

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Laila El Abd Mohamad Badwan

**“Educação para transformação”:
Um estudo das práticas voltadas à Gestão de Pessoas desenvolvidas pelos
gestores participantes do Programa Diálogo do Banco Alfa.**

Porto Alegre

2010

Laila El Abd Mohamad Badwan

**“Educação para transformação”: um estudo das práticas
voltadas à Gestão de Pessoas desenvolvidas pelos gestores participantes do
Programa Diálogo do Banco Alfa.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do sul
como requisito para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Claudia Simone

Antonello

Tutora Orientadora: Patrícia Kinast de Camillis

Porto Alegre

2010

Laila El Abd Mohamad Badwan

**“Educação para transformação”: um estudo das práticas
voltadas à Gestão de Pessoas desenvolvidas pelos gestores participantes do
Programa Diálogo do Banco Alfa.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Orientadora: Cláudia Simone Antonello

Prof. Convidado: Sidinei Rocha de Oliveira

À minha família.

AGRADECIMENTOS

É difícil mensurar em palavras os mais sinceros sentimentos de gratidão... Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças e iluminar sempre o meu caminho. Agradeço aos meus pais, El Abd e Maria, pelo amor incondicional e pela trilha que me ensinaram a seguir. Agradeço aos meus irmãos Mohamad e José, pelo elo que nos une e pela amizade que temos. Agradeço aos meus amigos e amigas que sempre me deram uma palavra de incentivo e ânimo durante a realização deste trabalho, bem como colegas deste curso de Administração, pelos momentos inesquecíveis vividos durante essa grande aventura EAD.

Não poderia deixar de agradecer a Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade de crescimento e pelo estímulo a busca incessante pelo saber, bem como aos professores e tutores deste curso. Agradeço ao Professor Mestre Ronald Rolim, Coordenador do Pólo, pela disposição e apoio em todos os momentos. Agradeço ao educador e amigo Professor Dr. Luiz Henrique Boff, pelo apoio e exemplo. Agradeço a Professora Dra. Claudia Antonello e a minha tutora orientadora Patrícia de Camillis, pela paciência, disposição e firmeza com que me orientou neste trabalho de conclusão. Além disso, agradeço aos gestores entrevistados pela colaboração, especialmente, pela seriedade, atenção e valorização que dispuseram ao trabalho realizado.

Por fim, agradeço em especial ao meu irmão, amigo e colega José, pela ajuda, companheirismo e até pelos “puxões de orelha” que compartilhamos durante a realização deste curso.

"A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original."

Albert Einstein

RESUMO

Este estudo objetivou compreender o desenvolvimento de competências gerenciais voltadas à atuação em Gestão de Pessoas como fruto de processos de aprendizagem. Investigaram-se os resultados obtidos por gestores de agência em um grande banco brasileiro quanto à Gestão de Pessoas, a partir da participação em um programa de desenvolvimento de competências gerenciais. Assim, por se tratar de um programa específico, voltado para a organização estudada e discussão das práticas gerenciais, o mesmo se configura como importante elemento de aprendizagem e mudanças no ambiente organizacional, nas suas mais variadas formas. O estudo de caso do “Diálogo”, programa em questão, foi realizado por uma pesquisa de natureza qualitativa que objetivou identificar os resultados gerados pelo Programa Diálogo quanto à Gestão de Pessoas nas unidades do Banco Alfa da Regional Pelotas/RS, a partir da ótica dos gestores participantes.

Uma vez que se trata de experiência recente na organização e não há ainda estudos sob essa perspectiva dos gestores, a pesquisa se justifica por ser voltada às atuações dos gerentes quanto à gestão de pessoas, estabelecendo-se a relação entre a teoria e a prática; o que poderá servir como fonte para aperfeiçoamento do curso, validação de resultados, maior participação dos gestores que ainda não realizaram o curso (no caso de haver novas edições) ou mesmo do reconhecimento do “Diálogo” como modelo de ferramenta em sistema de Educação Corporativa com fins de desenvolvimento gerencial, sendo útil até mesmo a outras organizações. Nesse contexto, o estudo discorreu principalmente sobre temas que envolvem os processos de aprendizagem relacionados ao desenvolvimento gerencial, especialmente de competências gerenciais, TD&E e aprendizagem experiencial, bem como sobre o papel do gestor e sua atuação na Gestão Estratégica de Pessoas. Dessa forma, verificou-se que a participação no “Diálogo” provocou mudanças na atuação dos gestores, especialmente quanto à participação das equipes nas decisões e comunicação mais efetiva, mas principalmente foi determinante para que os gestores refletissem mais sobre o papel estratégico que representam na organização e sobre suas práticas em Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: desenvolvimento de competências gerenciais; aprendizagem experiencial; aprendizagem organizacional; TD&E.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa.....	19
Quadro 2 - Pressupostos da aprendizagem pela experiência.....	22
Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	26
Quadro 3 - Disciplinas do Programa Diálogo e as Competências Gerenciais.....	38
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.....	40
Quadro 5 - Categorias de análise.....	41

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	10
2	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM À TRANSFORMAÇÃO DAS AÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.1	DA GESTÃO DE PESSOAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	15
2.2	APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	16
2.3	TD&E E EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	18
2.3.1	Universidade Corporativa.....	19
2.4	APRENDIZAGEM PELA EXPERIÊNCIA.....	20
2.5	COMPETÊNCIAS.....	24
2.5.1	Competências Gerenciais.....	27
2.6	FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES COM BASE NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4	RESULTADOS.....	34
4.1	PROGRAMA DIÁLOGO.....	34
4.1.1	Disciplinas do Curso.....	35
4.1.2	As disciplinas do Diálogo e as competências gerenciais.....	37
4.2	ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	39
4.2.1	Perfil dos Entrevistados.....	39
4.2.2	Categorização.....	40
4.2.2.1	Desafios do Gestor.....	43
4.2.2.2	Entrada e Participação no Programa.....	47
4.2.2.3	Importância do Programa Diálogo para Gestão de Pessoas.....	50
4.2.2.4	Formação do Gestor.....	54
4.2.2.5	Competências Gerenciais.....	56

4.3	EXPECTATIVAS SOBRE O DIÁLOGO.....	58
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
	APÊNDICE A- ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA	68

INTRODUÇÃO

O conhecimento é considerado, atualmente, fator essencial na obtenção de vantagem competitiva nas organizações; pois segundo Drucker (1993, p.21): “O conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra, mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento.”

Conforme tal definição, o conhecimento é cada vez mais almejado pelas organizações e fatores subjetivos passaram a ser determinantes nos contextos econômicos, e, por conseguinte, organizacionais. Dessa forma, ações de aprendizagem são desenvolvidas em congruência com o desenvolvimento de competências - individuais e organizacionais – fatores estes que se tornam essenciais na gestão estratégica de pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Especialmente, em mercados globalizados e com inovação tecnológica, o conhecimento e a atitude das pessoas/profissionais podem ser vistos como propulsores do sucesso das organizações, que consoantes com as tendências e mudanças no mercado, promovem diversas ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) destes profissionais.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2002, p.133): “Organizações que enfrentam condições de incerteza, ambientes de mudança e intensa competição devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos”. Diante do exposto, as instituições financeiras se configuram como ambientes de cenários instáveis e intensamente competitivos, um dos motivos pelo qual serão analisadas, neste estudo, as ações desenvolvidas por uma grande instituição financeira brasileira, que denota grande complexidade na Gestão de Pessoas, considerando-se os mais de 110 mil funcionários. Devido as suas dimensões, a organização tem suas ações de TD&E alicerçadas formalmente na sua Universidade Corporativa, que é uma das maiores e mais reconhecidas Universidade Corporativa (UC) do Brasil. Acata-se aqui o conceito das UC como sistemas de desenvolvimento de pessoas (EBOLI, 2002).

Nesse contexto, do desenvolvimento de pessoas, a instituição a ser pesquisada define suas ferramentas em Educação Corporativa como soluções desejadas pela organização (desenvolvidas internamente, em parceria ou adquiridas do mercado), por meio da sua Universidade Corporativa, cujo papel é “Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da

criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Alfa¹.”

Contudo, a estrutura e estratégia da Educação Corporativa no Banco Alfa, além dos instrumentos formais de aprendizagem, contemplam a valorização dos locais de trabalho como comunidades de aprendizagem focadas no desenvolvimento humano dos funcionários e a orientação para a formação dos seus colaboradores (BANCO ALFA, 2008). Sob essa perspectiva, este trabalho contempla também a “aprendizagem” no ambiente organizacional, especificamente no que tange a formação de gestores, que segundo a organização tem papel fundamental junto aos educadores como parte co-responsáveis pelo desenvolvimento individual e coletivo de suas equipes.

Especialmente, no âmbito da Gestão de Pessoas, a instituição pesquisada pressupõe que a atuação dos gestores siga o perfil dos “gestores-desenvolvedores”, conforme exposto na Proposta Político-Pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas do Banco Alfa (2008, p. 25):

Para que se estabeleça um clima de formação permanente nos locais de trabalho, é fundamental que o gestor esteja consciente do seu papel de formador e que atue como facilitador da construção e da troca de conhecimentos nas equipes. A atitude do gestor deve ser exemplo no ambiente profissional e deve reforçar seu compromisso com a equipe, o trabalho e a Empresa.

Assim, pela amplitude e importância da atuação de gestores na gestão de pessoas, bem como das competências requeridas para o exercício da função, o foco principal do presente estudo serão os participantes do programa “Diálogo”, desenvolvido pelo Banco Alfa em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que visa o desenvolvimento e fortalecimento de competências gerenciais. Considera-se aqui que o perfil do “gestor desenvolvedor”, em especial “desenvolvedor de Pessoas” pode ser considerado um *benchmark*² da postura do gestor, quanto a sua atuação em gestão de pessoas, desejado pela organização; para que este seja facilitador do desenvolvimento de suas equipes.

¹ Conforme orientação da instituição acerca da citação em trabalhos acadêmicos será utilizado o nome fictício: “Banco Alfa”.

² Termo, do inglês, que pode ser entendido referencial de excelência, busca das melhores práticas. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), Benchmarking (ligado ao conceito de benchmark) é o processo de comparar os próprios serviços com práticas de líderes reconhecidos.

Além disso, se acredita no papel estratégico assumido pelos gestores, capazes de promover mudanças nos ambientes organizacionais onde atuam, além de orientar equipes para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Nesse contexto, considera-se fundamental a formação dos mesmos, bem como os processos de aprendizagem a fim do desenvolvimento de competências gerenciais.

