



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Curso de Graduação em Administração à distância

**IVAN MAIA FERNANDES**

Treinamento e Desenvolvimento Alavancando Competências: Análise do desenvolvimento de competências gerenciais, na perspectiva de gestores

Brasília – DF

2010

Fernandes, Ivan Maia.

Treinamento e Desenvolvimento Alavancando Competências. Análise do desenvolvimento de competências gerenciais, na perspectiva de gestores / Ivan Maia Fernandes. – Brasília, 2010.

61 f.: il.

Monografia (bacharelado) - Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2010.

Orientador: Prof. Msc. Elizabeth Hirata, Departamento de Administração

1. Competências. 2. Treinamento e Desenvolvimento desenvolvendo Competências. 3. Ação estratégica para desenvolvimento de competências gerenciais I. Treinamento e Desenvolvimento Alavancando Competências.

IVAN MAIA FERNANDES

Treinamento e Desenvolvimento Alavancando Competências: Análise do desenvolvimento de competências gerenciais na perspectiva de gestores

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

Professor Orientador: Prof. Msc. Elizabeth Hirata

Brasília – DF  
2010

IVAN MAIA FERNANDES

**Treinamento e Desenvolvimento Alavancando  
Competências: Análise do desenvolvimento de  
competências gerenciais, na perspectiva de gestores**

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

**Ivan Maia Fernandes**

Prof. Msc. Elizabeth Hirata  
Professor-Orientador

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Juliana B. Porto  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao MEC, ao Banco do Brasil e à UNB pela iniciativa deste projeto piloto de EAD em Administração de Empresas.

Agradeço à Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, em especial aos colegas Hugo Pena Brandão e Wagner Soares Fernandes dos Santos, por facilitarem este trabalho de pesquisa.

Agradeço aos meus pais e esposa pelo incentivo e paciência durante o curso.

## RESUMO

A busca por formação e treinamento na gestão de pessoas das organizações virou prática comum, para não ficar para trás e perder lugar no mercado. Não basta mais ter uma graduação ou uma boa formação acadêmica, o mercado pede mais das pessoas que estão à frente das organizações: competências - combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes que, colocadas a serviço no desempenho profissional, dentro de uma organização, alinhadas com seus objetivos organizacionais, agregam valor econômico e social e promovem realizações e resultados. Nesse contexto, a Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, através da Universidade Corporativa Banco do Brasil visando desenvolver competências gerenciais, criou a ação estratégica “Programa Diálogo: Práticas para Transformação”. Este trabalho apresenta este Programa Diálogo, seu embasamento teórico, a maneira como foi executada e o sucesso alcançado no desenvolvimento das competências gerenciais. Foi através da auto-avaliação de 432 gestores que participaram do Programa Diálogo, em questionário de pesquisa descritiva Survey, de impacto de treinamento, que se chega à conclusão que uma ação de treinamento e desenvolvimento pode alavancar competências gerenciais de funcionários gestores.

**Palavras-chave:** competências, desenvolvimento de competências, ação estratégica para desenvolvimento de competências gerenciais, Treinamento e Desenvolvimento para desenvolver competências.

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Contextualização.....	6
1.2	Formulação do problema .....	7
1.3	Objetivo geral.....	7
1.4	Objetivos específicos .....	7
1.5	Justificativa de pesquisa .....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	A Aprendizagem no ambiente de trabalho .....	10
2.2	Competências e Gestão por Competências.....	14
2.3	O Programa Diálogo no Banco do Brasil .....	18
2.3.1	Curso de extensão: Desenvolvimento de Competências Gerenciais...20	
2.3.2	Oficina desenvolvimento de competências - DECOM I .....	23
2.3.3	Oficina desenvolvimento de competências - DECOM II .....	24
2.3.4	Consolidação e compartilhamento de práticas gerenciais no Wiki Diálogo 24	
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	25
3.1	Descrição da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização objeto do estudo .....	25
3.3	Participantes do estudo.....	27
3.4	Instrumentos de pesquisa .....	27
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	32
4.1	Impacto do treinamento observado nos desempenhos específicos.....	35
4.2	Impacto do treinamento observado nos desempenhos gerais.....	38
4.3	Discussão .....	39

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	41
	REFERÊNCIAS.....	44
	APÊNDICES.....	46

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A globalização, a competitividade nos mercados, o cenário de mudanças constantes e a evolução tecnológica com o advento da Informática, obrigam as organizações a buscarem profissionais mais qualificados e preparados para enfrentar os novos desafios. Acompanhar essas mudanças, especializar-se, capacitar-se, tornou-se uma necessidade inexorável para quem trabalha e, principalmente, gerencia essas organizações. A busca por formação e treinamento na gestão de pessoas tornou-se comum, para não ficar para trás e perder lugar no mercado, mas isso tudo perde sentido se não é trazido para a prática e para o ambiente organizacional. Nesse contexto, uma boa Avaliação de Desempenho, pautada em competências, pode auxiliar e embasar o Treinamento e Desenvolvimento apontando necessidades de aprendizagem que levem o funcionário a desenvolver as competências necessárias para o exercício de determinados cargos na empresa onde trabalha.

Segundo diversos autores, tais como Dutra, Carbone, Fleury e Brandão, em vários artigos estudados e referenciados neste trabalho, competência é o resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas por uma pessoa em qualquer ambiente de aprendizagem, seja esse processo natural ou induzido. A competência adquirida se mostra verificável quando após determinada formação esse indivíduo muda a sua maneira de atuar se apresentando de maneira mais eficaz no exercício de sua função.

Esta pesquisa tem por base a Gestão de Competências do Banco do Brasil, mais especificamente, o resultado obtido por sua Diretoria de Gestão de Pessoas que empreendeu uma ação estratégica denominada “Programa Diálogo: Práticas para a Transformação” com o objetivo de desenvolver competências gerenciais em um grupo de funcionários gestores da instituição.

## **1.2 Formulação do problema**

O problema da pesquisa foi: o “Programa Diálogo: Práticas para Transformação”, na perspectiva dos funcionários gestores do Banco do Brasil possibilitou o desenvolvimento de suas Competências Gerenciais?

## **1.3 Objetivo geral**

Verificar se os funcionários gestores do Banco do Brasil, que participaram do “Programa Diálogo: Práticas para Transformação”, perceberam o desenvolvimento de suas competências gerenciais.

## **1.4 Objetivos específicos**

- apresentar a ação estratégica organizacional “Programa Diálogo: Práticas para Transformação” que está sendo executado no Banco do Brasil, pela sua Diretoria de Gestão de Pessoas, com o objetivo de desenvolver competências gerenciais;
- apresentar as competências gerenciais que são consideradas como estratégicas pela área de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil para funcionários gestores e;
- verificar se os funcionários gestores do Banco do Brasil, que participaram do “Programa Diálogo: Práticas para Transformação”, perceberam êxito no desenvolvimento de suas competências gerenciais como consequência dessa ação estratégica.

## 1.5 Justificativa de pesquisa

Nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento, sua gestão, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão.

Gerir Competências é um tema muito novo e recém implantado em muitas empresas e está diretamente atrelado aos objetivos estratégicos organizacionais. Partindo-se da definição básica de competência, por diversos autores, como resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas por uma pessoa num ambiente de aprendizagem, de qualquer tipo poderá, então, uma ação estratégica gerencial de Treinamento e Desenvolvimento, que induza o desenvolvimento de competências, fazer com que funcionários melhorem suas competências gerenciais? Entende-se que Treinamento e Desenvolvimento é uma ferramenta para desenvolver competências, o que tem sido largamente defendido na literatura e inúmeros artigos.

Esta pesquisa apresentará o resultado da implantação de uma ação estratégica da área de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, o “Programa Diálogo: Práticas para Transformação”, que objetiva básica e diretamente desenvolver competências gerenciais.

Trata-se de um trabalho que traz o resultado prático, obtido junto a um grupo de funcionários gestores, de uma ação estratégica na área de Gestão de Pessoas, num modelo de Gestão por Competências, com o objetivo de desenvolver competências gerenciais, através de Treinamento e Desenvolvimento. Apesar de ser um caso específico de aplicação na área gerencial, poderá servir de base também para outras áreas. É, portanto, uma excelente oportunidade de se avaliar o quanto relevante pode ser o investimento em Treinamento e Desenvolvimento, principalmente quando considerado como uma ação estratégica da empresa, e servir de subsídio para que outras organizações adotem como modelo, uma vez que a Gestão por Competências pode ajudar a empresa a obter vantagem competitiva, conforme Carbone e Rufatto Júnior (2010) relatam:

A gestão por competência surgiu das dificuldades que as organizações tinham em lidar com determinadas situações. Este modelo de gestão tem a

finalidade de responder a questões que outros modelos não conseguiram. Tentar superar os concorrentes, se diferenciar e inovar continuamente e atender as demandas do capital intelectual, com a aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Fleury (2001), há tempos nota-se nas organizações um aumento da importância dos setores de gerência de Recursos Humanos-RH. Isso reflete uma maior valorização de tais recursos, dado um reconhecimento de que os mesmos são requisitos fundamentais para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Entende-se vantagem competitiva como a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado, em virtude de estratégias adotadas pela empresa.

É natural, portanto, que uma grande empresa, num mercado extremamente competitivo e globalizado, procure, através de políticas de gestão de recursos humanos, melhorar a qualidade de seus funcionários através de treinamentos, cursos, e outras práticas que envolvam aquisição de conhecimentos, de forma que esses funcionários desenvolvam melhor suas funções na organização.

O objeto desse trabalho é uma ação estratégia de treinamento, o “Programa Diálogo: práticas de transformação”, do Banco do Brasil, que tem como objetivo principal desenvolver competências gerenciais de funcionários gestores.

