituada como um estado da pessoa que determina o comportamento que ela terá a respeito de um objeto. Nesse sentido, o comportamento não é casual, podendo ser explicado nas idéias e nos sentimentos que cada pessoa tem em relação aos objetos importantes de sua vida. As atitudes, como um dos determinantes do comportamento, condicionam a ação do indivíduo em cada situação específica (MARTIN-BARÓ, 1983) e o levam a agir ou não com competência. Zarifian (2001) complementa ao afirmar que a atitude pode ser manifesta em três campos: o da autonomia, o da tomada de responsabilidade e o da comunicação. A autonomia e o assumir responsabilidade representam as atitudes sociais integradas às competências profissionais e somente são aprendidas e desenvolvidas nas situações profissionais que as requerem. A comunicação representa o entender o outro, compartilhando com ele referenciais, motivos e objetivos considerados parcialmente comuns.

A noção de competência está associada, na literatura administrativa, “[...] a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 21). Segundo esses autores, as competências devem agregar valor econômico para a organização e

valor social para o indivíduo. Podem ser associadas às habilidades, aos conhecimentos, às capacidades e às características comportamentais que predizem diretamente o desempenho superior (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997). Para Ruas (2005), a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, que podem ser entendidas como dimensões de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento) que estão disponíveis para serem mobilizadas em situações específicas. A efetividade e a legitimação de uma competência ocorre por meio de ações em situações reais de trabalho, nas quais a articulação das suas principais dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) ocorre.

Zarifian (2001) articula as competências como a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade diante de situações profissionais. Como decorrência, o indivíduo envolve-se plenamente no trabalho que está desenvolvendo, dando respostas adequadas aos eventos inesperados que acontecem no dia-a-dia e assumindo a responsabilidade de avaliar e agir diante das situações que se apresentam. Vieira e Luz (2003), por sua vez, afirmam que a competência está associada à flexibilidade e à adaptabilidade constante. Para essas autoras, atributos como a autonomia, a responsabilidade de comunicação e a polivalência passam a ser mais valorizados nas situações de trabalho, pois o controle do mesmo depende dos próprios trabalhadores.

As competências também estão ligadas às dimensões cognitivas e compreensivas, pelo fato de que as pessoas apóiam-se em seus conhecimentos, que devem estar abertos a contestações e a novas aprendizagens, para o entendimento prático das diversas situações com que se deparam constantemente. À medida que aumenta a complexidade dessas situações, os indivíduos mobilizam-se conjuntamente, unindo suas competências, assumindo responsabilidade pessoal e co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001). O trabalho em equipe, a cooperação, o intercâmbio de idéias e conhecimentos e o desenvolvimento das competências coletivas começam a ser enfatizados, com vistas ao enfrentamento dos problemas e eventos cada vez mais complexos com

que as organizações se deparam constantemente. Prahalad e Hamel (2000, p. 59) abordam as competências coletivas ao estudar a competência essencial, que representa o principal recurso da empresa, destacando que as habilidades que, juntas, formam a competência essencial “[...] devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas habilidades técnicas com as de outros a partir de novas e interessantes maneiras”.

Atrair pessoas que detenham as competências desejadas não implica, entretanto, que elas mobilizarão essas competências na organização. Segundo Dutra (2001a), o fato de as pessoas deterem conhecimentos, habilidades e atitudes não significa que a organização será beneficiada diretamente com isso. Para ele, é imprescindível que haja entrega, ou seja, que o indivíduo tenha capacidade de doar-se, de agregar valor para empresa e para o negócio. A mobilização das competências dos indivíduos não pode ser imposta ou prescrita, ou seja, a organização é impossibilitada de obrigar que seus funcionários sejam competentes ou desenvolvam suas competências. A motivação representa uma condição e um efeito da utilização e do desenvolvimento das competências, quando o indivíduo as mobiliza em situações reais de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Para Le Boterf (2003), a competência só existe no ato, na mobilização dos conhecimentos e das habilidades individuais em contextos profissionais. No entanto, esse autor destaca que a mobilização das competências por parte do profissional ocorre em função de um projeto que tenha uma significação para ele e ao qual ele dá um sentido.

A noção de competência também foi introduzida no sistema educacional brasileiro. O Ministério da Educação instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para a Educação Profissional de Nível Técnico. Um dos princípios norteadores, explicitado na legislação, é o desenvolvimento de competências profissionais que, conforme o artigo 6º da Resolução CEB nº 4, de 08 de dezembro de 1999, são entendidas como “[...] a capacidade de mobilizar, articular e

colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (BRASIL, 2004, p. 2).

A ascensão da gestão por competências levou ao apontamento das distinções entre as noções de competência e de qualificação. Fleury e Fleury (2000; 2001) afirmam que a qualificação está relacionada à posição ou ao cargo e aos conhecimentos adquiridos no sistema educacional. A competência, no entanto, vai além desses conhecimentos e das tarefas executadas pelos indivíduos. Para Le Boterf (2003, p. 21) “quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competência”. Brandão e Guimarães (2001, p. 9) afirmam que existem autores que “[...] definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico”. A qualificação adquire um caráter convencional, reconhecendo a capacidade requerida das pessoas para exercerem determinadas funções. Tolfo (2000) descreve a qualificação mais relacionada à administração fordista e a competência como o suporte para um modelo de gestão alinhado às mudanças na organização do trabalho e nas relações trabalhistas, refletindo a “[...] emergência de um novo paradigma produtivo” (HIRATA, 1994, p. 128).

Em suas reflexões acerca da gestão por competências, Bitencourt e Barbosa (2004) fazem uma síntese das principais críticas de alguns autores que tratam da temática. Dentre elas, pode-se destacar as seguintes: a) devido aos diferentes significados e contradições do termo competência, a ênfase na construção de atributos prevalece, faltando a visão processual; b) como o mapeamento de competências é baseado nas necessidades do momento, constata-se a tendência a “viver do passado”, “[...] não existindo uma preocupação com a construção de

competências necessárias no futuro” (BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p.255); c) devido à dificuldade de mensuração de atitudes, muitos modelos de competências simplificam a questão do que seria um padrão gerencial efetivo, passando a privilegiar, dessa forma, atributos menos significativos, mas fáceis de mensurar; d) predominam listas de competências desprovidas de um contexto ou que não refletem a necessidade do contexto organizacional; e) a burocracia e o custo levam à “[...] predominância de formalismo voltado à confirmação de competências, e não ao seu desenvolvimento” (BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 255); f) a falta de uma visão integrada em que as competências e os processos de novos padrões e práticas de gestão de pessoas se relacionem; e g) a busca pelo sucesso faz com que as pessoas precisem sentir-se competentes, dificultando a aprendizagem por meio do erro ou por experiências de insucesso⁶.

Com a adoção do modelo de gestão por competências a organização procura orientar seus esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e também avaliar as competências individuais e organizacionais necessárias para a consecução dos seus objetivos (CARBONE *et al.*, 2005). Em se tratando das competências⁷ individuais, estas passaram a representar as contribuições das pessoas para a capacidade das organizações interagirem com o meio ambiente, proporcionando maior vantagem competitiva (DUTRA, 2001a). Nessa perspectiva, o desenvolvimento de competências passou a ser uma preocupação tanto para as organizações quanto para os profissionais que nelas atuam, como será abordado em seqüência.

⁶ Para conhecer na íntegra as principais críticas ver Bitencourt e Barbosa (2004).

⁷ Cabe ressaltar que, diante da variedade de conceitos proposta pelos autores e apresentada nesse item, será considerado, para efeito dessa pesquisa o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (dimensões ou recursos) que o indivíduo detém e mobiliza em função das exigências das situações de trabalho com que se depara (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; DURAND, 1998; RUAS, 1999; ZARIFIAN, 2001, LE BOTERF, 2003).

2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A obtenção de vantagem competitiva pela gestão por competências faz com que as organizações criem, cada vez mais, um clima favorável para que o desenvolvimento das competências de seus funcionários ocorra no dia-a-dia organizacional. Esse desenvolvimento ocorre por processos de aprendizagem, que permitem que os indivíduos possam executar atribuições e responsabilidades mais complexas (DUTRA, 2001a). Os conhecimentos gerados por meio dos processos de aprendizagem são fundamentais para a constituição de competências que, quando manifestadas de forma integrada na atuação dos indivíduos, impactam nos seus desempenhos e nos resultados da organização (DUTRA, 2004).

Fleury (2001) classifica o processo da aprendizagem nas organizações em três níveis: **individual** (é pessoal e ocorre primeiro, por meio de caminhos diversos); **grupais** (processo social compartilhado pelas pessoas do grupo, que necessita de um gerenciamento adequado); e **organizacional** (ocorre por meio dos dois processos anteriores, resultando em diversos artefatos organizacionais, como estrutura e normas). A atividade de aprendizagem, que leva à aquisição de competências, está condicionada ao envolvimento pessoal, ou seja, o “domínio de novas operações cognitivas, a reorganização de suas próprias representações, o desenvolvimento de saber-fazer técnicos e a combinação de conhecimentos e de capacidades só podem ser obtidos com o envolvimento das pessoas” (LE BOTERF, 2003, p. 214). Prahalad (1999) destaca ainda que o foco do aprendizado não inclui somente o desenvolvimento da capacidade analítica, mas também de processos e valores. Segundo ele, o aprendizado de processos e comportamentos é um requisito para melhorar a capacidade das equipes de desenvolver suas competências.

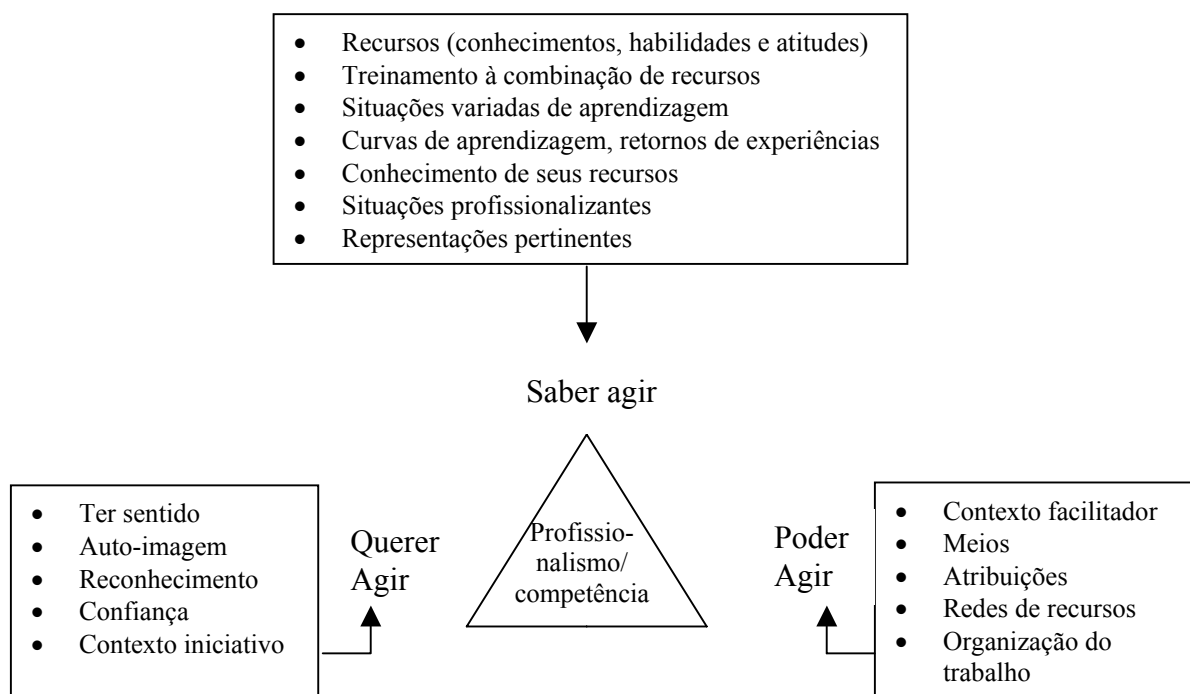
No processo de aprendizagem organizacional, o aprender aparece associado, segundo Ruas (1999, p. 2), à “[...] capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um processo de aprendizagem coletivo através da interação entre as pessoas da empresa”. A competência de uma empresa não se resume à soma das competências de seus membros. O desenvolvimento das competências coletivas é resultado das articulações e trocas fundadas nas competências individuais, que permitem que a organização e o funcionamento da empresa ocorram por meio da conjugação da rede de competências de seus atores (LE BOTERF, 2003) com o alinhamento e o desenvolvimento da capacidade dos grupos de criarem os resultados que seus membros realmente desejam (SENGE, 1990).

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, parece importante, para as organizações, criar mecanismos para ampliar a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus empregados. Dessa forma, elas passam a adotar modelos, desenvolver seus próprios sistemas educacionais, além de investir em outras alternativas que proporcionem o efetivo desenvolvimento das competências de seus funcionários.

Um modelo que permite o desenvolvimento de competências individuais e coletivas é o proposto por Ienaga (1998, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) e visa identificar o *gap* (lacuna) de competências da organização. Nesse processo, são estabelecidos os objetivos e metas que devem ser alcançados de acordo com as estratégias definidas pela organização e, em seguida, verificam-se quais as competências necessárias e quais as disponíveis para a sua consecução. A partir dessa verificação, a organização busca minimizar a eventual lacuna de competências, constatada por meio do planejamento, da seleção, do desenvolvimento e da avaliação de competências utilizando os subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento e gestão de desempenho, entre outros.

Outra forma que algumas organizações encontraram para que o desenvolvimento de competências ocorra efetivamente foi a criação de seus próprios sistemas educacionais, como as Universidades Corporativas, que deixam de privilegiar apenas o conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2001). As Universidades Corporativas buscam o desenvolvimento de pessoas com base na gestão por competências e criam um sistema de aprendizagem contínua, fazendo com que toda organização aprenda e trabalhe com novos processos e soluções e também compreenda a importância da aprendizagem (EBOLI, 2004). Dessa forma, o desenvolvimento vai do treinamento ao aprendizado contínuo, com a finalidade de ensinar novas competências e aperfeiçoar as já existentes, de modo a assegurar que o aprendizado necessário para o bom desempenho seja efetivado (MILKOVICH; BORDREAU, 2000).

Segundo Le Boterf (2003), a construção das competências resulta da reunião de condições favoráveis ao saber agir, ao poder agir e ao querer agir. O desenvolvimento das competências, portanto, não é função apenas do indivíduo, mas compartilhada entre três atores: o indivíduo, o gestor e o formador/gerenciador de recursos humanos. Por meio do desenvolvimento do saber agir, do encorajamento ao querer agir e da possibilidade de fazer com que o funcionário venha a agir, a organização cria condições favoráveis à construção das competências, proporcionando o desenvolvimento dos indivíduos e ajudando-os a articular e relacionar seus saberes. A combinação desses e de outros fatores, como os descritos na Figura 1, a seguir, aumenta a capacidade de transposição dos conhecimentos adquiridos, tanto na formação quanto nas situações profissionais.



Fonte: Le Boterf (2003, p. 160), com adaptações.

Figura 1 – Construção de Competências.

Ao tomar como base o pressuposto de que a empresa competente é aquela que aprende mais rápido e melhor que seus concorrentes, instala-se um discurso no sentido de investir e apoiar o desenvolvimento contínuo dos funcionários, com vistas a despertar o empenho e a capacidade de aprender de todas as pessoas (SENGE, 1990). Os próprios indivíduos estão percebendo a necessidade de aperfeiçoamento constante como condição fundamental para sua inserção e manutenção no mercado de trabalho (DUTRA, 2001b). Em função disso, as políticas e práticas de gestão de pessoas incluem novas perspectivas, com o objetivo de atender às expectativas das organizações e de seus funcionários.

2.4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Por meio do uso do conceito de competência a gestão de pessoas assumiu novos delineamentos, com ênfase no desenvolvimento das competências individuais e coletivas, mais condizentes com o atual contexto de atuação das organizações. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas vem passando por um processo de transformação, resultado das fragilidades demonstradas pelos modelos centrados nos cargos, tradicionalmente utilizados como referencial, diante do ambiente turbulento e mutável em que as organizações estão inseridas (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA 2000). As políticas e práticas de gestão de pessoas assumem uma nova configuração e algumas premissas são adotadas, tais como: a necessidade de valorização dos talentos da organização; a necessidade de atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; a necessidade de criação de condições favoráveis à motivação dos funcionários em torno das metas organizacionais; a necessidade de oferta de condições para o crescimento funcional e o desenvolvimento profissional na própria empresa; a necessidade de oferecimento de incentivos vinculados a resultados (de preferência com base grupal ou coletiva); e a necessidade de adaptação das políticas de gestão de pessoas à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político no qual atua (ALBUQUERQUE, 1992).

As políticas de gestão de pessoas são elaboradas conforme a filosofia e as necessidades das organizações. Servem como guia na realização dos objetivos organizacionais, a fim de aumentar a chance dos gestores e dos demais funcionários de fazerem escolhas semelhantes ao enfrentarem situações similares, mesmo que independentemente (HAMPTON, 1983). Ao estabelecer as políticas de gestão de pessoas, as organizações definem suas práticas. Por meio das práticas, a gestão define procedimentos de planejamento, seleção e desenvolvimento das competências individuais necessárias à organização.

Segundo Fischer (1998, *apud* FLEURY; FLEURY, 2000), as empresas mais avançadas utilizam as seguintes práticas de gestão de pessoas:

- **Captação:** processo por meio do qual as empresas buscam atrair e selecionar pessoas com nível educacional elevado, que renovem o quadro funcional e questionem os procedimentos vigentes na empresa;
- **Desenvolvimento:** processo utilizado pelas organizações para desenvolver, por meio de práticas de aprendizagem diversas, as competências essenciais. Observa-se também que as organizações buscam, cada vez mais, funcionários que estejam preocupados com o autodesenvolvimento; e
- **Remuneração:** prática que tem passado por revitalização, mediante o desenvolvimento de modelos de remuneração por níveis de competências.

Para esses autores, os novos processos de recrutamento e seleção têm o intuito de identificar pessoas com alto potencial de crescimento, que sejam flexíveis para lidar com incidentes críticos e que tenham pensamento estratégico. Esses processos podem ser internos ou externos à organização. Quando realizados externamente, visam identificar e atrair candidatos que não pertençam à organização, para posteriormente contratar aqueles que atendam aos requisitos solicitados, visando produzir um quadro funcional do tamanho e da especificidade desejados. Já o recrutamento e a seleção internos dizem respeito à movimentação das pessoas entre as diferentes posições dentro da organização. Normalmente as empresas fazem recrutamento e seleção externos quando internamente as competências individuais desejadas não estão disponíveis (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

As atividades de treinamento e desenvolvimento, por sua vez, assumem grande relevância na organização em virtude da necessidade de desenvolvimento das competências fundamentais ao negócio. São processos que visam aumentar a capacitação do funcionário e

prepará-lo para o trabalho competente, após seu ingresso na organização. Essas atividades incluem experiências que fortalecem e consolidam as características dos indivíduos importantes para a organização, proporcionando maior lucratividade no longo prazo e servindo para o alcance dos objetivos da empresa e dos indivíduos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Para Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), a formação e a capacitação dos funcionários deve enfatizar a aprendizagem contínua, por meio de treinamento formal (interno ou externo), de manutenção de práticas de troca de conhecimentos, de possibilidades de participação em projetos desafiadores e de *feedback* constante. A realização de *job rotation*⁸, que possibilita a aquisição de novas experiências, também é uma das formas que pode ser utilizada para o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

A avaliação de desempenho nas organizações que gerenciam competências deve ocorrer em todos os níveis organizacionais, desde o individual até o corporativo. Na avaliação de nível individual, além dos resultados alcançados pelo indivíduo no trabalho também é avaliada a forma como são expressos os conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance do objetivo organizacional. Dessa forma, o desempenho alcançado representa a própria competência do indivíduo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Flannery, Hofrichter e Platten (1997) defendem que, ao contrário das avaliações de desempenho tradicionais, a avaliação por competências, para ser eficaz, precisa enfatizar como os funcionários trabalham e não simplesmente o que realizam. Afirmam, inclusive, que ela não deve ser feita exclusivamente por superiores, mas também pelos colegas, pelos subordinados e até mesmo pelos clientes (avaliação 360 graus).

⁸ A *job rotation* (rotação de cargos) é a colocação do empregado em outro cargo, no mesmo nível, que tenha requisito de habilidades semelhantes quando uma atividade deixa de ser desafiadora para o mesmo (ROBBINS, 1998).

As organizações também começam a elaborar sistemas próprios de remuneração, que estabelecem os níveis de competências e a remuneração adequada a cada nível (FLEURY; FLEURY, 2000). Os modelos de remuneração por competências propõem recompensar as pessoas que apresentam melhor desempenho, por meio da vinculação do aumento salarial à ampliação das competências e à substituição do paternalismo pelo profissionalismo, que é medido por padrões preestabelecidos (PIZZATO, 2004). Dessa forma, os indivíduos são incentivados a buscar o desenvolvimento e a aprendizagem para se tornarem mais polivalentes. Alguns critérios, como: a criatividade, a iniciativa, os resultados e o empreendedorismo são considerados estratégicos na definição de um sistema de remuneração por competências. Esses critérios podem tornar a organização mais competitiva, pois requerem maior empenho por parte dos empregados na busca pela qualidade, produtividade e satisfação dos clientes (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2003).

Quando se pensa em gestão de pessoas por competências, é importante “[...] estabelecer um *link* entre as estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas [...]” (BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 256). Nesse sentido, Bitencourt (2000, *apud* BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p.256) descreve que a gestão de competências é um

“[...] processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização)”.

Desse modo, a nova postura organizacional é resultado da reconsideração que está sendo feita em relação ao tipo de funcionário almejado atualmente e ao modo como ele deve desempenhar seu trabalho, ser motivado e recompensado pelo seu desempenho. As organizações

demandam, cada vez mais, pessoas altamente treinadas, que saibam trabalhar em equipe, tomar decisões e assumir responsabilidades (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997). Além da dificuldade de atrair pessoas competentes, a possibilidade de retenção das mesmas nas organizações está se tornando cada vez mais difícil. Por serem pessoas com altos níveis de desempenho e empregabilidade, são almejadas por outras empresas, e a possibilidade de permanência, por um longo período de tempo, em um mesmo emprego torna-se baixa. Em função disso, os gestores de pessoas precisam estar atentos a algumas questões, especialmente em relação à carreira dos funcionários que, mesmo sendo individual, é de vital importância para as organizações. Os gestores precisam, então, tomar decisões para reter e desenvolver os indivíduos mais competentes. A motivação, a liderança, a participação, a possibilidade de crescimento, a realização e o reconhecimento são cruciais para manter as competências individuais existentes na organização e fazer frente aos desafios que o ambiente flexível e mutável apresenta (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O conceito de gestão que tem o foco de atenção voltado para as pessoas e suas competências visa atender às exigências emergentes do dia-a-dia das empresas e dos profissionais que nelas atuam. A gestão de pessoas busca, nos indivíduos, o suporte para as estratégias de ação das organizações, pois é por meio da contribuição dos funcionários que elas conseguem obter e manter vantagem competitiva ao longo do tempo. Como Fischer (2001) destaca, o conceito de modelo de gestão de pessoas, ou modelo competitivo de gestão de pessoas reflete políticas, práticas e processos de gestão que caracterizam as empresas que atuam no atual contexto, sendo que os programas de treinamento e desenvolvimento têm uma função importante para a formação de competências que geram e mantêm vantagem competitiva, como será abordado a seguir.

2.5 PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CARACTERIZAÇÃO E FORMAS DE AVALIAÇÃO

Treinamento e desenvolvimento são atividades inerentes à proposição de gestão por competências. Conforme conceituado por Vargas (1996, p. 127), essas atividades referem-se à “[...] aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou a longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades”. Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) definem o treinamento e o desenvolvimento por meio de conceitos distintos. Para os autores, o treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço feito pelas organizações para que seus funcionários tenham oportunidades de aprendizagem. Seus propósitos mais tradicionais são: identificar e superar deficiências no desempenho dos empregados; prepará-los para novas funções; e tornar a treiná-los para a adaptação às novas tecnologias introduzidas no trabalho. O desenvolvimento, considerado mais abrangente, diz respeito às ações das organizações para estimular o crescimento pessoal de seus funcionários, sem visar, necessariamente, à melhoria no seu desempenho atual ou futuro (NADLER, 1984 *apud* BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996). Vargas (1996) descreve, ainda, que Nadler (1984, p. 127) usa “[...] o termo desenvolvimento de recursos humanos por julgar que o mesmo inclui treinamento, educação e desenvolvimento, sendo por isso, mais completo”.

Ao abordar as medidas de avaliação de treinamento, Borges-Andrade (2000) destaca que o processo de treinamento permite a aquisição de habilidades motoras ou intelectuais e informações, bem como o desenvolvimento de estratégias cognitivas e atitudes, que podem tornar o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis na organização. Esse processo ocorre de forma mais sistemática, por meio da utilização de uma tecnologia instrucional. Já o

processo de desenvolvimento está mais baseado na autogestão da aprendizagem. Para o autor, algumas noções que pareciam mais restritas ao conceito de treinamento podem, no entanto, ser sorvidas pelo conceito de desenvolvimento, que é posto em prática, na atualidade, como estratégia da organização num contexto de competição acirrada por trabalho e emprego. A própria coexistência das aprendizagens individual e organizacional significa que as duas noções (treinamento e desenvolvimento) estão intimamente relacionadas, fazendo com que seus conceitos comecem a perder as claras fronteiras que os separavam.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho e as turbulências do mercado têm aumentado a complexidade das tarefas executadas pelos indivíduos e, conseqüentemente, a exigência cognitiva para sua execução, de modo que as organizações passam a adotar modelos de **treinamento, desenvolvimento e educação**. Isso pode ser corroborado por Mourão e Borges-Andrade (2004) que descrevem que as organizações passaram a investir tanto em Treinamento e Desenvolvimento quanto em Educação. Por isso, nas organizações e na literatura mais recente, o tradicional T&D começa a ser substituído pela nomenclatura TD&E. A educação e o treinamento passam a ser vistos pelas organizações como um investimento em capital humano, capaz de gerar lucro, crescimento e vitalidade empresarial (PONTUAL,1980). Exemplo disso é o aumento do número de organizações que estão criando suas Universidades Corporativas. Existem, na literatura, indicações de que os tradicionais Centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estão cedendo lugar às Universidades Corporativas em virtude da maior preocupação com a educação de todos os funcionários (EBOLI, 2004).

