



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à Distância

CLÓVIS GILBERTO GÖELZER

**COMO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL INFLUENCIA
O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Brasília – DF

2011

CLÓVIS GILBERTO GÖELZER

**COMO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL INFLUENCIA
O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Evaldo César Cavalcante Rodrigues

Professor Tutor: Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2011

Göelzer, Clóvis Gilberto.

Como a Aprendizagem Organizacional Influencia o Desenvolvimento de Competências Gerenciais em uma Agência Bancária. / Clóvis Gilberto Göelzer. – Brasília, 2011.

50 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Professor Doutor Rildo Ribeiro dos Santos, Departamento de Administração.

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Desenvolvimento de Competências Gerenciais. 3. Agência Bancária. I. Título.

CLÓVIS GILBERTO GÖELZER

**COMO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL INFLUENCIA
O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Clóvis Gilberto Göelzer

Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Orientador

Evaldo César Cavalcante Rodrigues
Professor-Examinador

Martha Maria Veras Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, abril de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço mais esta conquista a minha esposa, companheira de todos os momentos, Eleni e aos nossos filhos Mateus e Gabriel, pelo permanente apoio em minha jornada acadêmica.

Meus sinceros agradecimentos aos Professores, Orientadores, Supervisores e Tutores pelas preciosas orientações e dedicação aos alunos.

Aos colegas pelo convívio agradável, o compartilhamento de conhecimentos e trocas de experiências, que contribuíram e enriqueceram este trabalho.

RESUMO

O estudo objetiva analisar como os funcionários de uma agência bancária percebem a influência da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais e nas estratégias organizacionais; em uma agência Banco do Brasil S.A., localizada em Sobradinho-DF. Foi realizada a revisão da literatura, para validação do objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa em realizar este trabalho, que culminou no referencial teórico sobre a Importância da Aprendizagem Permanente, Formas de Aprendizagem, Conceitos e Tipos de Competências, Competências Profissionais, Individuais e Organizacionais, Gestão de Competências e Trilhas de Aprendizagem. Foi realizada a coleta de dados por meio de questionário em uma amostra de 21 respondentes, tendo a devolução de 20 questionários. Os dados foram tabulados e analisados visando definir os Dados Pessoais e Funcionais, o Impacto do Treinamento no Trabalho, as Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho, a Valorização do Funcionário, os Fatores Situacionais de Apoio e, as Conseqüências Associadas à Utilização das Novas Habilidades. Os resultados foram discutidos e interpretados, concluindo que segundo a percepção de seus funcionários, através das respostas ao questionário, é que *a aprendizagem organizacional contribui para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários; influencia o desenvolvimento de competências gerenciais e influencia as estratégias organizacionais do Banco.*

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Agência Bancária.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tipos de Competências	25
Quadro 02 – Dimensões Organizacionais das Competências	26
Quadro 03 – Médias do Impacto do Treinamento no Trabalho	38
Quadro 04 – Médias das Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho	39
Quadro 05 – Médias da Valorização do Funcionário	41
Quadro 06 – Médias dos Fatores Situacionais de Apoio	42
Quadro 07 – Médias das Conseqüências Associadas à Utilização das Novas Habilidades	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Conceitos de Competência	24
Tabela 02 – Sexo	34
Tabela 03 – Cargo	35
Tabela 04 – Tempo de Serviço na Unidade	35
Tabela 05 – Tempo de Serviço no Banco	36
Tabela 06 – Idade	36
Tabela 07 – Grau de Instrução	37

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do Problema	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos	14
1.5	Justificativa	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	A Importância da Aprendizagem Permanente	17
2.2	Formas de Aprendizagem	18
2.3	Conceitos de Competências	20
2.4	Tipos de Competências Profissionais	21
2.5	Competências Individuais	23
2.6	Competências Organizacionais	25
2.7	Gestão de Competências	27
2.8	Trilhas de Aprendizagem	28
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	30
3.2	Caracterização da Organização	31
3.3	População e Amostra	31
3.4	Instrumento de Pesquisa	32
3.5	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	33
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1	Dados Pessoais e Funcionais	34
4.2	Impacto do Treinamento no Trabalho	38
4.3	Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho	39
4.4	Valorização do Funcionário	40
4.5	Fatores Situacionais de Apoio	42
4.6	Conseqüências Associadas à Utilização das Novas Habilidades	43
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

APÊNDICES	50
Apêndices A – Questionário	50

1 INTRODUÇÃO

As organizações, inclusive as bancárias, estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Um exemplo disso são as constantes aquisições e fusões existentes no mercado automobilístico, alimentício e financeiro. Exige-se, que as organizações tenham colaboradores qualificados que possam oferecer respostas mais rápidas e objetivas, devido às demandas mais complexas e a velocidade cada vez maior do mundo dos negócios.

Os diferentes temas relacionados ao mundo do trabalho não só estão na ordem do dia dos estudiosos, como também fazem parte da agenda dos principais protagonistas sociais envolvidos nos processos de mudança e transformação em curso – empresário, trabalhadores, governos, etc. (MANFREDI, 1999, p. 2).

Dessa forma, tornam-se necessárias ações tanto organizacionais quanto educacionais que propiciem condições para um melhor exercício das atividades e atribuições cotidianas, a partir do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes necessárias há organização.

As competências requeridas para um desempenho eficiente não são apenas técnicas, mas também comportamentais e individuais, desta forma, há exigências e necessidades crescentes de mão de obra qualificada a fim de alavancar a produtividade do trabalho e potencializar os resultados organizacionais.

Podemos considerar que a implantação da gestão do conhecimento pode ser responsável por grandes mudanças positivas nos resultados das organizações. Além disso, pode oferecer contribuições em longo prazo, por meio do desenvolvimento do conhecimento organizacional, que acaba sendo acumulado e transformado em diferenciais competitivos que agem em favor da organização.

Acredita-se que os resultados podem ser maximizados quando existe uma elevada adesão por parte da cúpula da organização, no que diz respeito aos temas referentes à aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento e, conseqüentemente às estratégias organizacionais.

Dessa forma, o presente trabalho se propõe a verificar a percepção dos funcionários de uma agência bancária percebem/entendem a influência da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais e nas estratégias organizacionais.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A presente pesquisa volta-se para a verificar a percepção dos funcionários de uma agência bancária sobre a aprendizagem organizacional, ocorrida em uma Instituição Financeira (agência bancária) na cidade de Brasília – DF. A formulação do problema de pesquisa pode ser assim definida:

“Como a aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais e nas estratégias organizacionais em uma agência bancária?”.