Ressalto que o Programa Diálogo é fundamentado em duas abordagens teóricas muito em voga na administração de recursos humanos: a Gestão do Conhecimento e a Gestão por Competências, que segundo Carbone et al. (2005), são teorias complementares e interdependentes, e estão relacionadas à busca de vantagem competitiva sustentável e têm como referência central o conceito de conhecimento.

### **2.1 A Aprendizagem no ambiente de trabalho**

Existe a necessidade das empresas buscarem efetuar inovações e promover ações de treinamento e desenvolvimento com vistas ao aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários. De um modo geral essa informação é recorrente e de senso comum entre todos os autores e pesquisadores analisados, como Junior e Andrade (2008, p. 222):

No atual cenário globalizado, caracterizado pela intensa competitividade entre as empresas, verifica-se que uma das questões mais pontuais às organizações refere-se à necessidade de prover ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários (Loiola, Nérís, & Bastos, 2006). Tais ações seriam planejadas e executadas com o objetivo fundamental de as organizações não se tornarem obsoletas e defasadas em relação ao mercado, e serem capazes de efetuar inovações constantes a partir do reconhecimento de necessidades impostas pelo cenário globalizado.

Júnior e Andrade (2008), analisam a maneira como acontece a aprendizagem no ambiente de trabalho. A origem seria uma demanda provavelmente por parte do indivíduo. A organização espera que o funcionário tenha determinadas competências e essas competências dependem de algum tipo de aprendizagem para que se estruturam no indivíduo, seria a base da competência. A aprendizagem pode se dar de uma maneira formal ou informal mas, o mais importante, é que a mesma aconteça, vinda de uma demanda da organização, que reforçaria a necessidade de melhoria constante dos indivíduos.

Junior e Andrade (2008) ressaltam que “nem toda aprendizagem, seja ela de natureza formal ou informal, no trabalho, é diretamente aplicável às rotinas de trabalho do indivíduo, ou mesmo passível de desempenho relacionado às suas tarefas e responsabilidades”. E apresentam dois tipos de aprendizagem: (1) direta ou central: diretamente aplicável às tarefas e rotinas tradicionais da organização onde trabalha, que pode ser feita de maneira formal ou informal; (2) indireta ou periférica: não necessariamente aplicável ao trabalho exercido pelo indivíduo, também de maneira formal ou informal, mas que não deixa de ser aprendizagem.

Observam, ainda, que o investimento em ações de aprendizagem dentro das organizações, se “realizado de maneira tática e alinhado aos objetivos das empresas, pode ser capaz de prover aumento significativo em seu desempenho”.

Existe uma distinção clara entre a aprendizagem diretamente aplicável ao trabalho e aquela que não é necessariamente aplicável. Isso se torna de fundamental valia no planejamento de ações estratégicas de recursos humanos nas organizações. Conforme ressaltam Junior e Andrade:

Quando um programa de treinamento apresenta o impacto esperado, tem-se uma aprendizagem formal central ou direta. Um treinamento mal planejado, por outro lado, provavelmente não gerará o efeito esperado, sendo

caracterizado como uma aprendizagem formal indireta ou auxiliar (2008, p. 231)

Hamblin (1978) sistematiza a avaliação do treinamento em 5 níveis de avaliação, de acordo com os efeitos que o treinamento deve proporcionar e tendo por base os objetivos do curso:

Reações - opiniões dos treinandos sobre desempenho do instrutor, nível de integração da turma, qualidade do material didático etc.

Aprendizado – opiniões sobre atingimento dos objetivos instrucionais, em termos de aquisição de habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, informações verbais, atitudes, habilidades motoras proporcionadas pelo treinamento.

Comportamento no cargo – o resultado da aplicação no trabalho do aprendiz adquirido no curso, já que a finalidade do treinamento é reduzir uma suposta deficiência de desempenho no posto de trabalho.

Organização - em que nível a aplicação do que foi aprendido no treinamento contribuiu para uma mudança organizacional (melhoria dos processos de trabalho, cultura, clima e estrutura).

Valor Final - em que nível o treinamento contribuiu para o alcance dos objetivos organizacionais (produtividade, lucro, relação custo/benefício, aumento de participação no mercado e retorno social).

Esses 5 (cinco) níveis são inter-relacionados. Em síntese, para Hamblin (1978), uma reação favorável determina o grau de aprendizagem que, por sua vez, determina o comportamento no cargo, que impacta a organização e o valor final.

Borges-Andrade (1982) apresenta um modelo denominado MAIS - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo, com 5 (cinco) componentes fundamentais que um sistema de avaliação de treinamento deve contemplar. O modelo de avaliação é integrado porque pressupõe a existência de relação entre todas as etapas do processo de treinamento, considerando desde o levantamento de necessidades até a sua efetiva aplicação. A avaliação somativa é feita somente após a realização do treinamento e tem como objetivo fornecer informações para avaliar a capacidade do programa de produzir resultados, bem como indicar as oportunidades de melhoria para os próximos treinamentos. Os componentes são:

1. Insumos - referem-se às características dos treinandos, anteriores à instrução, que podem afetar o desempenho no curso e os resultados do treinamento. Podem ser fatores físicos, sociais ou estados comportamentais.
2. Procedimentos - englobam as variáveis de planejamento instrucional e da atuação do instrutor em sala de aula. Focalizam as ações que foram deliberadamente elaboradas para promover a aprendizagem desejada no curso.
3. Processo - refere-se aos aspectos do comportamento dos treinandos durante o treinamento. Variáveis do tipo: nível de motivação durante o curso, tempo de estudo individual, resultados de testes intermediários, número de desistentes, número de repetição de atividades podem ser avaliadas dentro do espectro do componente processo.
4. Resultados - indicam o sucesso ou fracasso do treinamento. Referem-se ao desempenho esperado do treinando, em termos de aprendizagem, ao final do treinamento. Esse desempenho deve estar descrito nos objetivos definidos para o curso e representa o nível de atingimento desses objetivos.
5. Ambiente - diz respeito a variáveis do contexto organizacional, que englobam desde os aspectos anteriores ao treinamento até a aplicação do aprendido. Podem fazer parte do próprio programa ou da própria situação de trabalho e afeta o treinamento e seus resultados. Esse componente é subdividido em:
  - Necessidades - representam o motivo pelo qual o treinamento foi concebido para a Empresa, objetivando-se suprir deficiência de desempenho de pessoas que são indicadas para o treinamento;
  - Apoio - contempla um conjunto de variáveis que ocorrem na organização ou fora dela que podem facilitar o processo de ensino-aprendizagem e a aplicação do aprendido no posto de trabalho.
  - Disseminação - refere-se aos meios utilizados para divulgar o treinamento na Empresa, isto é, a forma pela qual as pessoas ficam sabendo da existência daquele treinamento.
  - Resultados a longo prazo - são as conseqüências ambientais resultantes da aplicação da aprendizagem adquirida no treinamento. Podem ser visualizados como melhoria nos desempenhos individuais e organizacionais.

Nesse modelo, a avaliação não deve se prender apenas à mensuração do alcance dos objetivos, mas também em uma oportunidade de se investigar como a aprendizagem se processa na organização, como forma de retroalimentar o sistema treinamento e gerar mudanças nos métodos instrucionais adotados.

Segundo Brandão e Freitas (2005), a aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire competência, enquanto competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu. Tanto a aprendizagem quanto a competência estão relacionadas ao conceito de mudança. Na aprendizagem, a mudança é verificada comparando-se os escores de testes obtidos antes e depois da estratégia educacional adotada, como é o caso das provas realizadas no início e ao final de disciplinas acadêmicas. No que concerne à competência, a mudança é observada quando se compara o desempenho do indivíduo antes e depois do processo de aprendizagem.

Como um dos objetos desse estudo é o aprendizado no Banco do Brasil, Brandão e Carbone (2004) ressaltam, que na indústria bancária, em especial no Brasil, essa conjuntura apresenta-se ainda mais instável, sobretudo em razão da intensa e crescente competição que se estabelece, o que obriga os bancos a procurar desenvolver e incorporar tecnologias e modelos de gestão que lhes garantam certa competitividade. Isso obrigou o Banco do Brasil a caminhar na busca de ganhar vantagem competitiva, usando gestão de competências, gestão de desempenho, educação corporativa, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual para integrar seus recursos humanos em torno de objetivos e metas organizacionais. Nesse contexto o Banco do Brasil criou em 2001 sua Universidade Corporativa, visando sistematizar e alinhar esforços em torno do desenvolvimento de competências consideradas fundamentais para o sucesso da organização.

## **2.2 Competências e Gestão por Competências**

O termo Competências tem sido largamente usado nas organizações e deu origem, na década de 90, a uma forma de gerenciar recursos humanos denominada de Gestão por Competências.

Inúmeras são as definições de Competências e as mesmas variam de acordo com a época em que foram utilizadas. O conceito mais utilizado atualmente, segundo Brandão (2008) é de que as Competências são desenvolvidas através da aprendizagem e de acordo com os objetivos organizacionais, com o funcionário adquirindo os CHAs, isto é, Conhecimentos – informações assimiladas pelo indivíduo dentro de uma estrutura já construída e que influencia em seu comportamento, Habilidades – que são os conhecimentos aplicados, ou seja, colocados em ação e Atitudes – que se referem a aspectos sociais e efetivos ligados ao trabalho. Essa posição é definida por Gonczi (1999, apud Brandão 2008) para quem a competência possui a peculiaridade de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente de trabalho que a pessoa realiza.