As Universidades Corporativas procuram promover o desenvolvimento de competências por meio do aprendizado permanente, com ênfase na estratégia organizacional, como pode ser observado no Quadro 1 a seguir. Abbad e Borges-Andrade (2004) pontuam, no entanto, que os termos: treinamento, educação e desenvolvimento têm sido utilizados, muitas vezes,

equivocadamente, como sinônimos. Segundo os autores, essa confusão conceitual pode ser suprimida pelas distinções entre os três termos. O treinamento tem o objetivo de melhorar o desempenho do indivíduo em seu cargo. A educação refere-se às oportunidades oferecidas pela organização para que o funcionário desenvolva seu potencial, por meio da aprendizagem de novas habilidades, para ocupar outros cargos. Já o desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização oferece, para o crescimento pessoal do empregado, tornando-o capaz de aprender, sem focar um direcionamento específico bem determinado. Mesmo que as fronteiras entre os conceitos estejam cada vez mais tênues, a base que cada um mantém é importante para que não se perca de vista a perspectiva que vai de um conceito mais restrito, de aprender visando aprimorar-se no cargo atual, para a aprendizagem, que objetiva o exercício de cargos futuros e o crescimento do próprio empregado.

Departamento de Treinamento Tradicional	⇒	Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Competências Críticas
Aprendizado Individual	Foco	Aprendizado Organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades Individuais	Ênfase	Estratégias de Negócio
Interno	Público	Interno e Externo
Aumento de Habilidades	Resultado	Aumento de Desempenho

Fonte: Eboli (1999, *apud* GOMES, 2004, p. 4).

Quadro 1 – T&D x Universidades Corporativas

A formação e o desenvolvimento dos funcionários evoluiu para um processo contínuo e múltiplo, com aumento da ênfase na avaliação dos sistemas de treinamento. As organizações que tradicionalmente fazem altos investimentos em treinamento e também aquelas que reconhecem os valores estratégicos do conhecimento e do esforço contínuo de qualificação de seus funcionários são as que mais demandam avaliação (BORGES-ANDRADE, 2000). A crescente demanda “[...] por avaliação de treinamento sinaliza que as organizações estão mais conscientes de que ele não é uma solução infalível para todos os males e que, portanto, é preciso avaliar o sistema de treinamento e os resultados que ele produz” (MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 4).

Borges-Andrade (2000) descreve que a avaliação é a principal responsável pelo provimento das informações que garantem a retroalimentação e o aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento. Pantoja, Lima e Borges-Andrade (1999, p.2) descrevem que na “[...] avaliação busca-se verificar em que medida os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento são efetivamente aplicados pelo treinado, em seu contexto de trabalho”. Para aferir os resultados de treinamentos, Kirkpatrick e Whitelaw (*apud* BOOG, 1980) sugerem a utilização de quatro níveis de medição: 1) reação dos treinandos em relação ao programa; 2) aprendizagem ou resultado imediato - ocorrência de mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser identificados imediatamente após o treinamento se completar; 3) comportamento ou resultado intermediário - quais foram as mudanças provocadas no comportamento dos treinandos após o treinamento; e 4) resultados finais - efeitos do treinamento na eficácia organizacional, resultados tangíveis do treinamento.

A avaliação dos processos de treinamento é considerada ferramenta estratégica para as organizações. Por meio do fornecimento de informações, ajuda a promover melhorias contínuas na qualidade desses processos (MOURÃO *et al.*, 2003), não devendo, no entanto, ocorrer em uma etapa única, mas sim continuamente (CASTRO, 2002). Bastos (1994) também concorda que

a avaliação de um treinamento deve ser contínua. Entretanto, segundo esse autor, pode ser observada mais claramente em dois momentos: na etapa de planejamento, em que é previsto o que avaliar e como fazê-lo; e na avaliação propriamente dita, que representa a última fase do processo.

Segundo Cavalcanti (1989), a aferição dos resultados do treinamento deve requerer a comprovação da adoção efetiva de comportamento e do uso de habilidades e conhecimentos, o que se enquadraria no terceiro nível de medição sugerido por Kirkpatrick e Whitelaw (*apud* BOOG, 1980). Avaliar as ações de treinamento e desenvolvimento significa garantir que o esforço despendido, tanto em matéria de tempo como de energia e dinheiro, está gerando retorno para a organização. Esse retorno não é apenas financeiro, mas também pode se dar por meio de maior profissionalismo por parte dos funcionários, pelo revigoramento da motivação e pela melhora nos processos de comunicação, entre outros aspectos. Para que as ações de treinamento sejam consideradas investimentos, devem promover melhorias na organização, mediante a elevação do nível profissional e do crescimento pessoal dos indivíduos. O processo de avaliação do treinamento evidencia eventuais distanciamentos entre os objetivos fixados e os resultados obtidos, e permite agilizar as ações corretivas necessárias (FEUILLETTE, 1991).

2.6 COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS BANCÁRIOS

A organização tradicional do trabalho bancário começou a ser modificada em 1964, com a introdução da automação e da racionalização. Até então, o contador era considerado uma figura tão importante para o banco quanto o gerente. Os funcionários precisavam conhecer basicamente rotinas administrativas internas e contabilidade, e o critério básico para as promoções era o tempo de serviço. A partir desse período, a figura do contador deu lugar à do gerente administrativo. A

padronização e a automatização dos serviços facilitou a substituição do profissional bancário e gerou aumento da rotatividade e dificuldades para a ascensão (ACCORSI, 1992).

A partir da década de 1970, o bancário avesso ao risco e que privilegiava a segurança deixou de ser valorizado (ANDIMA, 2001). Diante das constantes mudanças de cenários, os profissionais precisaram adotar uma postura mais dinâmica e ousada para atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes. A capacidade de antecipar tendências e de gerar resultados sustentáveis tornou-se mais requisitada. A introdução do conceito de gestão da qualidade nas organizações bancárias implicou na educação e no treinamento dos funcionários, com ênfase na qualidade, difundindo-se uma postura pró-ativa, em que o bancário se transforma em um parceiro, atuando ativamente na obtenção de vantagem competitiva para a organização em que trabalha (BILICH; NETO, 1995). Em estudo realizado sobre as competências profissionais na indústria bancária, Brandão (1999) pôde constatar que as tendências em relação ao papel do profissional bancário sugerem que, em um futuro próximo, o mesmo atuará como um consultor financeiro, desempenhando um papel profissional bem diferente do atual. O novo profissional bancário deverá ter novas qualificações e um perfil profissional caracterizado pela polivalência e pela capacidade de criar e inovar no trabalho.

Ao descrever as competências identificadas por setores, Gramigna (2002) define como principais características exigidas dos profissionais que atuam em organizações financeiras a criatividade, o dinamismo, a flexibilidade, a comunicação, a liderança, a motivação, a negociação, o relacionamento interpessoal, a tomada de decisão e a visão sistêmica. Este perfil de competências permite às organizações fundamentarem suas decisões na gestão das pessoas e fazerem a opção por projetos que ampliem o domínio de competências dos indivíduos. O profissionalismo também tem adquirido uma importância cada vez maior no mercado de trabalho. Os profissionais de todas as categorias, inclusive a bancária, começam a investir na

empregabilidade, que pressupõe não somente a adaptabilidade a um posto de trabalho, mas também a capacidade da pessoa de desenvolver competências pertinentes às suas atividades (LE BOTERF, 2003). O desenvolvimento e o encorajamento da empregabilidade das pessoas supõe o reconhecimento, a criação, a manutenção e o desenvolvimento de suas competências. Em função disso, as organizações passam a gerir as competências individuais de seus membros, com o intento de obter vantagem competitiva sustentável.

3 MÉTODO

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, faz-se necessário determinar o método que levou a ele. O método é o caminho para se chegar a um determinado fim. Para Gil (1999), o método científico representa os procedimentos tanto intelectuais quanto técnicos adotados pelo cientista para produzir o conhecimento. Coadunando com este conceito, Lakatos e Marconi (1992, p.4) definem o método como:

[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O presente capítulo apresenta o método que foi utilizado para elaboração deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Por meio do método científico a pesquisa gera novos conhecimentos acerca da realidade social. Segundo Bruyne *et al.* (1977), existem vários modos de investigação e seu emprego depende do objeto da pesquisa, do estado dos conhecimentos e das contingências na realização do projeto.

O estudo de caso, segundo Yin (1984) é um estudo empírico que visa investigar um fenômeno dentro de sua realidade, quando as fronteiras entre tal fenômeno e a realidade não são definidas claramente, e no qual se utilizam várias fontes de evidências. Na mesma perspectiva, Bruyne *et al.* (1977, p. 224) afirmam que os estudos de casos são pesquisas que “estão fundadas

no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”.

Conforme Roesch (1999), o estudo de caso pode ser classificado em: exploratório, descritivo e explanatório. O presente estudo caracterizou-se fundamentalmente como descritivo, pois buscou descrever as situações e os eventos observados em um fenômeno. Para seu desenvolvimento, foi adotada uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, a fim de detectar as percepções humanas para interpretar os fenômenos comportamentais que ocorriam na organização. Foi utilizada, de modo combinado, uma abordagem de natureza quantitativa, por meio do uso de medidas de nível nominal e ordinal como categorias de mensuração de alguns dados (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004).

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

Considerando os objetivos da pesquisa, foram formuladas as seguintes questões:

- Qual o principal objetivo, público-alvo e como ocorre o processo de ingresso no Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil?
- Em que cargos estavam alocados antes de ingressar no Programa e que cargos exercem atualmente os funcionários que receberam bolsa para mestrado ou doutorado?

- Quais os principais conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos durante o Programa, segundo a percepção dos funcionários egressos?
- Quais as principais atividades que os funcionários passaram a realizar, nos cargos em que foram alocados, após a participação no Programa?
- Os funcionários que participaram do Programa estão mobilizando as competências desenvolvidas (representadas pela combinação das dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes)?

3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS E DAS VARIÁVEIS

Nesta parte, são definidos os termos e as variáveis da pesquisa, com o intuito de torná-los mais claros e compreensíveis.

3.3.1 Definição Constitutiva dos Termos e das Variáveis

Programas de formação e aperfeiçoamento - Programas que buscam desenvolver as competências dos indivíduos que fazem parte da organização, com o propósito de aumentar o seu valor e prepará-los para o trabalho competente. Incluem experiências que fortalecem e consolidam os atributos dos indivíduos importantes para a organização, servindo para o alcance dos objetivos da empresa e também dos próprios indivíduos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Estes programas são normalmente chamados de Programas de Treinamento e Desenvolvimento.

Egressos – Indivíduos que cumpriram a grade curricular de um curso de pós-graduação e obtiveram uma titulação em determinada área do conhecimento (FERREIRA, 2004).

Mobilização – Ação ou conjunto de ações finalizadas sobre um objetivo. É a aplicação daquilo que se sabe ou se conhece num contexto específico (RUAS, 1999; LE BOTERF, 2003).

Cargo – Conjunto de funções similares regularmente exercidas por um indivíduo (MARRAS, 2002), associadas a uma posição formal na organização.

Competência – Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (dimensões ou recursos) que o indivíduo detém e mobiliza em função das exigências das situações de trabalho com que se depara (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; DURAND, 1998; RUAS, 1999; ZARIFIAN, 2001, LE BOTERF, 2003).

Conhecimentos – Informações adquiridas e integradas pelo indivíduo, por meio das relações educativas e da experiência profissional, que lhe permitem saber como compreender, adaptar-se e agir diante dos problemas e das atividades a serem executadas (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Habilidades – Capacidade do indivíduo para aplicar de forma adequada, na realização de suas atividades práticas e no enfrentamento de situações no ambiente de trabalho, os conhecimentos adquiridos (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Atitudes – Predisposição do indivíduo para reagir a um estímulo, sendo um determinante importante do seu comportamento e o influenciando a agir de determinada maneira (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Comportamento – Conduta ou ação manifesta por uma pessoa. Diz respeito à adoção de um curso de ação específico que pode ser determinado em certa medida pelas atitudes do indivíduo (MARTIN-BARÓ, 1985).

Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior - Programa desenvolvido pelo Banco do Brasil, que faz parte do Sistema de Educação Corporativa da organização - Universidade Corporativa Banco do Brasil, visando oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários, por meio da concessão de bolsas de estudo para cursos de graduação e pós-graduação (*latu sensu e stricto sensu*) (BANCO DO BRASIL, 2004e).⁹

3.3.2 Definição Operacional dos Termos e das Variáveis

Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior - Foi entendido como o

⁹ O Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior faz parte das ações de capacitação funcional do Banco do Brasil, que estão organizadas em duas grandes vertentes. A primeira vertente é composta pelos Programas de Apoio e Estímulo à Educação Formal, que são subdivididos em duas partes: Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (bolsas de graduação e pós-graduação *latu sensu e stricto sensu*) e Programa de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros. A segunda vertente é composta pelos Programas de Educação Empresarial, que envolvem cursos, ciclo de palestras, BB MBA, Excelência Executiva, Novos Gestores, Treinamento no Exterior e outros eventos de atualização profissional (BANCO DO BRASIL, 2004e). Desde janeiro de 2004 o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior teve sua denominação alterada para Programa UniBB de Graduação e de Pós-Graduação. Para fins deste estudo, no entanto, será adotada a denominação dada ao Programa na sua criação.

Programa desenvolvido pelo Banco do Brasil, que viabiliza o fornecimento de bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu*, para formação e aperfeiçoamento de funcionários, em nível de mestrado e doutorado, com vistas a desenvolver competências para aumentar o seu valor e prepará-los para o trabalho competente.

Egressos – Foram considerados egressos os funcionários que obtiveram a titulação de mestre ou de doutor, deixando de fazer parte do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil, e que estavam exercendo seus cargos regularmente na organização, no período em que se iniciou a coleta de dados.

Mobilização – Foi verificado se os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (dimensões ou recursos de competências), desenvolvidos pelos funcionários egressos durante a permanência no Programa, estavam sendo aplicados nos cargos em que estes foram alocados.

Cargo – Foi identificado pela posição formal ocupada pelos funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior.

Competência – Foi verificada com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (dimensões ou recursos) que os sujeitos da pesquisa afirmaram ter desenvolvido durante o período em que permaneceram no Programa. Também foi verificada, com os sujeitos, a mobilização conjunta destes conhecimentos, habilidades e atitudes nos cargos que exercem.

Conhecimentos – Foram verificados com base nos saberes adquiridos e integrados por meio do Programa, que permitem aos funcionários egressos saberem como compreender, adaptar-se e agir diante dos problemas e das atividades a serem executadas.

Habilidades – Foram verificadas com base na capacidade dos funcionários egressos de aplicar de forma adequada, na realização de suas atividades práticas e no enfrentamento de situações no ambiente de trabalho, os saberes desenvolvidos.

Atitudes – Foram verificadas com base nas predisposições que podem levar os sujeitos da pesquisa a se comportarem de determinada maneira, em face da realidade em que atuam.

Comportamento – Foi verificado com base na identificação da conduta ou das ações manifestas pelos egressos, que podem ter sido determinadas, em certa medida, pelas suas atitudes.

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado no Banco do Brasil, uma organização financeira de economia mista. A população que fez parte do universo da pesquisa foi composta pelos funcionários que participaram do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (beneficiados com bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu*), criado em 1997, e estavam atuando como força real de trabalho na organização, quando se iniciou a coleta de dados.

A **Tabela 1** mostra o total de bolsas concedidas para cursos de pós-graduação *stricto sensu*, por meio do Programa, de 1997 a 2003, e a **Tabela 2** mostra a situação atual dos sujeitos que foram beneficiados com estas bolsas.

Tabela 1 – Total de bolsas concedidas para cursos de pós-graduação *stricto sensu* por meio do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior.

Ano	Bolsas Concedidas
1997	17
1998	17
1999	9
2000	8
2001	8
2002	14
2003	09
Total	82

Fonte: Banco do Brasil (2004b).

Tabela 2 – Situação atual dos funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (beneficiados com bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu*).

Cargo	Situação Atual	Quantidade
Gerente	Força Real de Trabalho	9
Analista	Força Real de Trabalho	28
Assessor	Força Real de Trabalho	7
Pesquisador	Treinamento	21
Outro	Quadro Suplementar/ Disponibilidade/Afastamento/ Desistência ¹⁰	17
Total		82

Fonte: Banco do Brasil (2004c).

¹⁰ **Quadro Suplementar** - utilizado para classificar os funcionários que estão afastados do Banco por um dos seguintes motivos: licença-saúde por prazo superior a 90 dias; licença para exercício de mandato eleitoral; e licença interesse – não remunerada, para tratar de assuntos particulares. **Disponibilidade** – utilizada para classificar os funcionários que estão temporariamente cedidos a outras empresas do conglomerado BB, como, por exemplo, BrasilPrev, BrasilCap, ou a órgãos do governo, sobretudo ministérios, por solicitação do acionista majoritário do Banco (União). **Afastamento** – utilizado para classificar outros tipos de afastamento (aposentadoria, demissão a pedido, demissão no interesse do serviço) (BANCO DO BRASIL, 2004f). **Desistência** – utilizado para designar os funcionários que desistiram do Programa antes da conclusão.

3.5 COLETA DE DADOS

Segundo Godoy (1995, p. 26) “no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação”. Marconi e Lakatos (1990) afirmam que, antes de iniciar a pesquisa de campo, o pesquisador deve analisar minuciosamente todas as fontes documentais que poderão servir de suporte para a investigação.

Com a finalidade de se poder iniciar a coleta de dados, foi obtida autorização formal da organização para a realização da pesquisa e para a divulgação de seu nome na apresentação dos resultados e ainda para o acesso às informações que se fizessem necessárias. O projeto de dissertação também foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina - Parecer Consubstanciado – Projeto nº 228/2004.

A partir da obtenção da autorização, teve início a coleta de dados mediante pesquisa em documentos da organização, entre eles, relatórios e registros, que serviram de fontes de informação para o estudo. O instrumento básico utilizado na coleta de dados foi um questionário, que visou obter informações acerca da população em estudo por meio de perguntas que foram respondidas por escrito. As perguntas foram elaboradas com base na revisão da literatura e no “Quadro das Áreas de Interesse do Banco”, elaborado pela organização, que descreve: 1) a Diretoria/Unidade do Banco interessada em determinada linha de pesquisa; 2) a área de conhecimento; 3) a área de concentração; e 4) o eixo temático. As áreas de interesse são alteradas anualmente, de acordo com os interesses estratégicos da organização, e se caracterizam como as linhas orientadoras nas quais os candidatos devem basear-se para confeccionar o anteprojeto apresentado no processo seletivo para ingresso no Programa (BANCO DO BRASIL, 2004f).

Os questionários, segundo Richardson *et al.* (1985), “[...] cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. Segundo esses autores, os questionários podem ser classificados pelo tipo de pergunta feita aos entrevistados e pelo modo de aplicação. Quanto ao tipo, as perguntas combinaram duas categorias: fechadas (que apresentaram alternativas de respostas fixas e preestabelecidas) e abertas (perguntas que levaram os indivíduos a responderem com frases ou orações, buscando opiniões mais elaboradas). O questionário, disponível no “Anexo A” desta dissertação, foi composto por 24 questões, sendo 10 fechadas, 10 abertas e 4 combinando questão aberta e fechada. Uma questão utilizou uma escala de cinco níveis, sendo o mais elevado “Total” e o mais baixo “Nenhuma”.

Anteriormente à aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com três sujeitos que não pertenciam à população do universo da pesquisa, para verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento eram inteligíveis aos respondentes (validação semântica) (PASQUALI, 1997). Este pré-teste teve o intuito de eliminar possíveis discrepâncias antes da coleta efetiva dos dados. Um dos sujeitos participantes do pré-teste cursou mestrado sem patrocínio do Banco, mas coordenou o Grupo de Trabalho (GT) que concebeu e implementou o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior. Foi gerente da Divisão de Profissionalização e Desempenho da organização, responsável pela gestão do desempenho profissional, pelo Programa de Profissionalização, pela Orientação Profissional e pela Avaliação de Impacto dos Treinamentos. Atualmente é Analista *Master* na Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco. Os outros dois sujeitos ingressaram no Programa em 2003 e, mesmo com o *status* de pesquisadores participantes do Programa, haviam obtido a titulação de mestre e já tinham retornado aos serviços na organização. Após a realização do pré-teste, o questionário também passou por uma revisão, com vistas a proceder aos ajustes gramaticais necessários.

Quanto ao modo de aplicação, o questionário foi enviado, inicialmente, via malote interno do Banco do Brasil, a todos os sujeitos da pesquisa, acompanhado de uma carta de apresentação, com informações quanto ao objetivo da pesquisa, ao tipo de pergunta e às instruções para preenchimento, e quanto ao caráter confidencial das respostas. Na seqüência, constaram agradecimentos pela colaboração dos respondentes e orientações quanto à devolução do questionário. Posteriormente, os questionários também foram enviados por *e-mail* a todos os sujeitos. Antes do envio do questionário, manteve-se contato telefônico com os sujeitos da pesquisa, com o intuito de explicar a importância do estudo e solicitar a colaboração dos mesmos no sentido de responder o questionário.

A coleta dos dados, por meio do questionário, ocorreu de 06/09/2004 a 23/11/2004. Foram remetidos 44 questionários, tendo retornado 32 (72,73%).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados utilizaram-se métodos quantitativos e qualitativos. Os métodos quantitativos foram empregados para garantir a precisão de alguns resultados, evitando distorções tanto na análise quanto na interpretação dos mesmos. Para tal fim, os dados obtidos nas respostas às questões fechadas do questionário receberam tratamento estatístico – estatística descritiva, sendo resumidos e organizados por meio de distribuições de frequências (absolutas e relativas) das variáveis, que foram expressas por tabelas. O programa utilizado para empreender o tratamento estatístico dos dados foi o Microsoft Excel. A partir do resumo dos dados, foi possível identificar alguma regularidade ou padrão nas observações dos respondentes, permitindo estudar o fenômeno com margem maior de segurança.

Os métodos qualitativos foram empregados para analisar os dados que não permitiram a aplicação de técnicas aritméticas. A análise de conteúdo é bastante utilizada, especialmente pela sua natureza científica, devendo ser:

[...] eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador (RICHARDSON *et al.*, 1985, p. 178).

Neste sentido, foi efetuada a análise dos conteúdos das respostas obtidas nas questões abertas do questionário. Essas respostas foram transcritas e, em seguida, agrupadas em unidades que permitiram aprofundar e extrair os conteúdos mais relevantes dos dados coletados. Por fim, buscou-se identificar o conteúdo latente para realização das inferências. Visando preservar o anonimato dos respondentes não foi identificado o nome da Diretoria ou Unidade a que cada um permaneceu vinculado durante o Programa. Utilizou-se apenas a abreviatura **DIR** acompanhada do número correspondente a cada Diretoria ou Unidade. Para designar cada sujeito utilizou-se a abreviatura de competente (**COMP**) acompanhada do número correspondente a cada egresso. Também foi feita análise documental nos documentos da organização, o que possibilitou o levantamento de aspectos relevantes à investigação.

Para que a análise dos dados fosse bem sucedida, ela esteve presente em todas as fases da pesquisa, por meio da utilização de métodos e técnicas que permitiram tratar o problema com a maior objetividade possível. Dessa forma, os dados foram analisados em três partes, conforme sugerido por Miles e Huberman (1994). A primeira delas, denominada de redução dos dados, ocorreu durante e após a coleta. Visou acentuar, separar, focalizar, descartar e organizar os dados para permitir a extração e a verificação das conclusões. Na segunda, os dados foram apresentados

e compactados por meio do uso de tabelas para facilitar a análise. Na terceira e última parte, procedeu-se à verificação dos dados e à extração das conclusões. Desde o início da coleta já começaram a ser ponderadas as conclusões sobre o significado dos dados, no entanto elas só foram reveladas na finalização da pesquisa. A verificação ocorreu quando surgiram idéias de como relatar o texto, a partir de discussões com a orientadora e colegas.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Castro (1978, p. 6), a ciência pode ser descrita como “uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada”. Entretanto, a pesquisa científica apresenta algumas limitações, especialmente pela complexidade dos fatos nas ciências sociais. Desta forma, é importante apresentar as principais limitações deste estudo.

Em primeiro lugar, esta pesquisa está baseada em um estudo de caso. Esse tipo de estudo possui um caráter particularizante, permitindo o aprofundamento, por meio de uma análise intensiva, da questão estudada. Por outro lado, ele limita o poder de generalização a outras organizações, uma vez que a validade de suas conclusões permanece restrita ao caso.

Os procedimentos científicos devem ser objetivos, e a ciência deve ser isenta de juízos de valor e posições ideológicas. Entretanto, todo conhecimento é afetado e pode ser até distorcido pelas predisposições dos pesquisadores. Isso configura a segunda limitação deste estudo, pois o mesmo pode ter sido, em algum momento, influenciado pelo viés perceptivo da pesquisadora, especialmente por ela trabalhar na organização estudada.

A terceira limitação refere-se à técnica utilizada para coleta de dados. A maioria dos sujeitos da pesquisa atua em Diretorias e Unidades do Banco em Brasília. Diante da dificuldade de deslocamento da pesquisadora, foram utilizados questionários para levantamento dos dados.

Os questionários, ao contrário das entrevistas, que aumentam a participação dos sujeitos na elaboração do conteúdo da pesquisa, não permitem que todas as perspectivas possíveis para que o informante expresse seus pensamentos e experiências dentro do foco principal colocado pelo pesquisador sejam exploradas.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo apresenta a organização estudada – o Banco do Brasil. Para melhor compreensão da organização e do Programa, foram utilizados, principalmente, dados coletados em documentos do Banco.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O príncipe Dom João VI chegou ao Brasil em 1808, decretando a abertura do país ao comércio exterior. Até esse período, não existiam organizações financeiras no Brasil (PELÁEZ; SUZIGAN, 1981). Diante da necessidade de se criar uma organização bancária, foi fundado, em 1808, e iniciou suas atividades, em 11 de dezembro de 1809, o primeiro Banco do Brasil (*id.ib.*, 1981). Após ter suas atividades extintas por duas vezes, o Banco do Brasil passou a atuar, desde 1905, na terceira e atual fase jurídica, sob esta denominação (BANCO DO BRASIL, 2004d).

A Lei da Reforma Bancária de 1964 instituiu o Banco Central (BACEN) e o Conselho Monetário Nacional (CMN), fazendo com que o Banco do Brasil perdesse a maior parte das atribuições típicas de autoridade monetária. As reformas de 1980 e 1990 redefiniram os papéis do BACEN e do Banco do Brasil, passando este último a atuar em padrões próximos dos demais bancos comerciais (LOPES; ROSSETTI, 1998). Com a extinção, em 1986, da conta movimento, que o provia automaticamente com recursos do governo, o Banco do Brasil foi autorizado a funcionar como banco múltiplo, passando por algumas modificações e iniciando sua transformação em conglomerado financeiro (conforme disposto na Figura 2), ampliando o *portfólio* de produtos e serviços das agências, por meio da criação de diversas subsidiárias como: BB *Leasing* S.A., BB Financeira S.A., BB Administradora de Cartões de Crédito S.A., BB

Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A., BB DTVM (BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários) e BB Banco de Investimento (FORTUNA, 1995; LOPES; ROSSETTI, 1998; PINTO, 2003). Para garantir a competitividade, por meio da venda de novos produtos, o BB também acelerou o processo de parcerias. Com essas associações, foram criadas: a Brasilprev (1993), a Brasilcap (1995), a Brasilsaúde (1995) e a Brasilveículos (1996) (PINTO, 2003).