O *“Diálogo: práticas para a transformação”* é um curso de extensão e atualização corporativo, cuja participação é restrita aos ocupantes de cargos gerenciais da organização. Ele é desenvolvido a partir de disciplinas que visam estabelecer o intermédio entre teoria e prática, são elas: Lógica e Processo Decisório; Estilo de Gestão e Liderança; Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho; Alinhamento Institucional; Educação. Observa-se que todas estas ligadas a competências voltadas para a atuação em Gestão de Pessoas. Tais disciplinas são desenvolvidas por meio de conteúdo (apostilas e FGV Online), cursos presenciais (Banco Alfa) e ambientes de discussão na plataforma virtual de aprendizagem da UC do Banco Alfa.³

É importante destacar que até a implantação do “Diálogo”, em 2008, não havia no Banco Alfa, um programa específico de aprendizagem voltado o desenvolvimento de competências gerencias. O programa está sendo realizado desde 2008, pouco tempo se considerados os 202 anos de história da instituição, e que o sistema de educação corporativa do mesmo existe desde 1965. Existem alguns cursos específicos para gestores, mas de curta duração e nenhum focado ao desenvolvimento de competências gerenciais na amplitude do “Diálogo”. Destaca-se que para investidura dos cargos gerenciais, os gestores passam por processos de ascensão profissional, baseados em processos de seleção, mas sem etapas de aprendizagem/formação específicos ou obrigatórios anteriores. Embora, hoje o Diálogo represente um programa, ao menos em tese, adequado para o desenvolvimento de gestores voltado a sua atuação na Gestão de Pessoas, este ainda não tem caráter obrigatório e a participação é voluntária.

Salienta-se que o “Diálogo” apresenta uma visão inovadora da Educação Corporativa na organização, além de considerar a conflituosa relação teoria/prática; aspectos que tornam pertinente a realização de um estudo mais detalhado sobre a formação dos gestores desta instituição financeira, especialmente no que tange os processos de aprendizagem como fonte de desenvolvimento de competências gerenciais.

³ Não serão abordados neste trabalho os aspectos relevantes aos canais de aprendizagem.

Tendo em vista a emergência do tema e falta de pesquisa específica sobre os resultados práticos do “Diálogo”, através da ótica dos próprios participantes, pretende-se pesquisar sobre as práticas geradas a partir das competências gerenciais desenvolvidas no curso.

Daí o interesse deste Estudo de Caso a ser realizado, a fim de responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais os resultados obtidos pelos gestores participantes do “Programa Diálogo” junto a suas equipes de trabalho no Banco Alfa quanto à Gestão de Pessoas?**

Considerando que um dos objetivos da organização pesquisada quanto ao programa é promover o intermédio entre teoria e prática, o objetivo geral deste estudo será:

Identificar os resultados gerados pelo Programa Diálogo quanto à Gestão de Pessoas nas unidades do Banco Alfa da Regional Pelotas/RS, a partir da ótica dos gestores participantes.

Têm-se ainda como objetivos específicos da pesquisa a ser realizada:

- 1- Descrever o processo de entrada e participação dos gestores envolvidos no programa Diálogo;
- 2- Identificar competências gerenciais desenvolvidas pelos participantes do programa Diálogo;
- 3- Identificar e descrever se os gestores realizaram modificações em seu trabalho no que diz respeito à Gestão de Pessoas.

Na revisão da literatura da área serão abordados os temas: visão geral da gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, educação corporativa e aprendizagem organizacional, em especial os aspectos que tangem o desenvolvimento das competências gerenciais. Além disso, serão fundamentais os dados coletados na Universidade Corporativa do Banco Alfa e suas estratégias acerca do programa. Posteriormente, os resultados serão analisados e confrontados com a teoria, tendo, por fim, a apresentação das conclusões.

Pelo objeto de estudo se tratar de uma experiência recente na organização, este trabalho monográfico será útil à organização por meio da análise e estudo aprofundado sobre o tema, bem como por meio da avaliação dos resultados que serão obtidos e exposição do ponto de vista dos participantes; visando à possível comprovação da efetividade do investimento, feito pelo Banco

Alfa no programa como ferramenta de gestão estratégica de pessoas; e especialmente, como observação/resposta sobre ação inovadora de Educação Corporativa que poderá ser ampliada ou mesmo ter maior adesão por parte de outros gestores da organização.

2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM À TRANSFORMAÇÃO DAS AÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS

A revisão bibliográfica realizada tomou como prioridade a busca pela compreensão dos fenômenos que envolvem o “Programa Diálogo do Banco Alfa”, voltado ao desenvolvimento de competências gerenciais. Inicialmente, na revisão da literatura, foi necessário um diagnóstico da “Gestão de Pessoas” enquanto função administrativa que ultrapassa o limite dos subsistemas de RH (treinamento, avaliação, remuneração, etc.), bem como o conhecimento como fonte geradora de vantagens competitivas nas organizações e seu papel na gestão estratégica de pessoas. Contemplando especialmente, no que tange o aspecto Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) à formação de gestores, o aprimoramento da função gerencial por meio de processos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais.

2.1 DA GESTÃO DE PESSOAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O investimento das organizações em seus colaboradores (oportunidades de desenvolvimento, ascensão, treinamento, etc.) e a busca pela atração e retenção de talentos foi também abordada nessa revisão, considerando os temas contemporâneos em Gestão Estratégica de Pessoas expostos por Mascarenhas (2008), ou seja, como esses talentos são alinhados aos objetivos organizacionais considerando gestão e desenvolvimento de competências (FLEURY, 2002); bem como mudanças e resultados.

Quanto à gestão estratégica de pessoas contempla a utilização dos recursos de uma empresa para alcançar os objetivos organizacionais. Podemos considerar recursos como qualquer ativo (tangível ou intangível) atrelado à organização (WERNERFELT, 1984).

Nessa perspectiva, nem todos os recursos podem ser considerados recursos estratégicos; segundo Barney (2002) *apud* Mascarenhas (2008, p.102): “os recursos estratégicos são aqueles considerados elementos valiosos, raros, de difícil ou custosa imitação e substituição, além de bem gerenciados pela organização”. Assim, as pessoas passam a ser vistas como recursos, cada vez

mais estratégicos e que exigem gerenciamento, a fim de que sejam capazes de agregar valor às organizações.

Conforme Mascarenhas (2008), cada organização tem sua função de Gestão de Pessoas alicerçada em uma cultura e em competências, em que estas se configuram como o resultado de processos históricos de aprendizagem. Assim, o incentivo da aprendizagem nas organizações torna-se um importante elemento da gestão estratégica de pessoas, cujo conhecimento e atitudes das pessoas passam a ser visto como ativos intangíveis, fonte de vantagens competitivas.

2.2 APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Cabe salientar que, no contexto organizacional, os processos de aprendizagem podem ocorrer em três níveis – indivíduo, grupo ou organização (FLEURY, 2002) – contudo, a integração dos três níveis compreende a um processo mais denso de aprendizagem organizacional.

Dessa forma, merece destaque a observação proposta por Antonello (2005) no que se refere aos conceitos de “organização de aprendizagem” e “aprendizagem organizacional”. Destaca-se que o primeiro conceito passou a ser menos utilizado na literatura da área nesta última década por ser algo difícil de ser alcançado pelas organizações (sendo aquela que consegue obter aprendizagem organizacional). Podemos aferir ainda, que segundo a autora, o conceito de “aprendizagem organizacional” está bastante ligado à idéia de aprendizagem na ação, entretanto, envolve tanto processos cognitivos como atividades organizacionais. Por sua natureza contextual, a aprendizagem nas organizações só tem sentido se associada à mudança (ANTONELLO, 2005). A idéia de aprendizagem e mudança é ratificada por Fleury (2002) em que a mobilização dos ciclos individual e organizacional de aprendizagem ocorre em função de processos permanentes de mudança nas organizações.

Contudo, tais mudanças são características de organizações “que aprendem”, ou seja, aquelas capazes de criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar comportamentos em virtude da reflexão dos novos conhecimentos e *insights*. (GARVIN, 1993). Nesse caso, observa-

se que o sujeito - individual ou organizacional - se confunde; seja no contexto da aprendizagem organizacional, assim como as competências a serem desenvolvidas a partir da aprendizagem.

A partir dos diversos conceitos estudados e considerando a aprendizagem no ambiente organizacional será utilizada neste trabalho a seguinte definição, uma vez que abrange os níveis e ciclos da aprendizagem, bem como a geração de mudanças em virtude de processos cognitivos e “ação”:

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. (ANTONELLO, 2005, p.27)

Nesse sentido, são relevantes neste estudo os pressupostos provenientes dos estudos sobre aprendizagem organizacional definidos por Souza (2004, p.6):

- a) Que a aprendizagem organizacional é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações;
- b) Que a aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo;
- c) Que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações;
- d) Que a aprendizagem organizacional é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal, já que aprender e organizar são fenômenos antitéticos.

Considerando os quatro pressupostos definidos por Souza, pode-se considerar a aprendizagem organizacional como ferramenta da gestão estratégica de pessoas nas organizações, fundamentada na busca de resultados e competitividade. Em suma, envolve grande complexidade de elementos – competitividade, competências individuais e coletivas, cultura organizacional, resistência a mudanças – que devem ser considerados nos contextos de aprendizagem.

2.3 TD&E E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

No contexto da gestão estratégica de pessoas, os processos de aprendizagem têm papel cada vez mais significativo para o sucesso das empresas e fazem parte dos objetivos das mesmas,

tanto para o aprendizado do exercício de funções e cargos, como principalmente para o desenvolvimento dos “recursos estratégicos” (Barney, 2002 *apud* Mascarenhas, 2008), capazes de gerar vantagens competitivas. Num sentido mais amplo, esses processos são proporcionados por ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) desenvolvidas pelas organizações.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 134):

As empresas procuram frequentemente obter as competências – conjuntos básicos de conhecimentos e experiências que dão a elas vantagens sobre os concorrentes. Ao desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento dessas competências, o treinamento tornou-se parte da coluna vertebral da implementação de estratégias.

Contudo, o treinamento (T), por si só está ligado ao aprendizado do desempenho de curto prazo, como por exemplo, a superação de problemas no trabalho, adaptação às novas tecnologias, preparação para novas funções (NADLER, 1984); (BORGES-ANDRADE, 2002). Ou ainda segundo Eboli (2002) ao “treinar, tornar alguém apto a determinada tarefa ou atividade”, em geral voltado ao conhecimento técnico ou instrumental.

O objetivo do treinamento, em termos gerais, é contribuir para a realização das metas gerais da empresa (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003). Ainda segundo esses autores, o desenvolvimento (D), combinado com o treinamento (T) amplia a base de conhecimentos e habilidades dos funcionários, uma vez que o Desenvolvimento (D) “envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento” (DUTRA, 2009, p.157).