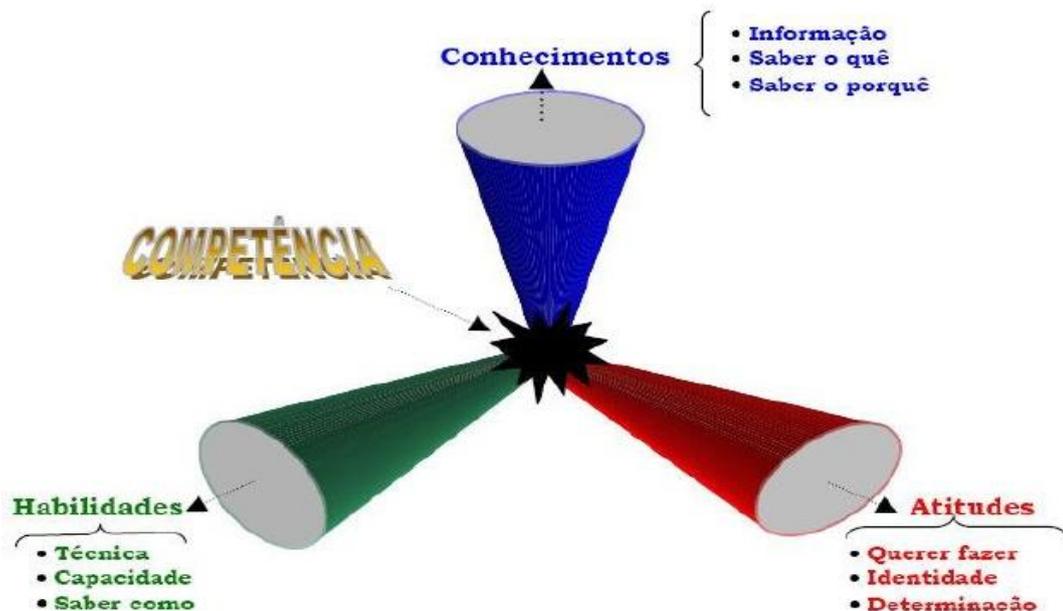


Figura 1: As dimensões da competência.  
Fonte: Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dutra (2004) cita a corrente de autores franceses para abordagem do termo competência (Le Boterf, 1999 e Zarifian, 1999) que exploram o conceito associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Eles associam a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Sendo assim, chegamos ao conceito final de competência como sendo não só um conjunto de CHAs necessários para exercer certa atividade, mas ainda como o desempenho da pessoa em determinado contexto em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (2008, Brandão apud Carbone et al., 2009)

De acordo com a análise feita por Carbone et al. (2009), conforme mostra a figura 2, a aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos, gera um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências em termos de realizações e resultados.

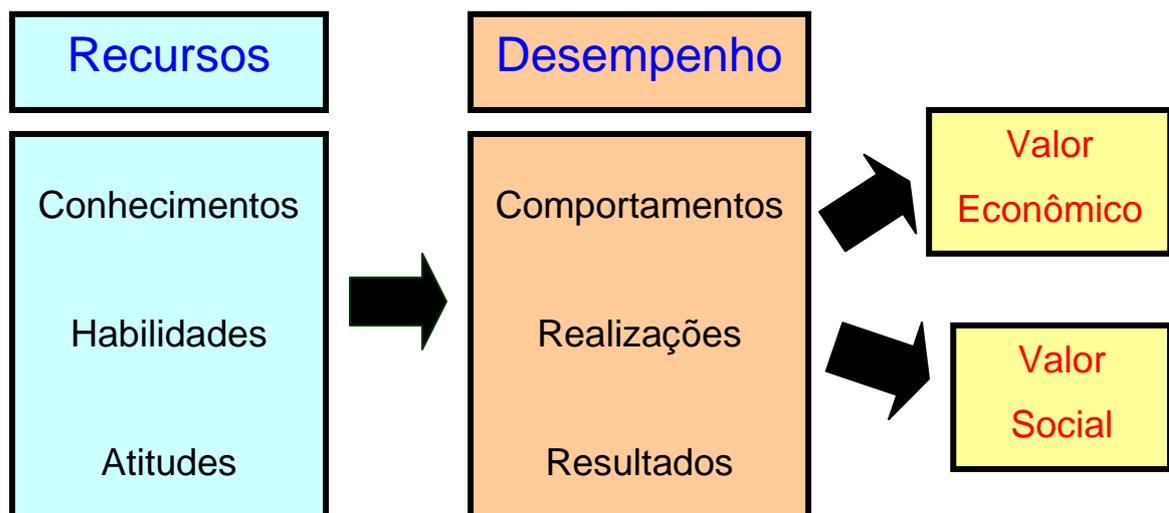


Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização  
 Fonte: Fleury e Fleury (2001) apud Carbone et al., (2009, p.44), com adaptações.

Quanto a Gestão por Competências nas organizações, que tem por base competências dos funcionários, argumentam Carbone e Rufato (2010):

A gestão por competência surgiu das dificuldades que as organizações tinham em lidar com determinadas situações. Este modelo de gestão tem a finalidade de responder a questões que outros modelos não conseguiram. Tentar superar os concorrentes, se diferenciar e inovar continuamente e atender as demandas do capital intelectual, com a aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva.

Resende (2008) afirma enfaticamente que a gestão por competência é um modelo de gestão empresarial, que pode ser classificado como de última geração. Um modelo capaz de superar todos os outros até então concebidos, no que se refere a sua contribuição para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.

Brandão et al. (2008) argumentam que por meio de instrumentos de avaliação do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como o *balanced scorecard*, por exemplo, a organização pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. A partir desse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. Finalmente, há uma etapa de avaliação, em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo.

Segundo Orsi e Bose (2003), a estratégia organizacional desempenha importante papel na definição do modelo e sistema de gestão por competências, a medida em que o alinhamento entre ambos é fundamental para alcançar os resultados esperados. Para realizar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e vão determinar as competências individuais requeridas pela organização.

Conforme Brandão e Guimarães (1999), conhecimentos, habilidades e atitudes, como dimensões da competência, são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de um comportamento específico exige do indivíduo conhecimentos e técnicas apropriados. Da mesma forma, para demonstrar uma habilidade presume-se que o indivíduo tenha conhecimento a respeito do processo que ela envolve. Durand (Apud Brandão e Guimarães, 1999) acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo, simultaneamente, as três dimensões, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Para verificar o desenvolvimento de competências, Brandão e Freitas (2005) relacionam aprendizagem e competência. Os autores argumentam que aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire competência, enquanto competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Enquanto na aprendizagem a mudança é verificada comparando-se os escores de testes antes e depois da estratégia educacional adotada, na competência a mudança é verificada quando se compara o desempenho do indivíduo antes e depois do processo de aprendizagem. Os autores exemplificam o caso de um curso para aprender a gerenciar equipes, em contexto de sala de aula, com assimilação de conhecimentos, simulações e debates. O indivíduo apresentará um desempenho competente se ele for capaz de gerenciar de forma eficaz a atuação de sua equipe de trabalho. Se assim ocorrer, ele estará demonstrando que aprendeu a utilizar os conceitos tratados no curso, tendo desenvolvido uma competência que pode ser observada.

Segundo Brandão e Carbone (2004), com a crença de que educação corporativa sustenta a competitividade da empresa, a Unidade Corporativa Banco do Brasil constitui hoje um grande laboratório de aprendizagem. Suas ações de aprendizagem promovidas pela Universidade Corporativa Banco do Brasil orbitam em torno das competências necessárias a atuação da empresa. A aprendizagem representa, então, o processo ou o meio pelo qual se desenvolve a competência, enquanto o desempenho no trabalho representa uma expressão daquilo que o indivíduo aprendeu.

### **2.3 O Programa Diálogo no Banco do Brasil**

As informações a seguir, inclusive as figuras, foram retiradas do trabalho “Programa Diálogo, Práticas para a Transformação”, com o qual o Banco do Brasil participou e ganhou o prêmio Top de RH da ADVB, Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, ano 2009. O resultado alcançado pelo Programa Diálogo no desenvolvimento de competências gerenciais é o objeto do estudo dessa pesquisa.

O “Programa Diálogo: Práticas para a Transformação” foi implantado pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UniBB, em 2008, visando

desenvolver e fortalecer as competências gerenciais, isto é, as competências espelhadas nas atividades dos gestores de equipes do BB, que são:

- Estimular a participação dos funcionários nas decisões de equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.
- Mobilizar os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.
- Orientar a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas.
- Promover o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando as suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e feedback freqüente.
- Adotar medidas preventivas e corretivas para a melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.

Essas competências são utilizadas como referência para a estruturação de diversos sistemas da UniBB, Universidade Corporativa Banco do Brasil, como a Avaliação de Desempenho e a Capacitação Profissional, sendo portanto de extrema importância para os funcionários que desempenham cargos de gestão dentro do Banco.

Em agosto de 2007, o Conselho Diretor do Banco do Brasil autorizou a criação do Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais, origem do Programa Diálogo. Foi aprovada a abertura de 5.000 vagas para capacitação do segmento gerencial do Banco, com base em duas ações pedagógicas integradas: curso EaD e oficinas presenciais.

O Programa teve como público-alvo inicial cerca de 5.000 gerentes de unidades de negócio dos três pilares do Banco: Varejo, Atacado e Governo. Mais tarde, em consonância com as orientações do Conselho Diretor, esse público foi ampliado, abrangendo um contingente estimado de 9.500 funcionários.

O Programa foi estruturado com base na combinação entre teoria e prática, reflexão e experiência, pensamentos e ação. Por meio do diálogo, buscou-se aprimorar o

estilo de gestão do BB, tendo em vista a necessidade de conciliar a humanização do trabalho com a obtenção de resultados.

O nome Diálogo contém em si uma metáfora para a gestão do BB e um método de trabalho e capacitação para os gestores. Do ponto de vista teórico, é a metáfora da gestão no Banco do Brasil como um grande diálogo entre todos os funcionários. Do ponto de vista prático, é o diálogo como método de trabalho orientado para a gestão participativa, democrática e ética, em que se busca construir conhecimento e oferecer soluções para clientes e sociedade.