1.2 OBJETIVOS

1.3 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é fazer a verificação da percepção dos funcionários de uma agência bancária sobre a influência da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais e nas estratégias organizacionais.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever como os funcionários percebem a aprendizagem organizacional;
- Verificar como a aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais e as estratégias organizacionais;
- Identificar a relação entre o treinamento e produtividade do trabalho e de que forma pode contribuir para o cumprimento das metas.

1.5 Justificativa

Em grande parte das organizações, os resultados dos treinamentos são verificados e/ou percebidos não na produtividade propriamente dita, mas sim na eficiência e no desempenho da função. As organizações promovem programas de treinamento e aperfeiçoamento muitas vezes sem conhecer realmente o impacto por eles provocado.

Voltado para este pressuposto, este trabalho pode ajudar as organizações a fazer uma programação de seu treinamento e da aprendizagem organizacional mais voltado às suas reais necessidades e às suas estratégias organizacionais.

A sociedade também pode valer-se deste estudo, na medida em que o mesmo pode despertar um maior interesse e motivação nas pessoas, do quanto é importante à aprendizagem organizacional e, ainda quanto à formação e qualificação profissional para o desenvolvimento de competências gerenciais nas organizações, influenciando os indivíduos, profissional e pessoalmente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As grandes mudanças nos cenários de atuação das empresas, tanto públicas quanto privadas, em especial nesta Era da Informação e Conhecimento, nos permitem imaginar que uma fonte de vantagem competitiva nas empresas é seu ativo intangível 'conhecimento', e a efetiva gestão e aplicação deste ativo na expectativa de sua conversão em resultados.

O tema Gestão do Conhecimento faz fronteira com as diversas áreas de conhecimento das organizações, sendo multidisciplinar por excelência, pois o grau de conhecimento das organizações considera o conjunto de competências das diversas áreas que as compõem, tais como Planejamento, Mercadologia, Operações, Finanças e Gestão do Capital Humano, dentre outras, as quais, no seu conjunto, quando devidamente aplicadas, deverão permitir que as organizações estejam em condições de obter vantagens competitivas. (FRANCINI, RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002).

2.1 A Importância do Aprendizado Permanente

O conceito de Educação Corporativa adota como pressuposto principal a necessidade de aprendizado permanente, ao longo de toda a vida pessoal e profissional das pessoas.

A UNESCO (1999, p. 89 a 102), em seu relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, presidida por Jacques Delors, apontou os fundamentos da educação para o novo século, a saber:

- a) Aprender a Conhecer – As intensas mudanças geradas pelo avanço científico e as novas configurações de atividades econômicas e sociais exigem dos profissionais a convergência da cultura geral com a necessidade de especialização em algumas áreas do conhecimento. A cultura geral representa o acesso à educação permanente, pois desperta o interesse para o aprendizado e oferece o suporte necessário para isso, ao longo do tempo;
- b) Aprender a Viver Junto – A dependência mútua das pessoas gera a necessidade de se conhecer o outro, sua história e sua cultura, e também a aceitar as diferenças. É necessário analisar conjuntamente os riscos para concretizar os objetivos coletivos e conduzir as divergências de forma civilizada;
- c) Aprender a Fazer – O trabalho deve evoluir do modelo burocrático para ser mais motivador para o desenvolvimento das competências das pessoas. O profissional, por sua vez, necessita ampliar a capacidade de enfrentar situações inusitadas, as quais requerem, na maioria das vezes, a realização do trabalho em equipe;
- d) Aprender a Ser – Envolve a construção da autonomia, da responsabilidade profissional e social, enfim, da cidadania. Esse desenvolvimento é variável essencial para o enfrentamento das situações complexas que se apresentam ao profissional.

A idéia de formação como processo permanente se dá pelo fato de que o homem busca sua humanização pela aprendizagem. É necessário estimular a

educação continuada como forma de atender as pretensões de aperfeiçoamento intelectual e ascensão social dos indivíduos, disponibilizando-se atividades voltadas à capacitação e à atualização profissional. Educar no trabalho é atuar em um processo dinâmico, contínuo e que integra as atividades, as pessoas e o ambiente.

Esse conceito de educação contínua é traduzido por Furter (1987, p. 68) da seguinte forma:

“Se a educação do adulto tem sentido, é porque o adulto continua aprendendo. Não é mais possível, pois, dividir a vida humana em duas partes distintas: o tempo de aprendizagem (da infância até a adolescência) e o tempo da maturidade, onde se goza o aprendizado”.

2.2 Formas de Aprendizagem

Segundo Senge (1990), existem duas formas de aprendizagem organizacional: o aprendizado adaptativo (*adaptive learning*) e o aprendizado generativo (*generative learning*). A aprendizagem adaptativa demonstra a acomodação da organização ao “*status quo*”, movendo-se reativamente às modificações causadas pelo ambiente; enfim, o simples tratamento de sintomas causados pelas mudanças não percebidas.

A aprendizagem generativa, por sua vez, se traduz pela visão global apurada, capaz de perceber as tendências e de descobrir as causas das mudanças, e assim, criar novos conhecimentos, soluções, produtos e negócios por meio de pesquisa e inovação. Ou seja, é a capacidade de aprender a interferir no rumo dos acontecimentos, produzindo mudanças no ambiente em que atua.

Alperstedt (2001, p. 153), citando Chrys Argyris, aponta duas formas de aprendizado. A primeira, *single-loop* (circuito simples) está ligada à resolução de problemas, priorizando a detecção e eliminação de erros. Porém, esta forma de aprendizagem revela-se extremamente limitada, e não contribui para a evolução da organização. No outro modelo de aprendizagem, chamado de *double-loop* (circuito

duplo), Argyris preconiza que a organização deve ir além do simples aperfeiçoamento dos métodos, evidenciando ser imperioso que sejam criticados sistematicamente os motivos que a levam a adotar determinados procedimentos.

MOORE e KEARSLEY (2007, p. 2) também tratam da questão e revelam a seguinte visão sobre aprendizagem:

“O aprendizado em educação também é, por definição, intencional. Aquilo que você percebe acidentalmente ao olhar pela janela da sala de aula não é educação, nem o que você aprende aleatoriamente quando surfa na web com a educação à distância. O tipo de aprendizado que estudamos na educação é um aprendizado planejado e pelo qual uma pessoa – o aluno – se propõe deliberadamente a aprender e é auxiliada por outra – o professor – que cria, também deliberadamente, meios para ajudar essa pessoa a aprender.”