Fonte: Banco do Brasil (2004d).

Figura 2 – Conglomerado Banco do Brasil.

A implantação do Plano Real, em 1994, fez com que as organizações financeiras se reestruturassem para se adaptar à nova conjuntura. A fim de se transformar em uma empresa competitiva e rentável, o Banco precisou quebrar paradigmas ultrapassados, implementar nova estratégia corporativa, propor metas audaciosas e adequar seu quadro de pessoal. Para atender esse último objetivo, foi lançado, em 1995, o Programa de Desligamento Voluntário (PDV). Por meio do Programa, 13.388 funcionários foram desligados da organização (PINTO, 2003;

BANCO DO BRASIL, 2004d). Em março de 1996 (ano em que fechou com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões), foi implementado o Plano de Reestruturação, chamado de “O Banco do Brasil na Hora da Verdade”. O Plano estava centrado na capitalização do Banco e na mudança do modelo de gestão, tendo como prioridades concluir a implantação do modelo organizacional voltado para os segmentos de mercado (com base em unidades estratégicas de negócios) e acelerar o Programa de Profissionalização dos funcionários (BANCO DO BRASIL, 2004d; 2004a). O ano de 2000 representou a expansão do BB na internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil (www.bb.com.br), abrangendo sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes. Atualmente, mais de 85% das transações bancárias são realizadas por canais alternativos, como: terminais de auto-atendimento, telefone celular, internet e *palm top* (PINTO, 2003; BANCO DO BRASIL, 2004d).

Em 2003, ano em que obteve lucro líquido de R\$ 2,4 bilhões, o Banco fortaleceu sua atuação como banco público orientado para o desenvolvimento econômico e social do país, incluindo em sua estratégia corporativa a responsabilidade socioambiental. Sua atuação a partir de segmentos negociais (Varejo, Atacado e Governo) e apoiada por áreas de negócios (Internacional e Agronegócio) trouxe mais competitividade, por meio de atendimento diferenciado para cada segmento de clientes. Em 2004, um dos destaques foi a criação do Banco Popular do Brasil, subsidiária integral do Banco, criada para disponibilizar micro-crédito às populações de baixa renda, que eram excluídas do sistema financeiro. O primeiro ponto foi inaugurado em fevereiro de 2004, no Distrito Federal (BANCO DO BRASIL, 2004d).

No que se refere à política de gestão de pessoas, pode-se destacar que a organização enfatiza o constante aprimoramento profissional dos funcionários, buscando compatibilidade entre as habilidades e expectativas individuais e as necessidades e objetivos organizacionais.

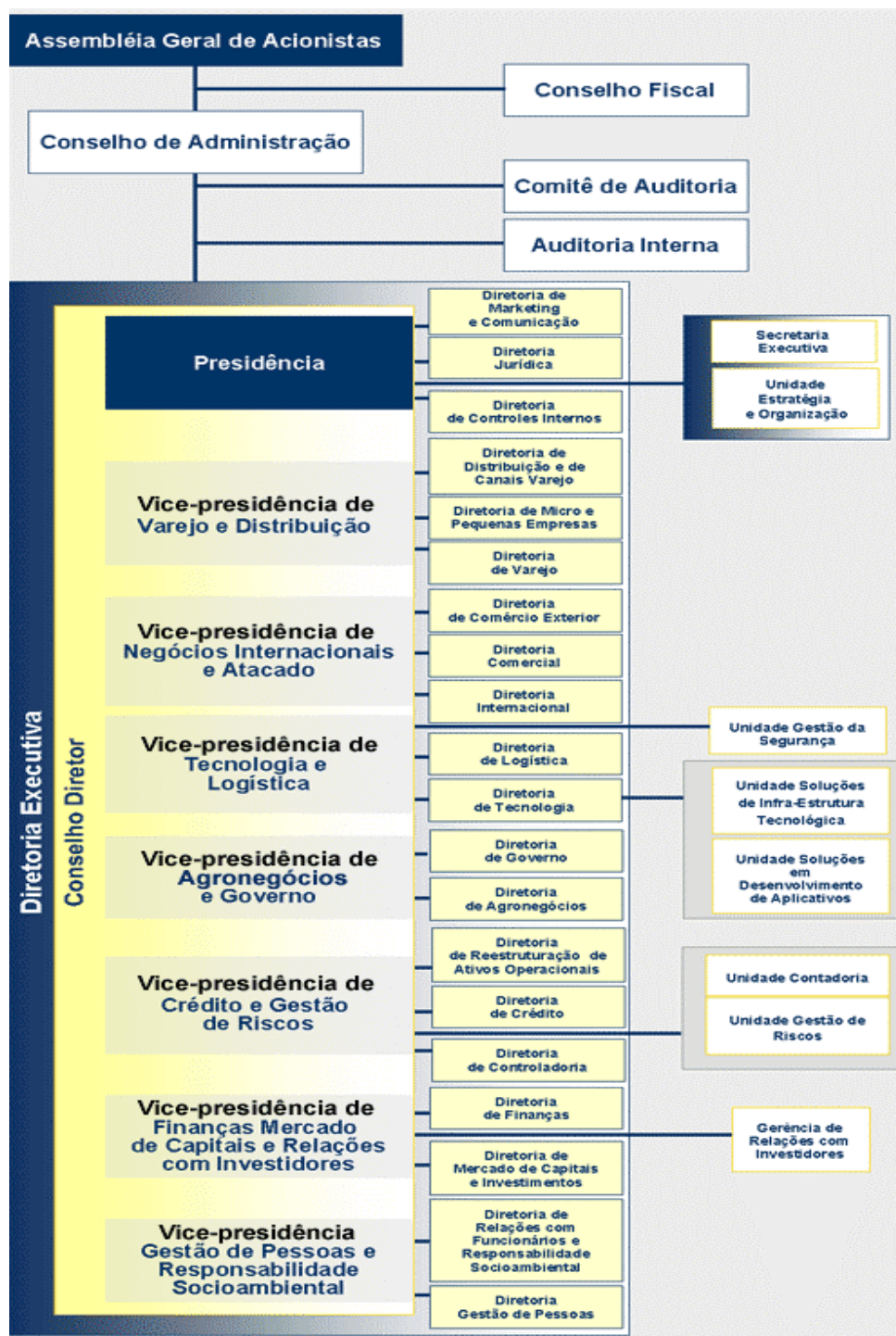
Procura oferecer oportunidade para que os funcionários administrem sua trajetória funcional e planejem suas carreiras.

Para o planejamento da trajetória profissional, são oferecidas orientações e oportunidades criadas por meio do Programa de Ascensão Profissional, concebido para: aliar os interesses dos funcionários com os da organização, buscando harmonizar perspectivas, e proporcionar critérios técnicos e transparentes para o aprimoramento profissional e a concorrência a cargos; auxiliar o funcionário na programação, reprogramação e gerenciamento de sua carreira; democratizar o acesso à ascensão; e servir como indicador de talentos. Também foram criadas ferramentas de gestão de carreira e metodologias de Orientação Profissional, que constituem um processo de reflexão e uma tomada de decisão sobre diversas questões da trajetória profissional associadas à orientação para o trabalho, orientação e planejamento de carreira, *coaching*, *mentoring*, aconselhamento, recolocação profissional, orientação vocacional para os jovens, dentre outras.

A organização criou as “trilhas de desenvolvimento”, que são caminhos educacionais seguidos pelos funcionários na busca da excelência pessoal e profissional, auxiliando-os no planejamento da carreira, por meio de dicas de leitura, cursos, vídeos e sites sobre diversas áreas. Além dos investimentos no aprimoramento dos funcionários, a organização procura promover a melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional dos mesmos, assegurando condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde (BANCO DO BRASIL, 2004h; 2004i).

Atualmente, o Banco do Brasil mantém uma estrutura interna (ver Figura 3) que lhe permite maior agilidade e foco no cliente. Está presente em 2.884 municípios, com 13.220 pontos, divididos em 3.241 agências (72 ligadas ao pilar Atacado, 38 ao pilar Governo e as demais ao pilar Varejo) e 9.979 pontos de atendimento. Seu quadro funcional é composto de 82.216 funcionários, 10.583 estagiários, 4.586 adolescentes trabalhadores e 4.712 contratados

temporários, confirmando sua posição de maior organização financeira da América Latina (BANCO DO BRASIL, 2004d; 2004g).



Fonte: Banco do Brasil (2004d).

Figura 3 – Estrutura Organizacional do Banco do Brasil.

4.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

A educação empresarial representa uma das prioridades do Banco do Brasil. O Sistema de Educação Corporativa BB existe desde 1965, quando começaram a ser ofertados treinamentos internos – presenciais e a distância, por meio da criação do DESED - Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal. Ao longo dos anos, a organização vem tentando proporcionar condições para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, por meio de diversas ações, como: a criação de programas de capacitação, da TV Corporativa – TVBB, do Portal do Desenvolvimento Profissional e da Universidade Corporativa BB, em 11 de julho de 2002. Por meio de sua Universidade Corporativa, a organização pretende criar valor pela educação. As ações da Universidade são alinhadas ao direcionamento estratégico da organização, consolidando, dessa forma, seu compromisso com os acionistas, clientes, sociedade e funcionários. As políticas e programas de educação “[...] são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração” (BANCO DO BRASIL, 2004e, p.1), proporcionando o desenvolvimento de competências essenciais para a organização e a consciência social e profissional para os indivíduos. Os programas e ações de aprendizagem são fundamentados em princípios filosóficos e organizacionais e têm o propósito de desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários; prover soluções para problemas de desempenho profissional; aperfeiçoar a performance organizacional; e formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco (BANCO DO BRASIL, 2004e)

A produção e o acesso ao conhecimento dão-se por meio de um sistema que oferece:

- aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na web);
- programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país;
- variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal Virtual, com acesso via internet e intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia *web*, dentre outros (BANCO DO BRASIL, 2004e, p. 1).

A Universidade Corporativa tem suas ações fundamentadas na educação continuada, que ocorre ao longo de toda carreira do indivíduo, buscando expandir as “[...] oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura” (BANCO DO BRASIL, 2004e, p. 1). O processo educacional é orientado por seis princípios metodológicos: participante (o aprendiz é reconhecido como agente da educação, que interfere no destino da comunidade); problematização da realidade (os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica); método socializador e dialógico (utilizam-se técnicas de ensino individuais e socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe); democratização do saber (os conhecimentos e a oportunidade de aprender são compartilhados em um espaço de igualdade); educação contínua (a educação é um processo permanente que leva em conta a atividade, as pessoas e o contexto); e visão global e integrada da dinâmica do Banco (o processo de ensino-aprendizagem considera a inserção da organização em um contexto social em constante modificação) (BANCO DO BRASIL, 2004e).

O sistema de educação corporativa, além de formar o corpo funcional da organização, tem sido estendido gradativamente a outros públicos. Dos mais de 8000 executivos que passaram

pelo programa BB MBA – Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial, 1751 são profissionais oriundos de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras do Banco. Eventos, como o Ciclo de Palestras, desenvolvido pela organização, também têm sido estendidos a clientes, parceiros e fornecedores. As empresas e os profissionais ligados ao comércio exterior podem receber treinamentos por meio das consultorias prestadas a clientes em negócios internacionais. Assim, a organização busca ampliar a sua comunidade de aprendizagem (BANCO DO BRASIL, 2004e).

As ações de capacitação da Universidade Corporativa estão estruturadas em duas vertentes (*id.ib.*, 2004e):

a) Programas de Apoio e Estímulo à Educação Formal:

- Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui: bolsas de Graduação; bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização; e bolsas de pós-graduação *stricto sensu* – mestrado e doutorado.
- Programa de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros, que oferece bolsas de estudo em cursos de modalidade regular; de aperfeiçoamento no Brasil e no exterior; em regime de imersão; preparatórios para certificação internacional; e turmas fechadas em cursos instrumentais.

b) Programas de Educação Empresarial:

- Cursos.

- Ciclo de Palestras: criado em 1996, visa proporcionar a reflexão dos funcionários sobre a aplicabilidade de assuntos atuais à realidade do Banco, por meio de temas apresentados por especialistas e pesquisadores.
- BB MBA: Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial, programa de treinamento destinado a executivos e técnicos, desenvolvido em parceria com instituições, como a USP, FGV e FDC, dentre outras.
- Excelência Executiva: visa potencializar as qualificações e aptidões dos executivos, colocando-as a serviço das estratégias do Banco.
- Novos Gestores: programa de identificação e capacitação de novos gestores.
- Treinamento no exterior: preparação de gestores da área internacional
- Outros eventos de atualização profissional.

Para verificar a efetividade dos treinamentos oferecidos pelo Banco, foi criado o SIAP – Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento. Seu objetivo é fornecer informações a fim de subsidiar a tomada de decisões para melhoria dos programas, do desempenho dos instrutores e treinandos, dos resultados organizacionais e da alocação de recursos. A metodologia de avaliação abrange os níveis: reações; aprendizado; impacto no trabalho; e impacto na organização (BANCO DO BRASIL, 2004e).

Em suma, a Universidade Corporativa tem como papel:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. (BANCO DO BRASIL, 2004e, p. 1).

4.3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO EM NÍVEL SUPERIOR

O Banco do Brasil tem buscado, nos últimos anos, o aperfeiçoamento em nível superior de seus funcionários, por meio da concessão de incentivos à realização de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Os programas em nível de mestrado e doutorado foram objeto de ações específicas a partir da institucionalização do Programa de Pós-Graduação no País, em 1985. Em 1995, foi realizado estudo sobre os empregados pós-graduados, chegando-se à conclusão da necessidade de reavaliar os parâmetros de operacionalização do Programa. Dessa forma, foi criado um Grupo de Trabalho (GT) composto por funcionários para revisão do Programa. No final dos trabalhos, o Grupo elaborou um diagnóstico sobre o Programa e sugeriu a sua extinção, bem como o lançamento do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (BANCO DO BRASIL, 1996), que ocorreu em 1997. Por meio desse novo Programa, o Banco do Brasil fornece bolsas de estudo para cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* para os funcionários selecionados em processos seletivos internos.

A concessão de bolsas de graduação tem o objetivo de propiciar a formação dos funcionários em áreas de interesse da organização. O público-alvo é composto pelos funcionários da carreira administrativa e de serviços auxiliares que preenchem alguns pré-requisitos estabelecidos pelo Programa. De 1997 a 2004, 13.875 funcionários foram beneficiados com esse tipo de bolsa. Já a concessão de bolsas de estudo para realização de cursos de pós-graduação (MBA, especialização, mestrado ou doutorado), sem afastamento integral dos serviços, objetiva dotar os funcionários das competências necessárias ao desempenho profissional de alto nível, dentro de uma perspectiva de educação continuada. O público-alvo é composto pelos funcionários das carreiras administrativa e técnico-científica, que atendam aos pré-requisitos

estabelecidos pelo Programa. De 1997 a 2004, 3.053 funcionários foram beneficiados com esse tipo de bolsa (BANCO DO BRASIL, 2004e; 2004f; 2005).

A concessão de bolsas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), com dedicação integral, objetiva desenvolver funcionários que possam prospectar e analisar as necessidades e tendências do mercado, contribuindo para que a organização obtenha resultados sustentáveis. O público-alvo abrange os funcionários que fazem parte das carreiras administrativa e técnico-científica da organização, e o processo seletivo para concessão de bolsas ocorre anualmente. As áreas de interesse prioritário são definidas pelas Diretorias e Unidades do Banco, com base em levantamento feito anualmente, sendo divulgadas na abertura do processo seletivo. O prazo de afastamento do serviço do funcionário selecionado, para dedicação exclusiva às atividades acadêmicas, varia de acordo com o período mínimo fixado pela instituição de ensino para a conclusão de todas as etapas do treinamento. Após egressar do Programa, o funcionário cumpre um período de “carência”, em que deve permanecer na organização. De 1997 a 2004, 97 funcionários foram beneficiados com esse tipo de bolsa (BANCO DO BRASIL, 2004e). Os funcionários beneficiados de 1997 a 2003 compõem a população da presente pesquisa.

O funcionário que tem interesse em concorrer a uma bolsa de pós-graduação *stricto sensu* precisa atender a alguns pré-requisitos estabelecidos pelo Programa, como, por exemplo, formular um anteprojeto que atenda à necessidade de uma Diretoria ou Unidade Administrativa. O processo seletivo compreende três etapas: Avaliação Curricular (conceito do curso na CAPES, período já cursado, produção acadêmico-científica, tipo de curso e incentivos prévios); Avaliação Técnica do Anteprojeto (relevância do tema, adequação estratégica, atualidade e originalidade, consistência e fundamentação teórica, qualidade da redação e organização do texto, estrutura, metodologia); e Avaliação Técnico-Comportamental (defesa oral do anteprojeto e entrevista). Todas as etapas são eliminatórias e classificatórias (BANCO DO BRASIL, 2004f).

Após ingressar no Programa, o funcionário passa a exercer a função de pesquisador na Diretoria ou Unidade Administrativa para a qual foi designado no processo seletivo e precisa cumprir alguns procedimentos solicitados pela organização. O Banco designa um funcionário (preferencialmente com título de mestre ou doutor) da Diretoria ou da Unidade Administrativa à qual o pesquisador está vinculado, para exercer o papel de orientador do Banco, fazendo com que o pesquisador mantenha contato permanente com a realidade do Conglomerado e também para auxiliá-lo na definição do Plano de Trabalho (que guia no planejamento de trabalhos, pesquisas ou artigos que o orientando possa desenvolver durante a realização dos créditos disciplinares) (*id.ib.*, 2004f).

Depois de concluída e homologada a dissertação ou tese, o pesquisador pode fazer estágio probatório de 90 dias, a critério da Diretoria ou Unidade Administrativa que patrocinou a bolsa do mestrado ou doutorado. Caso aprovado no estágio ou se o mesmo for dispensado, o pesquisador é comissionado e começa a atuar na referida Diretoria ou Unidade (BANCO DO BRASIL, 2004f).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados coletados com a população objeto desta pesquisa. A análise está embasada nos objetivos definidos no presente estudo e em sua revisão de literatura.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS

A população objeto da presente pesquisa foi composta pelos funcionários que participaram do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (beneficiados com bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu*) e estavam atuando como força real de trabalho na organização, quando se iniciou a coleta de dados. Essa população é formada por 44 indivíduos. Deste universo, 32 responderam ao questionário. A seguir, serão apresentados os dados biográficos e funcionais desses sujeitos, além dos dados funcionais relacionados com o Programa.

5.1.1 Dados Biográficos e Funcionais

Na Tabela 3, a seguir, são apresentados os dados biográficos e funcionais dos sujeitos da pesquisa. Esses dados referem-se ao sexo, a idade, ao tempo de serviço no Banco e ao curso de graduação dos respondentes.

Tabela 3 – Dados biográficos e funcionais dos sujeitos da pesquisa

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sexo	Masculino	27	84,37
	Feminino	5	15,63
Idade	31 a 40 anos	22	68,75
	41 a 50 anos	10	31,25
Tempo de Banco	6 a 10 anos	3	9,68
	11 a 15 anos	6	19,35
	16 a 20 anos	10	32,26
	21 a 25 anos	10	32,26
	26 a 30 anos	2	6,45
Graduação	Adm. de Empresas	7	21,21
	Ciência da Computação	1	3,03
	Ciências Contábeis	3	9,09
	Comunicação	2	6,06
	Direito	1	3,03
	Economia	8	24,25
	Engenharia	4	12,12
	Estatística	2	6,06
	Matemática	2	6,06
Outras	3	9,09	

Fonte: Questionários.

* Um respondente não informou o tempo de banco; um respondente fez duas graduações consideradas de interesse do Banco: Estatística e Matemática; dos respondentes que marcaram a opção “outras”, na variável **Graduação**, pode-se destacar que dois cursaram Letras e um cursou História e Pedagogia.

Quanto à variável sexo, a maioria dos respondentes é do sexo masculino (84,37%). Esse percentual pode representar um retrato atual da força de trabalho do Banco. Do contingente total de funcionários (82.216), 64,49% são homens (BANCO DO BRASIL, 2004g). Entretanto, também pode ser um indicativo de que ainda existem barreiras quanto à concessão de alguns benefícios diferenciados (como a concessão de bolsas de estudo para cursos de pós-graduação *stricto sensu*) para as mulheres ou até mesmo, um indicativo de que fatores, como a dupla jornada de trabalho (organização e lar), podem contribuir para a redução do número de mulheres que buscam aperfeiçoamento em nível de pós-graduação. Os sujeitos da pesquisa concentraram-se em duas faixas etárias. A maior parte dos respondentes (68,75%) tem entre 31 e 40 anos. O restante (31,25%) tem entre 41 e 50 anos. Nenhum respondente tem idade inferior a 31 anos ou

superior a 50 anos, o que permite inferir que o Programa tem um público-alvo bem definido quanto a esse critério. Funcionários com idade inferior a 31 anos (que teriam menos tempo de trabalho no Banco) e superior a 50 anos (que estariam próximos da aposentadoria) não são enfatizados como público alvo do Programa.

Quanto ao tempo de trabalho no Banco, a maioria dos sujeitos (32,26%) tem entre 16 e 20 anos e entre 21 e 25 anos de serviço (32,26%). Em seguida, estão concentrados os funcionários que têm entre 11 e 15 anos de Banco (19,35%). Os demais possuem entre 6 e 10 anos (9,68%) e entre 26 e 30 anos (6,45%) de serviço no Banco. Nenhum sujeito tem menos de 5 anos de Banco. Estes dados podem ser indicativos, tanto quanto a variável idade, de que o Programa busca contemplar funcionários com algumas características bem definidas. A participação de funcionários que têm pouco tempo de trabalho no Banco pode não ser estimulada, pois eles geralmente possuem menos experiência e menos conhecimento a respeito da empresa. Além disso, o maior tempo de Banco pode ser entendido como um indicativo do “comprometimento” do funcionário com a organização.

Quanto à formação dos respondentes, os cursos mais comuns foram o de Economia (24,25%) e o de Administração de Empresas (21,21%). Em seguida, destacam-se os cursos de Engenharia (12,12%) e Ciências Contábeis (9,09%). Os cursos de Comunicação, Estatística e Matemática tiveram o mesmo percentual de respondentes (6,06% cada). Em seguida, aparecem os cursos de Ciência da Computação e de Direito (3,03% cada). É importante ressaltar que cursos como: Arquitetura, Educação, Física, Psicologia e Sociologia, que são considerados áreas de conhecimento de interesse do Banco, não foram mencionados por nenhum respondente. Estes resultados revelam que, dentro das áreas de interesse prioritárias definidas pelas Diretorias e Unidades do Banco, as áreas de conhecimento mais visadas são Administração e Economia. Este fato poderia levar os funcionários que buscam uma bolsa para cursos de pós-graduação *stricto*

sensu a procurarem formação específica nessas áreas, diminuindo a diversidade em nível de graduação o que, de alguma forma, restringe a troca de experiências e conhecimentos. Também poderia restringir o acesso ao Programa de pessoas que possuem outras formações.

5.1.2 Dados Funcionais Relacionados com o Programa

Na Tabela 4 são apresentados alguns dados funcionais que têm relação direta com o Programa. Para tanto, são demonstradas as variáveis: titulação e tipo de bolsa recebida por meio do Programa.

Tabela 4 – Titulação e tipo de bolsa recebida

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Titulação	Mestre	28	90,32
	Doutor	3	9,68
Bolsa de Estudos Recebida do Banco	Mestrado	30	93,74
	Doutorado	1	3,13
	Ambos	1	3,13

Fonte: Questionários.

* Um respondente não informou a titulação.

Quanto à titulação, a maioria dos funcionários que respondeu o questionário possui o título de mestre (90,32%). O Programa tem por objetivo conceder bolsas para mestrado e doutorado, no entanto, observa-se nos dados levantados que a maioria das bolsas é concedida para os cursos de mestrado (93,74%). Estes dados podem ser indicativos de que: 1) os funcionários que fazem mestrado com subsídios do Banco não vêem maiores perspectivas profissionais com o doutorado; 2) a organização procura priorizar o mestrado em relação ao doutorado porque o mestrado é mais curto e, portanto, exige menor investimento. Além disso, os resultados de uma pesquisa de doutorado somente são conhecidos quatro anos depois do ingresso

(tempo médio de um doutoramento) e, muitas vezes, o Banco precisa da geração do conhecimento e do retorno do funcionário antes desse prazo.

Na Tabela 5, a seguir, são descritas as variáveis: Diretoria ou Unidade de vinculação dos sujeitos durante a permanência no Programa; permanência dos sujeitos na Diretoria ou Unidade patrocinadora da bolsa, após egressar do Programa; e carreira dos sujeitos antes de ingressar e após egressar do Programa.

Tabela 5 – Dados funcionais dos sujeitos durante a permanência e após o egresso do Programa.

Variável	Descrição ¹¹	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Diretoria ou Unidade de Vinculação	DIR1	1	3,13
	DIR2	1	3,13
	DIR3	1	3,13
	DIR4	6	18,74
	DIR5	1	3,13
	DIR6	5	15,62
	DIR7	2	6,25
	DIR8	3	9,37
	DIR9	2	6,25
	DIR10	1	3,13
	DIR11	1	3,13
	DIR12	2	6,25
	DIR13	4	12,48
	DIR14	1	3,13
	DIR15	1	3,13
Permanência na Diretoria/Unidade	Sim	22	68,75
	Não	10	31,25
Carreira - antes do Programa	Administrativa	26	81,25
	Técnico-Científico ¹²	6	18,75
Carreira – depois do Programa	Administrativa	24	77,42
	Técnico-Científico	7	22,58

Fonte: Questionários.

* Os respondentes que marcaram a opção “outra” na variável **Vinculação** permaneceram vinculados a mesma Diretoria ou Unidade (DIR13) durante a permanência no Programa; não foi averiguado o tempo de **Permanência na Diretoria/Unidade** dos sujeitos que “não permaneceram” nas mesmas; um sujeito não respondeu de qual **Carreira** passou a fazer parte **após egressar do Programa**.

¹¹ Visando preservar o anonimato dos respondentes não será identificado o nome da Diretoria ou Unidade a que cada um permaneceu vinculado durante o Programa. Utilizar-se-á apenas a abreviatura **DIR** acompanhada do número correspondente a cada Diretoria ou Unidade.

¹² Salienta-se que os respondentes que apontaram fazer parte da carreira “Técnico-Científica” podem ter feito outro curso de graduação, além do marcado no questionário ou ter confundido a carreira, visto que, para fazer parte da carreira “Técnico-Científica”, o funcionário precisava ser graduado em Direito, Agronomia, Arquitetura, Engenharia, Medicina, Veterinária ou Zootecnia, além de fazer outro concurso público para mudar de uma carreira para outra.