O Programa Diálogo abrange duas grandes ações pedagógicas integradas: · “Curso de Extensão – Desenvolvimento de Competências Gerenciais”: curso a distância, via internet, ministrado por instituição de ensino superior parceira, constituído de cinco disciplinas de 30 horas cada: “Lógica e Processo Decisório”, “Estilo de Gestão e Liderança”, “Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho”, “Alinhamento Institucional” e “Educação”. · “Oficinas de Desenvolvimento de Competências Gerenciais I e II” (Decom I e Decom II): cada oficina tem carga-horária de 16 horas e é conduzida por educadores da UniBB, com formação específica para esse fim.

No Programa Diálogo as disciplinas do curso EaD e os seus respectivos conteúdos foram definidos com base nas cinco competências gerenciais, acrescidas de informações obtidas em pesquisa interna.

Os conteúdos das cinco disciplinas, teóricos e práticos, foram desenvolvidos por meio de ampla parceria: professores-autores da Fundação Getúlio Vargas, equipe técnica do FGV Online, professores-autores indicados pela equipe da UniBB e a equipe da UniBB

### 2.3.1 Curso de extensão: Desenvolvimento de Competências Gerenciais

O curso “Desenvolvimento de Competências Gerenciais” foi desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas - FGV *Online* em conjunto com a Diretoria Gestão de Pessoas do BB. É composto por cinco disciplinas, com carga horária de 30 horas cada, apresentadas na seguinte seqüência: “Lógica e Processo Decisório”; “Estilo de Gestão e Liderança”; “Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho”; “Alinhamento Institucional” e “Educação”. O Quadro 1 mostra a relação entre as disciplinas e as competências gerenciais que elas visam desenvolver.

Quadro 1: Relação entre as disciplinas e as competências gerenciais

Disciplina 1	Competências Gerenciais	Disciplinas 2 a 5
1 (LPD) Lógica e Processo Decisório	• Estimula a participação dos funcionários nas decisões de equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.	2 (EGL) Estilo de Gestão e Liderança
	• Orienta a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas.	
	• Adota medidas preventivas e corretivas para a melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.	3 (SQVT) Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho
	• Promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando as suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e <i>feedback</i> freqüente.	4 (AI) Alinhamento Institucional
	• Mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.	5 (EDU) Educação

Fonte: Banco do Brasil (2009)

A disciplina 1 (LPD) não foi diretamente relacionada a uma competência gerencial, mas há a crença de que influencia positivamente a expressão das cinco competências. Cada disciplina é composta por cinco módulos, sendo os quatro primeiros destinados à abordagem de conteúdos e o quinto módulo funciona como encerramento.

O Programa Diálogo possui um conjunto de atividades com o objetivo de favorecer a reflexão sobre os conteúdos e permitir que o aluno acompanhe seu desempenho em termos de aprendizagem. Em todas as disciplinas, ao final dos módulos 1 a 4, acontecem as seguintes atividades:

- Cenário cultural – atividades para estimular a reflexão sobre o conteúdo tratado no módulo. É composto por filmes, obras literárias e obras de arte;
- Auto-avaliação – disponibilizada no ambiente *online* (questões objetivas com o respectivo gabarito) – para o aluno verificar, de maneira informal, até que ponto aprendeu o conteúdo teórico tratado no módulo.

- Exercício de reflexão - cinco questões discursivas onde o aluno seleciona uma destas, responde e envia ao professor-tutor. Essa atividade não resultou em nota a ser considerada na média final do participante.

- Outras Atividades - Nas disciplinas, ao final do módulo 4, são realizados, além das atividades citadas, fóruns com tarefas, análise de textos, discussão de trabalhos, reuniões online e desafios que são tarefas práticas para cada disciplina do curso.

O Quadro 2 apresenta os conteúdos tratados nos módulos de cada disciplina, enquanto o Quadro 3 apresenta os temas discutidos nos fóruns e nos desafios.

Quadro 2: Conteúdos tratados nos módulos de cada disciplina

<b>Disciplinas</b>	<b>Módulo 1</b>	<b>Módulo 2</b>	<b>Módulo 3</b>	<b>Módulo 4</b>	<b>Módulo 5</b>
<b>1. Lógica e Processo Decisório</b>	Lógica e argumentação	Teorias do processo decisório	Intuição, criatividade e tomada de decisão	Processo decisório	Encerramento (Jogos e Avaliação de Reação)
<b>2. Estilo de Gestão e Liderança</b>	Função gerencial no mundo contemporâneo	Gestão e participação na organização	Visões da liderança	Reflexão e diálogo como dimensões do processo decisório	Encerramento (Jogos e Avaliação de Reação)
<b>Oficina DECOM I</b>					
<b>3. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho</b>	Sentidos do trabalho	Saúde e estresse no trabalho	Trabalho e qualidade de vida	Práticas em gestão de pessoas para QVT	Encerramento (Jogos e Avaliação de Reação)
<b>4. Alinhamento Institucional</b>	Debates teóricos antecedentes	Administração estratégica no Banco do Brasil	RSA aspectos teóricos e práticos	RSA no Banco do Brasil	Encerramento (Jogos e Avaliação de Reação)
<b>5. Educação</b>	O que é educar?	Desenvolvimento humano das pessoas	Formação de pessoas em situação de trabalho	Por uma formação integradora	Encerramento (Jogos e Avaliação de Reação)

Fonte: Banco do Brasil (2009)

Quadro 3: Temas tratados nos fóruns e desafios, para cada disciplina

<b>Disciplinas</b>	<b>Fóruns</b>	<b>Desafios</b>
1. Lógica e Processo Decisório - LPD	Comissionamento	Árvore de decisão
2. Estilo de Gestão e Liderança - EGL	Trabalho em equipe	Gestão participativa
3. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho - SQVT	Jornada de trabalho	Condições de trabalho
4. Alinhamento Institucional - AI	Eqüidade de gênero	Gestão ambiental
5. Educação	Compartilhamento de conhecimento	Identificação de competências

Fonte; Banco do Brasil (2009)

Em todas as disciplinas, ao final do módulo 5 (encerramento da disciplina) os participantes realizam, ainda, as seguintes atividades:

- Auto-avaliação com nota (escala de 0 a 10 pontos) - utilizada pelo professor-tutor para avaliar a participação individual, no fórum e nas demais atividades, e pelo próprio aluno, para realizar sua auto-avaliação e;
- Jogos – são opções diversas (caça-palavras, jogo da memória, jogo da caça, jogo do labirinto) para testar os conhecimentos sobre os conteúdos desenvolvidos na disciplina. O participante poderá escolher o jogo de sua preferência ou jogar todos eles. Os jogos são acompanhados de gabaritos e comentários e permitem que o aluno se auto-avalie.

### 2.3.2 Oficina desenvolvimento de competências - DECOM I

As “Oficinas Presenciais” são realizadas na Rede Gepes e conduzidas por educadores corporativos da UniBB. Esse momento foi reservado à síntese dos conteúdos e compartilhamento das práticas de gestão implementadas nos desafios, do diagnóstico e do plano de ação de melhorias para as dependências.

A oficina DECOM I é realizada ao final da segunda disciplina, ocasião em que foram discutidos os desafios “árvore da decisão” e “gestão participativa”. Ao final, cada gestor elaborou um projeto de aprimoramento gerencial para as competências trabalhadas nas duas disciplinas, a partir de diagnóstico prévio, realizado no início do curso por meio de aplicação de questionário sobre competências gerenciais,

respondidas por seus subordinados. Além dos conteúdos das disciplinas foi discutido, ainda, o tema “acessibilidade”.

Próximo do final do Programa e antes da realização da DECOM II, o gestor, por intermédio da ECOA, aplica novamente o questionário de práticas gerenciais para identificar possíveis mudanças em suas competências trabalhadas durante o Programa Diálogo. Este material é trabalhado na Oficina DECOM II. Assim como os dados da aplicação, antes do início das disciplinas, serve como *feedback* pessoal para cada um dos participantes e subsidia a construção do projeto de aprimoramento gerencial.

### 2.3.3 Oficina desenvolvimento de competências - DECOM II

A oficina DECOM II é realizada ao final da quinta disciplina, o que possibilita a discussão dos desafios “condições de trabalho”, “gestão ambiental” e “identificação de competências”. Como na oficina anterior, ao final, cada gestor elabora um projeto de aprimoramento gerencial para as competências trabalhadas nas três últimas disciplinas, de acordo com os resultados da pesquisa realizada com sua equipe, no início e ao final do curso.

### 2.3.4 Consolidação e compartilhamento de práticas gerenciais no Wiki Diálogo

Após a realização das disciplinas e das oficinas, inicia-se a terceira etapa do Programa, o “Projeto de Aprimoramento Gerencial” caracterizado pela consolidação das atividades anteriores. É realizado no ambiente Wiki Diálogo e permite a continuidade da troca de experiências com os colegas do Programa nas comunidades de aprendizagem.

## **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

### **3.1 Descrição da pesquisa**

O método adotado na pesquisa foi o Método Quantitativo com Pesquisa Descritiva, um levantamento através de Pesquisa Survey, utilizando-se como instrumento de pesquisa questionários, com objetivo de coletar dados sobre os resultados do “Programa Diálogo – Prática para a Transformação” para o aprimoramento de competências gerenciais de funcionários gestores do Banco do Brasil.

As variáveis observadas na pesquisa foram: a necessidade e utilização do treinamento; o impacto do treinamento no desempenho gerencial e; impacto do treinamento no desempenho geral. Cada variável foi trabalhada em perguntas dirigidas aos funcionários gestores que participaram do “Programa Diálogo”, gerando dados primários que foram submetidos a análises estatísticas.