Senge (1990, p. 17) ainda ensina que *“modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e nossas atitudes”*. Isso significa que, quando a organização pretende estimular atitudes de aprendizagem corporativa, os dirigentes devem procurar conhecer os modelos mentais de seus funcionários e desenvolver esforços para neutralizar aqueles que bloqueiam o aprendizado, a criatividade e a iniciativa individual. E ao mesmo tempo, investir na construção de novos modelos mentais que estejam alinhados às estratégias organizacionais.

Modelos mentais retrógrados e não declarados podem explicar muitas resistências às inovações. Concepções de mundo profundamente enraizadas podem identificar o novo como ameaça e impedir a aprendizagem. Os gestores precisam estar conscientes da existência e do poder de tais bloqueios, e agir para torná-los visíveis e sujeitos ao senso crítico.

2.3 Conceitos de Competência

O acirramento da competição nos negócios vem obrigando as empresas a investir intensivamente no desenvolvimento e no fortalecimento das competências profissionais de seus funcionários, como forma de alcançar diferenciais de desempenho nos mercados em que atuam.

Competência Profissional pode ser definida como a sinergia resultante de três componentes básicos - Conhecimento, Habilidade e Atitude - que concorrem para a realização dos objetivos pessoais e da organização. BAHRY e TOLFO (2007, p.127) ao se referirem às “*core competences*” das empresas afirmam que:

“As competências essenciais, segundo representam os principais recursos da empresa e contribuem de maneira significativa para a percepção dos clientes em relação aos benefícios do produto final. As competências humanas, por sua vez, referem-se “(...) à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que um indivíduo mobiliza para alcançar um determinado propósito de trabalho” (Abbad e Borges-Andrade, 2004:241).”

O Conhecimento é representado pela educação formal, acadêmica, cursos de aperfeiçoamento e por todo o tipo de informação absorvida, tanto pela aprendizagem quanto pela experiência profissional. Em face da natureza mutável e da progressão geométrica de sua acumulação, tal conhecimento precisa ser reciclado, triado e renovado permanentemente, transformando-se assim no verdadeiro saber ou capital intelectual.

A visão de Drucker (1994, p. 156), prega que “*na sociedade do conhecimento, as pessoas precisam aprender a aprender (...). As matérias podem ser menos importantes que a capacidade dos estudantes para continuar aprendendo (...). A sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício*”.

A Habilidade é a capacidade de tornar o conhecimento produtivo, de aplicá-lo de modo eficiente e eficaz em benefício do próprio profissional, da empresa e da sociedade. É o poder de transformar teorias e conceitos em ações concretas, o chamado *know how*, ou saber fazer.

Drucker (1994, p. 149) atribui importância fundamental à atuação gerencial na obtenção da produtividade do conhecimento, e afirma que essa capacidade de transformação produtiva do conhecimento será o fator decisivo para o alcance de competitividade de empresas ou de países.

A Atitude diferencia-se do conhecimento e da habilidade por sua natureza intrínseca. Atitude representa a propensão do indivíduo para agir de certo modo diante de uma situação. É a vontade e a capacidade de enfrentar desafios, de vencer obstáculos e de alcançar os objetivos propostos. É o querer fazer, representado pelo sentido de missão e de realização. Atitude, porém, não é sinônimo de comportamento. A atitude determina o comportamento (ação), porém por si só a atitude não garante que esse comportamento ocorrerá.

2.4 Tipos de Competências Profissionais

No estudo *Ações para Gerenciamento de Competências* (Banco do Brasil, 1997, p. 12), as competências profissionais são classificadas quanto à importância e quanto à dinâmica. Em relação à importância, as competências podem se apresentar como:

- a) **Críticas** - são aquelas competências consideradas imprescindíveis, que configuram a essência da atuação do profissional. Sua ausência impossibilitaria o exercício do cargo. Ex: Ética, Liderança, Comunicação, Finanças, Marketing.
- b) **Relevantes** - são as competências necessárias à atuação qualificada do profissional. São consideradas desejáveis, podendo ser complementadas após a contratação do profissional. Ex: Análise de Crédito, Investimentos Financeiros, Recrutamento e Seleção, Vendas.
- c) **Complementares** - são as competências afins que se caracterizam como *plus*, e que possibilitam um diferencial qualitativo à atuação do profissional. Ex: Pós-Graduação (Especialização, Mestrado); Domínio de idiomas estrangeiros.

E quanto à dinâmica, as competências podem ser:

- a) Emergentes - são aquelas que vêm ganhando espaço no atual contexto e apresentam tendência de ser muito mais valorizadas. Ex: Flexibilidade, Empreendedorismo, Desenvolvimento de Equipes.
- b) Estáveis - são as competências que mantêm inalterado o seu grau de importância, independente das transformações contextuais ao longo do tempo. Ex: Decisão, Liderança, Comunicação.
- c) Declinantes - são aquelas que perderam importância ao longo do tempo ou que poderão desaparecer rapidamente. Ex: Organização e Métodos, Autoritarismo.

Estabelecidos tais conceitos, é necessário eleger as competências que deverão ser exigidas dos profissionais que atuam nos principais níveis decisórios e operacionais da organização, visando o aperfeiçoamento de seu desempenho e, por consequência, a melhoria dos resultados da organização.

Eboli (2004, p. 89-90) entende que a organização deve definir suas competências críticas, classificando-as em três níveis: empresariais, organizacionais e humanas. As competências empresariais referem-se à capacidade da organização em gerar estratégias e adquirir *expertises* essenciais que lhe permitam atuar de forma diferenciada e atingir elevado nível de desempenho em sua atividade.

Competências organizacionais relacionam-se às habilidades técnicas de execução de processos de suporte aos negócios, necessários à concretização das competências críticas empresariais. Por sua vez, as competências humanas são aquelas que se caracterizam como habilidades e atitudes de relacionamento, gestão e negociação e que são internalizadas de forma individual pelos membros da organização.

2.5 Competências Individuais

Para Le Boterf (1997), competência se insere no conceito da aquisição de responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, observando o comportamento do indivíduo ao lidar com fatos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Perrenoud (2000) reforça que a competência é a habilidade de mobilizar e gerenciar diversos recursos cognitivos para enfrentar um determinado tipo de situação gerada em determinada atividade profissional.