Já a combinação de TD&E, acrescentando-se o termo “Educação” (E) incorpora a idéia mais ampla de “Aprendizagem” e representa mais do que a simples aquisição de conhecimento ou o aprendizado de uma função, mas sim a formação de longo prazo e capaz de propiciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, de agregar valor às organizações. Esse novo modelo incorpora a ideia de Educação Corporativa como estratégia ou sistema de desenvolvimento de pessoas, como “energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e sucesso” (EBOLI, 2002, p. 188). Nesse contexto, conforme apresentado no quadro 1 (EBOLI, 2004), a mudança de papel de T&D para a de Educação corporativa é representada paradigmaticamente:

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
• Desenvolver habilidades	OBJETIVO	• Desenvolver as competências críticas
• Aprendizado individual	FOCO	• Aprendizado organizacional
• Tático	ESCOPO	• Estratégico
• Necessidades individuais	ÊNFASE	• Estratégias de negócios
• Interno	PÚBLICO	• Interno e externo
• Espaço real	LOCAL	• Espaço real e virtual
• Aumento das habilidades	RESULTADO	• Aumento da competitividade

Quadro 1 – Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa

Fonte: Adaptado de Meister (1999) por Eboli (2004).

Conforme se pode aferir do quadro, a UC denota o sentido mais amplo do termo “Educação Corporativa”, sendo, de certa forma, uma sinônima da outra.

2.3.1 Universidade Corporativa

A fim de promover a aprendizagem, as organizações fazem uso das universidades corporativas cujo papel é relevante, além de serem ferramentas estratégicas que visam estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de uma organização; conforme a definição de Allen (2002, p.9), a Universidade Corporativa é:

[...] uma entidade educacional que se caracteriza como uma ferramenta estratégica desenhada para auxiliar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a aprendizagem individual e organizacional, conhecimento e sabedoria.

Ainda sob essa perspectiva,

“A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”, cuja missão “consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios promovendo a gestão do conhecimento organizacional [...] por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. (EBOLI, 2004, p.48).

Dessa forma, ficam claros os objetivos das ações de TD&E, por meio das Universidades Corporativas, em criar e recriar o conhecimento, como forma de desenvolver pessoas, suas competências, etc. Segundo Eboli (2002) a amplitude das UC vai além dos tradicionais centros de T&D exatamente por passar a considerar o aprendizado contínuo e desenvolvimento de pessoas, ao invés de desenvolver apenas habilidades pontuais. Tem-se então, na Universidade Corporativa, um sistema de ensino/aprendizagem por parte das organizações, amparado em processos de aprendizagem que visam o desenvolvimento de competências críticas (EBOLI, 2002). Contudo, a autora sugere que os sistemas educacionais corporativos necessitam formular “recursos tecnológicos e métodos de aprendizagem que promovam a transição de aprendizes passivos para ativos gestores de negócios” (EBOLI, 2002, p.215). Nessa perspectiva, complementarmente a esse processo de transição surgem as ações de desenvolvimento encadeadas pela aprendizagem pela experiência.

2.4 APRENDIZAGEM PELA EXPERIÊNCIA

Segundo Mascarenhas (2008, p. 112): “Em termos gerais, a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança de entendimentos e comportamentos partindo da crescente aquisição de conhecimentos sobre si e sobre o meio ambiente”. Dessa forma, é presumível que no contexto empresarial não baste à aprendizagem individual sem a aprendizagem organizacional e vice-versa.

É importante ressaltar ainda que a aprendizagem organizacional se caracteriza pela interação entre os níveis – indivíduos, grupos de trabalho e organização – capazes de facilitar o desenvolvimento e a mudança na organização (MASCARENHAS, 2008), ponto em que se pode afirmar que “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio

de conhecimentos da organização, permitindo-lhes manter suas vantagens competitivas no tempo”. (DUTRA, 2008, p.24).

Tais abordagens convergem para a valorização das pessoas e do conhecimento por elas gerado como recursos estratégicos, além de valiosos e de difícil substituição, para que se tornem fontes de vantagem competitiva. Dessa forma, toma-se como base o conhecimento gerado pelos processos de aprendizagem, formal ou informal, definidas por Dutra (2008) como ações de desenvolvimento:

- Ações de desenvolvimento formais: estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e agenda de trabalhos ou aulas.

- Ações de desenvolvimento não formais: estruturadas através de ações do próprio trabalho ou de situações ligadas a atuação profissional.

No que concerne este tema, as ações formais de desenvolvimento constituem-se pela estrutura de aprendizagem formal desenvolvida por cada organização, ou seja, de TD&E e Educação Corporativa, temas já abordados neste estudo no capítulo anterior (2.3). Contudo, ações não formais têm se tornados relevantes nos contextos de aprendizagem, especialmente, aquelas ligadas à aprendizagem pela experiência. Vale ressaltar que não necessariamente toda experiência será geradora de aprendizagem, podem ser assim consideradas apenas aquelas capazes de transformá-la (experiência) – Kolb (1984).

Uma vez que se trata aqui da experiência profissional se estabelece um elo entre o indivíduo (competências) e a organização, em que são construídos, pela aprendizagem experiencial, os conhecimentos. O que é corroborado pelo quadro exposto por Leite, Godoy e Antonello (2006), com base em Kolb (1984):

PRESSUPOSTOS	DESCRIÇÃO
(a) (b) A aprendizagem é um processo, não um resultado:	é um processo no qual os conceitos são continuamente modificados pela experiência. A aprendizagem é transformadora, contínua e permite que os homens alterem sua maneira de ver o mundo, através de suas experiências. Kolb concorda com Freire (1974) no sentido de que “... só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanentemente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros...” (p.58)
(c) A aprendizagem deriva da experiência:	o conhecimento resulta do fato do aprendiz testar através da experiência. A aprendizagem derivada de uma situação se torna um instrumento para o entendimento e para a forma do aprendiz lidar com situações futuras. Como a aprendizagem é um processo contínuo, toda aprendizagem “... é uma reaprendizagem...” (p. 28).
(d) A aprendizagem requer do indivíduo a resolução de conflitos de modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo:	há duas dimensões no processo de aprendizagem: a primeira representada pela experiência concreta em um extremo e conceituação abstrata no outro, e a segunda pela experimentação ativa de um lado e observação reflexiva no outro. No processo de aprendizagem, o indivíduo pode agir variando os níveis de sua ação nos papéis de “...ator para observador e do envolvimento específico para a imparcialidade analítica...” (p. 31). Essas são as dialéticas opostas nos modos de adaptação, conflito que requer resolução pelos indivíduos.
(e) A aprendizagem é Holística e integrativa:	a aprendizagem, como maior processo de adaptação humana, ocorre em todos os ambientes, nas relações pessoais e compreende todos os estágios da vida. A concepção da aprendizagem como um processo holístico de adaptação promove ligações entre as situações da vida, retratando a aprendizagem como um processo vitalício.
(f) A aprendizagem requer transação entre a pessoa e o ambiente:	na teoria de aprendizagem pela experiência há o destaque para a modificação do indivíduo e do ambiente, caracterizando a aprendizagem como uma via de duas mãos: não somente o indivíduo se modifica nesse relacionamento, mas também o ambiente.
(g) A aprendizagem resulta na criação de conhecimento:	o conhecimento resulta da transação entre o conhecimento social e pessoal. A transação entre as experiências objetivas e subjetivas é denominada aprendizagem.

Quadro 2 – Pressupostos da aprendizagem pela experiência.

Fonte: Leite, Godoy e Antonello (2006,p.29), a partir de Kolb (1984).

Na definição de Bitencourt (2001, p.52):

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual

é transformada em coletiva, o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais.

Nessa perspectiva, a autora relaciona a aprendizagem pela experiência com a aprendizagem organizacional, que se configura como algo diferente da soma das aprendizagens individuais de seus membros, ou seja, ela é construída também por meio da aprendizagem pela experiência, que é bastante valorizada pelas competências dos indivíduos, sejam elas ligadas às atividades de trabalho ou ao modo como se manifestam e interferem no contexto da cultura organizacional⁴.

Tomando-se por base que “o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais” se faz necessária a compreensão de que essa transformação não se dá com simples adição ou soma desses conhecimentos nas organizações ou necessariamente de mudanças nas práticas e processos de trabalho desses indivíduos; tais transformações não ocorrem somente no plano cognitivo, pois podem ser definidas como fruto de processos contínuos de aprendizagem.

Esse caráter transformador da aprendizagem pode ser explicado por meio da aprendizagem experiencial, cuja amplitude se estende ao longo do processo de desenvolvimento dos indivíduos, haja vista que: “A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo... Para compreendermos aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa” (KOLB, 1984, p. 38).

Pimentel (2007, p.161), com base em Kolb, define: “É pela espiral entre ação e reflexão que o homem transforma a si e o seu entorno sócio-cultural. Este processo dialético requer confronto e resolução dos conflitos inerentes à situação de aprendizagem experienciada...”. Tal processo tem como resultado o desenvolvimento, considerando as ações e reflexões em cada etapa de realização do mesmo.

Consideram-se três níveis de desenvolvimento, que segundo Kolb (1984), são relacionadas a três esferas de consciência do indivíduo com relação às suas experiências, e, por conseguinte desenvolvimento. No **nível aquisitivo** há o aprendizado de novos conhecimentos, que propiciam a consciência sobre a própria identidade pessoal e profissional, não focado no desempenho; uma vez que as interpretações e significações em rede só ocorrem no **nível especializado**, no qual se

⁴ Cultura Organizacional: elementos compartilhados pela empresa aos membros de uma organização, “os valores, junto com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais que constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou empresa” (TAMAYO, 1996, p.157).

estabelece o vínculo entre características pessoais e ambientais. O terceiro e mais complexo nível de desenvolvimento com base na experiência é o **integrativo**, no qual o indivíduo é capaz de reconhecer as próprias competências e as necessidades de mudança quanto às ações. Segundo Pimentel (2007, p.162), as mudanças ocorridas neste nível “resultam do gerenciamento de processos cognitivos baseado na reorganização e generalização conceitual de elementos não totalmente inéditos, conhecidos por intermédio de experiências de aprendizagem anteriores”.

Os estudos de Antonello (2005) e Pimentel (2007) convergem e ratificam o ciclo de aprendizagem experiencial conceituado por Kolb.

Na proposição de Kolb, experiência concreta, observação e reflexão, formação de conceitos abstratos e, finalmente, teste de hipóteses e conceitos em situações novas constituem os pilares do vínculo cíclico e dialético entre experiência vivida, construção de conhecimento e projeção de aprendizagem em experiências futuras. (PIMENTEL, 2007, p.167).

Dessa forma, o entendimento dos processos e as modalidades da aprendizagem experiencial permitem compreender aspectos significativos acerca do desenvolvimento profissional e do modo como indivíduo e organização se transformam, bem como dos aspectos objetivos e subjetivos inerentes a aprendizagem pela experiência.

2.5 COMPETÊNCIAS

Nesse contexto, do desenvolvimento e da aprendizagem pela experiência, é pertinente compreender o conceito de competência, que segundo Bruce (1996, p.6), “é o resultado final da aprendizagem”; e como tal será abordada pelo presente estudo.