### **3.2 Caracterização da organização objeto do estudo**

A organização utilizada foi o Banco do Brasil S.A., empresa que atua na área bancária, com mais de 200 anos de existência. Com status de empresa de economia mista, o Banco sofre exigências de desempenho econômico e social de seus acionistas e provenientes da sociedade de uma forma geral, que exigem atuação marcante no cenário econômico brasileiro e mundial. Atualmente o Banco do Brasil está presente em todos os estados do Brasil e no exterior com mais de 17.000 dependências, cerca de 108.000 funcionários e mais de 34.000.000 clientes.

Sua visão de futuro é “Seremos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental”.

Os valores do Banco do Brasil são:

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos e;
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

A marca Banco do Brasil, BB, e sua logomarca, estão muito bem consolidados e sua estratégia de marketing, voltada para o apoio ao esporte, notadamente as seleções brasileiras de vôlei e futebol de salão, e o tênis tem ajudado a consolidar sua imagem junto aos brasileiros.

O Banco do Brasil implantou a Gestão por Competências em 2005, e seus funcionários são avaliados semestralmente, por avaliação 360 graus, Isto é, por seu superior imediato, seus pares e auto-avaliação. Os resultados desta avaliação alimentam uma base de dados informatizada no sistema GDC, Gestão de Desempenho por Competências. Dependendo do resultado da avaliação o funcionário pode optar por trilhas de aprendizagem que o levem a uma melhoria em competências necessárias para o bom desempenho de suas atribuições funcionais,

As competências são escolhidas através do PDC, Plano de Desenvolvimento de Competências, que é elaborado por de um grupo funcionários colaboradores, e a Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco e balizam toda a carreira de seus funcionários, nas diversas áreas e o sistema de promoções e méritos. A pontuação obtida na avaliação de desempenho por competências é considerada no sistema de promoções e de participação no lucros e resultados.

### **3.3 Participantes do estudo**

Foram convidados a responder a pesquisa um grupo de cerca de 500 funcionários do Banco do Brasil, gestores de Unidades de Negócios (agências de varejo, atacado, governo e alta renda etc), Unidades de Apoio aos Negócios (Ajure, CSO, CSL, Gepes etc), Unidades Táticas (superintendências de varejo, governo e comerciais) , e Unidades Estratégicas (diretorias, unidades e gerências autônomas).

Os pesquisados foram submetidos a um treinamento à distância (pela Internet) e presencial, compondo a quinta e sexta oferta do programa de aprimoramento de práticas gerencias, com foco no desenvolvimento de Competências Gerenciais – “Programa Diálogo – Práticas para a Transformação”, que se encerrou em julho de 2010. O convite foi enviado por email para todos do grupo de maneira indistinta logo após o encerramento do treinamento.

Desses, responderam a pesquisa 432 funcionários.

Os dados demográficos, mostraram que a maioria dos respondentes, 90,3%, foi do sexo masculino, que 88,1% possuem pós-graduação, e todos atuam no segmento gerencial, com mais de um ano como gestor. A maioria, 46,9%, teve como última formação acadêmica Administração de Empresas.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário criado e validado pela Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (DIPES/GEMAC/DAVAL), especificamente para avaliação do impacto do treinamento no Programa Diálogo, “Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho”, composto por 4 fatores:

- Bloco A: Necessidade e Utilização do Treinamento – composto de 5 itens, sendo 1 item de escolha múltipla e 4 de escala de intervalo de 1 a 10 (ANEXO 1);

- Bloco B: Impacto do Treinamento no Desempenho Específico – composto de 23 itens, sendo 22 itens de escala de intervalo de 1 a 10 e 1 de resposta direta de percentual de 0 a 100 (ANEXO 2);
- Bloco C: Impacto do Treinamento no Desempenho geral – composto de 7 itens de escala de intervalo de 1 a 10 (ANEXO 3) e;
- Bloco D: Dados do Funcionário Treinado – composto de 5 itens de múltipla escolha, para captação de variáveis demográficas (ANEXO 4).

Em cada bloco, os itens, excetuando os de simples escolha, apresentaram questões com escala de intervalo que aceitavam marcação de respostas de “1”, “nenhuma contribuição”, a “10”, “contribuição muito grande”, ou “1”, “discordo totalmente”, a “10”, “concordo totalmente”.

O objetivo foi avaliar o “Programa Diálogo”, treinamento semi-presencial, com enfoque estratégico e que tem por objetivo geral de aprendizagem “fortalecer e desenvolver competências gerenciais relativas à perspectiva Comportamento Organizacional do instrumento de avaliação funcional GDP, Gestão de Desempenho por Competências”.

Para atender às necessidades do Banco do Brasil de avaliar os treinamentos, foi desenvolvido o SIAP T&D - Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento.

O desenvolvimento do SIAP sustenta-se nos modelos desenvolvidos por Hamblin (1978), que define os níveis de avaliação do treinamento, e por Borges-Andrade (1982), que operacionaliza um sistema de avaliação.

No modelo adotado pelo Banco do Brasil, mantêm-se os dois primeiros níveis: reações e aprendizado apresentados por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Utiliza-se a nomenclatura “impacto no trabalho”, por se entender que a terminologia adotada por Kirkpatrick e Hamblin, “comportamento no cargo”, mostra-se estreita, no contexto atual das organizações, onde cargo muitas vezes é apenas uma referência, cujas descrições não são suficientes para abranger o dinamismo das atribuições de cada profissional no seu dia-a-dia de trabalho. Agrupam-se os níveis “organização” e “valor final” em impacto na organização, por compreender que essas medidas dizem respeito à organização como um todo, englobando quaisquer tipos de resultados organizacionais.

As bases teóricas que fundamentam o SIAP - Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento do Banco do Brasil, centra-se nos resultados alcançados em avaliações de impacto no trabalho para alguns cursos avaliados. Adianta-se que é realizada avaliação em profundidade e largura (Hamblin, 1978) para avaliar o impacto do treinamento no cotidiano de trabalho de funcionários treinados. Variáveis dos componentes insumos e ambiente, como necessidades, apoio organizacional e resultados a longo prazo (Borges-Andrade, 1982) são estudadas.

A investigação de impacto no trabalho do Programa Diálogo centrou-se em dois focos principais: o efeito do conteúdo aprendido nos desempenhos específicos (avaliação de impacto em profundidade) e nos desempenhos gerais (avaliação de impacto em largura), tendo por base os desempenhos relacionados ao conteúdo do curso e às perspectivas da Gestão de Desempenho por Competências (GDP), respectivamente. Para a construção dos itens de impacto do treinamento em profundidade foi realizada análise do material didático, individualmente, por três pessoas.

Após esta análise, cada um dos três profissionais extraiu os desempenhos específicos esperados do gestor após realização do Programa, com base na ênfase dada aos conteúdos e na descrição dos objetivos das disciplinas. A partir das similaridades encontradas nos desempenhos, houve definição conjunta dos itens que comporiam a avaliação. Concluído este acordo, os itens foram validados por sete dos oito educadores das oficinas presenciais, indicados pela Gerência de Educação Corporativa, da Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (DIPES/GEDUC). Foi solicitado a eles que avaliassem os itens em termos de compreensão, pertinência e suficiência para cobrir os conteúdos tratados. A partir das sugestões dos educadores, foram feitos ajustes no instrumento de avaliação de impacto no cargo.

Para a primeira turma de participantes do Programa Diálogo, foi efetuada uma validação psicométrica do questionário, por mestres e doutores em psicologia, administração de empresas e pedagogia do Banco do Brasil, da diretoria de gestão de pessoas. As informações a seguir constam de relatório interno da DIPES, não disponível para divulgação externa:

- “Quando considerados os 22 itens dos desempenhos específicos como um único fator (avaliação de impacto em profundidade), ele explica 68% do total da variância, com cargas fatoriais de 0,73 a 0,89, e *Alfa de Cronbach* de 0,98. A média do fator é 8,73, com desvio-padrão de 0,87. Esses números mostram que a medida de impacto elaborada possui boa qualidade psicométrica. (...) Quando considerados os 7 itens representativos dos desempenhos gerais como um único fator hipotético (avaliação de impacto em largura), ele explica 80,25% do total da variância, com cargas fatoriais de 0,73 a 0,86, e *Alfa de Cronbach* de 0,94. A média do fator é de 8,79, com desvio-padrão de 0,15.” (Programa Diálogo (código Educa 548) - Avaliação de Impacto no Trabalho, 2010, p. 11)

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O procedimento de coleta de dados foi via rede Intranet, ambiente de informática do Banco do Brasil, em provedor localizado na Diretoria de Gestão de Pessoas, onde estava também a base de dados que foi alimentada com as respostas obtidas nas questões da pesquisa.

A análise de dados empregada foi a “análise estatística descritiva”, com o objetivo de avaliar se houve ou não desenvolvimento de competências gerenciais através do Programa Diálogo, na auto-avaliação dos participantes.

Para as análises estatísticas foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS, versão 10.0 para Windows, e planilhas Excel da Microsoft Office 2007.

Os dados obtidos através dos questionários, em banco de dados, foram inicialmente submetidos a análises descritivas de cunho exploratório, conforme recomendam Tabachnick e Fidell (1996, apud Gardênia, 2000), objetivando avaliar a correção do arquivo de dados, a distribuição dos dados omissos, as variáveis com distribuição não normal, bem como localizar *outliers*. .

Das 432 pesquisas recebidas, 15 apresentaram respostas não variadas, todas as respostas iguais, sugerindo portanto que não houve critério em suas respostas. Outras 57 apresentaram comportamento estatístico muito diferenciado dos demais respondentes, sendo portanto desconsideradas. Para isso se utilizou a análise

estatística “distância de Mahalanobis” em uma regressão linear (Pasquali, 2003) para identificação dessas pesquisas. Assim, excluídos esse total de 72 questionários, restaram 360 para efeitos de análise de resultados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Embora o programa Diálogo faça referência a cinco competências gerenciais, os questionários de “avaliação de impacto de treinamento no trabalho” a que foram submetidos os funcionários gestores do Banco do Brasil participantes do programa, apresentam questões que em sua maioria dizem respeito a mais de uma dessas competências. Lembrando a definição de competência como um conjunto de CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários para exercer certa atividade (2008, Brandão apud CARBONE et al., 2009), as perguntas dos questionários procuraram verificar se houve o ganho ou melhoria de conhecimentos e habilidades ou mudanças de atitudes na postura gerencial, em questões que dizem respeito às competências gerenciais.