A competência de um indivíduo na visão de Sveiby (1998) *apud* Carletto (2006) constitui-se de cinco elementos mutuamente dependentes:

- *conhecimento explícito*, que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido pela informação, quase sempre pela educação formal;
- *habilidade*, que é a arte de “saber fazer” envolvendo proficiência prática (física e mental) e é adquirida por meio de treinamento;
- *experiência*, estimulada pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- *juízos de valor*, que são resultantes das percepções do que o indivíduo acredita estar certo, traduzidos pelas crenças e valores;
- *rede social*, que é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

Zarifian (2001), afirma que a competência profissional é a soma dos conhecimentos, do saber-fazer, das experiências e comportamentos que cada indivíduo possui.

Carletto (2006), afirma que o conceito moderno de competência é baseado na idéia subjacente de obterem-se resultados. Prahalad e Hamel (1990), afirmam que são as idéias implícitas de saber-fazer, saber-aplicar, saber-agir, e saber-resolver que operacionalizadas produzem resultados.

Ubeda (2003) refere que existem duas linhas de pensamentos sobre o termo “competência”: a linha americana sob a denominação “*competency*” e a linha europeia sob a denominação “*competence*”. A principal diferença entre os estudos sobre competência refere-se à forma com que é vista: como *inputs* (conhecimentos) ou *outputs* (resultados) do comportamento humano.

Hipólito (2001) refere que o conceito de competência atualmente é mais abrangente. Esse autor além de considerar o conjunto de conhecimentos adquiridos, habilidades e atitudes de um indivíduo considera, também, os resultados da produção decorrente da própria mobilização, isto é, incorpora o valor adicionado pelo indivíduo ao empreendimento ou produto final conforme pode ser visto na figura abaixo:

Tabela 01: Conceito de Competência



Modelo diagramático que representa o conceito de competência

Fonte: Adaptado de Hipólito (2001)

2.6 Competências Organizacionais

A expressão competência no contexto organizacional é referida às características do indivíduo considerando os conhecimentos, habilidades, atitudes e as metas como resultados aplicados ao ambiente organizacional (McLAGAN, 1997 *apud* FLEURY e FLEURY, 2004). As competências organizacionais, segundo Fleury e Fleury (2004), podem ser estratificadas em quatro níveis: a) competências essenciais; b) competências distintivas (diferencial reconhecido pelo cliente); c) competências organizacionais ou coletivas; e d) competências individuais. Conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 01: Tipos de Competências

Tipos	Descrição
Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são a chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências Organizacionais ou Coletivas	Competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades fins.
Competências Individuais	Competências individuais do saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Níveis de Competências Organizacionais

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004)

Fleury e Fleury (2004) demonstram a organização como um portfólio de competências, onde as competências individuais e as competências organizacionais se constituem na busca de resultado para ambos. O conjunto das competências organizacionais engloba a infra-estrutura, o financeiro, a imagem, sistemas administrativos, a cultura organizacional, e os recursos humanos, gerando assim, as

vantagens competitivas. Ruas (2001) define as competências organizacionais com outra amplitude, propondo uma divisão de dimensões em: a) essenciais; b) funcionais (ambas coletivas), e c) individuais. Conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 02: Dimensões Organizacionais das Competências

Dimensões Organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências organizacionais.

Dimensões Organizacionais da Competência

Fonte: Adaptado de Ruas (2001)

2.7 Gestão de Competências

As estratégias organizacionais visando garantir a vantagem competitiva almejada no planejamento da empresa têm, agora, o seu alicerce voltado para o capital humano, dando um enfoque peculiar à gestão de competências.

Sveiby (2000), (*apud* FARIA *et.al*, 2005), recomenda a gestão do conhecimento como um instrumento capaz de gerar benefícios tangíveis, tendo por finalidade aproveitar os recursos já existentes nas organizações para oportunizar que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas, criando um universo de aprendizado de troca, no qual elas transfiram o conhecimento, internalizem e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

A implementação de melhores práticas para a gestão de competências tem como finalidade transformar essas práticas em vantagens competitivas, sendo adotadas como ferramentas organizacionais (FERREIRA e ORLEAN, 2005).

Modelos eficientes de gestão de competências organizacionais devem adotar práticas gerenciais compatíveis com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, contribuindo para a ampliação do potencial do capital humano (FARIA *et.al*. 2005).

Gramigna (2007) ressalta a necessidade de compreensão de cada um dos componentes de uma competência, a saber: a) as atitudes, uma das referências que distinguem líderes de ponta, pois, as atitudes do gestor são decisivas para melhorar o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais; b) o conhecimento, sendo que os diferentes cargos gerenciais exigem conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais; e c) as habilidades, usar o conhecimento de forma adequada.

2.8 Trilhas de Aprendizagem

No processo de evolução das estratégias de capacitação de seus funcionários as empresas, regra geral, lançavam mão de “grades de treinamentos”, construídas em forma de conjuntos de cursos formais direcionados para determinados grupos de cargos. Brandão e Carbone (2005, p. 86-91), citam o exemplo do Banco do Brasil que, ao perceber as limitações das grades de treinamento, passou a adotar o conceito de “trilhas de aprendizagem”.

Segundo esses autores, trilhas de aprendizagem representam as opções escolhidas pelas pessoas, para alcançar objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional. As trilhas redirecionam o foco de capacitação baseada em cursos para a formação baseada nos interesses e na capacidade individual de aprendizado. As trilhas de aprendizagem transcendem os limites de cargos específicos, permitindo a preparação para o exercício de papéis ocupacionais mais abrangentes.

Cabe às organizações explicitar suas necessidades e objetivos estratégicos, e definir as competências e os respectivos domínios temáticos que servirão de guias para que as pessoas escolham seus caminhos, suas trilhas de formação. Dessa forma, cada funcionário poderá selecionar as soluções mais adequadas aos seus interesses, ao buscar capacitação em áreas priorizadas pela organização.

A aquisição de conhecimentos e competências por meio de trilhas de aprendizagem pode ocorrer tanto por meio de cursos tradicionais, acadêmicos ou não, como também pela participação em eventos voltados para a construção de conhecimentos, tais como seminários, grupos de discussão, estágios e debates presenciais ou mediados pela internet. Abrange ainda a busca individual por meio de livros, filmes ou quaisquer outras mídias que permitam a transmissão de saberes.

À organização caberá disponibilizar o acesso a esses recursos a todo o seu quadro funcional, seja através de meios internos (centros de treinamento, bibliotecas, intranet, cursos on-line) ou adquirindo-os no mercado.