Da aprendizagem experiencial e das competências, é importante considerar as três perspectivas acerca da contribuição para a gestão e desenvolvimento de competências, definidas por Bitencourt (2005, p. 138-139):

- a) Perspectiva social: refere-se à questão da formação integral em que experiências vivenciadas ao longo da trajetória pessoal e profissional representam potencial oportunidade para aprender a aprender. Em outras palavras, valendo-se da

diversidade de experiências, observamos a atuação e/ou solução de problemas, tendo como base a as vivências anteriores.

- b) Perspectiva dinâmica: voltada ao desenvolvimento contínuo, ilustra a importância da visão processual e da construção de novas situações que promovem a formação e a aplicação de novas competências.
- c) Perspectiva estratégica: resgata a importância de articular as diretrizes da empresa com a visão estratégica da gestão de competências no intuito de sistematizar as práticas mais efetivas.

No que concernem as competências, serão considerados todos os processos de aprendizagem abordada no presente estudo (formais e informais) como relevante nas organizações quanto ao desenvolvimento de competências, se faz necessário observar em que consiste o mapeamento das mesmas e da importância acerca da formulação de processos de aprendizagem:

O mapeamento das competências humanas relevantes à organização passa a orientar o subsistema educação corporativa em seus processos de identificação de necessidades de aprendizagem, formulação de objetivos instrucionais, definição de conteúdos de ensino, compartilhamento de competências entre as pessoas e construção de trilhas de aprendizagem, entre outros”, conforme Brandão e Carbone (2004) *apud* Carbone et al. (2006, p.72-73).

Sucintamente, cabe o entendimento do conceito genérico de competência no contexto organizacional, segundo Ruas (1999): competência abrange Conhecimentos (SABER), Habilidades (SABER-FAZER) e Atitudes (SABER-AGIR). Contudo, no âmbito organizacional, são consideradas além das competências humanas, as competências organizacionais (ligada a estratégia competitiva da empresa, pode ser vista também como competência coletiva). Tendo em vista a diversidade de conceitos abordaremos, inicialmente, apenas as competências individuais, pela pertinência com o presente estudo; estas são configuradas por conhecimentos (técnicos, científicos), habilidades (capacidades) e atitudes (ex: assumir riscos, querer fazer, etc.); entretanto, competências não representam soma ou união desses fatores, mas sim a “mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação (BOTERF, 1995 *apud* RUAS, 2005, p. 48).

Para Dutra (2009), se colocados lado a lado – os atores: indivíduo e organização – cada qual possui competências próprias e capazes de conferir vantagem competitiva; cuja troca de competência entre um e outro é um processo natural que necessita ser gerenciado e potencializado. Nesse contexto, da relativa homogeneidade entre competência individual e/ou coletiva, o quadro abaixo corrobora Dutra (2009) no que se refere à relação do desenvolvimento

de competências como um sistema de “entrega” de valor do indivíduo para a organização e da organização para o indivíduo.

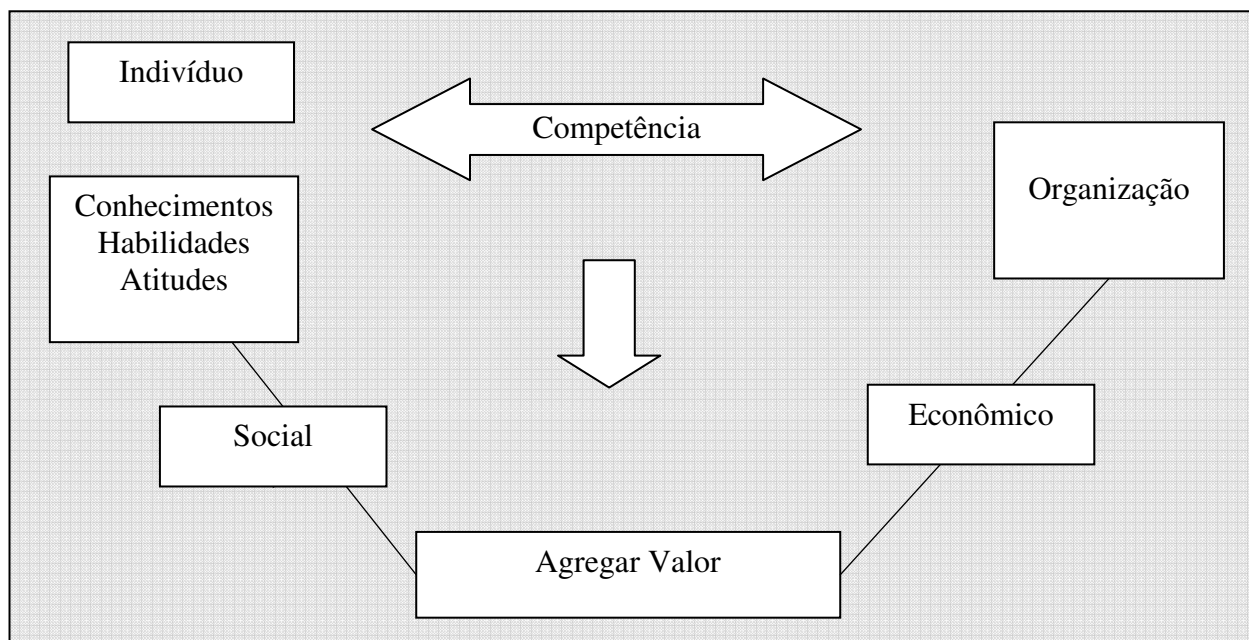


Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury (2002, p.55).

Conforme se pode apreender, as competências sejam elas individuais ou organizacionais agregam valor social ao indivíduo e econômico para a organização. Nesse sentido, o eixo que contempla a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional definem a “competência” segundo Boterf (1995). Não é difícil perceber que as empresas têm objetivos econômicos e para isso definem estratégias, nesse sentido, cabe aos gestores mobilizar recursos para implementar tais estratégias. Dessa forma: a “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (RUAS 2006 p. 96).

Nessa perspectiva, as competências gerenciais podem ser vistas como integradores entre competências individuais/profissionais àquelas que competem à organização.

2.5.1 Competências Gerenciais

O desenvolvimento de competências gerenciais, segundo Bittencourt (2001) possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva da empresa. Além disso, é notório que todos os processos de “Gestão” nas organizações presumem a figura de um gestor, que tem sob sua responsabilidade os recursos, sejam eles estratégicos ou não, mas especialmente responsabilidade sobre outras pessoas, bem como a responsabilidade desenvolver estratégias para desenvolvimento profissional de sua equipe, mas também do cumprimento das metas e obter resultados organizacionais.

O desenvolvimento de Competências Gerenciais está relacionado ao desenvolvimento gerencial, pois abrange além da aprendizagem formal, o desenvolvimento de competências também pela experiência do exercício da função, bem como por outros fatores, conforme definido por Beardwell e Holden (1994, p.461):

Desenvolvimento gerencial é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando: as necessidades, metas e expectativas de ambos, organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento do desempenho.

Portanto, cabe explorar o tema a fim de compreender as competências na formação e atuação dos gerentes na prática gerencial, uma vez que a própria prática é elemento de aprendizagem e mudanças.

Entendem-se competências no plano gerencial tomando-se por base a necessidade de resultados mais condizentes com a realidade da organização e não simplesmente a noção de formação gerencial. Portanto, as competências gerenciais abrangem questões ligadas ao desenvolvimento (formação) e ações gerenciais (práticas) no ambiente de trabalho. (BITENCOURT, 2001, p.19, nota de rodapé n.3.)

Então, no contexto das competências gerenciais, cujo desenvolvimento é o foco do programa estudado, é fundamental considerar a responsabilidade transferida aos gestores na atuação em Gestão de Pessoas, especialmente a fim de promover ações estratégicas e desenvolvimento de equipes. Daí a relevância do que consideram Fleury e Fleury (2000, p.21), quanto à competência, cabendo retomar o conceito: “Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Vale ressaltar, quanto ao processo de formação de gestores e sua atuação na gestão de pessoas, que a aprendizagem pode ser vista como processo que vai do nível individual ao coletivo e que desenvolve competências das gerenciais às organizacionais. Nesse aspecto, cabe o enfoque sob uma “abordagem dialética da organização” - uma perspectiva essencialmente processual, por considerar as organizações entidades dinâmicas, nas quais as inconsistências e os paradoxos são condições para a transformação (BENSON, 1997). Tal enfoque permite contemplar o processo cíclico das transformações geradas quanto aos objetivos estratégicos por meio da formação de gestores e competências gerenciais. Bitencourt (2001, p.33) enuncia que a articulação entre a estratégia da empresa e a formação e capacitação dos gestores permite “não apenas um melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para ambos”.

Finalmente, cabe destacar as mudanças nas práticas de gestão a partir da aprendizagem na superação de obstáculos, quanto à Gestão de Pessoas:

O desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, entre outras, ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também compartilhá-las. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p.15)

Nessa perspectiva, entende-se que os gestores são os atores considerados capazes de superar as esferas subjetivas do desenvolvimento de competências e desenvolvê-las na prática de trabalho junto às suas equipes, especialmente porque além de suas competências individuais, as competências gerenciais conferem-lhes os elementos estratégicos e organizacionais capazes de gerar mudanças.

2.6 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES COM BASE NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Segundo Antonello (2005, p.15): “A aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, haja intencionalidade ou não”. Contudo, entende-se que no que tange a atividade gerencial, nos mais diversos níveis, essa intencionalidade inevitavelmente converge para os objetivos organizacionais. O que parece ser contraditório se

considerarmos a Gestão de Competências e a Aprendizagem Organizacional como abordagens complementares, ou seja, para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional é preciso pensar acerca das competências das pessoas, pois é por meio delas que a “organização aprende” (BITENCOURT, 2001). Sendo assim, por meio dos gestores cria-se um vínculo entre essas competências e aprendizagem – da organização e dos indivíduos.

Para Pimentel (2007, p.159):

Pressupõe-se que o desenvolvimento profissional decorre do engajamento pleno do profissional em seu próprio processo de aprendizagem. Em decorrência, compreender mais profundamente o desenvolvimento do profissional é fundamental para a formulação de programas de formação e propostas de análise da atuação profissional.

Nesse contexto, os gestores são cada vez mais estimulados ao desenvolvimento de competências, como parte de seu próprio processo de formação, além de inúmeras exigências oriundas de superiores, subordinados, clientes, sociedade, enfim da organização como um todo e de todos atores ligados a ela. Segundo Oderich (2005, p.90): “Os quadros gerenciais, em especial, sentem-se pressionados a ser “super-homens” ou “super-mulheres”, em organizações nas quais a ousadia e criatividade são estimuladas apenas se “trouxerem lucros” (nunca prejuízos).”