Quanto à Diretoria ou Unidade Administrativa de vinculação dos sujeitos durante a permanência no Programa, observa-se maior concentração na DIR4 (18,74%) e na DIR6 (15,62%), seguida da DIR13 (12,48%) e da DIR8 (9,37%). As demais Diretorias e Unidades tiveram uma distribuição mais homogênea quanto ao número de funcionários que permaneceram vinculados a elas durante o Programa. Cabe ressaltar que nenhum respondente permaneceu vinculado às Diretorias ou Unidades de Auditoria Interna, Controles Internos, Distribuição, Governo, Jurídica, Reestruturação de Ativos Operacionais e Relações com Investidores. Estes resultados podem ser indicativos de que algumas Diretorias ou Unidades têm maiores demandas por pesquisadores, especialmente por questões estratégicas da organização. Os eixos temáticos demandados por estas Diretorias ou Unidades, que possuem mais pesquisadores, envolvem questões relacionadas a: investimentos, custos, mensuração e análise de riscos, uso de tecnologias de informação, modelos de gestão e desenvolvimento empresarial, gestão e desenvolvimento de competências individuais, ética, desempenho, remuneração e jornada de trabalho flexível. Estas questões vão ao encontro das novas demandas impostas às organizações bancárias, especialmente pela globalização dos mercados, pela concorrência acirrada e pelos novos perfis dos clientes, cada vez mais exigentes, como descrito por Fernandes (1996).

Destaca-se, ainda, que a maioria dos funcionários (68,75%) permaneceu vinculada à Diretoria ou Unidade que patrocinou a sua bolsa de mestrado ou doutorado, depois de concluída e homologada a dissertação ou tese. Estes números podem ser indicativos de que a adaptação e as contribuições destes funcionários para a patrocinadora são positivas. É importante ressaltar que os funcionários que passaram a atuar em outra Diretoria ou Unidade (31,25%) podem estar levando seus conhecimentos a outras áreas, contribuindo, também, para a geração de resultados sustentáveis. A troca de conhecimentos e experiências pode ser significativa, especialmente no atual contexto, como destacado pela Andima (2001), em que novas relações entre as organizações

bancárias e clientes foram estabelecidas, fazendo com que os bancos buscassem criar vantagem competitiva por meio da diferenciação. Também se pode inferir que cursos em algumas áreas de concentração como, por exemplo, Gestão Financeira, são importantes para diversas Diretorias e Unidades do Banco, o que permite que o funcionário egresso mude de uma área para outra, em busca das oportunidades que lhe são oferecidas, sobretudo no que diz respeito à ascensão profissional.

Quanto à carreira¹³, observa-se que houve pouca diferença antes do ingresso e após o egresso do Programa. Antes de ingressar no Programa, a maioria dos sujeitos (81,25%) fazia parte da carreira administrativa, ocorrendo o mesmo após o egresso do Programa (77,42%). No que se refere aos cargos em que os sujeitos estiveram alocados, pode-se constatar que, antes de ingressar no Programa, a maioria dos sujeitos (87%) já estava alocada em cargos de analista, assessor ou gerente. Desse total, 30% exercem atualmente os mesmos cargos e o restante está atuando em cargos mais elevados. Estes dados revelaram que, após egressar do Programa, a maioria dos sujeitos (70%) obteve ascensão profissional. Os dados mais representativos referem-se aos sujeitos que foram promovidos a Analistas ou Assessores Sênior e *Master*¹⁴. Pode-se inferir, então, que a ascensão profissional é um indicador de que os cursos de mestrado e doutorado permitem o desenvolvimento de múltiplas competências, o que facilita a ascensão profissional dos egressos. Também é possível deduzir que os funcionários que atuam em cargos mais elevados têm mais oportunidades de receberem bolsas para mestrado/doutorado. Os resultados indicam que o Programa tem procurado alinhar-se com os propósitos dos programas e

¹³ A carreira no Banco do Brasil é dividida em: administrativa, de serviços auxiliares e técnico-científica. Atualmente, 98,67% dos funcionários fazem parte da carreira administrativa. As carreiras de serviços auxiliares (apoio administrativo) e técnico-científica (Advogado, Agrônomo, Arquiteto, Engenheiro, Médico, Veterinário e Zootecnista) estão em extinção (BANCO DO BRASIL, 2004f; 2004g).

¹⁴ Os cargos de assessor e analista dividem-se em quatro níveis: Júnior, Pleno, Sênior e *Master* (BANCO DO BRASIL, 2004f).

com as ações de aprendizagem da organização, promovendo o desenvolvimento da excelência humana e profissional dos funcionários; provendo soluções para problemas de desempenho profissional; aperfeiçoando a performance organizacional; e formando sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco (BANCO DO BRASIL, 2004e).

5.2 MESTRADO E DOUTORADO

O Banco do Brasil concede, anualmente, bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), visando à realização de estudos em áreas de interesse estratégico da organização. Essa concessão segue os fundamentos de educação continuada da Universidade Corporativa e objetiva desenvolver funcionários que possam prospectar e analisar as necessidades e tendências do mercado, contribuindo para a obtenção de resultados sustentáveis (BANCO DO BRASIL, 2004e). A seguir, serão apresentadas as principais áreas de concentração e eixos temáticos desenvolvidos pelos funcionários egressos do Programa.

5.2.1 Área de Concentração e Eixo Temático

Para concorrer a uma bolsa de pós-graduação *stricto sensu*, o funcionário precisa atender a alguns pré-requisitos estabelecidos pelo Programa, como, por exemplo, criar um anteprojeto que atenda à necessidade de uma Diretoria ou Unidade Administrativa. Para elaborar o anteprojeto, o funcionário deve utilizar como linha orientadora o “Quadro das Áreas de Interesse do Banco”, elaborado pela organização, que descreve: 1) a Diretoria ou Unidade do Banco interessada em determinada linha de pesquisa; 2) a área de conhecimento; 3) a área de concentração; e 4) o eixo temático. As áreas são alteradas anualmente, de acordo com os

interesses estratégicos da organização (BANCO DO BRASIL, 2004f). Este quadro permite que o funcionário elabore um anteprojeto focado nos interesses da Diretoria ou Unidade em que pretende atuar depois de egressar do Programa. Também auxilia o funcionário a escolher a área de conhecimento de sua formação ou de seu interesse. Cada área de concentração possui eixos temáticos variados, que são objeto de estudo dos candidatos selecionados, durante a permanência no Programa.

Quanto à área de concentração do mestrado ou doutorado dos respondentes, constatou-se que as áreas de economia, finanças, estratégia e marketing prevaleceram. Áreas de concentração, como: contábeis, de operações, de recursos humanos e de engenharia de produção foram mencionadas na seqüência. Das áreas que foram enfatizadas, pode-se exemplificar: Finanças e Mercado de Capitais (COMP2¹⁵ e COMP30); Economia – Teoria Econômica (COMP9); Economia Internacional (COMP12); Econometria (COMP18); Métodos Quantitativos Aplicados a Marketing (COMP13); Mercadologia e Estratégias Organizacionais (COMP23); Administração Estratégica e Marketing (COMP24); e Administração – Concentração em Marketing (COMP29).

No que se refere aos eixos temáticos, os estudos focados nos clientes e na gestão de risco prevaleceram. Em seguida, destacaram-se os estudos sobre tecnologias, estratégia, teoria econômica, processo decisório, mercado de capitais e comunicação. A seguir, são apresentados alguns exemplos de eixos temáticos.

- Satisfação dos clientes com as tecnologias bancárias: auto-atendimento e centrais telefônicas (COMP7).
- Modelos de satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos (COMP13).

¹⁵ **COMP** – Abreviatura de “Competente” – utilizada para designar os sujeitos da pesquisa.

- Percepção de valor pelo cliente pessoa-física em relação a bancos de varejo (COMP23).
- Análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes (COMP29).
- Análise de risco de crédito (COMP8).
- Finanças públicas: risco de crédito em operações de fomento (COMP20).
- Gerenciamento de riscos – Cálculo do VaR utilizando o modelo da Barra *International* (COMP30).
- Gestão da tecnologia, competitividade e qualidade (COMP16).
- Novas tecnologias gerenciais (COMP24).

Diante desses dados, depreende-se que a organização está alinhada e preocupada com as demandas do seu atual contexto de atuação, altamente dinâmico e competitivo. A preocupação com a manutenção e atração de clientes foi um dos fatores refletido nos eixos temáticos que foram desenvolvidos pelos funcionários egressos do Programa. Para atender e satisfazer às expectativas dos clientes, destacam-se, inclusive, os estudos focados nas novas tecnologias. O uso de canais diferenciados, como terminais de auto-atendimento, celular, internet e *palm top*, para realização de transações financeiras, representam alguns exemplos dos investimentos da organização para facilitar a vida dos clientes, combinando tecnologia e atendimento diferenciado (PINTO, 2003; BANCO DO BRASIL, 2004d). Estas novas tecnologias, que trazem benefícios aos clientes, aumentam, no entanto, o risco das transações financeiras. Os próprios negócios da área de crédito, essenciais para a sobrevivência de uma organização financeira, possuem um risco inerente ao negócio. Como descrito anteriormente, este risco também constitui uma preocupação da organização, especialmente pelo número de estudos voltados a esse tema.

5.3 COMPETÊNCIAS

Nesta parte serão apresentados os principais conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas durante a permanência no Programa, segundo a percepção dos funcionários egressos. Também será analisado, com base nas respostas, se os egressos estão aplicando os conhecimentos e habilidades desenvolvidos e se estão concretizando as atitudes por meio de comportamentos adotados na execução de suas atividades de trabalho.

5.3.1 Conhecimentos

A análise dos conhecimentos adquiridos durante o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil demonstra que a maioria dos egressos afirmou ter desenvolvido conhecimentos sobre: a) formas de realização de estudos teórico-empíricos para solucionar problemas e antecipar tendências (78,13%); b) diferentes métodos estatísticos (75%); e c) redes de informações para serem utilizadas como fontes de pesquisa (71,88%). Estes conhecimentos, apontados pelos egressos, são desenvolvidos especialmente em cursos de pós-graduação *stricto sensu*. São considerados saberes acadêmicos e didáticos, adquiridos por meio da formação, e ratificam o aprendizado dos sujeitos durante a permanência no Programa. Podem ser classificados, conforme Le Boterf (2003), como saberes teóricos, pois desempenham um papel heurístico, difundido, na maioria das vezes, pela formação escolar. Nesse sentido, cabe ressaltar a importância da educação formal para a disseminação, em primeiro lugar, dos conhecimentos que irão proporcionar o desenvolvimento de competências.

A introdução do conceito de competências no sistema educacional brasileiro, relativo à formação dos profissionais em nível superior, reflete o reconhecimento de que desenvolver

competências, por meio da educação, é importante para que os indivíduos apresentem desempenho eficiente e eficaz na realização de seu trabalho (BRASIL, 2004). Esses conhecimentos são recursos utilizados para construir competências e podem ser indicativos de que a organização não está preocupada apenas com o mapeamento das competências necessárias para o momento, mas, acima de tudo, que está investindo na construção das competências necessárias para o futuro, aspecto importante segundo Bitencourt e Barbosa (2004).

Em seguida, os conhecimentos mais apontados em termos de quantidade de respondentes foram: a) conhecer a conjuntura econômica, política e social em que as organizações atuam (68,75%); b) compreender as tendências e mudanças locais e globais (68,75%); c) conhecer novas tecnologias de gestão e informação (50%); d) conhecer as interações das organizações com o ambiente em que estão inseridas (46,88%); e) conhecer formas de identificar ameaças e oportunidades no mercado (46,88%); e f) conhecer novas formas de gestão e inovação no mercado globalizado (43,75%). Por meio da classificação feita por Le Boterf (2003), é possível caracterizar estes conhecimentos como saberes do meio, pois dizem respeito, especialmente, ao contexto no qual os sujeitos intervêm.

O desenvolvimento destes conhecimentos, relativos ao contexto de intervenção dos egressos, vai ao encontro do objetivo do Programa. Para prospectar e analisar as necessidades e tendências do mercado para geração de resultados sustentáveis é importante que os sujeitos conheçam e compreendam o ambiente dinâmico e turbulento no qual interagem, proporcionando maior vantagem competitiva à organização em que trabalham, conforme descrito por DUTRA (2001a). Também converge para um dos princípios metodológicos da Universidade Corporativa BB: o da visão global e integrada da dinâmica do Banco. O processo de ensino-aprendizagem da organização procura considerá-la inserida em um contexto social em constante modificação

(BANCO DO BRASIL, 2004e), o que permite que a atuação de seus profissionais supra as demandas impostas pelo meio em que atuam.

Os demais conhecimentos, que obtiveram um menor número de respostas, são voltados a temáticas mais específicas. Conhecimentos de políticas monetária, fiscal e cambial (34,38%); mercado internacional de capitais (31,25%); comércio exterior (21,88%); publicidade e propaganda (15,63%); e gestão de agronegócios (6,25%) são alguns exemplos que, normalmente, são desenvolvidos em estudos voltados especificamente a esses temas. Dessa forma, é possível supor que o menor número de respondentes não diminui a importância de tais conhecimentos. Os resultados servem como indicativo de que os conhecimentos são diversificados e de que o Banco investe em formações heterogêneas, o que proporciona trocas que enriquecem o trabalho, levando ao crescimento pessoal e profissional de seus funcionários e os tornando mais polivalentes. A tabela 6, a seguir, apresenta os principais conhecimentos desenvolvidos segundo a percepção dos egressos.

Tabela 6 – Principais conhecimentos desenvolvidos durante a permanência no Programa (segundo a percepção dos funcionários egressos)¹⁶.

Conhecimentos	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Conhecer formas de realização de estudos teórico-empíricos para solucionar problemas e antecipar tendências	25	78,13
Conhecer diferentes métodos estatísticos	24	75,00
Conhecer redes de informações para serem utilizadas como fontes de pesquisa	23	71,88
Conhecer a conjuntura econômica, política e social em que as organizações atuam	22	68,75
Compreender as tendências e mudanças locais e globais	22	68,75
Conhecer novas tecnologias de gestão e informação	16	50,00
Conhecer as interações das organizações com o ambiente em que estão inseridas	15	46,88
Conhecer formas de identificar ameaças e oportunidades no mercado	15	46,88
Conhecer novas formas de gestão e inovação no mercado globalizado	14	43,75
Conhecer o perfil do consumidor moderno	11	34,38
Conhecer formas de definição de estratégias negociais	11	34,38
Conhecer o funcionamento das políticas monetária, fiscal e cambial	11	34,38
Conhecer princípios de finanças para serem utilizados na gestão de riscos	11	34,38
Conhecer técnicas de administração financeira e contábil	11	34,38
Conhecer formas de gestão e administração dos serviços bancários	10	31,25
Conhecer como funciona o processo de comunicação nas organizações e sua importância	10	31,25
Conhecer o mercado internacional de capitais	10	31,25
Conhecer o Banco do Brasil (seu funcionamento, estrutura, produtos, serviços)	9	28,13
Conhecer formas de mensuração do risco nas operações bancárias	9	28,13
Conhecer o funcionamento do comércio exterior	7	21,88
Conhecer formas de atendimento das necessidades dos diversos segmentos de clientes	7	21,88
Conhecer processos de gestão contábil	6	18,75
Conhecer formas de gestão e desenvolvimento de talentos	6	18,75
Conhecer formas de desenvolver e utilizar a publicidade e a propaganda	5	15,63
Conhecer formas de desenvolvimento de competências	4	12,50
Conhecer as relações jurídicas no mercado bancário	2	6,25
Conhecer modelos de gestão dos agronegócios	2	6,25

Fonte: Questionários.

* Nenhum respondente assinalou a opção “Conhecer modelos de gestão para o segmento setor público”.

¹⁶ As categorias de análise da Tabela 6 foram definidas da seguinte maneira: opções marcadas por mais de 70% dos respondentes: principais conhecimentos desenvolvidos; opções marcadas por 40% a 69% dos respondentes: conhecimentos secundários; opções marcadas por menos de 39% dos respondentes: demais conhecimentos.

Além dos conhecimentos cuja frequência foi levantada com base nas respostas às questões fechadas do questionário os sujeitos também citaram outros conhecimentos que consideraram ter desenvolvido durante o mestrado ou doutorado. Destaca-se que a maioria deles (8 citações) apontou conhecimentos relacionados com técnicas e métodos de pesquisa, corroborando as informações anteriores, conforme exemplificado a seguir:

Conhecer metodologia e técnicas associadas à pesquisa e ao pensamento científico. (COMP4).

Acredito que a principal competência desenvolvida durante o Programa foi a pesquisa. O conhecimento de técnica e procedimentos de pesquisas operacionais, as habilidades de expor e concluir sobre as questões e principalmente uma atitude de pesquisador, de buscar o novo e a explicação dos atuais procedimentos. (COMP15).

Visto que os programas de mestrado e doutorado têm como principal objetivo formar pesquisadores, os conhecimentos apontados anteriormente refletem o alcance desse objetivo. Também refletem que o Programa desenvolvido pelo Banco do Brasil obtém resultados positivos, sob essa perspectiva, uma vez que a prospecção e análise das necessidades e tendências do mercado demandam que os sujeitos tenham conhecimento e experiência em pesquisa. Isso permite a melhora tanto no desempenho profissional quanto na performance organizacional, por meio da investigação e análise do ambiente e posterior definição de estratégias de ação. Cabe ressaltar, inclusive, que toda atuação dos sujeitos para atendimento às necessidades dos clientes, internos e externos, pressupõe certo grau de pesquisa no sentido de conhecer situações, analisar, diagnosticar e fazer inferências quanto às formas de atuação e aos possíveis resultados de cada ação. Outro conjunto de conhecimentos que os egressos enfatizaram ter desenvolvido durante a permanência no Programa refere-se ao marketing (5 citações), como é possível conferir nas respostas que seguem:

Processo decisório, antropologia do consumo, marketing internacional. (COMP6).

[...] Teoria de Marketing, conhecer as percepções de clientes quanto a atributos que lhes agregam valor. (COMP23).

Estes conhecimentos, que podem ser considerados de grande importância para a organização, permitem que a mesma possa oferecer produtos e serviços mais dinâmicos e personalizados, que supram as necessidades dos clientes, bem como um atendimento diferenciado visando conquistá-los. Conhecer o mercado de atuação e o perfil dos clientes é imprescindível para a sobrevivência no mercado globalizado.

Ao serem questionados quanto à aplicação, nas atividades de trabalho, dos conhecimentos desenvolvidos durante a permanência no Programa, pode-se constatar que a maioria dos egressos (7 citações) afirmou que passou a atuar no planejamento e na definição de estratégias da organização da seguinte forma:

Atuo hoje assessorando as Diretorias e Unidades de Diretoria Geral do BB em processos de planejamento estratégico. (COMP6).

No planejamento do Banco. (COMP17).

Dessa maneira, observa-se que a atuação em áreas mais ligadas ao planejamento e às estratégias tem sido focalizada pela organização. Estes resultados também remetem ao fato de que as empresas têm buscado, cada vez mais, desenvolver competências voltadas às competências organizacionais essenciais para determinar e atender sua estratégia competitiva. Questões voltadas à inovação, gestão, inteligência competitiva e relacionamento positivo com os clientes tornaram-se fatores críticos que, quando transformados em competências organizacionais essenciais, geram produtos que não podem ser antecipados e que vão diferenciar a empresa e proporcionar vantagem competitiva sustentável, permitindo a sobrevivência na nova dinâmica

mundial (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Os próprios processos de recrutamento e seleção, atualmente, têm o intuito de identificar pessoas com alto potencial de crescimento, que sejam flexíveis para lidar com incidentes críticos e, principalmente, que tenham pensamento estratégico, conforme observado por Fleury e Fleury (2000). Nesse sentido, o Programa consegue estar alinhado com as ações da Universidade Corporativa BB, uma vez que estas são voltadas ao direcionamento estratégico da organização conseguindo consolidar, dessa forma, seu compromisso com os acionistas, clientes, sociedade e funcionários, e proporcionar o desenvolvimento de competências essenciais para a organização e a consciência social e profissional para os indivíduos (BANCO DO BRASIL, 2004e).

Também foi possível verificar que alguns respondentes (7 citações) destacaram que: não aplicam, aplicam pouco, aplicam ocasionalmente, aplicam na medida do possível ou não conseguem identificar situações específicas de aplicabilidade dos conhecimentos desenvolvidos durante a permanência no Programa, nas suas atividades de trabalho, conforme exemplificado abaixo:

Não aplico. (COMP20; COMP25).

Aplico em torno de 15% dos conhecimentos adquiridos em minhas atividades de trabalho.(COMP18).

De maneira não sistematizada. Ocasionalmente somos instados a aplicá-los. O dia-a-dia está normalmente voltado para administração de demandas imediatas, que pouco se relacionam entre si. (COMP22).

Não tenho a oportunidade de aplicar a maioria dos meus conhecimentos, apesar de insistir na sua importância p/o Banco. Talvez em uma área que lide diretamente com o cliente o meu conhecimento seja mais bem aproveitado. (COMP23).

Não foi constatada área específica de concentração dos cursos de mestrado ou doutorado destes indivíduos. Cabe ressaltar, entretanto, que um respondente fez a pós-graduação com concentração na área de finanças e um na área de economia. Visto que essas áreas são enfatizadas

pelas organizações bancárias devido ao tipo de atividade e ao risco inerente às operações financeiras, a organização poderia estar utilizando mais efetivamente os conhecimentos que esses indivíduos desenvolveram, evitando, dessa forma, baixo retorno frente aos seus investimentos, como salienta Ruas (1999).

Outros respondentes (5 citações), entretanto, afirmaram aplicar diariamente, nas suas atividades de trabalho, os conhecimentos desenvolvidos, conforme se constata nos exemplos a seguir:

Diariamente, na busca de solução inovadora e na análise crítica de propostas de gestão. (COMP4).

Apesar de estar na área [...], diferente daquela em que estava por ocasião do mestrado, uma grande parte desses conhecimentos são utilizados no meu dia-a-dia, principalmente na análise dos casos que estão ao meu cargo. (COMP11).

No dia-a-dia. Após o meu egresso do curso trabalhei em projeto onde existia uma enorme necessidade de pesquisa sobre diferentes questões. É claro, como estou na área contábil, uso todo conhecimento teórico adquirido durante o Programa para propor soluções práticas de questões contábeis. (COMP15).

Diante dos dados, foi verificado que a diferença entre os egressos que afirmaram não aplicar, aplicar pouco, aplicar ocasionalmente, aplicar na medida do possível ou que não conseguem identificar situações específicas de aplicabilidade (7 citações) e os que afirmaram aplicar diariamente (5 citações), em suas atividades de trabalho, os conhecimentos desenvolvidos é pouca. Isso levaria a inferir que um dos fatores que talvez possa estar fazendo com que alguns egressos acreditem que estão aplicando pouco ou que não estão aplicando os conhecimentos desenvolvidos refere-se ao fato de que as pós-graduações *stricto sensu* enfatizam a formação de pesquisadores e que, ao retornarem à organização, eles não passam a atuar em atividade específica voltada para pesquisa. Para corroborar esta constatação é importante salientar que apenas um respondente (COMP7) afirmou estar atuando em pesquisas na organização.

Entretanto, as Diretorias e Unidades têm, entre suas funções, a de realizar estudos, pesquisas e prospecções em sua área de atuação (BANCO DO BRASIL, 2004f), o que pode levar a inferir que a atividade de pesquisa está “distribuída” por toda organização. Também é importante salientar que o desenvolvimento de competências, por processos de aprendizagem, que ocorreu durante o Programa, pode permitir que eles executem outras atribuições e responsabilidades mais complexas, conforme sugere Dutra (2001a), não precisando, necessariamente, atuar em atividades de pesquisa.

Os demais sujeitos (8 citações) afirmaram que aplicam os conhecimentos, principalmente, em análises econômicas, financeiras e de crédito. Estes dados vão ao encontro do objetivo do Programa de formar indivíduos capazes de prospectar e analisar as necessidades e tendências do mercado, contribuindo para que a organização obtenha resultados sustentáveis. Por fim, é importante ressaltar que, conforme descrito por Abbad e Borges-Andrade (2004), investir em educação permite que o indivíduo desenvolva seu potencial e possa ocupar outros cargos na organização, por meio do crescimento pessoal e profissional, mesmo que ele próprio, muitas vezes, não identifique as oportunidades imediatamente.

Alguns sujeitos enfatizaram também que gostariam de estar aplicando melhor os conhecimentos desenvolvidos, mas que a organização não tem proporcionado plena oportunidade para que o façam, conforme descrito a seguir. Nesses casos, pode-se inferir que a organização tem investido no desenvolvimento de conhecimentos que serão importantes para o futuro, mas que, no presente, esses conhecimentos ainda não são plenamente requeridos.

Tenho aplicado outras técnicas (estatísticas) no meu trabalho. Aplicar o conhecimento de [...] no Banco ainda via demorar muito. Para utilizar essas novas tecnologias, tem que haver uma grande mudança de cultura. Ainda somos muito tradicionais. (COMP28).

A aplicação dos conhecimentos ocorre em situações específicas da atividade da Diretoria em que trabalho. Sinto falta de um programa de aproveitamento pelo Banco do investimento feito em seu capital intelectual. (COMP31).

Portanto, os conhecimentos gerados por meio do Programa, são importantes para a constituição de competências. Quando esses conhecimentos são manifestados de forma integrada com as habilidades e atitudes desenvolvidas, na atuação dos indivíduos, impactam nos seus desempenhos e nos resultados da organização, conforme sugere Dutra (2004). Os resultados demonstraram também que a organização tem procurado estabelecer uma ligação entre as estratégias e o desenvolvimento de seus funcionários - aspecto importante, segundo Bitencourt e Barbosa (2004), especialmente no que se refere aos conhecimentos desenvolvidos e à forma como esses são aplicados nas atividades de trabalho dos egressos. A preocupação com o desenvolvimento de conhecimentos como ferramentas relevantes para construção de competências necessárias para o presente e também para o futuro demonstram que a organização tem buscado alcançar e manter, ao longo do tempo, vantagem competitiva sustentável.

Quanto aos egressos que manifestaram não aplicar ou aplicar pouco, aplicar ocasionalmente, aplicar na medida do possível ou ainda, que não conseguem identificar situações específicas de aplicabilidade dos conhecimentos desenvolvidos pode-se inferir que, nesses casos, o Banco do Brasil poderia otimizar a aplicação dos conhecimentos desenvolvidos. Com isso, conseguiria melhorar a atuação e até mesmo o nível de satisfação dos egressos, além dos resultados organizacionais. Esses dados remeteram à constatação feita por Ruas (1999) de que, grande parte dos saberes desenvolvidos nos programas de formação e aperfeiçoamento fica circunscrita às suas vivências específicas, ou seja, pouco dos saberes desenvolvidos são incorporados às atividades profissionais dos egressos. Investir no desenvolvimento dos funcionários, aumentando sua capacitação e preparando-os para o trabalho competente não é

suficiente se a organização não criar condições favoráveis para que os mesmos apliquem o que aprenderam em suas atividades.