A flexibilidade é a principal característica das trilhas de aprendizagem, tanto no se diz respeito às áreas e/ou competências escolhidas, quanto aos horizontes de tempo estimados para a sua construção. Dependendo do ponto de partida de cada pessoa e da abrangência e/ou profundidade da competência que pretende adquirir, o tempo necessário para a obtenção poderá ser de curto, médio ou longo prazo. E com base na visão de educação permanente, cada ponto final de uma trilha se transformará no começo de uma nova trilha, mais elaborada, mais difícil e que levará a um nível superior de desempenho.

A implantação das trilhas pressupõe a existência de um sistema formal de avaliação de desempenho, por meio do qual os funcionários recebam informações claras e consistentes sobre a qualidade de sua atuação profissional, competências em que se destacam, competências que precisam ser adquiridas ou aperfeiçoadas e orientações específicas de como superar tais carências. Somente assim as pessoas terão subsídios suficientes para definir novos rumos e caminhos de formação. (Banco do Brasil, 2007).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa (mista) e de levantamento, tendo em vista que procurará identificar os fatores que a aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais e as estratégias organizacionais em uma agência bancária, bem como a forma como a aprendizagem contribui para o crescimento pessoal e profissional do público alvo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Bryman (2008, p. 31), “método de pesquisa é simplesmente a técnica para coleta de dados, que pode envolver um instrumento específico”, sendo que para este estudo adota-se o método quantitativo.

Para tanto, é necessário estabelecer critérios de validade, confiabilidade e significância dos dados coletados e analisados.

Em relação aos critérios de confiabilidade, refere-se à consistência ou estabilidade dos dados analisados. Uma das medidas que pode ser usada mais facilmente é a do desvio-padrão, em que os valores mais altos indicam um menor grau de confiabilidade.

Quanto à validade, que seria o grau em que uma variável pode realmente ser medida pelo instrumento usado. Ela pode ser de cinco tipos: aparente, de critério, de constructo, de conteúdo e total. A aparente é a mais simples, que considera apenas a definição teórica de uma variável. A de critério é a validade da variável em relação a um critério externo já definido. A validade de conteúdo mede o grau em que um instrumento evidencia um domínio específico do que se pretende medir. A de constructo é aquela que mede o grau em que um instrumento de medidas se relaciona consistentemente com outras medições semelhantes, derivada da mesma teoria e de conceitos do que está sendo medido, e a total seria a soma das medidas de validade de constructo, de critério e de conteúdo (BRYMAN, 2008).

Para identificar e analisar as variáveis, a técnica de coleta de dados utilizada a ser utilizada é a entrega manual e pessoal do questionário para o público alvo. A decisão será individual em responder ou não ao questionário.

Como os recursos de produção, impressão e encaminhamento do questionário, não houve uma destinação financeira específica para a pesquisa, pois os custos serão mínimos.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Agência Banco do Brasil de Sobradinho-DF, agência de varejo, tem um quadro composto por 44 funcionários, 3 estagiários, 2 contratados, 3 menores aprendizes e demais prestadores de serviço, como pessoal da limpeza e guardas.

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

O público-alvo da referida pesquisa serão funcionários da Agência Banco do Brasil em Sobradinho – DF. A pesquisa será realizada por meio de questionário, com variáveis quantitativas; serão perguntas com opções de resposta.

O público-alvo é de certa forma, homogêneo, pois se trata da Gerência, Gerência Média, Assistentes de Negócios, Assistente Comercial e Supervisora de Atendimento da agência, ou seja, Gerentes de Relacionamento PF (5 pessoas) e PJ (4 pessoas) e Gerentes de Serviços (2 pessoas), Assistentes de Negócios (6 pessoas), Assistente Comercial, Supervisora de Atendimento, Gerente de Segmento e o Gerente de Agência (estes últimos 1 pessoa cada). A resposta que pretendemos obter é realmente deste público-alvo.

3.5 Instrumento(s) de pesquisa

A realização da pesquisa tem a pretensão de verificar como a aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais e as estratégias organizacionais em uma agência bancária, bem como a forma como a aprendizagem contribui para o crescimento pessoal e profissional do público alvo. O instrumento de pesquisa é constituído de um questionário semi-estruturado, com perguntas fechadas, que será entregue para o público alvo responder.

Foi usada a Escala Likert de 5 pontos para resposta do questionário, sendo que o respondente deveria escolher uma das categorias abaixo que melhor expressasse a sua opinião, para resposta as questões de 01 a 17:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo, um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo da afirmativa	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

E o respondente deveria escolher uma das categorias abaixo para responder as questões 18 a 25:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Freqüentemente	Sempre

Para os Dados Pessoais e Funcionais a tabulação será efetuada de maneira simplificada, em planilha Excel, aferindo o percentual de respostas para cada item.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O pesquisador, quando da entrega dos questionários na agência bancária, esclareceu que se tratava de uma pesquisa científica e que a resposta era facultativa, não se obrigando o respondente em devolver o instrumento preenchido.

Houve uma taxa de resposta de 95,24%, o que corresponde a 20 questionários devolvidos.

Os dados foram digitalizados em planilha *Excel*, o que permitiu a análise estatística dos resultados, extraíndo as médias de cada item analisado

Todas as respostas serão consideradas, mesmo as incompletas.

O instrumento de pesquisa encontra-se em anexo a esta monografia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados a seguir, bem como a sua discussão com a interpretação por meio de tabelas, que representam o que foi evidenciado na pesquisa.

Para tanto, a interpretação dos resultados, obedecerá aos tópicos levantados nos objetivos específicos da pesquisa, ou seja: Dados Pessoais e Funcionais, Impacto do Treinamento no Trabalho, Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho, Valorização do Funcionário, Fatores Situacionais de Apoio e Conseqüências Associadas à Utilização das Novas Habilidades.

4.1 Dados Pessoais e Funcionais

A pesquisa foi realizada com funcionários da Agência Banco do Brasil S.A. de Sobradinho-DF, sendo apresentados por meio de Tabelas, os dados pessoais e funcionais dos respondentes.

Com relação ao sexo dos respondentes, 65% são do sexo masculino e 35% são do sexo feminino, conforme representado na Tabela 1.

Tabela 01: Sexo – perfil dos respondentes (n=20)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Sexo	Masculino	13	65	65
	Feminino	07	35	35

Com relação ao cargo, foram informados os cargos de Gerência, Gerência Média PF/PJ, Supervisora de Atendimento, Assistente Comercial e Assistente de Negócios.

Tabela 02: Cargo – perfil dos respondentes (n=20)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Cargo	Gerência	02	10	10
	Gerência Média PF/PJ	10	50	50
	Supervisora Atendimento	01	5	5
	Assistente Comercial	01	5	5
	Assistente de Negócios	06	30	30

Observa-se na tabela acima que 60% dos respondentes exercem cargos de Gerência e ou Gerência Média nesta agência, 30% são Assistentes de Negócios e 5% são Assistente Comercial e Supervisora de Atendimento.