Tais expectativas organizacionais buscam de certa forma um modelo a seguir, um modo como o gestor deve agir, definido pelo meio acadêmico ou não, denominado por Oderich (2005) como perfil gerencial, que pode compreender a um determinado conjunto de competências gerenciais.

Diversos são os estudos acerca da função gerencial e perfil de gestores, contudo pouco se sabe sob a ótica dos próprios gestores de como são desenvolvidas as competências gerenciais, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas. Quanto ao perfil do gestor atual é interessante o exposto por Oderich (2005, p.94), que resume os principais “Componentes do perfil do gestor atual”, com base em levantamento bibliográfico realizado:

- Visão sistêmica e estratégica
- Domínio pessoal
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Habilidades humanas e interculturais
- Criatividade
- Flexibilidade
- Capacidade de inovação

- Comportamento ético
- Capacidade de aprender, liderar e educar

Já no que tange o aspecto de papéis gerenciais, destaca-se: “Busca-se a postura de um gestor que valoriza o diálogo, a participação, que seja um agente de mudança, que saiba que precisa aprender suportar, guiar, influenciar e administrar a mudança” (ANDRADE, 1998). Reafirma-se aqui o caráter estratégico do gestor, visto que: “O desenvolvimento de competências gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia competitiva da empresa” (BITTENCOURT, 2005, p.134).

Nesse contexto, percebe-se a figura do gestor como responsável por superar os *gaps* (lacunas) entre as competências gerenciais que lhe são fundamentais e as competências organizacionais buscadas. Considerando os inúmeros desafios dessa função, cabe ressaltar:

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Acredita-se que, por meio do desenvolvimento dos elementos (conceitos, princípios e práticas) de Aprendizagem Organizacional, seja possível desenvolver as competências, viabilizando práticas condizentes com o conhecimento adquirido. Destaca-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização. (BITTENCOURT, 2001, p. 35).

Quanto ao desenvolvimento dessas competências, acredita-se que este somente seja possível por meio de aprendizagem. Dessa forma, será retomada aqui a definição de Beardwell e Holden (1994, p.461), que será norteadora da pesquisa a ser realizada:

Desenvolvimento gerencial é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando: as necessidades, metas e expectativas de ambos, organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento do desempenho.

Entende-se que não há uma “fórmula mágica” para o desenvolvimento gerencial, tendo em vista as complexidades de contexto e das pessoas, uma vez que, segundo Dutra (2009), maior será o desenvolvimento profissional, quanto maior a capacidade de agregar valor com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Fica explícita a ligação entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento gerencial; entretanto, podemos nos questionar como tornar possível o desenvolvimento gerencial como “desenvolvimento holístico”, superando as esferas de treinamento e educação. Nessa perspectiva, cabe considerar ações de desenvolvimento formais e

não formais (DUTRA, 2009), sendo a primeira relativa a conteúdos e metodologias didáticas, que conforme já abordado neste estudo, no âmbito empresarial são representados em sua forma mais completa pelas Universidades Corporativas; e as não formais definidas como ações no próprio trabalho. Assim o desenvolvimento de pessoas necessita contemplar as duas formas de desenvolvimento, contudo, pela relevância no desenvolvimento gerencial, conforme já exposto por Leite, Godoy e Antonello (2006) na Figura 2, o tema volta à tona, nesta seção e permite concluir que o desenvolvimento gerencial se fundamenta no desenvolvimento de competências gerenciais, alicerçadas na aprendizagem organizacional e especialmente no que se refere a aprender com a reflexão das próprias ações e no pensar sobre as ações futuras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho realizado utilizou a abordagem qualitativa. A opção por esse tipo de abordagem deve ser considerada porque o foco deste estudo diz respeito a processos que envolvem principalmente as “Pessoas” da Organização, o que pressupõe a relevância de inúmeros aspectos subjetivos inerentes aos temas aprendizagem e gestão.

Para tal fim, a estratégia de pesquisa utilizada foi a de Estudo de Caso, a fim de conhecer resultados do programa em estudo, por meio das perspectivas dos pesquisados, além da descrição do processo de participação-ação dos mesmos. Ainda, segundo Yin (2005), no estudo de caso o método de generalização é analítico, pois permite que os resultados da investigação sejam comparados com a teoria existente sobre o fenômeno. Em suma, o estudo de caso se trata de uma investigação empírica em que o fenômeno está inserido em um contexto, cujos limites entre eles não são bem definidos (YIN, 2005). No caso do fenômeno em estudo, procurou-se analisar a dicotomia teoria *versus* prática.

Acerca dos instrumentos de coletas de dados, inicialmente, foram buscadas junto a Unidade Regional de Gestão de Pessoas do Banco Alfa, identificar o público-alvo da pesquisa, ou seja, participantes do “Programa Diálogo” e que atuassem nas agências e demais unidades do Banco Alfa vinculados à Superintendência Regional Pelotas/RS (para fins de delimitação do tema). O estudo desenvolveu-se por meio de entrevistas individuais e semi-estruturadas a fim de obter dados descritivos e exploratórios, como as perspectivas dos mesmos acerca do desenvolvimento de competências gerenciais, das interações com suas equipes de trabalho e demais aspectos referentes aos fenômenos em estudo. Salienta-se que as entrevistas semi-estruturadas compreendem àquelas com pontos de discussão e roteiro pré-estabelecidos (ACEVEDO E NOHARA, 2009). Além disso, se tratam de entrevistas em profundidade, ou seja, cujo “objetivo é fazer com que o entrevistado revele suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre um fenômeno...” (ACEVEDO E NOHARA, 2009, p. 51).

No estudo de caso realizado, antes da coleta de dados propriamente dita, foi realizada uma entrevista-piloto, que possibilitou eventuais ajustes do roteiro; após essa etapa foi estabelecido contato telefônico entre a pesquisadora e os entrevistados, no qual foram identificados os objetivos do trabalho e o motivo da abordagem. Em seguida, foi efetivado o agendamento das

entrevistas que foram realizadas pela própria autora, no ambiente de trabalho dos pesquisados nos horários mais adequados para os mesmos. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, transcritas na íntegra e analisadas através da técnica de Análise de Conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados dentro do seu contexto, a partir da estruturação dos seus componentes (categorias) e de suas relações (FREITAS E JANISSEK, 2000). Nessa perspectiva, foi inicialmente contextualizado o Programa em estudo, bem como estabelecido, a partir dos dados coletados, o perfil dos entrevistados, cujas entrevistas subsidiaram a análise, ou seja, as entrevistas foram transcritas na íntegra e interpretadas a partir das relações entre as repostas e as categorias definidas, inicialmente, *a priori*, ou seja, definidas previamente pela autora, cujas análises foram sendo construídas conforme os resultados das entrevistas; assim as relações estabelecidas entre conteúdos e as respostas definiu o quadro de categorias exposto nos resultados. Assim, tais relações permitiram o estabelecimento do quadro das categorias com base na análise de conteúdo das entrevistas, ou seja, o mesmo surgiu da reconstrução das categorias inicialmente estabelecidas. Verificou-se por meio de informações da instituição pesquisada que, no Rio Grande do Sul, até Agosto de 2010, cerca de noventa e sete (97) gestores já concluíram o Programa Diálogo, destes foram entrevistados sete (7) gestores vinculados à Superintendência Regional de Pelotas e que já haviam concluído o curso, para que fosse possível analisar os resultados segundo os mesmos parâmetros (estágio do curso: concluído e localização).

Além dos dados coletados, que foram analisados conforme os objetivos do estudo; foi realizada coleta de informações na Universidade Corporativa e nos dados disponibilizados na plataforma virtual do Banco Alfa e da Fundação Getúlio Vargas (ambiente em que se realiza o Programa "Diálogo"), além de apostilas do curso. Tais instrumentos permitiram relacionar os dados documentais, a literatura da área, as perspectivas dos pesquisados e os resultados obtidos na atuação dos mesmos em gestão de pessoas.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os resultados obtidos com o estudo de caso previsto a partir dos procedimentos metodológicos deste trabalho. A seção seguinte identifica o Programa Diálogo, como ação de Educação Corporativa desenvolvido pela organização estudada; assim expõem-se sucintamente seus objetivos, público e etapas de realização. Por se tratar de um estudo de caso, especificamente, são descritas as disciplinas do curso, bem como as competências gerenciais às quais se propõem o desenvolvimento das mesmas no contexto desta organização, haja vista a importância para análise dos resultados. Em seguida, é feita a análise das respostas obtidas com as entrevistas e a definição do perfil dos entrevistados; a partir da exposição da ótica dos gestores participantes se realizou a confrontação com a revisão da literatura realizada neste estudo, bem como considerando as especificidades do programa e da organização pesquisada.

Dessa forma, este capítulo está dividido em três seções, são elas: (4.1) Programa Diálogo, (4.2) Análise de Conteúdo das Entrevistas e (4.3) Expectativas sobre o Diálogo.

4.1 PROGRAMA DIÁLOGO

Conforme aspectos da organização estudada expostos na introdução deste trabalho, o foco do estudo foram os gestores participantes do Programa Diálogo, um curso de extensão desenvolvido pelo banco Alfa em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Neste momento cabe uma breve contextualização do curso para melhor entendimento das análises que serão desenvolvidas posteriormente.

Destaca-se que o “Diálogo: práticas para a transformação” têm por objetivo fortalecer e desenvolver as competências gerenciais dos gestores do Banco Alfa. As inscrições para o curso foram feitas por meio de ambiente virtual da FGV, com posterior validação do Banco Alfa, uma vez que o curso tem como público prioritário o gerente geral e gerente de segmento das unidades de negócios, ou seja, gerente de agência e gerente de administração.

Foram oferecidas 5.000 vagas, todas já preenchidas, distribuídas em dez ofertas de 500 participantes. As primeiras turmas iniciaram o curso em maio de 2008, e a previsão de término para as últimas turmas é fevereiro de 2011. Tais informações são relevantes para compreensão do processo de entrada e participação dos gestores no programa. Cabe salientar que as inscrições eram voluntárias, obviamente estimuladas pela organização como curso indicado para gestores; uma vez que o banco investiu junto a FGV para realização do curso, bem como por meio de ressarcimento dos valores pagos pelos gestores.

O curso foi distribuído em duas formas de ações pedagógicas – o Curso de Extensão – Desenvolvimento de Competências Gerenciais, à distância, via internet, e as oficinas presenciais. As oficinas presenciais, conduzidas por educadores corporativos da UC do Banco Alfa e representam os momentos em que os gestores são estimulados a compartilhar práticas de gestão com outros gerentes. As etapas do programa foram distribuídas na seguinte ordem:

- ETAPA 1 — Lógica e Processo Decisório, Estilo de Gestão e Liderança e Oficina Decom I.
- ETAPA 2 — Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, Alinhamento Institucional e Oficina Decom II.
- ETAPA 3 — Compartilhamento dos desafios.