Segundo Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), a formação e a capacitação dos funcionários deve enfatizar a aprendizagem contínua, a manutenção de práticas de troca de conhecimentos, as possibilidades de participação em projetos desafiadores e o *feedback* constante. Pode-se, entretanto, levantar a hipótese de que, mesmo ocorrendo em graus de intensidade diferentes, os conhecimentos desenvolvidos pelos sujeitos são utilizados na execução de suas atividades. Estes conhecimentos podem auxiliá-los nas tomadas de decisões, nas avaliações e ações diante dos eventos complexos e inesperados com que se deparam constantemente, permitindo o entendimento prático desses eventos, além de auxiliá-los na compreensão e resolução de problemas de suas funções.

5.3.2 Habilidades

A análise das habilidades desenvolvidas pelos egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil demonstra que o maior número de respondentes apontou: a) ser capaz de utilizar métodos estatísticos para geração e mensuração de resultados (68,75%); b) ser capaz de identificar novas oportunidades de ação, por meio do acompanhamento das tendências e mudanças locais e globais (59,38%); c) ser capaz de tratar as informações por meio do uso de novas tecnologias de gestão e informação (50%); e d) ser capaz de identificar ameaças e oportunidades no mercado (50%). Como se percebe, todas essas habilidades parecem estar relacionadas com os conhecimentos mais citados pelos sujeitos do estudo e dizem respeito à atividade de pesquisa e ao ambiente de atuação dos mesmos. Diante disso, é possível verificar que os indivíduos desenvolveram a capacidade de utilizar, no trabalho,

os conhecimentos adquiridos, o que, segundo Zarifian (2001), caracteriza a habilidade. Também se pode inferir que, por meio do Programa, os egressos aumentaram sua capacitação, tornando-se mais preparados para o trabalho competente.

Em seguida, foi apontado o desenvolvimento das habilidades de: a) ser capaz de trabalhar em equipe (46,88%); b) ser capaz de arbitrar, negociar e decidir a partir de estratégias previamente definidas (43,75%); c) ser capaz de utilizar redes de informações como fontes de pesquisa para antecipação de tendências (43,75%); d) ser capaz de inovar para atender às exigências do mercado globalizado (43,75%); e) ser capaz de interpretar os indicadores de contexto no mercado internacional de capitais (40,63%); f) ser capaz de selecionar e combinar recursos a serem mobilizados para o desenvolvimento de competências (40,63%); g) ser capaz de utilizar a comunicação para fortalecer o relacionamento com clientes, pares e subordinados (40,63%); h) ser capaz de administrar eficazmente o *stress* e a pressão (40,63%); e i) ser capaz de fazer análises das políticas monetária, fiscal e cambial (40,63%).

As habilidades de: ser capaz de trabalhar em equipe; ser capaz de arbitrar, negociar e decidir a partir de estratégias previamente definidas; ser capaz de utilizar a comunicação para fortalecer o relacionamento com clientes, pares e subordinados; e de ser capaz de administrar eficazmente o *stress* e a pressão, podem ser caracterizadas, segundo Le Boterf (2003), como relacionais, pois se referem à questão da cooperação e da orientação das ações no ambiente de trabalho. A habilidade de ser capaz de utilizar redes de informações como fontes de pesquisa para antecipação de tendências pode ser enquadrada no “saber fazer formalizado”, visto que se refere aos métodos ou instrumentos que têm aplicação prática e foram desenvolvidos pelos egressos durante o mestrado ou doutorado. Já as habilidades de: inovar para atender às exigências do mercado globalizado; ser capaz de interpretar os indicadores de contexto no mercado internacional de capitais; ser capaz de selecionar e combinar recursos a serem mobilizados para o

desenvolvimento de competências; e ser capaz de fazer análises das políticas monetária, fiscal e cambial, podem ser consideradas como o “saber fazer cognitivo”, pois podem ser operacionalizadas sob a forma de operações intelectuais, ajudando a tratar informações e a raciocinar para, posteriormente, tomar decisões.

Essas habilidades, quando articuladas com os conhecimentos e as atitudes desenvolvidos fazem com que os egressos adotem comportamentos que, ao gerar resultados no trabalho, são considerados a expressão das competências. Ressalta-se que essa expressão das competências configura-se como um objetivo importante da gestão de pessoas, uma vez que, com a adoção do conceito de gestão com foco de atenção voltado para as pessoas e suas competências, as organizações passaram a fazer reconsiderações em relação ao tipo de funcionário almejado e ao modo como ele deve desempenhar seu trabalho, ser motivado e recompensado pelo seu desempenho. Também passaram a demandar, cada vez mais, pessoas altamente treinadas, que saibam trabalhar em equipe, tomar decisões e assumir responsabilidades (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997). Ou seja, pessoas com as habilidades desenvolvidas pelos egressos, especialmente as habilidades relacionais que, quando mobilizadas juntamente com os outros recursos das competências, proporcionam a geração de resultados sustentáveis.

As demais habilidades apontadas pelos respondentes, tanto quanto os conhecimentos, seguem a tendência de relacionarem-se a temáticas de estudos específicas. Habilidades de: ser capaz de mensurar e gerenciar o risco envolvido nas operações bancárias (31,25%); desenvolver produtos e serviços que atendam ao consumidor moderno (21,88%); ser capaz de utilizar a gestão contábil para controle e geração de resultados (15,63%); e ser capaz de argumentar e criar formas de atrair clientes por meio da publicidade e propaganda (12,50%), representam a capacidade de manifestação dos conhecimentos desenvolvidos para produção de efeitos importantes no resultado do trabalho (ZARIFIAN, 2001). Tais habilidades possivelmente foram menos citadas

porque um mestrado ou doutorado tende a desenvolver habilidades mais amplas, acadêmicas e científicas. Entretanto, isso não diminui a importância do investimento feito pela organização para desenvolver o potencial de seus funcionários. Esse desenvolvimento, que ocorre por meio da aprendizagem, pode permitir que eles estejam preparados para ocupar outros cargos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). A partir do momento em que esses funcionários passam a aplicar efetivamente os conhecimentos e habilidades desenvolvidas durante a permanência no Programa, em seu contexto de trabalho, a possibilidade de assumir cargos mais elevados aumenta e a organização também começa a obter resultados positivos frente aos investimentos feitos na formação de seu quadro funcional. A tabela 7, a seguir, apresenta as principais habilidades desenvolvidas segundo a percepção dos egressos.

Tabela 7 – Principais habilidades desenvolvidas durante a permanência no Programa (segundo a percepção dos funcionários egressos)¹⁷.

Habilidades	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ser capaz de utilizar métodos estatísticos para geração e mensuração de resultados	22	68,75
Ser capaz de identificar novas oportunidades de ação, por meio do acompanhamento das tendências e mudanças locais e globais	19	59,38
Ser capaz de tratar as informações por meio do uso de novas tecnologias de gestão e informação	16	50,00
Ser capaz de identificar ameaças e oportunidades no mercado	16	50,00
Ser capaz de trabalhar em equipe	15	46,88
Ser capaz de arbitrar, negociar e decidir a partir de estratégias previamente definidas	14	43,75
Ser capaz de utilizar redes de informações como fontes de pesquisa para antecipação de tendências	14	43,75
Ser capaz de inovar para atender às exigências do mercado globalizado	14	43,75
Ser capaz de interpretar os indicadores de contexto no mercado internacional de capitais	13	40,63
Ser capaz de selecionar e combinar recursos a serem mobilizados para o desenvolvimento de competências	13	40,63
Ser capaz de utilizar a comunicação para fortalecer o relacionamento com clientes, pares e subordinados	13	40,63
Ser capaz de administrar eficazmente o <i>stress</i> e a pressão	13	40,63
Ser capaz de fazer análises das políticas monetária, fiscal e cambial	13	40,63
Ser capaz de administrar situações complexas, produzindo soluções rapidamente para satisfazer todos os segmentos de clientes	11	34,38
Ser capaz de relacionar as partes que compõe uma atividade	11	34,38
Ser capaz de delegar tarefas como forma de proporcionar o desenvolvimento de competências	10	31,25
Ser capaz de mensurar e gerenciar o risco envolvido nas operações bancárias	10	31,25
Ser capaz de atuar no mercado bancário, realizando negócios e criando produtos e serviços, obedecendo as relações jurídicas decorrentes destas atividades	10	31,25
Ser capaz de avaliar as operações financeiras para diminuir riscos e gerar resultados	10	31,25
Ser capaz de usar a autoridade com responsabilidade e bom senso	10	31,25
Ser capaz de desenvolver produtos e serviços que atendam ao consumidor moderno	7	21,88
Ser capaz de otimizar novos modelos de gestão para criar oportunidades de expansão dos relacionamentos no segmento de agronegócios	7	21,88
Ser capaz de identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento de talentos	7	21,88
Ser capaz de desenvolver produtos e serviços que atendam o mercado interno e externo	6	18,75
Ser capaz de utilizar a gestão contábil para controle e geração de resultados	5	15,63
Ser capaz de otimizar novos modelos de gestão para criar oportunidades de expansão dos relacionamentos no segmento setor público	4	12,50
Ser capaz de argumentar e criar formas de atrair clientes por meio da publicidade e propaganda	4	12,50

Fonte: Questionários.

¹⁷ Devido ao fato de a frequência das habilidades assinaladas ter sido inferior à dos conhecimentos, as categorias de análise da Tabela 7 foram definidas da seguinte maneira: opções marcadas por mais de 50% dos respondentes: principais habilidades desenvolvidas; opções marcadas por 40% a 49% dos respondentes: habilidades secundárias; opções marcadas por menos de 39% dos respondentes: demais habilidades.

Também foi questionado se os sujeitos desenvolveram outras habilidades, durante a permanência no Programa, além das mencionadas nas respostas às questões fechadas do questionário. A maioria dos indivíduos (13 respondentes) não respondeu a essa questão e 6 pessoas afirmaram não ter desenvolvido outras habilidades. Quanto aos indivíduos que não responderam, é possível supor que eles não conseguiram expressar literalmente quais habilidades foram desenvolvidas ou até mesmo que não desenvolveram outras habilidades, visto que o desenvolvimento de habilidades está, normalmente, mais relacionado à prática profissional. Cabe salientar, entretanto, que alguns sujeitos (5 citações) mencionaram ter desenvolvido habilidades de pesquisa e relacionadas com o meio acadêmico, o que é congruente com o tipo de formação que tiveram durante a permanência no Programa. Outros respondentes (5 citações) afirmaram ter desenvolvido habilidades de liderança e relacionamento interpessoal, que podem ser classificadas como habilidades relacionais. Os dados permitem constatar que o número de habilidades assinaladas pelos respondentes é bem menor que o de conhecimentos, o que sugere que tais resultados são condizentes com o tipo de formação que a organização tem proporcionado aos funcionários, por meio da concessão de bolsas de pós-graduação *stricto sensu*, mais voltada ao desenvolvimento de conhecimentos.

Ao fazer referência à forma como aplicam as habilidades desenvolvidas durante a permanência no Programa, os funcionários egressos apresentaram respostas heterogêneas. Um conjunto de respondentes (5 citações) afirmou que aplica as habilidades desenvolvidas com frequência, como é o caso dos exemplos mencionados a seguir:

Com frequência. As habilidades se aplicam a um contexto regido pelo pragmatismo, como é o do BB. (COMP22).

Essas habilidades são requeridas diariamente. Fazem parte de nossas estratégias. (COMP24).

Como se pode notar, esses egressos estão conseguindo aplicar, na realização de suas atividades práticas e no enfrentamento de situações no ambiente de trabalho, os conhecimentos adquiridos. A manifestação das habilidades e dos conhecimentos desenvolvidos, nas atividades de trabalho dos egressos pode ser indicativa de que, em algumas áreas, os sujeitos conseguem fazer uso efetivo de tais habilidades e conhecimentos, podendo promover, inclusive, efeitos importantes no resultado do trabalho, como sugerem Zarifian (2001) e Le Boterf (2003).

Outros egressos descreveram que aplicam as habilidades desenvolvidas fazendo planejamento e definindo estratégias (4 citações), fazendo análises (4 citações) e em atividades de gestão e trabalho em equipe (4 citações), conforme consta nos exemplos a seguir:

Assessorando as demais áreas do Banco a fazerem o planejamento Estratégico. (COMP3).

Na análise do contexto econômico interno e externo, bem como no desenvolvimento de novos métodos de projeção e análise, com vistas a otimizar a gestão de recursos de nossos clientes. (COMP32).

Na gestão do processo sob minha responsabilidade. (COMP19).

Coordeno equipes que prestam serviços de assessoramento e que interagem com equipes das áreas clientes. (COMP6).

As habilidades de planejar, analisar e trabalhar em equipe podem ser desenvolvidas por meio do mestrado ou doutorado, em maior ou menor grau. Diante disso, constatou-se que os egressos estão conseguindo transportar essas habilidades desenvolvidas no Programa para realização de seu trabalho na organização. Isso corrobora a constatação de Zarifian (2001) de que não são os diplomas ou os saberes que são julgados para o reconhecimento profissional do indivíduo, mas a maneira como ele manifesta suas competências e produz efeitos importantes no resultado do trabalho. O desenvolvimento e a aplicação de tais habilidades podem ser indicativos de que a organização possui, também, uma orientação futura ao investir na formação desses

profissionais, uma vez que essas respostas retratam que existe uma articulação no sentido de fazer com que os egressos apliquem as competências desenvolvidas em atividades de planejamento, definição de estratégias e análises. Tais atividades estão diretamente relacionadas com a análise e prospecção das necessidades e tendências do mercado, que visam a obtenção e, principalmente, a manutenção da vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. Formar funcionários para atuar nessas atividades configura-se como o objetivo do Programa.

Constatou-se, também, que dois respondentes afirmaram não aplicar, em suas atividades de trabalho, as habilidades desenvolvidas. Outros quatro egressos não responderam a pergunta, o que permite supor que não conseguiram ou preferiram não se expressar, ou mesmo, que não aplicam tais habilidades. Alguns sujeitos (5 citações) afirmaram que aplicam as habilidades desenvolvidas, no entanto esta aplicação é pouco freqüente ou dá-se de forma restrita ou na medida do possível, como pode ser observado nas respostas a seguir:

É um tanto restrita essa aplicação [...]. (COMP1).

Tenho pouca oportunidade de aplicar tais habilidades.(COMP23).

Na medida do possível, dentro dos desafios nos quais é permitido inovar. Geralmente as demandas não permitem tanta flexibilidade, mas busco influenciar as decisões a partir das habilidades adquiridas. O ambiente organizacional na DG não é inovador e flexível, dentro de um contexto que permita a criação inovadora como prática de gestão. (COMP29).

Estes dados podem ser indicativos da realidade com a qual alguns funcionários egressos se deparam ao retornarem à organização, demonstrando que, em alguns casos, as habilidades desenvolvidas durante o mestrado ou o doutorado não estão sendo requisitadas efetivamente nas situações de trabalho. Esta “subutilização” pode ser resultado das práticas de gestão ou, conforme descrito por um respondente (COMP29), da falta de flexibilidade da organização. Pode também

ser atribuída aos próprios egressos, que talvez não busquem empregar, na realização de suas atividades práticas, os conhecimentos adquiridos, deixando de produzir resultados por meio da relação entre os conhecimentos desenvolvidos e as lições extraídas da experiência prática. Tal relação é classificada por Le Boterf (2003) como o “saber fazer empírico”.

Diante do exposto, pode-se constatar que o Programa desenvolvido pelo Banco tem como foco o desenvolvimento de seus funcionários, visto que busca oferecer oportunidades para que eles desenvolvam seu potencial. Estes dados vão ao encontro das políticas, dos fundamentos, dos princípios e do papel da Universidade Corporativa BB. Também podem ser indicativos de que a organização procura criar um sistema de aprendizagem contínua, que deixa de privilegiar apenas o conhecimento técnico e instrumental e passa a desenvolver pessoas com base na gestão por competências, fazendo com que toda a organização aprenda e trabalhe com novos processos e soluções (EBOLI, 2001; 2004). Essas constatações poderiam ser consideradas como uma das justificativas ao menor índice de respostas dos egressos quanto ao desenvolvimento de habilidades, uma vez que, desenvolver habilidades é uma atividade que está mais relacionada a processos tradicionais de treinamento, com ênfase no conhecimento técnico e instrumental, visando melhorar o desempenho do indivíduo em seu cargo, conforme apontam Borges-Andrade (2000), Eboli (2001) e Abbad e Borges-Andrade (2004).

5.3.3 Atitudes e Comportamentos

A análise das atitudes e dos comportamentos¹⁸ demonstra que a maioria dos funcionários egressos afirmou ter desenvolvido, durante a permanência no Programa, as atitudes e/ou os comportamentos de: a) buscar permanentemente o autodesenvolvimento (84,38%); b) manter boas relações interpessoais (71,88%); e c) ter disposição para ouvir e receber feedback (71,88%). A busca permanente pelo autodesenvolvimento, mencionada pela maioria dos respondentes, demonstra que os egressos passaram a considerá-la um objeto importante de suas vidas. Também demonstra que os egressos apresentam um perfil alinhado com o que as organizações esperam atualmente: profissionais que estejam preocupados com o autodesenvolvimento, como é destacado por Fischer (1998, *apud* FLEURY; FLEURY, 2000). Esse comportamento, segundo Martin-Baró (1983), pode ser caracterizado como a manifestação de uma atitude e pode gerar resultados positivos à organização, especialmente quando se traduzir em novas idéias e formas de realização do trabalho de maneira mais efetiva. A manutenção de boas relações interpessoais mostra a maneira como os egressos se posicionam nas relações sociais, gerando melhoria no clima e nas relações no trabalho. Manifesta-se também no campo da comunicação, que representa o entender o outro, compartilhando com ele referenciais, motivos e objetivos considerados parcialmente comuns (ZARIFIAN, 2001). Já a disposição para ouvir e receber *feedback* é importante porque o funcionário, ao refletir sobre o *feedback*, pode melhorar seu desempenho e crescer pessoal e profissionalmente. Essas atitudes e comportamentos apresentam-se, na atualidade, como pré-requisitos importantes em termos de competências pessoais para os

¹⁸ Embora sejam distintos os conceitos de atitude (predisposição à ação) e comportamento (ação manifesta), conforme a definição dos termos deste trabalho, a literatura especializada descreve que a atitude é um determinante importante do comportamento do indivíduo, influenciando-o a agir de determinada maneira (BOWDITCH; BUONO, 1992). Dessa forma, para efeito deste trabalho, as atitudes e os comportamentos dos respondentes serão analisados em conjunto.

profissionais. São importantes para o trabalho em equipe, que ocorre por meio da cooperação, do intercâmbio de idéias e conhecimentos e do desenvolvimento das competências coletivas, com vistas ao enfrentamento dos problemas e eventos cada vez mais complexos com que as organizações se deparam constantemente (ZARIFIAN, 2001).

Outro conjunto de atitudes e comportamentos desenvolvido pelos egressos foi: a) demonstrar autonomia (65,63%); b) ser pró-ativo (65,63%); c) assumir responsabilidades (62,50%); d) ter disposição para correr riscos (62,50%); e) propor inovações no trabalho (59,38%); f) atuar com ética (56,25%); g) exercer influência sobre os outros para alcançar determinado objetivo (liderança) (56,25%); h) agir com flexibilidade e adaptabilidade (56,25%); i) cooperar em situações de trabalho (53,13%); j) demonstrar autocontrole nas situações de *stress* (53,13%); l) motivar-se para executar uma atividade (50%); m) estimular o desenvolvimento constante das pessoas com quem convive (46,88%); n) incentivar e manter o diálogo (46,88%); e o) buscar constantemente desafios claros e compartilhados (43,75%). Essas atitudes e comportamentos refletem o novo papel do profissional bancário, resultado das constantes mudanças de cenários, que deve adotar uma postura mais dinâmica e ousada para atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes, bem como ser capaz de antecipar tendências e de gerar resultados sustentáveis. Nesse novo contexto, o bancário transforma-se em um parceiro, atuando ativamente na obtenção de vantagem competitiva para a organização em que trabalha (BILICH; NETO, 1995).

As opções menos assinaladas pelos respondentes foram: fazer com que as pessoas se sintam importantes e valorizadas (34,38%); agir com empatia (31,25%); e agir com responsabilidade social (28,13%). Os dois primeiros comportamentos referem-se, especialmente, às relações interpessoais e contribuem para criação de um clima harmonioso no trabalho. Por sua vez, agir com responsabilidade social contribui para reforçar o compromisso e a imagem da

organização perante a sociedade. A tabela 8, a seguir, apresenta as principais atitudes e comportamentos desenvolvidos segundo a percepção dos egressos.

Tabela 8 – Principais atitudes e comportamentos desenvolvidos durante a permanência no Programa (segundo a percepção dos funcionários egressos)¹⁹.

Atitudes e Comportamentos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Buscar permanentemente o autodesenvolvimento	27	84,38
Manter boas relações interpessoais	23	71,88
Ter disposição para ouvir e receber feedback	23	71,88
Demonstrar autonomia	21	65,63
Ser pró-ativo	21	65,63
Assumir responsabilidades	20	62,50
Ter disposição para correr riscos	20	62,50
Propor inovações no trabalho	19	59,38
Atuar com ética	18	56,25
Exercer influência sobre os outros para alcançar determinado objetivo (liderança)	18	56,25
Agir com flexibilidade e adaptabilidade	18	56,25
Cooperar em situações de trabalho	17	53,13
Demonstrar autocontrole nas situações de <i>stress</i>	17	53,13
Motivar-se para executar uma atividade	16	50,00
Estimular o desenvolvimento constante das pessoas com quem convive	15	46,88
Incentivar e manter o diálogo	15	46,88
Buscar constantemente desafios claros e compartilhados	14	43,75
Fazer com que as pessoas se sintam importantes e valorizadas	11	34,38
Agir com empatia	10	31,25
Agir com responsabilidade social	9	28,13

Fonte: Questionários.

Os funcionários egressos também foram questionados para verificar se haviam desenvolvido outras atitudes além das mencionadas na Tabela 8. A maioria (20 egressos) não respondeu a essa questão e 6 afirmaram não ter desenvolvido outras atitudes. Com base nestes

¹⁹ As categorias de análise da Tabela 8 foram definidas da seguinte maneira: opções marcadas por mais de 70% dos respondentes: principais atitudes e comportamentos desenvolvidos; opções marcadas por 40% a 69% dos respondentes: atitudes e comportamentos secundários; opções marcadas por menos de 39% dos respondentes: demais atitudes e comportamentos.

dados, pode-se levantar a hipótese de que, por constituir a atitude uma predisposição para a ação (MARTIN-BARÓ, 1983), foi considerada pelos egressos algo subjetivo e difícil de ser identificado ou ainda, que as opções apresentadas no questionário abarcaram todas as atitudes desenvolvidas, conforme pode ser observado na resposta de um egresso, ao fazer referência às opções:

[...] de alguma maneira ou de outra e com intensidades diferentes, todas as atitudes acima foram desenvolvidas. Parte delas (liderança/atuar com ética) tem relação com o fato de ter sido representante da turma. (COMP11).

Outros egressos apontaram algumas atitudes ou comportamentos como: ter disposição para comunicar-se de maneira mais clara e elaborada e ter capacidade de discernir para ver problemas em sua totalidade e em cada uma de suas partes (COMP12); ter disposição para trabalhar em equipe (COMP17); ampliar horizontes por meio de uma visão mais ampla de mundo (COMP23); incentivar pessoas a efetuar atividades de pesquisa e de docência (COMP31). À proporção que as atitudes influenciam os egressos a agirem, fazendo com que a intenção de se comportar seja consumada, em circunstâncias e situações específicas, conforme descrito por Bowditch e Buono (1992), a organização consegue obter retorno frente aos investimentos feitos no Programa. Tanto as atitudes quanto os comportamentos mencionados são relacionados com as atividades desenvolvidas pelos sujeitos e, portanto, possibilitam trazer resultados positivos para a organização e para os próprios egressos.

Também foi verificada, com os funcionários egressos, a concretização das atitudes sob a forma de comportamentos na execução das atividades de trabalho. Os sujeitos afirmaram que essa concretização dá-se: por meio do trabalho em equipe (4 citações); na gestão de pessoas e liderança (2 citações); ouvindo as pessoas e emitindo opiniões (2 citações); na atuação com ética (2 citações); na administração do stress (1 citação); na comunicação (1 citação); nas relações

interpessoais (1 citação); agindo de forma pró-ativa (1 citação), dentre outras, conforme as transcrições a seguir. Onze pessoas não responderam a essa questão, uma afirmou que concretiza pouco as atitudes desenvolvidas e uma declarou que as atitudes desenvolvidas não são concretizadas em comportamentos no trabalho. Como na questão sobre outras atitudes desenvolvidas no Programa, as abstenções nas respostas podem ser resultado da interpretação que os respondentes fizeram da questão.

No relacionamento com as outras áreas. Na realização de entrevistas e em trabalho em equipe. (COMP3).

Busco analisar as operações que me são demandadas no seu aspecto micro e macroeconômico; procuro me comunicar de maneira clara e eficiente dentro da equipe e fora dela; procuro identificar os intervenientes necessários para realização do trabalho e obter sua cooperação. (COMP12).

O Banco é uma empresa de alcance nacional, (e com agências/escritórios em diversos países), além de oferecer produtos e serviços nos mais diversos segmentos. Por si só isso já permitiria concretizar tantas atitudes diferentes nas nossas atividades, como por exemplo autonomia, relacionamento, inovações, etc.. Se considerar que a área de [...] é tão ampla quanto concretizar tais atividades ficaria ainda mais fácil. (COMP11).

Nas boas relações interpessoais; agir com ética e agir com empatia. (COMP25).

Por meio da concretização das atitudes em comportamentos, os egressos revelam seu posicionamento nas relações que estabelecem na organização. Concretizar atitudes por meio do trabalho em equipe, da gestão de pessoas e liderança, do relacionamento com pares, superiores e subordinados, na atuação ética e nos processos de comunicação muitas vezes depende da situação profissional que requer determinados comportamentos. Desta forma, pode-se supor que, mesmo com intensidades diferentes, as atitudes desenvolvidas durante a permanência no Programa podem ser concretizadas em situações profissionais específicas vivenciadas na organização. É importante salientar também que as atitudes, como um dos determinantes do comportamento, condicionam a ação do indivíduo em cada situação específica (MARTIN-BARÓ, 1983) e o levam a agir ou não com competência. A combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes,

quando traduzidas em comportamentos, influenciam os egressos a agirem positivamente para o alcance de resultados sustentáveis, tal como é esperado pelo Programa.