Com relação ao tempo de serviço na unidade, foram informados intervalos de 0 a 5 anos, de 06 a 10 anos, de 11 a 15 anos, mais de 20 anos e não responderam, conforme Tabela 03.

Tabela 03: Tempo de Serviço na Unidade – perfil dos respondentes (n=18)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Tempo de Serviço na Unidade	de 0 a 5 anos	14	70	77,9
	de 6 a 10 anos	01	5	5,5
	de 11 a 15 anos	02	10	11,1
	+ de 20 anos	01	5	5,5
	Não responderam	02	10	-

Na tabela acima vemos que 77,9% dos respondentes possuem até 5 anos de serviço na unidade; o que denota também uma grande rotatividade de funcionários comissionados nesta unidade e que estes comissionamentos ocorrem com pouco tempo de serviço na agência.

Observamos também que 11,1% dos funcionários trabalham de 11 a 15 anos e 5,5% dos funcionários trabalham mais de 20 anos nesta unidade.

Com relação ao tempo de serviço no banco, foram informados intervalos de 0 a 5 anos, de 06 a 10 anos, mais de 20 anos e não responderam, conforme Tabela 04.

Tabela 04: Tempo de Serviço no Banco – perfil dos respondentes (n=18)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Tempo de Serviço no Banco	de 0 a 5 anos	06	30	33,4
	de 6 a 10 anos	08	40	44,4
	+ de 20 anos	04	20	22,2
	Não responderam	02	10	-

Na tabela acima se observa que 33,4% dos respondentes trabalham até 5 anos no Banco, o que representa um razoável incremento de novos funcionários no Banco como um todo; e que 66,6% dos respondentes trabalha a mais de 6 anos no Banco, o que denota uma política de ascensão profissional e comissionamentos no Banco;

Com relação à idade, foram informados intervalos entre 21 a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos, mais de 50 anos e não responderam, conforme Tabela 5.

Tabela 05: Idade – perfil dos respondentes (n=18)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Idade	de 21 a 30 anos	06	30	33,4
	de 31 a 40 anos	06	30	33,4
	de 41 a 50 anos	05	25	27,7
	+ de 50 anos	01	5	5,5
	Não responderam	02	10	-

Na tabela acima verificamos que, faixa etária encontra-se bem distribuída, possuindo funcionários comissionados com idade entre 21 e 50 anos, concentrando-se mais nas faixas etárias de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos, ambas com 6 funcionários, ou seja, com 66,8% dos respondentes, significando que cada vez mais é renovado o quadro de funcionários, por pessoas mais jovens.

Para o grau de instrução foram informados os seguintes intervalos, 2º Grau Completo, Superior Incompleto, Superior Completo, Especialização e não responderam.

Tabela 06: Grau de Instrução – perfil dos respondentes (n=18)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Grau de Instrução	2º grau completo	02	10	11,1
	Superior Incompleto	05	25	27,7
	Superior Completo	10	50	55,7
	Especialização	01	5	5,5
	Não responderam	02	10	-

Percebe-se na tabela acima, que 61,2% dos respondentes possuem curso Superior Completo e/ou Especialização; provavelmente como respostas as constantes necessidades de aprimoramento e crescimento, tanto pessoal e profissionalmente impostas aos funcionários pelo mercado de trabalho. Observamos ainda que 27,7% possuem Curso Superior Incompleto e 11,1% possui somente o 2º Grau, o que ainda é o parâmetro para ingresso nos quadros do Banco através de concurso público.

4.2 Impacto do Treinamento no Trabalho

No quadro 03 abaixo é apresentada a distribuição das médias dos itens referentes às respostas dos participantes quanto ao Impacto do Treinamento no Trabalho.

Quadro 03 – Média do Impacto do Treinamento no Trabalho

INDICADOR	MÉDIA
1 - Utilizo com freqüência no trabalho, o que foi ensinado nos treinamentos	3,55
2 - Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi ensinado nos treinamentos.	3,75
3 - A qualidade do meu trabalho melhorou após os treinamentos.	3,45
4 - Depois de minha participação em treinamentos, tenho sugerido com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,15
5 - Após os treinamentos, fiquei mais receptivo a mudanças no trabalho.	3,35
6 - A aprendizagem organizacional contribui para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários.	3,90

As médias variaram de 3,15 a 3,90, o que indica que os respondentes concordam com as afirmativas do Impacto do Treinamento no Trabalho.

As médias mais altas referem-se aos itens, 6 (M = 3,90), 2 (M = 3,75) e 1 (M = 3,55), que avaliam as percepções que *a aprendizagem organizacional contribui para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários*; à aplicação na prática do que foi ensinado no treinamento, quando há oportunidades; e a utilização no trabalho atual, do que foi ensinado no treinamento, respectivamente.

As médias referentes aos itens 3 (M = 3,45), 5 (M = 3,35) e 4 (M = 3,15), que avaliaram: a melhoria do trabalho, nas atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento; a melhoria da qualidade do trabalho mesmo naquelas atividades que

não estão relacionadas diretamente ao treinamento; e a um aumento na frequência de sugestões para mudanças nas rotinas de trabalhos, após a participação em treinamentos, respectivamente.

4.3 – Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho

O Quadro 04 abaixo mostra a distribuição das médias dos itens referentes às Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho.

Quadro 04 – Médias das Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho

INDICADOR	MÉDIA
7 - Em minha unidade, os funcionários sabem exatamente o que devem fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.	3,25
8 - Minha unidade valoriza as idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos funcionários.	2,40
9 - Minha unidade procura conhecer as dificuldades encontradas pelos funcionários e toma providências necessárias para saná-las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.	2,40
10 - As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha unidade são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais dos funcionários.	2,40
11 - A unidade onde trabalho investe em capacitação e aprimoramento profissional dos funcionários, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.	2,75
12 - A aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais nos funcionários.	3,70
13 - A aprendizagem organizacional influencia as estratégias organizacionais do Banco.	3,65

As médias variaram de 2,40 a 3,70, o que indica que os respondentes concordam parcialmente com as afirmativas das Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho.