Salienta-se que as Oficinas DECOM I e II – Curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais – são realizadas presencialmente pelo Banco Alfa, com atividades e exercícios práticos acerca dos conteúdos estudados.

4.1.1 Disciplinas do Curso

Esta seção tem por objetivo expor as disciplinas desenvolvidas no curso, bem como seus objetivos e os conteúdos desenvolvidos.

As disciplinas aqui apresentadas fazem parte da descrição e análise das entrevistas, assim o conhecimento acerca do que trata e dos objetivos de cada uma facilitam o entendimento das respostas e do contexto dos entrevistados na análise de conteúdo. Salienta-se que tais

informações constam nas ementas destas disciplinas, as quais estão disponíveis no *site* institucional da FGV⁵, conforme seguem:

- Lógica e Processo Decisório

Em Lógica e Processo Decisório, o foco é dado para indicação de instrumentais teóricos para o desenvolvimento de competências gerenciais e habilidades relacionadas à construção de argumentos consistentes.

Objetivo: discutir a importância da lógica para a construção de argumentos, principalmente, daqueles que têm importância na rotina de uma empresa. Contempla algumas experiências muito comuns na vida empresarial – tomadas de decisões, liderança e criatividade, integração e cooperação...

- Estilo de Gestão e Liderança

Estilo de Gestão e Liderança traz uma visão abrangente do processo de liderar como elemento estimulador de mudanças, apresentando conceitos e conduzindo à reflexão sobre a importância de uma gestão participativa e inovadora dos funcionários e do papel-chave desempenhado pelo Gerente – o Chefe-Líder.

Objetivo: abordar as principais transformações do mundo contemporâneo e seus reflexos para as funções de gestão e liderança. Analisar a condição social do ser humano e suas implicações na organização de trabalho como atividade grupal, o papel da gerência como articulador de processos grupais – exercício permanente de liderança – e os obstáculos ao exercício de liderança.

- Saúde e Qualidade de vida no Trabalho

Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho aborda vários temas relacionados à qualidade de vida no trabalho, partindo do entendimento de que grande parte de nossa vida adulta é dedicada às atividades de trabalho.

Objetivo: tratar de questões relativas à construção da qualidade de vida no trabalho, valendo-se de discussões acerca do trabalho em seu contexto atual.

⁵ Disponível em <<http://www5.fgv.br/fgvonline/dialogo>>

- Alinhamento Institucional

Alinhamento Institucional tem como foco o alinhamento de valores e práticas no contexto de trabalho dos gestores participantes do Programa Diálogo.

Objetivo: equilibrar a visão de resultados econômicos com os princípios de RSA (Responsabilidade Socioambiental) do Banco Alfa, tendo em vista a conquista de vantagem competitiva sustentável.

- Educação

Em Educação, foco no fortalecimento do gestor-educador, que busca promover o desenvolvimento profissional da equipe.

Objetivo: discutir questões ligadas ao desenvolvimento profissional das pessoas, como identificar e valorizar as competências da equipe, garantir condições adequadas para a participação em treinamentos e orientar a atuação profissional, fortalecendo valores como a ética e respeito à diversidade.

4.1.2 As disciplinas do Diálogo e as competências gerenciais

É interessante observar que as disciplinas do Diálogo contemplam questões ligadas ao dia-a-dia do gestor de uma agência do Banco Alfa, muitas delas relacionadas à Gestão de Pessoas.

Cabe ressaltar que cada disciplina está relacionada a uma ou mais competências gerenciais, tais competências apresentadas no Diálogo, estão de acordo com as competências estabelecidas pelo Banco Alfa, no que tange a gestão por competências, ou seja, assim condizente com a estratégia competitiva da empresa (BITTENCOURT, 2001). Observa-se ainda que por meio das competências gerenciais expostas pelo programa é possível definir um conjunto de competências que compõem o perfil de gestor desejado pela organização, um modo como o gestor deve agir (ODERICH, 2005).

Tal observação corrobora o desenvolvimento das disciplinas expostas, a fim de fortalecer e desenvolver de forma efetiva essas competências gerenciais, por meio de uma abordagem voltada para aprendizagem organizacional; nesse caso o Programa Diálogo é alicerçado em disciplinas convergentes para reflexão e ação sobre as situações-problema e, por conseguinte, para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005).

A seguir são descritas as competências gerenciais valorizadas pela instituição em estudo, distribuídas de acordo com as disciplinas às quais se inter-relacionam⁶:

	PROGRAMA DIÁLOGO	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
1	Lógica e Processo Decisório	- Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade;
2	Estilo de Gestão e Liderança	- Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.
		- Coordena os processos de sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria;
3	Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	- Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida
4	Educação	- Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo opinião freqüente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação;
5	Alinhamento Institucional	- Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho.
		- Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.

Quadro 3 - Disciplinas do Programa Diálogo e as Competências Gerenciais.

⁶ Elaborado pela autora a partir de informações da plataforma da FGV Online.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Considerando os objetivos deste estudo, bem como a metodologia estabelecida, as entrevistas em profundidade foram realizadas pela autora, com base no roteiro estabelecido (APÊNDICE A). As entrevistas individuais foram agendadas e realizadas no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, o que permitiu inferir determinados aspectos da rotina e ambiente laboral dos mesmos. O público dos entrevistados foi composto pelos gestores (primeiros gestores de Agência ou gerentes de Administração do Banco Alfa) que concluíram o Programa Diálogo. Salienta-se que os mesmos foram selecionados por conveniência (proximidade geográfica), da região de Pelotas/ RS.

Conforme planejamento prévio, estabelecido dos procedimentos metodológicos, realizou-se uma entrevista-piloto a fim de adequar o instrumento de pesquisa com um gestor não pertencente ao público entrevistado, o que possibilitou a adaptação do roteiro utilizado, bem como da abordagem utilizada pela pesquisadora.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

Por meio das questões de identificação verificou-se que dentre os 7 (sete) gestores pesquisados, todos possuem formação de Ensino Superior, dos quais 5 (cinco) são pós-graduados e 1 (um) com grau de mestrado. Tal fato é relevante, pois esses dados mostram que os programas de ascensão de carreira da instituição pesquisada valorizam a formação acadêmica de seus funcionários, inclusive sendo determinantes nos critérios de seleção nos programas de ascensão. Destaca-se que dentre os pesquisados as áreas de formação verificou-se maior frequência nas áreas de Gestão Empresarial e Gestão Financeira.

Obtiveram-se os seguintes dados:

Gestores	A	B	C	D	E	F	G
IDADE (anos)	50	45	49	32	54	43	47
FORMAÇÃO	Pós – grad.	Mestrado	Pós – grad.	Pós – grad.	Graduação	Pós – grad.	Pós – grad.
TEMPO DE INSTITUIÇÃO (anos)	27	26	32	10	29	28	24
TEMPO DE CARGO GERENCIAL	11	9	20	3	9	10	10
PESSOAS QUE GERENCIA	23	19	35	17	32	33	43

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.

Assim, a partir dos dados coletados dos gestores, é possível definir um perfil dos entrevistados: possuem idade de 32 a 54 anos, média de 46 anos de idade, e tempo médio de 25 anos de trabalho na instituição pesquisada, sendo funcionários de carreira e que ocupam cargo gerencial há um tempo médio de 10 anos. As equipes que gerenciam variam de 17 a 43 funcionários.

A partir deste tópico, os entrevistados foram identificados na pesquisa pela nomenclatura G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7; a fim de garantir a confidencialidade do público, bem como visando extinguir o risco da influência de fatores externos.

4.2.2 Categorização

As categorias de conteúdos que nortearam a abordagem aos entrevistados foram definidas primeiramente pela autora e convergem para a busca de informações sobre os resultados práticos do Programa Diálogo na formação e atuação destes gestores. Cabe ressaltar que tais categorias foram estabelecidas com base na questão de pesquisa, bem como nos objetivos geral e específicos. Assim as colunas de categorias e subcategorias representam o norte para análise de conteúdo; o quadro aqui apresentado constitui um elemento importante da análise de conteúdo, fruto da investigação realizada. Assim, a coluna “definição” expõe brevemente, os principais resultados apontados pelos gestores com relação às categorias, constituindo elementos iniciais para construção da análise de conteúdo propriamente dita, cujos resultados seguem após o quadro.

CATEGORIAS*	SUB-CATEGORIAS*	DEFINIÇÃO**
DESAFIOS DO GESTOR	GESTÃO DE PESSOAS	Gestão Estratégica de Pessoas; Motivação da equipe;
	CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS	Prática reflexiva sobre a atuação como gestor; Lidar com conflitos; Embasamento teórico bibliográfico para as melhores práticas administrativas;
ENTRADA E PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA.	MOTIVOS INDIVIDUAIS P/ ENTRADA NO DIÁLOGO	Fins Profissionais; Aperfeiçoamento pessoal e profissional; Capacitação para atuação como gestor;
	EXIGENCIA DA EMPRESA	Inscrição voluntária; Exigência da empresa na formação do gestor;
	OBSTÁCULOS	Problemas técnicos na plataforma virtual; Dificuldade de exposição das realidades por parte dos gestores; Falta de tempo;
	FACILITADORES	Facilidade de inscrição; Flexibilidade proporcionada pela modalidade à distância;

IMPORTANCIA DO PROGRAMA PARA GESTÃO DE PESSOAS	AÇÕES IMPLEMENTADAS	Tomada de decisões mais equilibradas e com maior participação das equipes nas mesmas;
	MUDANÇAS	Mudança continuada quanto à gestão de pessoas; Prática reflexiva; Comunicação mais efetiva com a equipe;
FORMAÇÃO DO GESTOR	APRENDIZAGEM FORMAL	Caminho que o gestor deve seguir; Fortalecimento de alguns pilares da administração;
	APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL	Revisitação do que se faz e do que pode ser feito, mensuração entre ideal e real;
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	Estilo de Gestão e Liderança; Alinhamento Institucional;
	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Importância de o gestor saber o que a organização espera dele; Aprendizagem com foco para o banco – competências organizacionais;

Quadro 5 – Categorias de análise.

* Categorias e Subcategorias definidas *a priori*.

** Elaboradas a partir das respostas dos entrevistados.

4.2.2.1 Desafios do Gestor

Ao serem questionados acerca de quais seriam os principais desafios de gerenciar uma unidade (agência) do Banco Alfa, houve unanimidade de respostas: “gerenciar pessoas”. Especialmente, na **Gestão de Pessoas**, os principais pontos identificados nas entrevistas foram relacionados aos desafios estratégicos da gestão de pessoas, que vem ao encontro do exposto no quadro teórico, no que tange o alinhamento de objetivos e pessoas por meio da gestão e desenvolvimento de competências (FLEURY, 2002) e a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Essa visão relacionada os desafios estratégicos pode ser verificada claramente por meio das afirmativas de G1 e G4, respectivamente:

O principal desafio é trabalhar as Pessoas, é o fundamental. Ao mesmo tempo tu trabalhas com as metas organizacionais, tu trabalha também com uma gama de interesses específicos, muito grande, tu fazeres uma concatenação, alinhar esses interesses pessoais com os da organização e a partir daí conseguires estimular a equipe pra que ela busque contigo os objetivos organizacionais. (G1).