Para efeitos desta pesquisa, os questionários avaliaram o resultado do programa junto aos gestores nos seguintes níveis de avaliação:

1. *Aprendizagem*: Verifica em que medida a ação de Treinamento e Desenvolvimento promoveu a aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, competências, pretendidas, objetivos do Programa.
2. *Impacto no Cargo*: Refere-se à melhoria no desempenho (competências gerenciais) do indivíduo, no seu posto de trabalho, como decorrência da aplicação do que ele aprendeu no Programa.

A primeira questão do questionário de impacto, questionário Bloco A, foi sobre o motivo que levou o gestor a participar do Programa Diálogo. A maioria, 71,1% dos participantes, informou buscar ascensão profissional, demonstrando sua preocupação em fazer constar em seu currículo profissional uma formação que desenvolveu suas competências gerenciais e com isso se beneficiar em termos de ascensão profissional. O segundo motivo mais citado foi a necessidade do serviço, 11,7% dos participantes, o que indica que, para esses gestores, o Programa foi percebido como uma oportunidade de melhoria do desempenho gerencial. Isso denota terem levado o treinamento e os aprendizados ministrados de maneira séria e dedicada.

A Tabela 1 traz o resultado da coleta de dados do questionário do “Bloco A – Necessidade e Utilização do Treinamento”. Para avaliação, numa escala de 1 a 10 pontos, onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”, as perguntas apresentaram as médias, em ordem crescente de valor, e os desvios-padrões que constam na tabela.

Os participantes responderam sobre o grau em que utilizam em seu trabalho os conteúdos tratados no Programa, em cada disciplina na questão “Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos na disciplina.....”.

Verificou-se que a totalidade dos respondentes aplica as aprendizagens adquiridas no Programa Diálogo em seu trabalho, com médias variando entre 8,84 e 9,21, não sendo identificada grande diferença estatística entre as médias de utilização nas cinco disciplinas. Essas médias indicam uma percepção de bom nível de transferência de aprendizagem dos conteúdos do Programa para a atuação gerencial e como os desvios-padrões foram baixos, essa percepção revelou-se homogênea.

Para investigar a percepção sobre a necessidade do treinamento foram consideradas as respostas às questões “Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados na disciplina...”.

A necessidade de treinamento também foi avaliada para cada disciplina e as médias variaram entre 7,75 e 8,18. Não houve diferenças estatísticas significantes entre as médias, indicando que os participantes a percebem na mesma intensidade. Esses valores indicam que os participantes perceberam a necessidade de aperfeiçoar suas competências gerenciais, pois a média foi próxima de 8,00, mas sugere também que essa concordância não foi tão alta, pois há ainda mais dois pontos possíveis, acima da média obtida. Além disso, as respostas não foram homogêneas, pois o desvio-padrão mostrou-se alto. Esse resultado indica que alguns gestores percebiam mais necessidade do Programa do que outros.

Tabela 1- Necessidade e Utilização do Treinamento

<b>Necessidade e Utilização do Treinamento</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Méd.</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados na disciplina ALINHAMENTO INSTITUCIONAL	0	10	7,75	1,91
Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados na disciplina LÓGICA E PROCESSO DECISÓRIO	0	10	7,90	1,75
Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados na disciplina EDUCAÇÃO	0	10	7,94	1,86
Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados na disciplina SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	0	10	8,09	1,81
Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados na disciplina ESTILO DE GESTÃO E LIDERANÇA	0	10	8,18	1,76
Adquiri, durante o curso, as competências abordadas na disciplina LÓGICA E PROCESSO DECISÓRIO	3	10	8,44	1,18
Adquiri, durante o curso, as competências abordadas na disciplina ALINHAMENTO INSTITUCIONAL	2	10	8,51	1,28
Adquiri, durante o curso, as competências abordadas na disciplina EDUCAÇÃO	4	10	8,55	1,15
Adquiri, durante o curso, as competências abordadas na disciplina SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	2	10	8,57	1,24
Adquiri, durante o curso, as competências abordadas na disciplina ESTILO DE GESTÃO E LIDERANÇA	4	10	8,67	1,15
Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos na disciplina SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	5	10	8,84	1,14
Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos na disciplina LÓGICA E PROCESSO DECISÓRIO	4	10	8,89	1,12
Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos na disciplina EDUCAÇÃO	5	10	8,92	1,12
Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos na disciplina ALINHAMENTO INSTITUCIONAL	5	10	9,02	1,10
Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos na disciplina ESTILO DE GESTÃO E LIDERANÇA	4	10	9,21	0,96

#### 4.1 Impacto do treinamento observado nos desempenhos específicos

Os funcionários gestores foram convidados no questionário “Bloco B – Impacto do Treinamento no Trabalho” a se expressarem numa escala de “1 - nenhuma contribuição”, a “10 - contribuição muito grande”, com relação a 22 desempenhos esperados no trabalho, se o Programa Diálogo contribuiu para a melhoria da sua atuação como gestor. A Tabela 2 traz os resultados coletados e os devidos cálculos estatísticos.

O maior impacto do Programa nos desempenhos específicos foi: *“Estimular o comportamento ético da equipe, considerando os valores e princípios que norteiam a atuação do Banco”* (média 9,09, desvio-padrão 0,93).

O menor impacto do Programa nos desempenhos específicos foi: *“Utiliza o DIÁLOGO para promover a adequação das condições físicas de trabalho, em conjunto com a equipe (equipamentos, temperatura, iluminação, ruído, etc.)”* (média 8,35, desvio-padrão 1,20).

Tabela 2 - Impacto do Treinamento nos Desempenhos Específicos – Profundidade

Utiliza o conteúdo aprendido para:	Min	Máx	Méd	Desv Pad.
Promover a adequação das condições físicas de trabalho, em conjunto com a equipe (equipamentos, temperatura, iluminação, ruído, etc.).	4	10	8,35	1,20
Incentivar práticas de responsabilidade socioambiental na Unidade de trabalho (economia de recursos naturais, redução de impressão, trabalho voluntário, doações, etc.).	4	10	8,38	1,14
Monitorar e intervir em fatores que possam afetar a saúde e a qualidade de vida no trabalho (jornada de trabalho, carga de trabalho, alimentação, ginástica laboral, etc.).	5	10	8,42	1,07
Coordenar a atuação da equipe, mantendo o equilíbrio entre a qualidade de vida da equipe no trabalho e o foco nos resultados.	4	10	8,56	1,04
Viabilizar condições adequadas à participação da equipe em treinamentos presenciais e à distância (tempo, carga de trabalho, etc.).	5	10	8,57	1,08

Orientar a condução dos negócios da Unidade, focando no equilíbrio entre os princípios de responsabilidade socioambiental e os resultados econômicos do Banco.	5	10	8,62	1,06
Orientar os integrantes da equipe para a resolução de dificuldades interpessoais que afetam a produtividade e o clima de trabalho.	4	10	8,66	1,02
Implementar ações que estimulem a criatividade dos membros da equipe, buscando soluções inovadoras.	5	10	8,66	0,99
Estimular a equipe a aprimorar seu desempenho profissional, fornecendo feedback constante.	6	10	8,68	0,98
Promover o desenvolvimento profissional da equipe, considerando as necessidades e interesses dos funcionários e do Banco.	6	10	8,71	0,96
Orientar a atuação profissional da equipe, contribuindo para a melhoria do desempenho dos funcionários.	6	10	8,75	0,93
Implementar ações que estimulem a colaboração entre os membros da equipe, promovendo o bem estar e a melhoria de desempenho da Unidade.	6	10	8,75	0,91
Expressar suas idéias com uso de argumentos lógicos e convincentes.	5	10	8,78	0,93
Valorizar as competências da equipe, reconhecendo a contribuição de cada um para os resultados alcançados.	6	10	8,87	0,94
Tomar decisões em conjunto com a equipe, discutindo os critérios a serem adotados na decisão.	4	10	8,87	0,97
Discutir com a equipe as alternativas disponíveis e a escolha da melhor solução.	5	10	8,91	0,93
Incentivar a participação da equipe na identificação de problemas e de possíveis soluções.	5	10	8,91	0,94
Compartilhar com a equipe a estratégia da organização, para estimular o alinhamento com os objetivos do Banco.	6	10	8,92	0,92
Compartilhar valores, objetivos e conhecimentos, estimulando o comprometimento da equipe com os resultados do trabalho.	5	10	8,92	0,92
Promover um clima de trabalho harmonioso e saudável, favorecendo o bom relacionamento entre superiores, pares e equipe.	6	10	8,96	0,98
Comunicar-se com os funcionários de forma aberta e sincera, ouvindo com atenção e respeito os membros da equipe.	4	10	9,09	0,93
Estimular o comportamento ético da equipe, considerando os valores e princípios que norteiam a atuação do Banco.	6	10	9,09	0,93

A Tabela 3 apresenta os resultados do item 23 do questionário “Bloco B – Impacto do Treinamento no Desempenho específico”, “Usando como parâmetro os

*desempenhos esperados, descritos anteriormente (item 1 ao 22), acredito que o curso aprimorou a minha atuação gerencial em .....% (percentual – escala de 0 a 100%)*”. Trata-se de uma questão direta para medir em termos percentuais o quanto o gestor percebeu de aprimoramento sobre a sua atuação gerencial após o Programa Diálogo. Os valores encontrados para esta questão variaram entre 10% e 100%. A média foi 56,19%, com desvio-padrão de 22,39 e moda de 86,6%. Como o desvio-padrão é muito alto, isso indica que a percepção sobre o percentual de aprimoramento da atuação gerencial proporcionada pelo Programa foi heterogênea: os gerentes perceberam diferentemente o nível de aprimoramento gerencial que obtiveram, mas a maioria percebeu melhoria.