Com base nas atitudes e nos comportamentos apontados, pode-se inferir que os funcionários egressos estão alinhados com as características exigidas dos profissionais que atuam em organizações bancárias, conforme descrito por Gramigna (2002). Por meio do perfil de competências necessárias aos seus funcionários, as organizações bancárias conseguem fundamentar suas decisões na gestão das pessoas e fazer a opção por projetos que ampliem o domínio de competências dos indivíduos e o desenvolvimento de competências pertinentes às suas atividades.

As atitudes apontadas ou descritas pelos egressos pressupõem a preparação destes para atuar diante das situações profissionais com que se deparam, bem como diante das pessoas com que se relacionam ou dos eventos a que estão sujeitos. Os comportamentos desenvolvidos são, em certa medida, resultado das atitudes que direcionam a ação dos egressos em cada situação específica, os levando a agir ou não com competência. Também estão relacionados aos fatores ambientais a que os mesmos são submetidos, requerendo posturas e ações específicas para cada situação. Desta forma, pode-se pressupor que, em alguns casos, a capacidade de estabelecer relações positivas no ambiente de trabalho, de trabalhar em grupo, de gerar resultados positivos no trabalho por meio de uma postura inovadora, desafiadora e pró-ativa, dentre outras, são resultantes do desenvolvimento dos egressos durante o período em que permaneceram no Programa. Todas essas atitudes, quando concretizadas em comportamentos, contribuem para a atuação dos egressos e, conseqüentemente, para a maior probabilidade de geração de resultados sustentáveis para a organização. Também se pode acrescentar que essas atitudes e comportamentos são importantes para que esses profissionais acompanhem as tendências no que se refere ao seu papel em um futuro próximo, em que eles atuarão como consultores financeiros,

desempenhando um papel profissional bem diferente do atual. O novo profissional bancário deverá ter novas qualificações e um perfil profissional caracterizado pela polivalência e pela capacidade de criar e inovar no trabalho (BRANDÃO, 1999).

5.4 ATIVIDADES DOS FUNCIONÁRIOS EGRESSOS DO PROGRAMA

Após a conclusão do mestrado ou doutorado, o funcionário deixa de exercer a função de pesquisador e volta a atuar na organização. Para tanto, pode passar por estágio probatório de 90 dias, a critério da Diretoria ou Unidade Administrativa que patrocinou sua bolsa. Caso aprovado no estágio probatório ou se for dispensado dele, o funcionário é comissionado²⁰ e começa a atuar na referida Diretoria ou Unidade (BANCO DO BRASIL, 2004f), realizando atividades concernentes ao cargo em que foi alocado.

Ao analisar as atividades que os funcionários egressos descreveram ter passado a realizar nos cargos em que foram alocados, foi verificado que as principais estão relacionadas a:

- Análises (8 citações), como, por exemplo:

Análise de alianças e parcerias estratégicas [...]. (COMP6).

Análise e observação do mercado financeiro nacional/internacional [...]. (COMP12).

- Desenvolvimento ou coordenação (de projetos, normas, metodologias, dentre outras) (8 citações), como, por exemplo:

²⁰ Comissionamento refere-se à nomeação e posse do funcionário em cargo comissionado.

Coordenação e gerenciamento de projetos [...]. (COMP10).

[...] desenvolvimento de modelo de projeção econômica de *valuation* (preço justo) de alguns ativos. (COMP32).

- Atividades de Planejamento (5 citações), como, por exemplo:

Monitoração do ambiente e planejamento. (COMP3).

[...] planejamento da estrutura das subsidiárias. (COMP20).

Também foram citadas as atividades de gerenciamento (4 citações); de pesquisa e elaboração de metodologias para serem utilizadas pela organização (4 citações); elaboração de cenários (1 citação) e de prospectos (1 citação); assessoria e monitoramento (1 citação); mensuração de risco (1 citação); elaboração de pareceres técnicos (1 citação); e atividades relacionadas à imprensa e jornalismo (1 citação).

Com base nos dados, é possível constatar que as atividades que os egressos passaram a realizar vão ao encontro do objetivo do Programa, uma vez que podem ser consideradas relacionadas, direta ou indiretamente, com a prospecção e análise das necessidades e tendências do mercado, contribuindo para a geração de resultados sustentáveis. Sob essa perspectiva, é possível afirmar que há indicativos de que Programa tem obtido êxito em termos de atendimento às expectativas da organização quanto aos investimentos feitos na formação de seus funcionários.

As áreas de interesse prioritário - que se caracterizam como as linhas orientadoras nas quais os candidatos devem basear-se para confeccionar o anteprojeto apresentado no processo seletivo para ingresso no Programa (BANCO DO BRASIL, 2004f), são definidas pelas Diretorias e Unidades do Banco nas quais os funcionários passam a atuar após egressarem do Programa. Dessa forma, pode-se pressupor que os egressos realizem atividades relacionadas com as áreas de concentração em que foram desenvolvidas suas pesquisas. Para verificar tal pressuposto, foram

comparados: a área de concentração do mestrado ou doutorado, o eixo temático da dissertação ou tese desenvolvida e as principais atividades que os funcionários passaram a realizar após egressar do Programa. Dessa forma, por meio das respostas obtidas, foi possível identificar que 21 respondentes (65%) estão realizando atividades relacionadas com a área de concentração e o eixo temático desenvolvidos durante o mestrado ou doutorado, conforme exemplos que podem ser observados no Quadro 2. Os demais respondentes (35%) não especificaram as atividades desenvolvidas, de modo que não foi possível estabelecer relações.

Sujeito	Área de Concentração do Mestrado ou Doutorado	Eixo Temático da Dissertação ou Tese	Atividades Profissionais Exercidas
COMP2	Finanças e mercado de capitais	Mercado internacional de capitais	Analista de investimento do mercado internacional de capitais
COMP7	Sistemas de informação e apoio à decisão	Satisfação dos clientes com as tecnologias bancárias: auto-atendimento e centrais telefônicas	Responsável pelas pesquisas de satisfação dos clientes do Banco do Brasil
COMP9	Teoria Econômica - Microeconomia	Economia da produção – Análise da fronteira de produção da indústria bancária brasileira	Elaboração de cenários para as principais variáveis macroeconômicas da economia brasileira (PIB, Taxa juros, inflação, balança comercial, taxa de câmbio, etc) e análise da condução da política fiscal brasileira.
COMP15	Contabilidade societária	Uso do documento eletrônico na contabilidade	Atividade de pesquisa para soluções de assuntos contábeis

Fonte: Questionários.

Quadro 2 – Exemplos de Relações entre Área de Concentração, Eixo Temático e Atividades Exercidas.

Cabe ressaltar que, ao analisar esses três itens, foi verificado que 4 respondentes, embora tivessem afirmado não aplicar (2 citações), aplicar pouco (1 citação) ou aplicar ocasionalmente (1 citação) os conhecimentos desenvolvidos, estão realizando atividades relacionadas com a área de concentração e o eixo temático desenvolvidos durante o mestrado ou doutorado. Esses dados apontam certa discrepância nas respostas dos sujeitos, podendo levar a inferir que estes (em especial os que afirmaram não aplicar os conhecimentos desenvolvidos) consideram que suas atividades não possuem a complexidade necessária para abranger os conhecimentos desenvolvidos, mesmo tendo relação com a área de concentração e o eixo temático desenvolvidos durante o mestrado ou doutorado.

Do total de respostas (21) com as quais foi possível estabelecer relações, pode-se constatar que quase metade dos respondentes (41,85%), que estão realizando atividades relacionadas com a área de concentração em que foi desenvolvida sua pesquisa, fez mestrado ou doutorado na área de Economia (6 sujeitos) e Finanças (3 sujeitos). Esses resultados revelam que, devido à natureza da atividade bancária, tais áreas possuem grande aplicabilidade na organização. É importante destacar, entretanto, que esses dados não diminuem a importância das demais áreas de concentração, visto que os outros respondentes (12 sujeitos), que desenvolveram estudos em outras áreas, também estão realizando atividades relacionadas com a área e o eixo temático de suas pesquisas, o que aumenta a troca de conhecimentos no ambiente de trabalho pela diversidade de formações.

A partir dos dados obtidos, pode-se verificar que a organização tem buscado desenvolver as competências de seus funcionários, preparando-os para o trabalho competente e, acima de tudo, tem se empenhado em criar condições favoráveis para que esses funcionários gerem resultados por meio da aplicação conjunta, nas atividades de trabalho, dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas durante a permanência no Programa.

5.5 MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Ao mobilizar conjuntamente conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar um resultado no trabalho, o indivíduo está expressando suas competências (CARBONE *et al.*, 2005). Partindo desse pressuposto, esta pesquisa procurou identificar, dentre outros aspectos, se os funcionários que participaram do Programa percebem que estão mobilizando, nos cargos em que estão alocados, as competências desenvolvidas (representadas pela combinação das dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes). Para tanto, os funcionários egressos foram questionados quanto à intensidade da mobilização, nos cargos atuais, dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos durante a permanência no Programa e, também, se avaliavam que poderiam mobilizar esses recursos de maneira mais efetiva²¹.

Quanto à intensidade de mobilização, conforme pode ser observado na Tabela 9, a seguir, constatou-se que quase metade dos respondentes (43,75%) afirmou estar mobilizando com muita intensidade as competências desenvolvidas, enquanto outros afirmaram estar mobilizando totalmente (15,62%). Alguns respondentes apontaram estar mobilizando com intensidade mediana (25%) e os demais afirmaram estar mobilizando com pouca (12,50%) ou nenhuma intensidade (3,13%). Esses resultados indicam que a mobilização das competências fica concentrada em intensidade alta passando por mediana, o que demonstra que o Programa tem trazido resultados positivos para a organização, uma vez que a maioria dos egressos consegue mobilizar as competências em situações reais de trabalho, o que, segundo Ruas (2005), representa a efetivação e legitimação das competências.

²¹ Para melhor visualização das relações e análises empreendidas nesse item, consultar o Quadro 3.

Tabela 9 – Mobilização, nas atividades de trabalho, das competências desenvolvidas durante a permanência no Programa

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Intensidade	Nenhuma	1	3,13
	Pouca	4	12,50
	Mediana	8	25,00
	Muita	14	43,75
	Total	5	15,62
Mobilização²²	Sim	23	74,20
	Não	8	25,80

Fonte: Questionários.

* Um respondente não informou se acredita que poderia estar mobilizando de maneira mais efetiva as competências desenvolvidas.

Ao analisar a Diretoria ou Unidade em que os respondentes permaneceram vinculados durante a permanência no Programa, verificou-se que os sujeitos que afirmaram estar mobilizando com muita intensidade as competências desenvolvidas, pertenciam à: DIR1 (1 respondente); DIR4 (1 respondente); DIR6 (4 respondentes); DIR7 (1 respondente); DIR8 (2 respondentes); DIR10 (1 respondente); DIR13 (3 respondentes); e DIR14 (1 respondente).

Os egressos que afirmaram estar mobilizando totalmente estavam vinculados à: DIR2 (1 respondente); DIR3 (1 respondente); DIR6 (1 respondente); DIR8 (1 respondente); e DIR13 (1 respondente). Do total de sujeitos que afirmaram mobilizar muito ou totalmente as competências desenvolvidas (19 respondentes), 68,42% permaneceram vinculados, após egressar do Programa, à Diretoria ou Unidade que patrocinou a bolsa de estudos. Esses dados indicam que essa permanência permite que os sujeitos apliquem de maneira mais efetiva, na organização, o que aprenderam, especialmente por terem desenvolvido suas pesquisas em áreas de interesses das patrocinadoras.

²² Esse item refere-se à pergunta: Você acredita que poderia estar mobilizando de maneira mais efetiva as competências desenvolvidas?

Observou-se também que todos os sujeitos que ficaram vinculados, durante a permanência no Programa, às Diretorias ou Unidades: DIR1; DIR2; DIR3; DIR6; DIR8; DIR10; DIR13; e DIR14 estão mobilizando com muita ou total intensidade as competências desenvolvidas, independente de terem continuado vinculados a estas Diretorias após egresso do Programa. Cabe ressaltar que a maioria desses funcionários egressos (13 respondentes) permaneceu vinculada a essas Diretorias ou Unidades e apenas 4 passaram a atuar em outras áreas. Esses resultados vão ao encontro do que foi apresentado anteriormente, demonstrando que a permanência na patrocinadora é um fator que contribui para o trabalho competente.

Os dois egressos que permaneceram vinculados, durante o Programa, à DIR4 (1 sujeito) e à DIR7 (1 sujeito)²³ e que afirmaram mobilizar com muita intensidade as competências desenvolvidas, não permaneceram vinculados a essas áreas após conclusão do mestrado ou doutorado. Os demais sujeitos que permaneceram vinculados às referidas Diretorias ou Unidades, durante a permanência no Programa, afirmaram mobilizar com nenhuma intensidade (DIR7) e com pouca ou mediana intensidades (DIR4), como será analisado posteriormente.

Ao analisar as justificativas dadas por alguns sujeitos quanto às opções marcadas no questionamento sobre a intensidade de mobilização das competências (muita e total intensidades – 59,37%), não foi possível constatar homogeneidade nas respostas. Alguns respondentes (4 citações) mencionaram apenas os conhecimentos desenvolvidos, como pode ser observado nos exemplos a seguir, reforçando o caráter mais acadêmico dos cursos de mestrado ou doutorado, que primam mais pela aquisição de conhecimentos do que de habilidades e atitudes. Ou seja, estes cursos estão mais voltados para formar sujeitos capazes de gerar novos conhecimentos por meio da pesquisa e da comunicação dos seus estudos. Cabe ressaltar, entretanto, que, conforme

²³ No total, seis funcionários ficaram vinculados à DIR4 e dois à DIR7, durante a permanência no Programa.

Dutra (2004), os conhecimentos gerados por meio dos processos de aprendizagem são fundamentais para a constituição de competências que, quando manifestadas de forma integrada na atuação dos indivíduos, impactam nos seus desempenhos e nos resultados da organização. Em seus depoimentos, os funcionários egressos assim se expressaram:

Como trabalho na área (economia) que mais necessita de conhecimentos ligados ao mestrado que fiz, creio que não utilizaria mais do que em qualquer outro setor do banco o conhecimento adquirido. (COMP9).

Como já foi citado anteriormente, a área de [...] é dotada de um escopo muito amplo. É oportunidade única para se mobilizar conhecimentos adquiridos dos mais diversos tipos. (COMP11).

Outros egressos afirmaram mobilizar com muita intensidade as competências desenvolvidas, em virtude de realizarem um trabalho não-rotineiro (2 citações). Dessa forma, a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade diante das diversas situações profissionais com que se deparam representam a demonstração contínua das competências desenvolvidas, especialmente por meio do envolvimento no trabalho, do fornecimento de respostas adequadas aos eventos inesperados que ocorrem no dia-a-dia, e do assumir responsabilidade para avaliar e agir diante das situações que se apresentam, conforme descreve Zarifian (2001). Também foi mencionada a intensa mobilização por meio do uso de técnicas específicas aprendidas durante o mestrado ou doutorado (2 citações), do desenvolvimento de pesquisas (1 citação) e do embasamento teórico (1 citação). A seguir, apresentam-se alguns exemplos:

O trabalho é não rotineiro e lida com realidades bastante dinâmicas. (COMP6).

Utiliza-se fortemente os elementos desenvolvidos, por atuar em área correlata com a minha formação; caso não atuasse nessa função atual, provavelmente estaria subutilizado. (COMP13).

O projeto [...] demanda muita pesquisa sobre assuntos contábeis. (COMP15).

O embasamento teórico é fundamental para uma análise adequada dos problemas atinentes ao cargo exercido. (COMP5).

A mobilização, com muita ou total intensidade, das competências desenvolvidas durante a permanência no Programa poderia indicar que os funcionários egressos estão conseguindo agregar valor para empresa e para o negócio e, também, poderia ser um indício de que eles estão motivados para essa mobilização nas situações reais de trabalho. Essa mobilização pode ser resultado da significação que os egressos atribuem às suas atividades, bem como à vinculação, direta ou indireta, dessas atividades com as suas formações.

Um número representativo de egressos (25%) afirmou mobilizar com intensidade mediana as competências desenvolvidas durante a permanência no Programa. Isso evidencia que a organização pode otimizar melhor o aproveitamento das competências desses funcionários, por meio da criação de condições favoráveis para que eles possam mobilizar e, também, construir novas competências o que, segundo Fleury e Fleury (2000), agrega valor econômico para a organização e valor social para os indivíduos.

No levantamento das Diretorias ou Unidades nas quais os egressos permaneceram vinculados durante a permanência no Programa, constatou-se que os sujeitos que afirmaram estar mobilizando com intensidade mediana as competências desenvolvidas, pertenciam à: DIR4 (3 respondentes); DIR5 (1 respondente); DIR11 (1 respondente); DIR12 (2 respondentes); e DIR15 (1 respondente). Cabe salientar que, após egressarem do Programa, 50% desses sujeitos (4 respondentes) permaneceram vinculados à Diretoria ou Unidade que patrocinou a bolsa de mestrado ou doutorado e os outros 50% (4 respondentes) passaram a atuar em outras áreas do Banco. A equivalência entre o número de egressos que permaneceram e o número dos que não permaneceram vinculados à patrocinadora, após o Programa, pode ser um indicativo de que,

nesses casos, a intensidade de mobilização não está diretamente relacionada com a permanência do funcionário na Diretoria ou Unidade que patrocinou o seu mestrado ou doutorado.

As Diretorias ou Unidades DIR5, DIR11 e DIR15 mantiveram vinculados, em seus quadros funcionais, durante a permanência no Programa, um sujeito cada e a DIR12, dois. Constatou-se que todos os egressos que foram patrocinados por essas áreas estão conseguindo mobilizar medianamente as competências desenvolvidas. Destes, apenas o egresso que permaneceu vinculado à DIR5, durante o Programa, não continuou vinculado a esta, o que permite inferir que ele pode estar atuando em uma área que exige competências pouco relacionadas com a sua formação. Quanto aos demais egressos, pode-se supor que, mesmo permanecendo vinculados às Diretorias ou Unidades patrocinadoras, não tem havido suporte organizacional à aplicação das dimensões de competências desenvolvidas, o que envolve orientação, incentivo à aplicação, informação direcional, ambiente favorável, dentre outros aspectos. Isso poderia caracterizar a subutilização das competências desses egressos. Os egressos (3 respondentes) que permaneceram vinculados à DIR4, durante a permanência no Programa, não atuam mais nessa área, o que permite inferir que no cargo atual também não há suporte para a mobilização das competências desenvolvidas durante o Programa.

Procedeu-se, igualmente, à análise das justificativas dadas pelos egressos que manifestaram mobilizar medianamente (25%) as competências desenvolvidas. As respostas obtidas foram heterogêneas, podendo-se destacar algumas que justificam a opção assinalada pelos respondentes:

No dia-a-dia nem sempre há oportunidade de utilizar todos os conhecimentos, mas a maturidade gerada auxilia no convívio em equipe. (COMP21).

Uma das características do trabalho no setor é o monitoramento de demandas administrativas, especialmente as relacionadas ao controle orçamentário. Outra característica é o curtíssimo prazo normalmente disponível para solução de demandas, o que impede atuações estratégicas. (COMP22).

A área em que fui alocado não proporciona oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos, nem há sensibilidade da chefia nesse sentido. (COMP23).

Todos os conhecimentos que se adquire no mestrado são extremamente úteis. Porém, o que mais utilizo é a forma de entender e expor assuntos complexos de forma mais clara, ou seja, aplicando fundamentos metodológicos para cada contexto. (COMP28).

São conhecimentos importantes para serem aplicados na empresa. Entretanto, a intensidade de aplicação varia em função da realidade com a qual trabalhamos. Muitas vezes, nos são exigidos conhecimentos normativos, ou com outro foco. (COMP29).

Como se observa nessas justificativas, a maioria dos egressos destacou apenas a mobilização dos conhecimentos desenvolvidos, o que não caracteriza, necessariamente, a ação competente, visto que esta decorre da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), é por meio das interações entre essas três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) que os indivíduos desempenham papéis e assumem responsabilidades no desempenho de suas funções, pois, para expor uma habilidade eles devem conhecer princípios e técnicas específicos e para que adotem um comportamento no trabalho, devem deter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes apropriados. Destaca-se também que, conforme as justificativas acima e, nesses casos específicos, alguns fatores, como: o trabalho que precisa ser executado diariamente e demanda de apenas algumas das competências desenvolvidas; o curto prazo para solução de demandas; a alocação em área pouco relacionada com a formação; a falta de sensibilidade dos gestores; e a exigência de conhecimentos mais normativos têm limitado a mobilização das competências desenvolvidas. A mobilização, com intensidade mediana, das competências desenvolvidas durante a permanência no Programa, indica que a organização poderia aproveitar, nesses casos, mais efetivamente as competências de alguns funcionários egressos, gerando maior vantagem competitiva e resultados sustentáveis por meio da atuação daqueles.

Alguns egressos afirmaram estar mobilizando com pouca (12,50%) ou nenhuma intensidade (3,13%), em seus cargos atuais, as competências desenvolvidas durante a

permanência no Programa. Os sujeitos que afirmaram estar mobilizando com pouca intensidade permaneceram vinculados, durante o Programa, à DIR4 (2 respondentes) e à DIR9 (2 respondentes). O respondente que afirmou estar mobilizando com nenhuma intensidade permaneceu vinculado à DIR7. Os cinco funcionários egressos continuam vinculados a essas Diretorias ou Unidades, o que permite inferir que elas não estão criando condições favoráveis à mobilização das competências desenvolvidas. Esses dados também podem ser indicativos de que essas áreas necessitam de uma avaliação, no sentido de verificar como as competências desenvolvidas durante o Programa são efetivamente aplicadas pelos egressos em seu contexto de trabalho para, se necessário, adotar medidas corretivas.

A DIR9 manteve vinculados, em seu quadro funcional, durante a permanência no Programa, apenas dois sujeitos. Ambos afirmaram estar mobilizando pouco as competências desenvolvidas. Isso permite inferir que a Diretoria ou Unidade não está obtendo o devido retorno frente aos investimentos feitos na formação desses funcionários. Um dos egressos²⁴ justificou a pouca mobilização por estar alocado em uma área que não é condizente com a sua formação, como se transcreve a seguir:

Alocado numa unidade de risco, sendo que minha formação é em economia. A econometria é somente uma ferramenta, e não o fim em si mesmo. (COMP18).

Um egresso que estava vinculado à DIR4 e que também afirmou estar mobilizando pouco as competências em seu cargo atual, destacou a “distância entre a pós-graduação *stricto sensu* e as questões do dia-a-dia”, conforme descrito adiante. Essa “distância” também foi mencionada, de maneiras diferentes, por outros egressos. Logo, deveria ser considerada pela

²⁴ O outro egresso não apresentou justificativa para sua opção.

organização que poderia estar criando um ambiente mais propício para a mobilização efetiva das competências desenvolvidas pelos egressos durante o Programa. Dessa maneira, poderia alcançar mais efetivamente seu objetivo de desenvolver funcionários que pudessem prospectar e analisar as necessidades e tendências do mercado, contribuindo para a obtenção de resultados sustentáveis.

Há uma certa distância entre a pós-graduação *stricto sensu* e as questões mais aplicadas do dia-a-dia [...]. (COMP1).

O funcionário egresso que afirmou mobilizar com nenhuma intensidade, em seu cargo atual, as competências desenvolvidas durante o Programa, justificou sua opção afirmando que a organização possui uma estrutura muito rígida e que não há estímulo para ascensão, conforme transcrito a seguir:

Não há estímulo (ascensão); estrutura é rígida, não permite expansão. (COMP20).

A mobilização, com pouca ou nenhuma intensidade, das competências desenvolvidas durante a permanência no Programa pode ser um indicativo de que, em alguns casos, a organização precisa rever a forma como tem recebido e orientado os funcionários egressos, especialmente no que se refere à criação de condições favoráveis para que eles possam aplicar o que aprenderam. Essa é, inclusive, uma preocupação de alguns egressos, como pode ser constatado nas próximas transcrições:

[...] A proposição de inovações é conflitante com a política de aproveitamento do funcionário quando do retorno do Programa, uma vez que a implantação de novas proposições ocorre lentamente, em função da vaidade das pessoas e da cultura de competitividade entre os funcionários da empresa. (COMP31).

O problema do Programa está no retorno do funcionário, quando ele é obrigado, em primeiro lugar, a atuar numa função e num local não de sua preferência.

Segundo lugar, os seus colegas superiores hierárquicos passam a temê-lo como um forte concorrente e procura deixá-lo “na geladeira” para que o seu potencial não apareça.

Terceiro lugar, exigem um período de “pagamento de pedágio”, permanecendo em uma função muito aquém de sua formação.

Quarto lugar, o Banco ao obrigar o funcionário a assumir em uma localidade fora de sua origem, não quer saber se o vencimento salarial será suficiente para a sua sobrevivência e de sua família, levando-o a ter de realizar atividades extra-banco para o seu sustento.

Por fim, o Banco deveria criar uma Unidade/Diretoria Central (única), que reunisse todos os talentos egressos do Programa, e que com vencimentos salariais compatíveis com o mercado, fossem os grandes geradores de idéias e soluções para o Banco. Para tanto, deveria criar uma estrutura/carreira específica, para a qual os egressos vincular-se-iam. (COMP18).

Com base nesses dados, foi possível verificar que algumas Diretorias ou Unidades que patrocinaram bolsas para mestrado ou doutorado têm conseguido manter todos os egressos atuando em seus quadros funcionais, além de fazer com que eles mobilizem com muita ou total intensidade, em seus cargos, as competências desenvolvidas durante o Programa. As Diretorias ou Unidades que se enquadram nessas características são: DIR2, DIR3, DIR6, DIR10, e DIR14. Dos egressos que permaneceram vinculados à DIR8 e à DIR13, alguns continuaram e outros mudaram de localização após o Programa, mas todos também afirmam estar mobilizando muito ou totalmente as competências desenvolvidas, o que caracteriza a utilização positiva das competências dos egressos, mesmo em outras áreas (afins ou não). A DIR1 não manteve em seu quadro o egresso patrocinado, mas ele afirmou estar mobilizando com muita intensidade, em outro local, as competências desenvolvidas, corroborando que, às vezes, essas competências podem ser efetivamente mobilizadas em outras áreas. Destaca-se também que a manutenção do egresso na Diretoria ou Unidade patrocinadora nem sempre garante a muita ou total mobilização das competências desenvolvidas durante o Programa. Esse é o caso dos egressos patrocinados pela DIR9, DIR11, DIR12, e DIR15, que, apesar de permanecerem vinculados às áreas patrocinadoras de seus cursos, mobilizam pouco ou medianamente as competências desenvolvidas. O caso do egresso patrocinado pela DIR5, que não permaneceu vinculado a esta

após o Programa, e que está mobilizando medianamente as competências desenvolvidas, pode levar a supor que, se tivesse permanecido vinculado à patrocinadora, talvez pudesse estar mobilizando muito ou totalmente as competências desenvolvidas, por estar realizando atividades mais relacionadas a sua formação. Dos egressos que permaneceram vinculados à DIR7, durante o Programa, apenas um continuou atuando na mesma área e afirmou estar mobilizando com nenhuma intensidade as competências desenvolvidas, enquanto outro mudou de Diretoria e está mobilizando com muita intensidade. Isso demonstra que, em algumas situações, a permanência na Diretoria ou Unidade não é tão positiva quanto a mudança no que se refere à possibilidade de maior mobilização das competências desenvolvidas. Quanto aos egressos patrocinados pela DIR4, destaca-se que os sujeitos que permaneceram vinculados a ela, após a participação no Programa, estão mobilizando pouco as competências desenvolvidas. Por outro lado, dentre os que não permaneceram vinculados, um está mobilizando muito as competências e os demais, medianamente. Nesse caso, pode-se inferir que talvez existam problemas quanto ao aproveitamento e recolocação dos funcionários egressos patrocinados por essa Diretoria ou Unidade, visto que a maioria, permanecendo ou não nessa localização, não tem conseguido mobilizar muito ou totalmente as competências desenvolvidas.