O principal desafio é a gestão das pessoas. Objetivos, resultados, números são consequência de uma boa gestão. Conseguir trazer todos para o mesmo time é o principal desafio. (G4).

Outros gestores consideram o estabelecimento de um bom clima organizacional essencial para gerenciar as pessoas; como por exemplo, G3: “Manter um clima harmônico com a equipe e motivar visando os objetivos da empresa através de comunicação permanente e efetiva.”

Esse aspecto se relaciona com a competência gerencial “Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho”, que conforme relatado pelos entrevistados é sua grande preocupação; esta pode ser vista ainda como fonte de incertezas, uma vez que os gestores se mostraram bastante preocupados com o “alinhamento institucional”. Um dos entrevistados destacou o que chama de papel “solitário” do gestor na organização, entre as metas organizacionais e as pessoas da organização. Um deles ressaltou que sua colaboração com equipe e empresa se deva ao fato de “filtrar as tensões” para que as metas não sejam algo tão assustador aos funcionários, o que deixa claro que os gestores assumem seu papel no processo de

Gestão Estratégica de Pessoas nesta organização. Nesse sentido, os gestores tentam garantir que as práticas no trabalho estejam compatíveis com a estratégia competitiva da empresa.

Além da questão da gestão estratégica e motivacional, o gerenciamento da diversidade também foi lembrado. Conforme G7: “Gerenciar pessoas com diferentes gerações, aspirações, mantê-las motivadas, com espírito de equipe para a produção de resultados cada vez mais desafiadores”. Enfim, o comentário de G7 contempla os três principais aspectos destacados pelos gestores.

Salienta-se a congruência dos gestores sobre o principal desafio ser a Gestão de Pessoas, entre as diversas funções de um gestor de unidade de uma instituição financeira, com inúmeros recursos a serem administrados. É interessante observar que não houve influência da pesquisadora para tal resposta, uma vez que foi exposto aos entrevistados que se tratava de uma entrevista sobre o programa pesquisado, não foi destacado o fato de se tratar de uma pesquisa da área de Gestão de Pessoas.

Sobre a **contribuição do programa para enfrentar os desafios**, quando questionados da importância do Programa Diálogo para o enfrentamento de tais desafios, grande parte dos entrevistados disse que o curso colaborou na forma de lidar com esses desafios. Foi observado nas entrevistas que a participação no programa provocou a prática reflexiva desses gestores quanto a sua atuação na Gestão de pessoas, no que tange pontos importantes na função gerencial e especialmente quanto a sua própria atuação. Para G1:

Contribuiu muito nesse sentido... Num determinado ponto, a sensação que eu tive participando do programa e na percepção de alguns colegas é de que nos foi dado um espaço para retomar o pensar, pensar a organização, pensar a rotina de trabalho, pensar as pessoas, a questão das pessoas especialmente pela própria abordagem do programa nas cinco disciplinas: Lógica e Processo Decisório; Estilo de Gestão e Liderança; Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho; Alinhamento Institucional; Educação.(G1).

Para outros gestores o Programa possibilitou uma mudança de percepção sobre tais desafios e maior atenção aos temas estudados, o que se confirma por Kolb (1984) no que diz respeito à transformação mútua entre indivíduo e seu entorno social proporcionada pela relação entre ação e reflexão, que requer confronto e resolução dos conflitos inerentes à situação de aprendizagem experienciada. Destes cita-se o exemplo de G4:

Colaboram sim, matérias como comportamento organizacional; a própria questão de fundamentação de argumentos; a parte de Educação, que tem que ser uma tônica diária na gestão, tudo isso colabora... A parte de Qualidade de vida no trabalho... Temos que ter noção disso na gestão das pessoas. (G4).

Essa mudança de perspectiva observada pelos gestores tem a ver com os ciclos de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984), especialmente no que diz respeito a reflexão sobre a ação, no caso sua atuação como gestores, bem como sobre suas competências e com o desenvolvimento de competências organizacionais, como resultado do trabalho com as equipes.

Entretanto, no ponto de vista de G2, o programa não colaborou muito para enfrentar esses desafios, pois o mesmo ressalta que “na teoria as coisas são fáceis, mas no dia-a-dia não se verifica muito isso”, o mesmo destaca que já tinha um estilo de gerenciar adequado com o programa diálogo, porém nem sempre consegue pôr em prática.

Contudo, a maior parte dos gestores tem uma visão semelhante à de G7:

Sim. O programa Diálogo nos possibilita a parada necessária para procuramos entender todos esses conflitos tão presentes no nosso dia-a-dia da agência. A administração de pessoas no meu entendimento certamente é o grande desafio que temos pela frente. É construção diária. Equipes motivadas = a melhores resultados. (G7).

Por meio dos pontos de vista apresentados é perceptível o aspecto reflexivo que o Programa Diálogo representou para a maioria dos participantes; contudo, tendo em vista os objetivos deste trabalho acerca dos resultados práticos do programa em estudo questionou-se especificamente sobre mudanças na atuação de cada gestor junto as suas equipes. Dessa forma, alguns declararam já agir, anteriormente à realização do curso, de forma condizente com os perfis, valores trabalhados no programa (Ex: diálogo, gestão participativa, etc.). Outros, embora tenham afirmado haver mudanças na sua atuação não souberam citar exemplos, conforme solicitado pela pesquisadora.

Como despertar a atenção para essa questão foi importante... Em termos de práticas, como já disse, eu já tinha uma postura nesse sentido, claro que agrega novos conhecimentos, não consigo referir procedimento nenhum específico adotado a partir do programa. (G1)

Cabe a ressalva de que conforme perfil dos entrevistados já apresentado neste estudo, eles já atuavam, em média, há 10 anos como gestores de agência o que denota o aprendizado pela

experiência. Entretanto, os que declararam mudanças significativas, além de exemplificar, deixaram clara a forma como tais mudanças foram provenientes desse processo reflexivo provocado pelo curso, o que condiz com o ciclo de aprendizagem experiencial proposto por Kolb (1984).

É interessante observar que os gestores pesquisados já possuíam conhecimento acadêmico na área de Gestão, bem como experiência organizacional, mas muitos destacaram o fato deste curso ser melhor que os demais realizados na instituição, pois utilizava exemplos práticos do dia-a-dia do gestor, além de temas atualizados e característicos da instituição.

Os gestores também ressaltaram a importância de um embasamento teórico bibliográfico para as melhores práticas administrativas, e nesse caso, esse embasamento é validado pela instituição que com o Programa estimulou essas novas perspectivas, através do que diz a teoria confrontada com a prática dos gestores (por meio das discussões promovidas nos *chats* do curso). Para G6: “Houve mudanças. Estou mais apegado a teoria e menos assustado com a prática que tenta atropelar essa lógica de administração que quer resultados para ontem.”

Deste tema, os gestores demonstraram a necessidade de amparo, ou melhor, um suporte teórico, para suas ações, e nesse sentido a ação da Universidade Corporativa valida os temas organizacionais; os exemplos mais citados de mudanças nas práticas se referem principalmente a uma maior abertura para tomada de decisões em conjunto com suas equipes. Por exemplo, a formação de comitês para decisões de comissões (promoção de funcionários) foi citada por vários entrevistados.

Conclui-se desta categoria que todos os gestores entrevistados consideram a Gestão das Pessoas o maior desafio de se gerenciar uma agência do Banco Alfa, especificamente, as questões da Gestão Estratégica de Pessoas e motivação das equipes. Nessa perspectiva, a maioria das mudanças no enfrentamento desses desafios, a partir da participação no Diálogo, se relaciona mais com fatores subjetivos do que com práticas específicas tomadas; tais aspectos se destacam na própria fala dos entrevistados: “ajudou a entender melhor as pessoas”, “passei a respeitar o ritmo das pessoas”, “foi interessante saber qual a postura do gestor que a organização gostaria de ter”. Enfim, a participação no curso foi determinante para a prática reflexiva desses gestores no seu dia-a-dia de trabalho com as equipes.

Tais mudanças refletem o desenvolvimento de competências ligadas às habilidades humanas e interculturais por parte desses gestores, o que corrobora o conceito de aprendizagem

como “processo social” (KOLB, 1984). Esse caráter social da aprendizagem se destaca na aprendizagem experiencial, como perspectiva holística, integrativa, culminando na combinação: experiência, percepção, cognição e comportamento.

Dessa forma, coube investigar a forma como o processo de aprendizagem proposto pelo programa Diálogo foi desenvolvido por esses gestores, desde sua entrada e participação nesse programa.

4.2.2.2 Entrada e participação no Programa

No que se refere ao processo de entrada e participação dos gestores no programa Diálogo, as motivações que levaram ao ingresso no programa, ou seja, o porquê de cada gestor ter se inscrito, obtiveram-se as mais variadas respostas, desde questões pessoais, profissionais ou da própria organização. A seguir seguem, sucintamente, as respostas dos participantes:

- Necessidade na capacitação pra minha atuação como gestor (G1);
- Agregar conhecimento (G2);
- Busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional (G3);
- Crescimento contínuo (G4);
- Desafios, importância dele pra minha formação e até pra concorrências (G5);
- Apenas por exigência da empresa (G6);
- A necessidade da construção de uma forma melhor de administrar as pessoas (G7);

Conforme observado, apenas um dos gestores citou sua entrada no curso, como exigência da empresa, cabe destacar que conforme dados da Universidade Corporativa da organização, a participação no curso tem caráter voluntário, contudo é indicada a participação ao público de gestores de unidades do banco. Sobre o comentário de G5 quanto às “concorrências”, quer dizer que o Diálogo é valorizado por meio de pontuação em programas de ascensão profissional no Banco Alfa, ou seja, de promoções durante a carreira.

Cabe ainda ressaltar que a maioria das respostas converge para a busca por “desenvolvimento profissional”, como fruto do engajamento pleno do profissional em seu próprio processo de aprendizagem (Pimentel, 2007). Ainda segundo a autora, a compreensão profunda

desse processo é fundamental para a formulação de programas de formação e propostas de análise da atuação profissional. Nesse sentido, vale destacar a importância da análise, considerando a ótica desses gestores, sobre o seu desenvolvimento mediante a participação em um programa de formação que sinaliza também a reflexão sobre a experiência, bem como mudanças cognitivas e comportamentais.