Tabela 3 – Quanto o Curso Aprimorou a Atuação Gerencial

<b>% de Aprimoramento</b>	<b>Qtd</b>	<b>Percentual</b>
10	2	0,6
15	2	0,6
20	18	5,0
25	1	0,3
30	32	8,9
35	1	0,3
40	10	2,8
50	25	6,9
60	26	7,2
65	2	0,6
70	45	12,5
75	12	3,3
79	1	0,3
80	78	21,7
82	1	0,3
85	11	3,1
86	1	0,3
89	1	0,3
90	61	16,9
95	8	2,2
100	22	6,1
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100,0</b>

A análise desses dados, em termos de frequência, indicou que 54,4% dos participantes registrou aprimoramento na atuação gerencial acima de 75%. Este número confirma as altas médias obtidas nos 22 itens de avaliação de impacto do Programa em profundidade.

## **4.2 Impacto do treinamento observado nos desempenhos gerais**

No questionário “Bloco C – Impacto do Treinamento no Desempenho Geral”, se procurou avaliar como o Programa Diálogo contribuiu para o desempenho geral dos gestores em aspectos não diretamente relacionados aos conteúdos do programa. Para isso foram utilizados como parâmetros de medida as perspectivas de desempenho profissional sob as quais todos os gestores são avaliados semestralmente por seu superior imediato, pela equipe que dirige, pelos seus pares e por si mesmo (auto-avaliação).

Conforme os resultados obtidos, que estão na Tabela 4, o maior impacto do programa para os desempenhos gerais dos treinados, de acordo com a auto-avaliação do gestor, foi: “*Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal)*”, com média 8,65 e desvio-padrão 1,13.

O menor impacto para o gestor ocorreu sobre o desempenho: “*Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas*”, com média 8,12 e desvio-padrão 1,30.

Tabela 4 - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral - Largura

Impacto percebido pelo gestor	Mín	Máx	Méd	Desvio Padrão
Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.	3	10	8,12	1,30
Satisfazer às necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.	1	10	8,26	1,42
Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.	1	10	8,34	1,30
Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).	3	10	8,34	1,22
Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.	2	10	8,36	1,24
Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.	2	10	8,48	1,23
Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).	2	10	8,65	1,13

### 4.3 Discussão

Nesta pesquisa, os questionários apresentaram questões para ser avaliado o impacto do treinamento “Programa Dialogo”, pelos funcionários gestores do banco do Brasil participantes.

De uma maneira geral, e apenas como uma referência para avaliação dos resultados obtidos nesta pesquisa, a UNIBB, Universidade Corporativa Banco do Brasil, costuma adotar em seus questionários de avaliação de impacto de treinamento o seguinte critério para as médias quando a valoração utilizada é a escala de 0 a 10:

- valores acima de 8,5 são considerados impactos **ótimos**;
- valores iguais ou menores a 8,5 e maiores que 7, impactos **bons**;
- valores iguais ou menores a 7 e maiores que 4, impactos **regulares** e;
- valores menores que 4, impactos **ruins**.

Observando a Tabela 3, com o resultado do impacto do treinamento no desempenho específico (profundidade), onde a menor média para as questões analisadas foi 8,35, desvio-padrão 1,20 e a Tabela 4, impacto do treinamento no desempenho geral (largura), onde a menor média foi 8,12, com desvio padrão 1,13, e considerando para efeitos de análise os mesmos critérios citados anteriormente, podemos concluir que os resultados alcançados foram bons, deduzindo-se que houve melhoria ou desenvolvimento das competências gerenciais, através de uma boa aprendizagem presumida.

Ao calcularmos as médias das médias – para a Tabela 3, média das médias 8,74 com desvio-padrão 0,79; para a Tabela 4, média das médias 8,36 com desvio-padrão 1,13 - também pelos critérios de avaliação acima, os resultados podem ser considerados entre bons e ótimos e plenamente adequados, nos confirmando o sucesso do ganho que foi obtido nas competências gerenciais dos participantes.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A definição de competência como um conjunto de CHAs, conhecimentos, habilidades e atitudes, leva à suposição de que um esforço de Treinamento e Desenvolvimento, pode desenvolver competências.

Desenvolver competências pode ser a melhor maneira de se obter vantagem competitiva num mundo acirrado pela competição empresarial e a globalização. Podemos concluir então que o maior capital das empresas hoje é o capital intelectual, um ativo, um patrimônio gerado especificamente pelas competências das pessoas.

A implantação do modelo da gestão por competências trouxe uma mudança significativa na maneira do Banco do Brasil lidar com os seus recursos humanos. Podemos citar: a necessidade de se criar uma nova ferramenta computacional para avaliação de desempenho profissional; mudanças em Treinamento e Desenvolvimento e; alterações no sistema informatizado de carreira profissional, onde os funcionários se candidatam a cargos em oportunidades dentro da empresa e são ranqueados segundo critérios que levam em conta formação acadêmica e experiência profissional.

Trazida a importância dessa nova forma de se gerir os talentos dentro da organização, nada mais natural que o Banco e os funcionários serem atraídos pela necessidade em desenvolver competências profissionais. Se por um lado o Banco necessita de funcionários que detenham determinadas competências pertinentes aos seus inúmeros cargos - para perseguir a obtenção de vantagem competitiva no intrincado mercado bancário - por outro lado os funcionários, desejosos em cumprir com essas novas exigências, começaram a fomentar seu aprimoramento profissional.

Borges-Andrade e Brandão (2007), recomendam que, considerando o contexto de fragmentação teórica no qual esta inserida a noção de competência, que é fundamental a realização de mais estudos sobre esse constructo, em especial para verificar empiricamente as relações entre variáveis que são tidas como causas e consequências do desempenho ou da expressão de competências no trabalho. Eles

recomendam, entre outras coisas, que Organizações e pesquisadores poderiam, por exemplo, se dedicar a examinar que estratégias de aprendizagem no trabalho estão mais associadas ao desenvolvimento de competências e a melhoria de desempenho. Nesse sentido, esta monografia apresentou uma ação estratégica num ambiente organizacional, com o objetivo de desenvolver competências gerenciais em funcionários gestores, sua elaboração e definição, implantação e prática, e o resultado que foi alcançado com a mesma

Ao longo do curso de graduação em administração de empresas muito se estudou sobre planejamento, estratégia, ação estratégica, e sua importância num contexto organizacional.

Os objetivos que foram definidos para este trabalho foram alcançados: foi apresentada a ação estratégica “Programa Diálogo”; foram listadas as competências gerenciais consideradas estratégicas no Banco do Brasil e; como objetivo principal, através da pesquisa aplicada, concluiu-se que os funcionários gestores participantes do programa perceberam um grande êxito no desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Além do sucesso da ação estratégica “Programa Diálogo”, verificado nessa pesquisa, no que tange aos seus objetivos, fica também a conclusão de que é possível se desenvolver competências num ambiente organizacional através de uma ação estratégica de Treinamento e Desenvolvimento.

Para uma melhor afirmativa sobre o resultado alcançado pelo programa na melhoria das competências gerenciais, seria necessário dispor das avaliações de desempenho por competências semestrais dos funcionários imediatamente antes de participarem do “Programa Diálogo – Práticas para Transformação” e compará-las com as avaliações após a participação no programa. Nesta ferramenta computacional disponível no Banco do Brasil, os funcionários são submetidos a uma avaliação 360 graus, através do sistema informatizado GDC, Gestão de Desempenho por Competências, onde são avaliados pelo seu superior imediato, seus pares e funcionários subalternos. Conforme Brandão e Freitas (2005), “no que concerne à competência, a mudança é observada quando se compara o desempenho do indivíduo antes e depois do processo de aprendizagem”. Então, esta foi uma limitação quanto à verificação do resultado obtido, visto que esta

pesquisa trata apenas das auto-avaliações pessoais de cada um dos gestores, expressas em questionários para avaliação de impacto de treinamento no trabalho.

Exposta a maior limitação, por outro lado, um fator que contribuiu muito para o sucesso do programa e da pesquisa realizada, é o fato de serem todos funcionários graduados, gestores, ocupantes de cargo de chefia e por isso mesmo com um alto grau de seriedade, responsabilidade e comprometimento por sua carreira e sucesso profissional e da empresa. Isso se mostrou claro até na adesão à avaliação de impacto: os questionários, com 432 respondentes, 86,40% do público alvo, sendo aproveitadas 360 pesquisas, 83,33% das pesquisas recebidas. Isso conferiu uma amostra bastante significativa pela quantidade de pesquisas que foram realizadas, o que conferiu maior credibilidade aos dados, que aliaram então quantidade e qualidade.

Enalteça-se também a qualidade do trabalho desenvolvido pela Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, onde o assunto “competência” é tratado com muita competência.

Espera-se que os resultados obtidos com esta pesquisa contribuam academicamente para os estudos na área de gestão por competências e possam de alguma maneira incentivar outras organizações a adotarem ações semelhantes para atingir a melhoria de seus quadros funcionais no que diz respeito à obtenção de competências necessárias ao sucesso dos seus objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **Programa Diálogo, Práticas para a Transformação**. Prêmio Top de RH, da ADVB, 2009.

BANCO DO BRASIL. Disponível em <www.bb.com.br>. Acesso em 01 jun 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E.. **Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: integração de três propostas**. Tecnologia Educacional, v.11, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E.; BRANDÃO, Hugo. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: Para Entender Melhor a Noção de Competência., RAM, v. 08, n. 3, p. 32-49, 2007

BRANDÃO, Hugo. **Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas**, Revista Gestão Organizacional, 2008.