Dessa maneira, foi verificado que a organização, de modo geral, tem obtido resultados positivos no que se refere à mobilização, nos cargos atuais, das competências desenvolvidas pelos egressos do Programa. As respostas obtidas demonstraram, entretanto, que ainda existem melhorias a serem feitas, especialmente no que diz respeito ao retorno dos funcionários à organização após a conclusão do mestrado ou doutorado. Procedidos os devidos ajustes, a organização poderia alcançar mais efetivamente o objetivo do Programa, de obter resultados sustentáveis por meio das prospecções e análises das necessidades e tendências do mercado, feitas pelos funcionários egressos.

Ao serem questionados se acreditavam que poderiam estar mobilizando de maneira mais efetiva as competências desenvolvidas, a maioria dos egressos (74,20%) afirmou que sim enquanto os demais (25,80%) afirmaram que não, conforme pode ser observado na Tabela 9, apresentada anteriormente. Isso demonstra que, na percepção dos egressos, as competências desenvolvidas durante o Programa podem ser melhor aproveitadas pela organização e que, caso sejam oferecidas oportunidades e condições, a mobilização pode ser mais efetiva.

Ao relacionar a intensidade de mobilização das competências desenvolvidas com a mobilização efetiva destas na organização, fez-se estas observações:

1) Dos egressos que afirmaram mobilizar totalmente (5 respondentes), em seus cargos, as competências desenvolvidas durante o Programa, 2 acreditam que poderiam estar mobilizando de maneira mais efetiva; 2 acreditam que não poderiam estar mobilizando de maneira mais efetiva e 1 não respondeu. Esses dados podem indicar que os 2 egressos que afirmaram mobilizar totalmente as competências desenvolvidas reconhecem que, embora a mobilização seja total, sempre é possível melhorar por meio do aprimoramento contínuo. Cabe ressaltar também que esses 2 egressos não permaneceram vinculados à Diretoria ou Unidade patrocinadora da bolsa, enquanto os demais permaneceram. Ao justificarem suas opções, descreveram questões relacionadas com processos e alocação, como exemplificado a seguir:

Se os processos empresariais estivessem melhor delineados provavelmente o tempo para pensar o futuro fosse maior. (COMP4).

Em função cuja responsabilidade gerencial e de liderança fossem mais exigidas. (COMP27).

Dos dois egressos que afirmaram acreditar que não poderiam estar mobilizando mais efetivamente as competências desenvolvidas apenas um justificou sua opção:

Atualmente acredito que estou utilizando plenamente as competências desenvolvidas. (COMP15).

2) Dos egressos que afirmaram mobilizar muito (14 respondentes), em seus cargos, as competências desenvolvidas durante o Programa, 10 acreditam que poderiam estar mobilizando de maneira mais efetiva e 4 acreditam que não. Os dados revelam que a maioria desses egressos, apesar de estar mobilizando muito as competências desenvolvidas, percebe que poderia utilizar melhor seu aprendizado. Desses 10 egressos, 7 permaneceram vinculados, após egressar do Programa, à Diretoria ou Unidade que patrocinou o mestrado ou doutorado e apenas 3 mudaram de local, o que permite inferir que o local de atuação dos sujeitos exige a mobilização das competências desenvolvidas, embora seja possível otimizar ainda mais essas competências para geração de resultados sustentáveis. Isso representaria a obtenção de vantagem competitiva sustentável para a organização, por meio dos investimentos feitos na formação de um quadro funcional altamente capacitado.

Dos egressos que acreditam que não poderiam estar mobilizando, em seus cargos, de maneira mais efetiva as competências desenvolvidas durante o Programa, 3 permaneceram vinculados à Diretoria ou Unidade patrocinadora e apenas 1 passou a atuar em outra localização, o que pode ser um indicativo de que, dependendo da atividade que o egresso passa a desenvolver, a permanência na Diretoria ou Unidade pode ser positiva no sentido de permitir que ele trabalhe em atividade diretamente relacionada com seus aprendizados, uma vez que desenvolveu sua pesquisa em área do conhecimento de interesse da patrocinadora. É importante salientar também que, por mais que esses egressos acreditem que não poderiam mobilizar de maneira mais efetiva as competências desenvolvidas, sempre existem oportunidades para que a mobilização ocorra mais intensivamente, visto que a realização de atividades no trabalho sempre demanda várias

competências e, nesse caso, muitas delas podem ter sido desenvolvidas no mestrado ou doutorado.

Os egressos que afirmaram acreditar que poderiam mobilizar de maneira mais efetiva, em seus cargos, as competências desenvolvidas, justificaram que isso seria possível por meio de: ampliação da atuação da organização na área de sua formação (COMP2) e alocação em área mais relacionada com a sua formação (COMP9); maior preocupação da organização em aproveitar os conhecimentos adquiridos pelos funcionários (COMP5); maior inovação por parte da organização (COMP6; COMP13); atuação como instrutor interno (COMP14) e multiplicador de conhecimentos (COMP26); atuação em área que permita a tomada de decisões (COMP17); busca pessoal por atualização (COMP30); e compartilhamento de conhecimentos com outra pessoa (COMP32). São transcritas, a seguir, algumas dessas justificativas.

Se houvesse por parte da empresa e de seus dirigentes uma preocupação maior em aproveitar bem os conhecimentos adquiridos pelos funcionários. (COMP5).

Apesar de estar trabalhando na mesma área de concentração do mestrado, o eixo temático que desenvolvi no mestrado seria melhor aproveitado em uma área de estudos sobre a indústria bancária brasileira. (COMP9).

Se houvesse maior capacidade inovativa na organização e se o processo fosse mais célere. (COMP13).

Poderia ser instrutor do BB em disciplinas relacionadas com o mestrado. (COMP14).

Podemos sempre estar nos atualizando em relação a diversos assuntos. (COMP30).

Por conseguinte, percebe-se que as justificativas são variadas. Cabe, entretanto, salientar que a questão da alocação em funções mais relacionadas com a formação e a possibilidade de os egressos atuarem como multiplicadores dos saberes desenvolvidos no mestrado ou doutorado devem ser pensadas constantemente pela organização. A alocação torna-se muito importante à medida que permite que os egressos atuem em atividades relacionadas direta ou indiretamente

com suas formações, permitindo a mobilização mais efetiva das competências desenvolvidas. A possibilidade de os egressos compartilharem os saberes desenvolvidos pode ser uma forma de socializar as aprendizagens e aumentar o alcance dos resultados do Programa, uma vez que poucos funcionários são beneficiados com bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Já os funcionários egressos que afirmaram acreditar que não poderiam mobilizar de maneira mais efetiva, em seus cargos, as competências desenvolvidas, destacaram que: considera-se alocado de forma adequada (COMP3); atua corriqueiramente em projetos especiais que requerem a mobilização das competências (COMP10); a área de atuação permite o desenvolvimento de muitas competências ao mesmo tempo (COMP11); o mestrado abriu portas dentro e fora da organização (COMP16). Alguns exemplos são transcritos a seguir:

Tendo em vista que sou corriqueiramente convocado para atuar em projetos especiais, considero que as minhas competências são mobilizadas/solicitadas a serem utilizadas na medida certa. Se estivesse executando tarefas repetitivas, me sentiria subaproveitado. (COMP10).

Não acredito haver no Banco outra área, além dessa em que atuo [...], onde tantas competências podem ser desenvolvidas ao mesmo tempo. (COMP11).

Por meio dessas justificativas, constatou-se que, na percepção desses egressos, questões como a alocação e o tipo de atividade que estão realizando os levam a mobilizar as competências desenvolvidas de tal forma que essa mobilização não poderia ser mais efetiva. Pode-se inferir, conforme já destacado anteriormente, que a alocação dos egressos em funções que demandem atividades relacionadas com as suas formações pode trazer resultados positivos para a organização, uma vez que os egressos conseguem aplicar suas aprendizagens no contexto de trabalho podendo, dessa forma, gerar vantagem competitiva.

3) Dos funcionários egressos que afirmaram mobilizar medianamente (8 respondentes), em seus cargos, as competências desenvolvidas durante o Programa, 6 afirmaram

que poderiam mobilizar de maneira mais efetiva e 2 afirmaram que não. Esses dados revelam que a maioria desses egressos reconhece que as competências desenvolvidas não estão sendo utilizadas integralmente e que poderiam ser mais bem aproveitados pela organização. Pode-se supor que os dois egressos que, mesmo mobilizando medianamente as competências desenvolvidas, acreditam que não poderiam estar mobilizando-as mais efetivamente, não estão conseguindo visualizar na organização a possibilidade de aplicar o que aprenderam. Entre os egressos que afirmaram acreditar na possibilidade de maior mobilização, 3 permaneceram vinculados à Diretoria ou Unidade patrocinadora da bolsa e 3 não permaneceram. Dos funcionários egressos que afirmaram não acreditar na possibilidade de maior mobilização, 1 permaneceu vinculado à patrocinadora e outro não. Essa divisão equivalente entre os que permaneceram vinculados e os que mudaram de localização pode ser um indicativo de que o local de atuação do egresso não é determinante de sua percepção quanto à mobilização das competências desenvolvidas.

Ao afirmar que acreditam que poderiam mobilizar mais efetivamente as competências desenvolvidas, os egressos destacaram questões como: os saberes desenvolvidos no mestrado acadêmico não são muito aplicáveis na organização (COMP12) e a organização não está preparada para compartilhar assuntos com fundamentos acadêmicos e as exigências operacionais (COMP28); a necessidade de alocação em áreas mais relacionadas com a formação (COMP21; COMP23; COMP 29); e a omissão do Programa na recolocação dos funcionários egressos (COMP22), conforme exemplificado nas transcrições a seguir:

Sendo o mestrado um curso acadêmico, desenvolvemos habilidades de pesquisa e conhecimento de métodos científicos que são aplicáveis em áreas muito restritas do Banco. Porém, não acho que esteja sendo “desperdiçada” na área onde atuo, pois aqui também aplico outros conhecimentos e habilidades adquiridos no Programa. (COMP12).

Se eu estivesse envolvida em trabalhos mais relacionados aos conhecimentos do mestrado acadêmico, por exemplo, em áreas como varejo, marketing, segmentação, atendimento a clientes, comunicação, planejamento, organização, etc. (COMP29).

O Programa de bolsas para o mestrado/doutorado é rigoroso na seleção, mas praticamente ausente na realocação dos pesquisadores, após o afastamento. Não existe qualquer tipo de acompanhamento ou iniciativas que otimizem o aproveitamento dos funcionários treinados. A rotina da empresa não absorve a especialização. (COMP22).

As respostas fornecidas por esses funcionários egressos remetem a algumas questões levantadas anteriormente na análise dos dados. O fato de as pós-graduações *stricto sensu* primarem por formar pesquisadores, e de as atividades que alguns egressos realizam na organização não demandarem apenas pesquisa, pode fazer com que esses egressos considerem que poderiam mobilizar mais efetivamente as competências desenvolvidas. Entretanto, pode-se supor que outras competências desenvolvidas são demandadas, visto que os processos de análises, tomadas de decisão, conhecimento de situações, dentre outros, que são necessários para o desempenho das atividades inerentes aos cargos de analistas, assistentes e gestores (exercidos pelos egressos) requerem, de alguma forma, a aplicação de muitas e variadas competências desenvolvidas. Outra questão já mencionada e levantada por alguns funcionários egressos refere-se à recolocação. Nesse aspecto, identifica-se que a organização poderia fornecer mais suporte aos egressos, especialmente no que diz respeito à alocação destes em locais que permitam a realização de atividades mais relacionadas com a formação que tiveram durante o Programa. Dessa forma, inferiu-se que o auxílio e a assistência na recolocação dos funcionários otimizaria tanto o esforço quanto os investimentos feitos nas suas formações.

Dos dois funcionários egressos que afirmaram acreditar que não poderiam mobilizar mais efetivamente, em seus cargos, as competências desenvolvidas, apenas um justificou sua resposta, afirmando:

As competências desenvolvidas são muito específicas (conhecimentos estatísticos de técnicas de modelagem). A função que desempenho exige mais do que somente esses conhecimentos e estou disposta a desenvolver novas competências para melhor desempenhá-la. (COMP8).

Como foi verificado, o egresso considerou as competências desenvolvidas muito específicas e insuficientes para desempenhar suas funções. Nesse caso, para o exercício de suas atividades, o egresso precisa buscar novas competências, mais relacionadas com as exigências de suas funções. Isso permite inferir que a busca por novas competências representa um aspecto positivo, uma vez que faz com que o funcionário busque o aprimoramento constante. Mas também demonstra que esse egresso considerou apenas um recurso desenvolvido: conhecimentos estatísticos de técnicas de modelagem. Em um mestrado ou doutorado são desenvolvidas diversas competências que podem ser utilizadas na prática profissional, com maior ou menor intensidade, e não apenas um conhecimento, como descrito pelo egresso. Esse depoimento pode indicar uma visão restrita do respondente em relação à diversidade de aprendizagem proporcionada por uma pós-graduação *stricto sensu*.

4) Todos os funcionários egressos que afirmaram mobilizar pouco (4 respondentes), em seus cargos, as competências desenvolvidas durante o Programa, acreditam que poderiam mobilizá-las de maneira mais efetiva. Foi observado também que esses egressos permaneceram vinculados à Diretoria/Unidade patrocinadora da bolsa, o que pode ser um indicativo de que estas não estão conseguindo, na percepção dos sujeitos, fazer com que eles mobilizem efetivamente o que aprenderam.

Ao justificarem porque acreditavam que poderiam estar mobilizando mais efetivamente as competências desenvolvidas, os funcionários egressos apontaram as mesmas dificuldades percebidas por outros sujeitos: o tipo de formação que a pós-graduação *stricto sensu* proporciona (COMP1); a alocação em cargo que requer maior amplitude de competências (COMP18); e o

reaproveitamento dos egressos (COMP31). Um sujeito não justificou sua opção (COMP25). São transcritas, a seguir, algumas das justificativas:

Creio que sim, porém, numa atividade de pesquisa, que é o efetivamente um programa de pós-graduação *stricto sensu* se propõe formar: pesquisadores. (COMP1).

Numa função não somente que utilize-se de métodos estatísticos/econômicos como seu fim; poderia mobilizar mais integralmente as competências desenvolvidas. (COMP18).

Se a empresa tivesse um programa de reaproveitamento do funcionário quando do retorno do programa. (COMP31).

Essas respostas revelam que, na percepção de alguns egressos, a organização poderia oferecer um suporte mais adequado para recebê-los, de forma a fazer com que eles mobilizem efetivamente as competências que foram desenvolvidas durante o Programa, nos cargos em que forem alocados. Sob esse aspecto, pressupõe-se, novamente, que a questão da alocação dos egressos em atividades pouco relacionadas com as suas formações pode ser um dos problemas que dificulta a mobilização efetiva das competências desenvolvidas.

5) O funcionário egresso que afirmou mobilizar com nenhuma intensidade, em seu cargo, as competências desenvolvidas durante o Programa (é importante ressaltar que se trata de apenas um egresso), também acredita que poderia mobilizá-las de maneira mais efetiva. Esse sujeito permaneceu vinculado à Diretoria ou Unidade patrocinadora de seu mestrado. Sua situação caracteriza-se como a mais negativa, se comparada a dos demais egressos, visto que, na sua percepção, ele considera-se totalmente subutilizado em termos de mobilização das competências que desenvolveu durante o Programa. Ressalta-se que não houve justificativa para sua opção, o que pode levar a diversas suposições, inclusive as mesmas que foram levantadas em relação às respostas de outros egressos.

Com base nesses dados, puderam ser feitas algumas constatações e inferências. Em termos gerais, a organização tem conseguido boa mobilização, nos cargos atuais dos egressos, das competências desenvolvidas durante o Programa. Ressalta-se que algumas Diretorias ou Unidades têm obtido resultados mais positivos do que outras nesse aspecto. Questões relacionadas ao tipo de atividade exercida, à relação dessas atividades com a formação do egresso, e ao suporte organizacional oferecido influenciam a intensidade de mobilização de competências. Isso demonstra que, por mais que os resultados obtidos pela organização sejam positivos, ela ainda pode obter maior retorno frente aos investimentos feitos em formação, caso invista mais no suporte aos funcionários egressos do Programa.

SUJEITO	DIRETORIA/UNIDADE (questão 3)	INTENSIDADE (questão 11)	PERMANÊNCIA (questão 4)	MOBILIZAÇÃO (questão 12)
Comp1	DIR4	Pouca	SIM	SIM
Comp2	DIR13	Muita	SIM	SIM
Comp3	DIR6	Muita	SIM	NÃO
Comp4	DIR8	Total	NÃO	SIM
Comp5	DIR8	Muita	SIM	SIM
Comp6	DIR6	Muita	SIM	SIM
Comp7	DIR6	Total	SIM	NIHIL
Comp8	DIR5	Mediana	NÃO	NÃO
Comp9	DIR6	Muita	SIM	SIM
Comp10	DIR8	Muita	SIM	NÃO
Comp11	DIR1	Muita	NÃO	NÃO
Comp12	DIR11	Mediana	SIM	SIM
Comp13	DIR4	Muita	NÃO	SIM
Comp14	DIR13	Muita	NÃO	SIM
Comp15	DIR3	Total	SIM	NÃO
Comp16	DIR14	Muita	SIM	NÃO
Comp17	DIR6	Muita	SIM	SIM
Comp18	DIR9	Pouca	SIM	SIM
Comp19	DIR12	Mediana	SIM	NÃO
Comp20	DIR7	Nenhuma	SIM	SIM
Comp21	DIR4	Mediana	NÃO	SIM
Comp22	DIR12	Mediana	SIM	SIM
Comp23	DIR15	Mediana	SIM	SIM
Comp24	DIR2	Total	SIM	NÃO
Comp25	DIR9	Pouca	SIM	SIM
Comp26	DIR10	Muita	SIM	SIM
Comp27	DIR13	Total	NÃO	SIM
Comp28	DIR4	Mediana	NÃO	SIM
Comp29	DIR4	Mediana	NÃO	SIM
Comp30	DIR7	Muita	NÃO	SIM
Comp31	DIR4	Pouca	SIM	SIM
Comp32	DIR13	Muita	SIM	SIM

Fonte: Questionários.

Quadro 3 – Distribuição dos egressos e mobilização das competências

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo precedente foi dedicado à apresentação e à análise dos dados coletados na presente pesquisa. A partir da análise desses dados, levantados com funcionários egressos do Programa de Formação de Aperfeiçoamento em Nível Superior, do Banco do Brasil, titulados mestres ou doutores, foi possível chegar a algumas conclusões e também fazer algumas recomendações de ordem prática, que serão expostas a seguir.

6.1 CONCLUSÕES

As organizações contemporâneas estão, cada vez mais, aprimorando seus processos de gestão, com vistas a se adequarem às exigências do mercado globalizado. Nesse cenário, o alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, por meio da incorporação do conceito de competência ao gerenciamento de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2000), tem sido fator importante para a sobrevivência e a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Ao adotar a lógica da competência na gestão de pessoas, as organizações passam a enfatizar o desenvolvimento, a mobilização e a valorização das competências dos funcionários.

O desenvolvimento das competências individuais, por meio de programas de formação e aperfeiçoamento, visa proporcionar experiências que fortaleçam e consolidem as competências dos indivíduos, desenvolvendo, dessa forma, saberes, capacidades e criatividade em benefício tanto da organização quanto dos próprios funcionários. Nessa perspectiva, as ações de treinamento e o desenvolvimento passam a ser atividades inerentes à gestão por competências. Referem-se à aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de atuar do indivíduo (VARGAS, 1996).

A avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento, por sua vez, é considerada a principal responsável pelo provimento de informações que permitem o aperfeiçoamento constante desses programas (MOURÃO *et al.*, 2003), porque possibilita verificar a mobilização, a integração e a aplicação, nas atividades profissionais dos treinandos, dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos.

As organizações bancárias, sujeitas a um ambiente de competitividade acirrada, estão investindo no desenvolvimento e na avaliação das competências dos seus empregados. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo principal avaliar se os funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil, que obtiveram título de mestre ou de doutor, estão mobilizando, nos cargos em que estão alocados, as competências desenvolvidas (representadas pela combinação das dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes). Por meio desse Programa, a organização tem investido na criação de condições favoráveis para promover o desenvolvimento efetivo das competências de seus funcionários.

No que diz respeito aos objetivos do presente trabalho, **a identificação dos cargos em que os funcionários estavam alocados antes de ingressar no Programa e dos cargos que exercem atualmente** demonstrou que a maioria dos sujeitos (87%), antes de ingressar no Programa, já estava alocada em cargos de analista, assessor ou gerente. Desse total, 30% exercem atualmente os mesmos cargos e o restante está atuando em cargos mais elevados, ou seja, a maioria dos sujeitos (70%) obteve ascensão profissional após egressar do Programa. Os dados mais representativos referem-se aos sujeitos que foram promovidos a Analistas ou Assessores Sênior e *Master*, cargos que se pressupõe exijam uma gama mais ampla de competências.

A análise dos **principais conhecimentos desenvolvidos** durante a permanência no Programa demonstrou que estes se referiam, principalmente, a saberes acadêmicos e didáticos,

bem como a técnicas e métodos de pesquisa. Esses conhecimentos são desenvolvidos, especialmente, em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, o que demonstra congruência com o tipo de formação que o Programa proporciona aos egressos. Também foram apontados pelos egressos conhecimentos relacionados com o ambiente de atuação, ou seja, com o contexto no qual eles intervêm. Tais conhecimentos atendem ao objetivo do Programa, visto que, para prospectar e analisar as necessidades e tendências do mercado para geração de resultados sustentáveis é importante que os sujeitos tenham conhecimento e experiência em pesquisa e que conheçam e compreendam o ambiente dinâmico e turbulento no qual interagem.

Quanto à aplicação, nas atividades de trabalho, dos conhecimentos desenvolvidos durante a permanência no Programa, verificou-se que um número significativo de egressos afirmou que passou a atuar no planejamento e na definição de estratégias da organização, e ainda em atividades de análises econômicas, financeiras e de crédito. Isso já era esperado, porque o Banco concede bolsas para desenvolvimento de pesquisas em áreas de conhecimento nas quais possui interesse estratégico. Constatou-se, então, que a organização tem procurado estabelecer uma ligação entre suas estratégias e o desenvolvimento de seus funcionários, especialmente no que se refere aos conhecimentos desenvolvidos e à forma como esses são aplicados nas atividades de trabalho dos egressos.

Os conhecimentos desenvolvidos pelos egressos podem auxiliá-los nas tomadas de decisões, nas avaliações e ações diante dos eventos complexos e inesperados com que se deparam constantemente, permitindo o entendimento prático desses eventos e auxiliando-os na compreensão e resolução de problemas. Quando tais conhecimentos são manifestados de forma integrada com as habilidades e atitudes desenvolvidas, na atuação dos indivíduos, impactam os seus desempenhos e os resultados da organização.

A análise das **principais habilidades desenvolvidas** durante a permanência no Programa demonstrou que estas parecem estar relacionadas aos conhecimentos mais citados pelos sujeitos do estudo. Dizem respeito à atividade de pesquisa e ao ambiente de atuação dos funcionários, o que demonstra que eles desenvolveram a capacidade de aplicar, no trabalho, os conhecimentos adquiridos. Também foram apontadas algumas habilidades relacionais, que se referem à cooperação e às relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Constatou-se, igualmente, que parece haver um alinhamento entre os conhecimentos e as habilidades desenvolvidas durante o Programa, visto que alguns egressos afirmaram aplicar suas habilidades em atividades de planejamento e na definição de estratégias, de análises e de gestão, bem como no trabalho em equipe. Percebeu-se, entretanto, que nas questões vinculadas às habilidades, houve um número mais reduzido de respostas do que nas relacionadas aos conhecimentos. Isso poderia ser justificado pelo fato de que o desenvolvimento de habilidades está mais relacionado à prática profissional diuturna, ao passo que o desenvolvimento de conhecimentos está mais relacionado ao tipo de formação obtida por meio do Programa.

A análise das **principais atitudes desenvolvidas** durante a permanência no Programa e dos principais comportamentos demonstrou que a busca permanente pelo autodesenvolvimento, a manutenção de boas relações interpessoais e a disposição para ouvir e receber *feedback* foram mais destacados. Também foram enfatizados: o trabalho em equipe, a autonomia, a proatividade, a disposição para correr riscos, a proposição de inovações no trabalho, a cooperação e a atuação com ética, dentre outros. Essas atitudes e comportamentos podem permitir que os funcionários melhorem suas atuações profissionais no atual cenário em que as organizações bancárias estão inseridas. Todas as atitudes que foram apontadas pelos funcionários egressos, se concretizadas em comportamentos, podem gerar resultados positivos no trabalho. Os comportamentos, que podem ser determinados, em certa medida, pelas atitudes dos indivíduos, também apontam para a

mesma direção e caracterizam a ação competente. A combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, quando traduzidas em comportamentos, influenciam os egressos a agirem positivamente para o alcance de resultados sustentáveis, tal como é esperado pelo Programa.

Ao verificar quais foram as **principais atividades que os funcionários passaram a realizar** nos cargos em que foram alocados após a participação no Programa, constatou-se que estas estavam relacionadas, principalmente, a análises, ao desenvolvimento ou à coordenação (de projetos, normas, metodologias, dentre outras) e a atividades de planejamento. Ao analisar estas e as demais atividades mencionadas pelos egressos, constatou-se que elas vão ao encontro do objetivo do Programa, uma vez que podem ser consideradas relacionadas à prospecção e à análise de necessidades e tendências do mercado, contribuindo para a geração de resultados sustentáveis. Também foi possível verificar que a organização tem buscado desenvolver as competências de seus funcionários, preparando-os para o trabalho competente e, acima de tudo, tem buscado criar condições favoráveis para que esses funcionários gerem resultados por meio da aplicação conjunta, nas atividades de trabalho, dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas durante a permanência no Programa.