As médias mais altas referem-se aos itens 12 (M = 3,70), 13 (M = 3,65) e 7 (M = 3,25), que avaliam as respostas quanto: *a aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais; a aprendizagem organizacional influencia as estratégias organizacionais do Banco; e a clareza para os funcionários do que se deve fazer e quais são as metas de desempenho esperadas, respectivamente.*

A média referente ao item 11 (M = 2,75), que avaliou: que a unidade investe em capacitação e aprimoramento profissional, mas deixando a desejar em treinamentos específicos, ou seja, relacionados à área de atuação de cada funcionário. As médias mais baixas nos itens 8 (M = 2,40), 9 (M = 2,40) e 10 (M = 2,40), avaliaram: que a unidade valoriza as idéias e propostas criativas para o trabalho feitas pelos funcionários; identificação de dificuldades enfrentadas pelos funcionários da unidade e a adoção de providências para saná-las; e a dificuldade de compatibilizar oportunidades de promoção e progressão funcional oferecidas pela unidade, com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário, respectivamente.

4.4 Valorização do Funcionário

No quadro 05, a seguir, é apresentada a média das respostas dos itens referentes a Valorização do Funcionário.

Quadro 05 – Médias da Valorização do Funcionário

INDICADOR	MÉDIA
14 - Minha unidade desvaloriza os esforços feitos pelos funcionários, interrompendo freqüentemente projetos de trabalho em andamento.	2,90
15 - A unidade onde trabalho considera os interesses pessoais dos funcionários ao tomar decisões administrativas (exemplo: transferências) relativas a ele próprio.	2,50
16 - Minha unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	2,95
17 - Na unidade onde trabalho, são freqüentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	2,35

Para estes itens as médias variaram de 2,35 a 2,95, o que indica que os respondentes concordam parcialmente com as afirmativas de Valorização do Funcionário.

As médias referentes aos itens 16 (M = 2,95), 14 (M = 2,90), 15 (M = 2,50) e 17 (M = 2,35), que avaliaram as respostas quanto: ao fato de a unidade só se interessar pela produção, ou seja, cobrança de metas muito elevadas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho; atitude dos gestores da unidade em desvalorizar o esforço dos funcionários, interrompendo projetos de trabalho em andamento; a unidade considera os interesses pessoais dos funcionários ao tomar decisões administrativas (como transferência, por exemplo) relativas a ele; e na unidade, são freqüentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito, respectivamente.

Os itens 17 e 15, que apresentam as médias mais baixas mostram o descontentamento dos funcionários com o reconhecimento pelo serviço bem feito e que a da unidade considera os interesses pessoais do funcionário ao tomar decisões administrativas, relativas ao próprio.

4.5 Fatores Situacionais de Apoio

Quadro 06 – Médias dos Fatores Situacionais de Apoio

INDICADOR	MÉDIA
18 - Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi nos treinamentos.	3,10
19 - Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu superior encorajam-me a aplicar o que aprendi nos treinamentos.	3,15
20 - As metas inviabilizam o uso das habilidades que aprendi nos treinamentos.	3,40
21 - Tenho sido encorajado pelo meu superior a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi nos treinamentos.	2,85

No quadro 06 acima, é apresentada a média das respostas dos itens referentes aos Fatores Situacionais de Apoio.

Para estes itens as médias variaram de 2,85 a 3,40, o que indica que os respondentes concordaram com as afirmativas dos Fatores Situacionais de Apoio.

As médias referentes aos itens 20 (M = 3,40), 19 (M = 3,15), 18 (M = 3,10), que avaliaram as respostas quanto: as metas inviabilizam o uso das habilidades que aprendi nos treinamentos; os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu superior encorajam-me a aplicar o que aprendi nos treinamentos; e tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi nos treinamentos. A média mais baixa no item 21 (M = 2,85) demonstra que os respondentes concordam parcialmente com a afirmativa: tenho sido encorajado pelo meu superior a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi nos treinamentos.

4.6 Conseqüências Associadas à Utilização das Novas Habilidades

No quadro 07 abaixo é apresentada a média das respostas dos itens referentes às Conseqüências Associadas à Utilização das novas Habilidades.

Quadro 07 – Média das Conseqüências Associadas à Utilização das Novas Habilidades

INDICADOR	MÉDIA
22 - Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado nos treinamentos são consideradas.	2,65
23 - Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas feitas de utilizar no trabalho o que foi aprendido nos treinamentos.	2,75
24 - Os superiores ressaltam mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas), do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	3,30
25 - Quando tenho dificuldades em aplicar com eficiência as novas habilidades, recebo orientações de como fazê-lo.	2,65

Para estes itens as médias variaram de 2,65 a 3,30, o que indica que os respondentes concordaram parcialmente com as afirmativas referentes às Conseqüências Associadas à Utilização das novas Habilidades.

A média mais alta referente ao item 24 ($M = 3,30$), que avaliou a resposta: os superiores ressaltam mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas), do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades; esta média indica que os superiores emitem tais comportamentos.

As médias referentes aos itens 23 ($M = 2,75$), 22 ($M = 2,65$) e 25 ($M = 2,65$), que avaliaram as respostas: meus colegas mais experientes apóiam as tentativas feitas de utilizar no trabalho o que foi aprendido nos treinamentos; em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são consideradas; e quando tenho dificuldades em aplicar com eficiência as novas

habilidades, recebo orientações de como fazê-lo. Pelas médias auferidas nestes três últimos itens, percebe-se que estas afirmações nem sempre acontecem no dia-a-dia do funcionário na unidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base no que foi exposto neste estudo, percebe-se que há muito tempo as grandes organizações descobriram o valor da aprendizagem organizacional e, através da educação corporativa e passaram a investir grandes esforços e recursos para alcançar níveis de excelência na capacitação e desenvolvimento de seus funcionários e, como resultado, atingir patamares cada vez elevados de desempenho empresarial para atingir as estratégias organizacionais.

Os resultados demonstrados por esta pesquisa permitem concluir que foi atingido o objetivo geral deste estudo, que era fazer a análise da percepção dos funcionários de uma agência bancária sobre a influência da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais e nas estratégias organizacionais.

A aprendizagem organizacional tem como característica básica, desenvolver no treinando determinadas habilidades e competências requeridas para desempenhar com mais eficiência suas tarefas; visando transferir conhecimentos, ensinar técnicas e métodos que facilitem o desempenho de suas funções.

Entende-se também como alcançados os objetivos específicos, descrever como os funcionários percebem a aprendizagem organizacional, *através do desenvolvimento e planejamento cursos de capacitação e desenvolvimento de projetos para capacitação dos funcionários*; verificar como a aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais e as estratégias organizacionais, *através da utilização de novos processos e tecnologias*; e, identificar a relação entre o treinamento e produtividade do trabalho e de que forma pode contribuir para o cumprimento das metas, *através da geração de processos de mudança de trabalho*.