BRANDAO, Hugo; FREITAS, Isa. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências, *Anais do 29º ENANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.

BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**, RAE, Revista de Administração de Empresas, 2001.

BRANDÃO, Hugo; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder; CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**, Revista de Administração Pública, set/out 2008.

BRANDÃO, Hugo; CARBONE, Pedro Paulo, **A WEB como instrumento para Construção de Trilhas de Aprendizagem: o Caso da Universidade Corporativa Banco do Brasil**, São Paulo. Ed. Pearson Prentice-Hall, p.86-91, 2004.

BRANDÃO, Hugo; BAHRY, Carla; FREITAS, Isa. **Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil**. R.Adm., São Paulo, v.43, n.3, p.224-237, jul./ago./set. 2008.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo; LEITE, João Batista; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; RUFATTO JUNIOR, Edgard. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do banco do Brasil**. Disponível em:  
<<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf>>.  
Acesso em: 01 jun. 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Teresa; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial, p 183-196, 2001.

GARDÊNIA, Abbad; GAMA, Ana Lidia Gomes; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho**. RAC, v. 4, n. 3, p. 25-45, Set./Dez, 2000.

HAMBLIN, A.C.. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.

JUNIOR, Francisco; ANDRADE, Jairo, UNB-DF. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**, Disponível em <[www.scielo.br/paideia](http://www.scielo.br/paideia)>, Acesso em 01 jun 2010.

KIRKPATRICK, D. L.. **Evaluation of Training**. In: Craig, R.L.. **Training and development handbook**. New York; McGraw-Hill, p. 18.1-18.27, 1976.

ORSI, Ademar; BOSE, Mônica. **Gestão por competências: Modelos e Abrangência**. Revista de Psicologia, V.21; N.1/2; Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, 2003.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.. **Using multivariate statistics**. New York : Harper & Row, 1996.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

#### Bloco A - Necessidade e Utilização do Treinamento

1) Motivo pelo qual escolheu fazer o treinamento (assinale uma das opções):

- Necessidade do serviço
- Indicação do superior hierárquico
- Indicação no Plano de Desenvolvimento de Competências da GDP
- Curso priorizado no ATB
- Ascensão profissional
- Outros

**Instruções:** Para responder às questões 2 a 4, utilize a escala de concordância abaixo. Utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção. Caso o conteúdo da frase faça referência a aspectos não contemplados nesse curso, registre a resposta NA=Não se aplica..

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		← →						Concordo Totalmente	
Quanto mais próximo do número 1 (um), MENOR será sua concordância com o conteúdo da frase							Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será sua concordância com o conteúdo da frase		

2) Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados na disciplina...



Educação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente			<b>← →</b>				Concordo Totalmente			

4) Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos na disciplina.....

<b>Disciplinas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>
Lógica e Processo Decisório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilo de Gestão e Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saúde e Qualidade De Vida no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alinhamento Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente			<b>← →</b>				Concordo Totalmente			

Se você marcou de 1 a 3 na questão n.º 4 para a maioria das disciplinas, responda a questão seguinte, n.º 5. Se você marcou de 4 a 10, passe para o próximo bloco.

5) Por que razões você não utiliza no seu trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento?

Área de atuação não requer a competência aprendida.

- Ⓒ Deslocamento para outra função que não requer a competência aprendida.
- Ⓒ Falta de demanda do produto ou serviço.
- Ⓒ Falta de condições adequadas de trabalho.
- Ⓒ Limitações do treinamento: não promoveu a aprendizagem prevista nos objetivos
- Ⓒ Outros.

## **Apêndice B – Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho**

### **Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico**

#### **Instruções:**

Você encontrará, a seguir, uma lista de desempenhos esperados no trabalho, de acordo com os objetivos do programa **Diálogo**, do qual você participou.

Leia atentamente cada item. Pense no seu desempenho antes e depois do curso e **avalie o quanto a sua participação no treinamento contribuiu para a melhoria da sua atuação como gestor..**

Utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção. Quando o curso não tiver nenhuma contribuição para o seu desempenho, registre 1 - “nenhuma contribuição”.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

**Nenhuma Contribuição**

**Contribuição Muito Grande**

Quanto mais próximo do número **1 (UM)** você se posicionar, **MENOR** será o impacto do treinamento no seu trabalho Quanto mais próximo do número **10 (DEZ)** você se posicionar, **MAIOR** será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Utiliza o Diálogo para:

1) Tomar decisões em conjunto com a equipe, discutindo os critérios a serem adotados na decisão..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

2) Expressar suas idéias com uso de argumentos lógicos e convincentes..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

3) Implementar ações que estimulem a criatividade dos membros da equipe, buscando soluções inovadoras.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

4) Discutir com a equipe as alternativas disponíveis e a escolha da melhor solução.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

5) Orientar os integrantes da equipe para a resolução de dificuldades interpessoais que afetam a produtividade e o clima de trabalho..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

6) Comunicar-se com os funcionários de forma aberta e sincera, ouvindo com atenção e respeito os membros da equipe.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

7) Incentivar a participação da equipe na identificação de problemas e de possíveis soluções..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

8) Compartilhar valores, objetivos e conhecimentos, estimulando o comprometimento da equipe com os resultados do trabalho..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

9) Estimular a equipe a aprimorar seu desempenho profissional, fornecendo feedback constante...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

10) Implementar ações que estimulem a colaboração entre os membros da equipe, promovendo o bem estar e a melhoria de desempenho da Unidade..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

11) Monitorar e intervir em fatores que possam afetar a saúde e a qualidade de vida no trabalho (jornada de trabalho, carga de trabalho, alimentação, ginástica laboral, etc.).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

12) Promover um clima de trabalho harmonioso e saudável, favorecendo o bom relacionamento entre superiores, pares e equipe...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

13) Promover a adequação das condições físicas de trabalho, em conjunto com a equipe (equipamentos, temperatura, iluminação, ruído, etc.).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

14) Coordenar a atuação da equipe, mantendo o equilíbrio entre a qualidade de vida da equipe no trabalho e o foco nos resultados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

15) Compartilhar com a equipe a estratégia da organização, para estimular o alinhamento com os objetivos do Banco.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

16) Orientar a condução dos negócios da Unidade, focando no equilíbrio entre os princípios de responsabilidade socioambiental e os resultados econômicos do Banco.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

17) Incentivar práticas de responsabilidade socioambiental na Unidade de trabalho (economia de recursos naturais, redução de impressão, trabalho voluntário, doações, etc.)..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

18) Promover o desenvolvimento profissional da equipe, considerando as necessidades e interesses dos funcionários e do Banco..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

19) Valorizar as competências da equipe, reconhecendo a contribuição de cada um para os resultados alcançados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

20) Viabilizar condições adequadas à participação da equipe em treinamentos presenciais e à distância (tempo, carga de trabalho, etc.)..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**  
**Contribuição**

**Contribuição**  
**Muito Grande**

21) Orientar a atuação profissional da equipe, contribuindo para a melhoria do desempenho dos funcionários...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  


Nenhuma  
 Contribuição

Contribuição  
 Muito Grande

22) Estimular o comportamento ético da equipe, considerando os valores e princípios que norteiam a atuação do Banco...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  


Nenhuma  
 Contribuição

Contribuição  
 Muito Grande

**Instruções:** Preencha o quadrado à direita de acordo com a sua percepção.

23) Usando como parâmetro os desempenhos esperados, descritos anteriormente, acredito que o curso aprimorou a minha atuação gerencial em (percentual – escala de 0 a 100%):

%
---

## Apêndice C - Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

### Bloco C - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral

#### Instruções:

A seguir, você avaliará o quanto o programa **Diálogo** contribuiu para o seu desempenho geral, de acordo com as perspectivas da **Gestão de Desempenho Profissional** do Banco.

Destacamos que nem sempre o treinamento impacta todas as perspectivas. Portanto, analise cuidadosamente cada item e pense no seu desempenho antes e depois do treinamento.

Para avaliar os itens, utilize a escala abaixo. Quando o curso não tiver nenhuma contribuição para o seu desempenho, registre 1 - “nenhuma contribuição”.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

**Nenhuma Contribuição**

**Contribuição Muito Grande**

Quanto mais próximo do número **1 (UM)** você se posicionar, **MENOR** será o impacto do treinamento no seu trabalho. Quanto mais próximo do número **10 (DEZ)** você se posicionar, **MAIOR** será o impacto do treinamento no seu trabalho.

1) Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

**Nenhuma  
Contribuição**

**Contribuição  
Muito Grande**

2) Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

**Nenhuma  
Contribuição**

**Contribuição  
Muito Grande**

3) Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

**Nenhuma  
Contribuição**

**Contribuição  
Muito Grande**

4) Satisfazer às necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

5) Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

6) Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

7) Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nenhuma**

**Contribuição**

**Contribuição**

**Muito Grande**

## Apêndice D - Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

### Bloco D – Dados do Funcionário Treinado

**Instruções:** Escolha a resposta que representa a sua situação atual e complemente os dados solicitados.

1) Gênero:

- Masculino
- Feminino

2) O último nível de escolaridade que concluiu:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-Graduação

3) Minha última formação acadêmica concluída foi em:

- Administração
- Direito
- Matemática
- Agronomia
- Economia
- Relações Internacionais
- Comércio Exterior
- Engenharia
- Outra
- Comunicação
- Estatística
- Não se Aplica
- Contabilidade
- Informática

4) Meu local de trabalho atual é:

- Unidade de Negócio (CABB, Agências Varejo, Atacado, Governo e Alta Renda).
- Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, CSO, CSL, Gepes, Nucac, URR, etc).
- Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, CSO, CSL, Gepes, Nucac, URR, etc).

Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, CSO, CSL, Gepes, Nucac, URR, etc).

5) Minha experiência na função atual é de :

- Menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- de 7 a 9 anos
- de 10 anos ou mais