Quanto à **intensidade de mobilização, nos cargos atuais, das competências desenvolvidas pelos funcionários egressos**, pôde-se perceber que mais da metade dos egressos está mobilizando muito ou totalmente as competências desenvolvidas. Os demais afirmaram mobilizar com intensidades mediana, baixa ou nenhuma. Esses resultados indicam que a mobilização das competências fica concentrada em intensidade alta passando por mediana, o que demonstra que o Programa tem trazido resultados positivos para a organização, uma vez que a maioria dos funcionários egressos consegue efetivar e legitimar as competências desenvolvidas, por meio de ações em situações reais de trabalho. A análise dos dados demonstrou também que parte dos funcionários egressos (59%) que permaneceram vinculados às Diretorias ou Unidades

que os patrocinaram estão conseguindo mobilizar, nos seus cargos atuais, muito ou totalmente as competências desenvolvidas. Isto pode significar, então, que a permanência do funcionário na Diretoria ou Unidade patrocinadora da bolsa nem sempre representa garantia de alta mobilização das competências desenvolvidas. Também foi verificado que, em algumas Diretorias ou Unidades, os egressos não estão conseguindo mobilizar efetivamente as competências desenvolvidas, o que pode ser um indicativo de que existem problemas quanto ao aproveitamento e à alocação dos funcionários patrocinados.

De modo geral, constatou-se que há mobilização das competências desenvolvidas, mas esta poderia ocorrer mais intensamente, pois a maioria dos sujeitos afirmou que seria possível mobilizar com maior intensidade essas competências. Isso demonstra que, na percepção deles, as suas competências poderiam ser mais bem utilizadas pela organização. A análise dos dados demonstrou que questões relacionadas ao tipo de atividade exercida, à relação dessas atividades com a formação do egresso e ao suporte organizacional oferecido influenciam a intensidade de mobilização de competências. Dessa forma, percebeu-se que, por mais que os resultados obtidos pela organização sejam positivos, ainda podem ser melhorados, especialmente se a mesma investir mais no suporte aos funcionários egressos do Programa.

Para que os resultados sejam melhorados, é importante que as Diretorias ou Unidades patrocinadoras das bolsas para mestrado ou doutorado estejam mais bem preparadas para receber os funcionários egressos. Como foi possível perceber, o Programa está bem estruturado no que se refere ao processo seletivo e à permanência dos funcionários egressos, mas a organização precisa aprimorar o suporte organizacional à mobilização das competências desenvolvidas. Esse suporte envolve orientação, incentivo à aplicação, informação direcional, ambiente favorável, dentre outros aspectos. Os egressos poderiam, inclusive, ser alocados em cargos que demandassem

atividades mais relacionadas com as competências desenvolvidas, gerando maior mobilização e retorno frente aos investimentos da organização.

Outra questão levantada por alguns funcionários egressos refere-se ao fato de que a pós-graduação *stricto sensu* enfatiza a formação de pesquisadores. A maioria deles alegou que, após o retorno à organização, não realiza atividades especificamente voltadas à pesquisa, gerando questionamentos quanto à efetiva mobilização das competências desenvolvidas. Entretanto, de forma geral, as funções que desempenham pressupõem a identificação de fenômenos e problemas e de perguntas a serem respondidas por meio de procedimentos (método), além do conhecimento de situações, análises, diagnósticos e também inferências quanto às formas de atuação e aos possíveis resultados de cada ação. Dessa forma, embora realizem atividades relacionadas com processos de pesquisa, parece que esses sujeitos não visualizam essa relação. Além disso, pode-se supor, diante da diversidade de competências desenvolvidas em um mestrado ou doutorado, que muitas delas são requeridas na execução das atividades dos egressos. Ou seja, o desenvolvimento de competências, por processos de aprendizagem, que ocorreu durante o Programa, pode permitir que os funcionários egressos executem outras tarefas e assumam responsabilidades mais complexas, não precisando, necessariamente, atuar em atividades de pesquisa.

Na avaliação do Programa, foi verificado que alguns sujeitos da pesquisa identificam que a organização poderia: desenvolver uma estrutura capaz de receber os funcionários egressos, proporcionando suporte e orientação profissional, além de assistência e auxílio na recolocação; incentivar a disseminação do desenvolvimento de atividades mais voltadas à pesquisa, nas áreas de formação dos egressos, para auxiliar na definição das estratégias da organização; fazer um levantamento das competências desenvolvidas pelos funcionários egressos para tentar alocá-los em funções mais relacionadas com suas formações, visando diminuir a distância entre as

competências desenvolvidas e as atividades realizadas na organização; desenvolver um Programa em que os funcionários egressos interessados possam atuar como instrutores internos ou multiplicadores repassando, dessa forma, as aprendizagens desenvolvidas durante o Programa. Isso poderia ampliar as competências de outros funcionários e também proporcionaria aos egressos maior satisfação, uma vez que estariam realizando outra atividade relacionada com a formação proporcionada pela pós-graduação *stricto sensu*. Com isso, tanto os egressos quanto os demais funcionários e conseqüentemente a organização, obteriam maiores ganhos em termos de desenvolvimento e geração de resultados.

Por fim, espera-se que este estudo tenha oferecido contribuições de ordem prática, não somente ao Banco do Brasil, mas também às demais organizações, haja vista a importância do desenvolvimento e da mobilização de competências, bem como da avaliação dos programas de formação e aperfeiçoamento, para verificar sua eficiência e sua eficácia. Do ponto de vista acadêmico, espera-se ter contribuído para o debate teórico acerca do tema e para formulação de novas hipóteses de estudo.

6.2 RECOMENDAÇÕES

À luz das conclusões apresentadas, sugerem-se novas investigações, às quais outros pesquisadores poderiam se dedicar, quais sejam:

- Avaliação e comparação da mobilização das competências desenvolvidas por funcionários egressos de Programas similares, desenvolvidos por outras organizações.

- Identificação de fatores positivos e negativos para a instalação de uma área dedicada à assistência dos funcionários egressos do Programa, titulados mestres ou doutores.
- Análise dos principais fatores que contribuem para a mobilização, em cada Diretoria ou Unidade patrocinadora, das competências desenvolvidas pelos egressos do Programa.
- Análise das principais expectativas dos funcionários antes de ingressar no Programa e após o egresso, bem como da forma como a organização procura supri-las.
- Definição e análise das principais ações que poderiam ser desenvolvidas pela organização para dar maior suporte para que os egressos do Programa possam mobilizar mais efetivamente as competências desenvolvidas.
- Identificação de barreiras e facilitadores à expressão de competências profissionais.
- Identificação das competências profissionais que mais explicam a variação dos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

ACCORSI, A. Automação bancária e seus impactos: o caso brasileiro. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 39-46, out./dez. 1992.

ALBUQUERQUE, L. G. de Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez. 1992.

ANDIMA. O novo perfil do sistema financeiro. **Relatório Econômico**. Rio de Janeiro, 2001.

BANCO DO BRASIL. Programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior. **Relatório**. Brasília, 1996.

BANCO DO BRASIL. **A nova arquitetura organizacional**. Profissionalização – Série Extra 1. Disponível em: <<https://profissional.bb.com.br/3/profi/seextra1/index.asp>>. Acesso em: 17 fev. 2004a.

BANCO DO BRASIL. **Universidade Corporativa**: universidade em grandes números. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/UniversidadeGrdNumeros.jsp>>. Acesso em: 17 abr. 2004b.

BANCO DO BRASIL. **SISBB**. Pesquisa em 23 jun. 2004c.

BANCO DO BRASIL. **Retrato da Empresa**. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 09 out. 2004d.

BANCO DO BRASIL. **Educação Corporativa**. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 12 out. 2004e.

BANCO DO BRASIL. **Normativos Internos**. out. 2004f.

BANCO DO BRASIL. **Diretoria Gestão de Pessoas**: Informações Gerenciais. out. 2004g.

BANCO DO BRASIL. **Retrato da empresa:** quem faz o BB. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>>. Acesso em: 22 nov. 2004h.

BANCO DO BRASIL. **Carreira.** Universidade Corporativa Banco do Brasil. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 22 nov. 2004i.

BANCO DO BRASIL. **Dados do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior – 2004.** Diretoria Gestão de Pessoas. jan. 2005.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente-a-frente – um estudo em grandes organizações. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

BASTOS, O. P. M. Diagnóstico e avaliação de T&D: Processo de T&D. In: BOOG, G. G. (Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD**, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 137-163.

BILICH, F.; NETO, A. A. Modelo de gestão da qualidade em bancos comerciais. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1, n. 1-10, p. 27-43, 1995.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 239-264.

BOOG, G. G. Validação e avaliação do treinamento. In: BOOG, G. G. (Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD**, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p. 95-106.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125. abr./jun. 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, J. E., ZANELLI, J. C. Psicologia e produção de conhecimento em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 492-517.

BOWDITCH; J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p.9-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CEB N.º 4**, de 08 de dezembro de 1999. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/cne/pdf/CEB04991.pdf>>. Acesso em 19 jun. 2004.

BRUYNE, P. de *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARBONE *et al.* **Gestão do conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, no prelo, 2005.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CASTRO, A. P. de. Avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. BOOG, M. (Coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

CAVALCANTI, B. S. Avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D): um função em busca de respostas. In: ENANPAD, 13., 1989, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1989.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001a. p. 25-43.

DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001b. p.45-69.

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

DUTRA, J. S. ; HIPÓLITO, J. A. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. p. 109-128.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: da teoria à prática. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

FEUILLETTE, I. **RH: o novo perfil do treinador**: como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento. São Paulo: Nobel, 1991.

FERNANDES, B. H. R. A internacionalização recente de bancos brasileiros. In: ENANPAD, 20., 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. p. 09-23.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D., PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, 2001, p. 183-196.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001. p. 95-107.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

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

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

GOMES, M. B. O caráter doutrinário de Universidades Corporativas. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. *et al.* (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação.** Petrópolis: Vozes, 1994. p. 128-142.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.42, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.5, n.2, p. 157-174. mai./ago. 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, J. do C.; ROSSETTI, J. P. **Moeda e bancos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1983.

LOPES, J. do C.; ROSSETTI, J. P. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1998.

LUCE, F. B.; ALBANESE, M. T.; ZINGLER, I. E. O papel do “home banking” no relacionamento banco-cliente. In: ENANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MARTIN-BARÓ, I. **Acción e ideologia: psicología social desde centroamérica**. San Salvador: UCA, 1983.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 01-14, Jan, 1973.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURÃO, L. *et al.* Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

MOURÃO, L. BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

NETO, A. A. **Mercado financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999.

PANTOJA, M. J.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1997.

PELÁEZ, C. M.; SUZIGAN, W. **História monetária do Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

PINTO, R. Desde 1808. **Revista bb.com.você**. [S. l.], ano 4, n.22, p. 21-24. set./out. 2003.

PIRES, P. J.; MARCHETTI, R. Z. O perfil dos usuários dos caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 57-76. set./dez. 1997.

PIZZATO, F. É possível pensar em remuneração por competências? In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 265-269.

PONTUAL, M. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, G. G. (Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD**, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p. 1-12.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000. p. 53-78.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. **HSM Management**. São Paulo, n. 17, p. 40-46. nov./dez. 1999.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

RODRIGUES, S. B. *et al.* O impacto da informática no consumidor de serviços bancários. In: ENANPAD, 12., 1988, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 1988.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento**. São Paulo, 1999.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. de S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

SCHVARSTEIN, L. **Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes**. Buenos Aires: Paidós, 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TOLFO, S. da R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. 2000. 340f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136. abr./jun. 1996.

VIEIRA, A.; LUZ, T. R. da. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage Publications, Inc., 1984.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

FLORIANÓPOLIS (SC), 08 de setembro de 2004.

Prezado (a) Colega,

Sou funcionária do Banco do Brasil e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina. Orientada pela Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo, busco subsídios para a elaboração de minha dissertação. Para tanto, estou encaminhando o questionário anexo que objetiva avaliar se as competências desenvolvidas durante a permanência no Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil estão sendo mobilizadas nas atividades profissionais de seus egressos.

O questionário contém perguntas abertas e fechadas. Peço que, ao respondê-lo, você efetue uma análise cuidadosa de cada pergunta, a fim de que suas respostas retratem a realidade vivida na organização. Quanto às questões abertas, você pode expressar-se da maneira que achar conveniente e, se o espaço reservado para a resposta não for suficiente, poderá utilizar o verso da folha.

Conforme a ética que rege os trabalhos científicos, as informações fornecidas serão confidenciais e utilizadas somente neste estudo. Todas as respostas serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas pelos demais funcionários.

Sua participação é fundamental e os resultados da pesquisa poderão auxiliar o Banco em possíveis ações de melhoria do Programa. Agradeço antecipadamente e coloco-me à disposição para esclarecimentos por meio dos fones: (48) 281-5370; (48) 244-4892; (48) 9123-7764 ou pelo endereço eletrônico: carlabahry@yahoo.com.br.

Além do questionário, você receberá também um envelope com o endereço para o qual o mesmo deverá ser devolvido, lacrado, via malote do Banco.

Atenciosamente,

CARLA PATRICIA BAHRY

Pesquisadora Principal – Mestrado Administração de Empresas – UFSC.

1) Titulação: 1. () Mestre 2. () Doutor

2) Você recebeu bolsa do Banco do Brasil (Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior) de:

1. () Mestrado 2. () Doutorado 3. () Ambos

Caso tenha recebido bolsa do Banco do Brasil para Mestrado e Doutorado, favor considerar apenas o DOUTORADO ao responder às questões 3 a 12.

3) Durante a permanência no programa você ficou vinculado à Diretoria/Unidade de:

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. () Auditoria Interna | 12. () Gestão de Riscos |
| 2. () Agronegócios | 13. () Governo |
| 3. () Comercial | 14. () Internacional |
| 4. () Contadoria | 15. () Infra-Estrutura |
| 5. () Controladoria | 16. () Jurídica |
| 6. () Controles Internos | 17. () Marketing e Comunicação |
| 7. () Crédito | 18. () Reestruturação de Ativos Operacionais |
| 8. () Distribuição | 19. () Relações com Investidores |
| 9. () Estratégia e Organização | 20. () Tecnologia |
| 10. () Finanças | 21. () Varejo |
| 11. () Gestão de Pessoas | 22. () Outra _____ |

4) Você continua vinculado (a) a essa Diretoria/Unidade?

1. () Sim
2. () Não

5) Qual foi a área de concentração de seu mestrado/doutorado?

6) Qual foi o eixo temático desenvolvido no seu mestrado/doutorado?

As questões 7 a 12 referem-se às **competências**, que no presente estudo são definidas como o conjunto de **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes** (dimensões ou recursos) que o indivíduo detém e mobiliza em função das exigências das situações de trabalho com que se depara.

7) Na sua concepção, quais foram os principais **conhecimentos (saberes adquiridos e integrados pelo indivíduo, que lhe permitem saber como compreender, adaptar-se e agir diante dos problemas e das atividades a serem executadas)** desenvolvidos durante sua permanência no Programa? Assinale com **X** todas as opções consideradas adequadas:

- 7.1) () conhecer as interações das organizações com o ambiente em que estão inseridas
 7.2) () conhecer a conjuntura econômica, política e social em que as organizações atuam
 7.3) () conhecer redes de informações para serem utilizadas como fontes de pesquisa
 7.4) () conhecer formas de gestão e administração dos serviços bancários
 7.5) () compreender as tendências e mudanças locais e globais
 7.6) () conhecer formas de realização de estudos teórico-empíricos para solucionar problemas e antecipar tendências
 7.7) () conhecer o perfil do consumidor moderno
 7.8) () conhecer formas de identificar ameaças e oportunidades no mercado
 7.9) () conhecer formas de definição de estratégias negociais
 7.10) () conhecer processos de gestão contábil
 7.11) () conhecer novas formas de gestão e inovação no mercado globalizado
 7.12) () conhecer o funcionamento das políticas monetária, fiscal e cambial
 7.13) () conhecer o Banco do Brasil (seu funcionamento, estrutura, produtos, serviços)
 7.14) () conhecer novas tecnologias de gestão e informação
 7.15) () conhecer princípios de finanças para serem utilizados na gestão de riscos
 7.16) () conhecer como funciona o processo de comunicação nas organizações e sua importância
 7.17) () conhecer formas de desenvolver e utilizar a publicidade e a propaganda
 7.18) () conhecer técnicas de administração financeira e contábil
 7.19) () conhecer formas de mensuração do risco nas operações bancárias
 7.20) () conhecer formas de gestão e desenvolvimento de talentos
 7.21) () conhecer formas de desenvolvimento de competências
 7.22) () conhecer as relações jurídicas no mercado bancário
 7.23) () conhecer o mercado internacional de capitais
 7.24) () conhecer o funcionamento do comércio exterior
 7.25) () conhecer formas de atendimento das necessidades dos diversos segmentos de clientes
 7.26) () conhecer modelos de gestão dos agronegócios
 7.27) () conhecer modelos de gestão para o segmento setor público
 7.28) () conhecer diferentes métodos estatísticos

7.a) Existem outros conhecimentos que não foram mencionados e que você desenvolveu durante a permanência no Programa? Quais?

7.b) Como você aplica estes conhecimentos nas suas atividades de trabalho?

- 8) Na sua concepção, quais foram as principais **habilidades (capacidade do indivíduo de aplicar de forma adequada, na realização de atividades e no enfrentamento de situações diversas no ambiente de trabalho, os conhecimentos adquiridos)** desenvolvidas durante sua permanência no Programa? Assinale com **X** todas as opções consideradas adequadas:
- 8.1) () ser capaz de desenvolver produtos e serviços que atendam ao consumidor moderno
 - 8.2) () ser capaz de arbitrar, negociar e decidir a partir de estratégias previamente definidas
 - 8.3) () ser capaz de utilizar redes de informações como fontes de pesquisa para antecipação de tendências
 - 8.4) () ser capaz de delegar tarefas como forma de proporcionar o desenvolvimento de competências
 - 8.5) () ser capaz de mensurar e gerenciar o risco envolvido nas operações bancárias
 - 8.6) () ser capaz de identificar novas oportunidades de ação, por meio do acompanhamento das tendências e mudanças locais e globais
 - 8.7) () ser capaz de atuar no mercado bancário, realizando negócios e criando produtos e serviços, obedecendo as relações jurídicas decorrentes destas atividades
 - 8.8) () ser capaz de interpretar os indicadores de contexto no mercado internacional de capitais
 - 8.9) () ser capaz de otimizar novos modelos de gestão para criar oportunidades de expansão dos relacionamentos no segmento de agronegócios
 - 8.10) () ser capaz de otimizar novos modelos de gestão para criar oportunidades de expansão dos relacionamentos no segmento setor público
 - 8.11) () ser capaz de tratar as informações por meio do uso de novas tecnologias de gestão e informação
 - 8.12) () ser capaz de selecionar e combinar recursos a serem mobilizados para o desenvolvimento de competências
 - 8.13) () ser capaz de utilizar a gestão contábil para controle e geração de resultados
 - 8.14) () ser capaz de utilizar a comunicação para fortalecer o relacionamento com clientes, pares e subordinados
 - 8.15) () ser capaz de utilizar métodos estatísticos para geração e mensuração de resultados
 - 8.16) () ser capaz de identificar ameaças e oportunidades no mercado
 - 8.17) () ser capaz de trabalhar em equipe
 - 8.18) () ser capaz de administrar situações complexas, produzindo soluções rapidamente para satisfazer todos os segmentos de clientes
 - 8.19) () ser capaz de inovar para atender às exigências do mercado globalizado
 - 8.20) () ser capaz de argumentar e criar formas de atrair clientes por meio da publicidade e propaganda
 - 8.21) () ser capaz de identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento de talentos
 - 8.22) () ser capaz de administrar eficazmente o *stress* e a pressão
 - 8.23) () ser capaz de avaliar as operações financeiras para diminuir riscos e gerar resultados
 - 8.24) () ser capaz de desenvolver produtos e serviços que atendam o mercado interno e externo
 - 8.25) () ser capaz de fazer análises das políticas monetária, fiscal e cambial
 - 8.26) () ser capaz de usar a autoridade com responsabilidade e bom senso
 - 8.27) () ser capaz de relacionar as partes que compõe uma atividade

8.a) Existem outras habilidades que não foram mencionadas e que você desenvolveu durante a permanência no Programa? Quais?

8.b) Como você aplica estas habilidades nas suas atividades de trabalho?

9) Na sua concepção, quais foram as principais **atitudes e os principais comportamentos (atitudes são as predisposições que podem ou não levar os indivíduos a se comportarem de determinada maneira; comportamento é a ação propriamente dita)** desenvolvidos durante sua permanência no Programa? Assinale com **X** todas as opções consideradas adequadas:

- 9.1) () ter disposição para ouvir e receber feedback
- 9.2) () manter boas relações interpessoais
- 9.3) () demonstrar autonomia
- 9.4) () atuar com ética
- 9.5) () cooperar em situações de trabalho
- 9.6) () buscar constantemente desafios claros e compartilhados
- 9.7) () assumir responsabilidades
- 9.8) () agir com responsabilidade social
- 9.9) () buscar permanentemente o autodesenvolvimento
- 9.10) () ser pró-ativo
- 9.11) () estimular o desenvolvimento constante das pessoas com quem convive
- 9.12) () exercer influência sobre os outros para alcançar determinado objetivo (liderança)
- 9.13) () fazer com que as pessoas se sintam importantes e valorizadas
- 9.14) () propor inovações no trabalho
- 9.15) () agir com empatia
- 9.16) () incentivar e manter o diálogo
- 9.17) () agir com flexibilidade e adaptabilidade
- 9.18) () motivar-se para executar uma atividade
- 9.19) () demonstrar autocontrole nas situações de *stress*
- 9.20) () ter disposição para correr riscos

9.a) Existem outras atitudes que não foram mencionadas e que você desenvolveu durante a permanência no Programa? Quais?

9.b) Como estas atitudes são concretizadas em comportamentos nas suas atividades de trabalho?

10) Quais as principais atividades que você passou a realizar, nos cargos em que foi alocado (a), após o término do prazo de permanência no Programa?

11) Com que intensidade você mobiliza, no seu cargo atual, as competências desenvolvidas durante sua permanência no Programa?

1. () Nenhuma 2. () Pouca 3. () Mediana 4. () Muita 5. () Total

Justifique _____

12) Você acredita que poderia estar mobilizando de maneira mais efetiva as competências desenvolvidas?

1. () Sim

2. () Não

Justifique _____

DADOS PESSOAIS:

13) Sexo: 1. () Feminino 2. () Masculino

14) Idade: 1. () 20 à 30 2. () 31 à 40 3. () 41 à 50 4. () 51 ou mais

15) Tempo de trabalho no Banco: _____ anos.

16) Formação Superior – Graduação em:

1. () Administração de Empresas
2. () Arquitetura
3. () Ciência da Computação
4. () Ciências Contábeis
5. () Comunicação
6. () Direito
7. () Economia
8. () Educação

9. () Engenharia
10. () Estatística
11. () Física
12. () Matemática
13. () Psicologia
14. () Sociologia
15. () Outra _____

17) Antes de ingressar no Programa você fazia parte da carreira:

1. () Administrativa
2. () Técnico-Científico

Alocado (a) no cargo de: _____

18) Após egressar do Programa você passou a fazer parte da carreira:

1. () Administrativa
2. () Técnico-Científico

Alocado (a) no cargo de: _____

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

AUTORIZAÇÃO

Autorizamos a aluna da Universidade Federal de Santa Catarina, Carla Patricia Bahry, a realizar pesquisa no Banco do Brasil com o objetivo de desenvolver sua dissertação de mestrado na área de gestão de pessoas, com enfoque em “Gestão de Competências”.

Para tanto a mesma poderá ter acesso a informações desta Empresa que se fizerem necessárias, bem como divulgar o nome da Instituição na apresentação dos resultados da pesquisa.

Brasília, 02 de junho de 2004.

Diretoria Gestão de Pessoas
Gerência de Educação Corporativa
Divisão de Parcerias em Gestão de Competências



Gerson Padilha de Almeida
Gerente de Divisão e.e

ANEXO C – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
COMITE DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS
PARECER CONSUBSTANCIADO PROJETO Nº 228 / 2004

I- Identificação

Título do Projeto: Mobilização de Competências nas Atividades Profissionais dos Egressos de Programas de Formação e Aperfeiçoamento

Pesquisador Responsável: Suzana da Rosa Tolfo

Pesquisador Principal: Carla Patrícia Bahry

Instituição onde se realizará: Banco do Brasil

Data de apresentação ao CEP: 07 /07/ 2004

II- Objetivos

Geral: Avaliar se os funcionários egressos do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que obtiveram titulação de mestres ou doutores, subsidiados com bolsas para pós-graduação *stricto sensu*, estão mobilizando as competências desenvolvidas, nos cargos/funções em que estão alocados.

Específicos: Caracterizar o Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior desenvolvido pelo Banco do Brasil; Verificar em que cargos/funções os funcionários que participaram do Programa estiveram alocados antes de ingressar no mesmo; Descrever, a partir da concepção dos funcionários beneficiados, quais as principais competências desenvolvidas durante a permanência no programa; Verificar em que cargos/funções os funcionários que participaram do programa foram alocados após egressar do mesmo; Verificar quais as principais atividades que os funcionários passaram, nos cargos/funções em que foram alocados, após o término do prazo de permanência no Programa.

III- Sumário do Projeto

A presente pesquisa constituir-se-á na dissertação de Carla Patrícia Bahry, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa que será desenvolvido como um estudo de caso, caracterizado fundamentalmente como descritivo, sendo os dados coletados por meio de pesquisa documental e da aplicação de questionário aos 82 sujeitos (censo) funcionários que participaram do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior do Banco do Brasil, uma instituição financeira de economia mista, beneficiados com bolsas para pós-graduação *stricto sensu*, criado em 1997 e que continuaram trabalhando na Instituição.

IV- Comentários do relator frente à Resolução CNS 196/96 e complementares:

O projeto encontra-se adequadamente escrito e fundamentado, e apresenta todos os documentos necessários para sua apreciação. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está adequado e pela análise dos currículos, as pesquisadoras estão capacitadas para desenvolver o estudo.

V- Parecer

Aprovado

Aprovado "ad referendum"

Aprovado e encaminhado ao CONEP

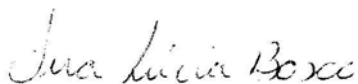
Com pendências

Reprovado

Justificativa: Projeto, documentação e TCLE adequados.

VI- Data da Reunião

Florianópolis, 09 de agosto de 2004



Vera Lúcia Bosco

Coordenadora

Fonte: CONEP/ANVS - Resoluções 196/96 e 251/97 do CNS.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)