Como limitadores a esta pesquisa destaca-se que esta pesquisa foi efetuada em somente uma unidade de uma organização específica e somente com os comissionados e não com todos os funcionários; o que não permite a realização de comparação de resultados.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para futuras pesquisas voltadas para os temas da aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais, com a diversificação das amostras de participantes e ambientes organizacionais.

Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para uma alteração ou mudança nos métodos de treinamento do Banco do Brasil, que segundo a percepção de seus funcionários é que *a aprendizagem organizacional contribui para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários; influencia o desenvolvimento de competências gerenciais e influencia as estratégias organizacionais do Banco.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6023**: Informação e documentação. Referências – Elaboração. São Paulo: ABNT, 2002.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10.520**: Informação e documentação. Citações em documentos – Apresentação. São Paulo: ABNT, 2002.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (org). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004. p.241.

ALPERSTEDT, CRISTIANE. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

BAHRY, CARLA P.; TOLFO, SUZANA DA R. **Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento**. Revista de Administração Pública (RAP), v. 41, nº 1, Jan/Fev. 2007, FGV/EBAPE.

BANCO DO BRASIL. **Programa PROFSSIONALIZAÇÃO - Fascículo Ações para Gerenciamento de Competências**. Brasília: Diretoria de Gestão de Pessoas, 1997.

BRANDÃO, HUGO PENA; CARBONE, PEDRO PAULO. *A Web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem*. In BAYMA, Fátima (org). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. Oxford University Press, 2008.

CARLETTO, BALDUIR. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. 127 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2006.

DRUCKER, PETER. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FARIA SUELI *et al.* **Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações**. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 34, nº. 2, p. 26-33, maio/ago. 2005.

EBOLI, MARISA. *Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas*. In BAYMA, Fátima (org). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FERREIRA, FRANCISCO; ORLEAN DANIEL. **Mapeamento e gestão por competências na prática: metodologias e soluções tecnológicas**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.milestone-ti.com.br>>. Acesso em: 03/05/2010.

FLEURY, AFONSO; FLEURY, MARIA TEREZA L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Edição Rev. e Ampl. Ed. Atlas. São Paulo, 2004.

FRANCINI, WILLIAM SAMPAIO, **A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para a Empresa**, Artigo, RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

FURTER, PIERRE. **Educação e Reflexão**. 16ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

GRAMIGNA, MARIA RITA. **Gestão por competências: uma opção para tornar as empresas mais competitivas**. Disponível em: <<http://www.rhplus.com.br>>. Acesso em: 21/04/2010.

HIPÓLITO, J. A. M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In: DUTRA, J. S. (Coord.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

LE BOTERF, G. **De la competence**. France: Editions D"Organizations, 1995.

MANFREDI, SILVIA M. **"Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas"**. Educação e Sociedade. Campinas: CEDES, v.19, n.64, setembro, 1999.

MOORE, MICHAEL; KEARSLEY, GREG. **Educação a distância: uma visão integrada**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PERRENOUD, PHILIPPE. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G.A., (2000) **Competência Essencial da Corporação**. In ULRICH, D.(Org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. SP. Futura.

RUAS, ROBERTO LIMA. **Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas.** São Paulo: 2001

SENGE, PETER. **A Quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

UBEDA, CRISTINA L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento.** 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

UNESCO. **Educação: Um Tesouro a Descobrir - Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI** – Coordenação: Jacques Delors. São Paulo: Cortez, 1999.

ZARIFIAN, PHILIPPE. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Trad. Maruá Helena C.V. Trylinski. Ed. Atlas. São Paulo, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreva a sua situação e escreva o número correspondente, nos parênteses colocados à esquerda de cada frase.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo, um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo da afirmativa	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

1 – Impacto do Treinamento no Trabalho

- () 1. Utilizo com frequência no trabalho, o que foi ensinado nos treinamentos.
- () 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi ensinado nos treinamentos.
- () 3. A qualidade do meu trabalho melhorou após os treinamentos.
- () 4. Depois de minha participação em treinamentos, tenho sugerido com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
- () 5. Após os treinamentos, fiquei mais receptivo a mudanças no trabalho.
- () 6. A aprendizagem organizacional contribui para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários.

2 – Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho

- () 7. Em minha unidade, os funcionários sabem exatamente o que devem fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.
- () 8. Minha unidade valoriza as idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos funcionários.
- () 9. Minha unidade procura conhecer as dificuldades encontradas pelos funcionários e toma providências necessárias para saná-las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.
- () 10. As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha unidade são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais dos funcionários.

- () 11. A unidade onde trabalho investe em capacitação e aprimoramento profissional dos funcionários, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.
- () 12. A aprendizagem organizacional influencia o desenvolvimento de competências gerenciais nos funcionários.
- () 13. A aprendizagem organizacional influencia as estratégias organizacionais do Banco.

3 – Valorização do Funcionário

- () 14. Minha unidade desvaloriza os esforços feitos pelos funcionários, interrompendo freqüentemente projetos de trabalho em andamento.
- () 15. A unidade onde trabalho considera os interesses pessoais dos funcionários ao tomar decisões administrativas (exemplo: transferências) relativas a ele próprio.
- () 16. Minha unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.
- () 17. Na unidade onde trabalho, são freqüentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Para responder às próximas questões, utilize a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Freqüentemente	Sempre

4. Fatores Situacionais de Apoio

- () 18. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi nos treinamentos.
- () 19. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu superior encorajam-me a aplicar o que aprendi nos treinamentos.
- () 20. As metas inviabilizam o uso das habilidades que aprendi nos treinamentos.
- () 21. Tenho sido encorajado pelo meu superior a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi nos treinamentos.

5 – Conseqüências Associadas à Utilização das Novas Habilidades

- () 22. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado nos treinamentos são consideradas.
- () 23. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas feitas de utilizar no trabalho o que foi aprendido nos treinamentos.
- () 24. Os superiores ressaltam mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas), do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.
- () 25. Quando tenho dificuldades em aplicar com eficiência as novas habilidades, recebo orientações de como fazê-lo.

6 – Dados Pessoais e Funcionais

47. Sexo: () masculino () feminino
48. Cargo: _____
49. Tempo de Serviço na Unidade: _____ anos.
50. Tempo de Serviço no Banco: _____ anos.
51. Idade: _____ anos.
52. Último Nível de Instrução:
- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| () segundo grau completo | () especialização |
| () superior incompleto | () mestrado |
| () superior completo | () outros. Especifique _____ |