No que tange a perspectiva dos gestores, enquanto aprendizes, questionados sobre possíveis **obstáculos à entrada no programa**, todos os entrevistados responderam não haver obstáculos (inscrição no programa), uma vez que como já ocupavam cargos gerenciais no Banco Alfa e este era o único pré-requisito, aqueles que se inscreveram tiveram participação automática.

Já sobre a participação no programa, foram relatados alguns **obstáculos durante a participação**, verificou-se que os principais se diferiram em e três tipos distintos:

O primeiro se deu mais no início do curso, pelas especificidades de se fazer um curso de longa duração na modalidade à distância, as dificuldades de acesso a internet em períodos de viagem dos gestores, ou mesmo pela plataforma virtual que não funcionava bem. Um dos gestores também citou falhas na parte pedagógica em que, segundo ele, tiveram diferenças absurdas entre um orientador e outro, um que conseguia estimular a participação da turma, e outros sequer fazer o básico. O segundo obstáculo verificado está ligado ao receio de participação de alguns gestores, nos momentos em que havia discussões ou exemplificação de problemas verificados no dia-a-dia do gestor:

[...] alguns colegas pareciam viver no “mundo da fantasia” ao contarem suas experiências como se não houvesse conflitos, os gestores que estavam lá são eram melhores gestores do mundo. (G2).

O que ocorreu foi que alguns colegas, no início, ficaram meio receosos; nós fomos a primeira turma, éramos meio que cobaias, e muitos no início ficavam meio que enfeitando as respostas com medo de algum retorno até porque tínhamos a impressão de que éramos acompanhados. Mas depois, ao longo do curso, o pessoal foi amadurecendo. A experiência e a maturidade foram fazendo com que se tornassem mais abertos e participativos e os debates foram se tornando mais aprofundados. (G5).

Segundo eles, isso dificultava a troca de experiências e inibia as participações, além de não contribuir com a construção do conhecimento esperada, contudo, com o desenvolvimento do curso isso foi mudando.

Isso deixa claro que os gestores participantes valorizavam e valorizam a troca de experiências como fator contributivo à aprendizagem, tanto por meio da reflexão de suas próprias vivências como dos relatos de vivências dos colegas gestores; o que está engendrado à perspectiva social da aprendizagem vivencial, considerada por Bitencourt (2005, p.138): “experiências vivenciadas ao longo da trajetória pessoal e profissional representam potencial oportunidade para aprender a aprender. Em outras palavras, valendo-se da diversidade de experiências, observamos a atuação e/ou solução de problemas, tendo como base a as vivências anteriores.”

O terceiro obstáculo à participação citado foi a falta de tempo para realização das atividades:

Adaptação ao sistema e a agenda de trabalho que é bem diferente de outros que participei. Minha dificuldade na participação está diretamente relacionada às constantes mudanças de localização de dependências. Outra grande dificuldade que enfrentei está relacionada ao tempo – todas as participações, trabalhos, sempre foram feitos à noite, e muitas vezes altas horas da noite. O dia-a-dia não possibilita para os gestores de agência um melhor aproveitamento de todo o potencial que o curso apresenta. (G7).

Contudo, ao serem questionados sobre as **facilidades de participação no curso**, houve unanimidade sobre a flexibilidade proporcionada pela modalidade de educação à distância. Conforme destacado por G5:

A forma como foi ministrado esse curso à distância... Inclusive mesmo na graduação que foi presencial eu não senti tanta importância, tanto aprendizado quanto nesse aí. Você se força a buscar, na internet os conteúdos remetem a um link e para outro, toda a informação se interliga, você amplia as buscas. Além das facilidades de horários, você mesmo administra seu tempo. (G5).

Além da flexibilidade de acesso e horários para realização das atividades os gestores também chamaram atenção para a qualidade do material disponibilizado, sendo este de fácil entendimento. Um dos gestores (G7) destacou a aceitação que o programa encontrou junto ao Banco e o respaldo para a participação, o que foi corroborado por G4 ao elogiar a parceria entre o Banco Alfa e a FGV, instituição de ensino nacionalmente reconhecida.

Assim, verifica-se que não houve obstáculos quanto à entrada dos gestores no programa. No que diz respeito aos obstáculos enfrentados, durante a participação no curso, os entrevistados

não os consideram esses como obstáculos propriamente ditos, mas como dificuldades que podem ser resumidas em: iniciais dificuldades de acesso a plataforma virtual (problema técnico); o receio de alguns gestores em relatarem suas experiências de atuação como gestor (nos *chats*), o que acabava inibindo os demais participantes; e a administração do tempo para cumprir as atividades do curso mesmo com a agenda e falta de tempo dos gerentes de agência.

Em suma, quanto às facilidades conforme exposto pelos entrevistados verificou-se a “flexibilidade” como item citado por todos os participantes, flexibilidade esta consequência da modalidade de educação à distância (maior parte do curso).

Um aspecto bastante interessante observado é que, no caso dos gestores entrevistados, o processo de participação no Diálogo parece ter promovido um processo reflexivo da teoria sobre a prática e da prática sobre a teoria, tal (re) conceituação de experiências vividas e trocadas pelos gestores iniciou um novo pensar sobre o papel do gestor, pelos próprios gestores, e, por conseguinte para a organização estudada.

4.2.2.3 Importância do Programa Diálogo para Gestão de Pessoas

Embora questionados sobre a importância do Diálogo para sua própria atuação em Gestão de Pessoas, especificamente, alguns dos entrevistados responderam mais genericamente sobre a importância do programa, mais voltados para a importância do mesmo no nível organizacional, ou seja, para o Banco Alfa; talvez pela relevância do programa para a organização, no contexto em que o gestor é o representante direto desta para suas equipes e conforme verificado, por meio de observação, todos assumem esse papel de ser a “imagem do banco” para o público externo (nesse momento representado pela pesquisadora). Tal visão do plano organizacional é explicada como segue:

Eu vejo como o mais importante do programa em si, em sua própria denominação está lá: práticas para transformação. E quando se fala em mudanças, primeira coisa: “as pessoas tem resistência a mudanças”; esse é o primeiro elemento a ser levado em consideração. Pra organização ele é importante porque ele inicia um processo de mudança que não sabemos até onde e em que profundidade ele vai se consolidar, a partir do momento que as pessoas passam a vivenciar o programa, o que se espera dele é que a partir dessas experiências, dessa revisitação dos conteúdos acadêmicos, a elaboração de novas práticas, a partir do conhecimento gerado dentro do programa, a expectativa da

organização é de que aí seja a semente do processo de mudança, que as pessoas comecem a levar pros seus ambientes de trabalho essa nova visão de como trabalhar na gestão de pessoas. A tendência é de algumas pessoas vão deixando e outras assumindo cargos de gestão, ou mesmo na linha de executivos da empresa que vai ter passado por esse tipo de formação, esse é o grande objetivo, a grande sacada é justamente promover uma mudança continuada quanto à gestão de pessoas. (G1)

Percebe-se aqui uma perspectiva bastante coerente com os objetivos da Educação Corporativa como estratégia de desenvolvimento de pessoas (EBOLI, 2002) e propulsora do processo de mudança, assim, ambos os aspectos são pertinentes na aprendizagem organizacional, intimamente relacionada ao processo de mudança (ANTONELLO, 2005). Nesse sentido a reflexão de G1: “Pra organização ele é importante porque ele inicia um processo de mudança que não sabemos até onde e em que profundidade ele vai se consolidar...” deixa no ar um questionamento mais profundo sobre o programa, cuja verificação só se dará a partir nos novos contextos gerados na organização e com as novas gerações de gestores.

Nessa perspectiva é interessante o comentário de gestor que considera importante o gestor saber qual seria a atuação ideal na Gestão de Pessoas, conforme os valores tanto acadêmicos quanto institucionais:

Conhecer, saber o que a diretoria da empresa, através do Diálogo, ela delinea um caminho que o gestor deve seguir. Eu acho que essa padronização que o banco gostaria de ter de atuação dos administradores acho que foi o ganho maior, isso é importante a gente saber. (G2).

Tal perspectiva condiz com o que considera importante o G6: “Visitar temas fundamentais da gestão e corrigir rumos de atuação”.

Já no que se refere à importância individual que o curso teve para cada um dos gestores, observaram-se algumas questões particulares, por exemplo, mais respeito à individualidade dos funcionários (G5) e mais ponderação ao lidar com situações de conflito (G7); contudo, observadas as particularidades, os aspectos comuns para a maioria dos gestores tem a ver com a importância do programa para uma gestão mais participativa envolvendo os diversos segmentos dos funcionários, ou seja, todos os níveis hierárquicos e uma comunicação mais efetiva, inclusive com a utilização do apoio da ECOA⁷. Assim, percebeu-se como item mais importante do programa para os gestores, a tomada de decisões mais equilibradas e com maior participação das

⁷ ECOA – equipe de comunicação e auto-desenvolvimento, composta por funcionários.

equipes nas mesmas, sendo esta a principal mudança no dia-a-dia e processo de trabalho dos gestores. Tal mudança se relaciona com o desenvolvimento da competência gerencial: “Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos” (referenciada pelo programa em estudo). Além das mudanças em termos de Estilo de Gestão e Liderança, bem como das mudanças de perspectiva, ou prática reflexiva verificadas, foi pesquisado o surgimento ou aplicação de novos processos de trabalho ou alterações nos processos já existentes, pelos gestores, possivelmente provocados pelo processo de aprendizagem.

Dessa forma, dos resultados obtidos excetuando um dos gestores, para o qual a participação no programa não gerou a implementação de mudanças nos processos de trabalho, todos os demais exemplificaram com uma ou duas mudanças iniciadas após a participação no curso, mesmo que já procurassem fortalecer os valores desenvolvidos no curso.

O exemplo mais lembrado pelos gestores pode ser resumido por G7:

A equipe tem uma participação mais ativa nas decisões da agência. Procura-se a construção de soluções mais equilibradas e que encontrem o respaldo maior na equipe. As mudanças, promoções procuramos discutir no grupo ou com representantes do grupo. (G7).

Sem dúvida, a maioria dos gestores passou a utilizar uma comunicação mais efetiva com a equipe e procurando envolver a mesma nas decisões, o que foi corroborado pelo G6 que salientou as ações de dar mais visibilidade sobre os atos dos administradores e a descentralização das decisões.

Cabe destacar outras ações implantadas pelos gestores a partir do Programa Diálogo e que em alguns casos é possível relacionar a qual disciplina abordada pelo curso a ação está ligada. Por exemplo: forma de gerenciar lideranças, enquanto gestor e líder de equipe (Estilos de Gestão e Liderança); foram implantadas algumas ações de processo contínuo de aprendizagem (Educação); maior atenção as ações/programas que o banco já possui em QVT (Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho); estímulo à participação e ao crescimento dos funcionários em suas carreiras (Alinhamento Institucional e Educação); implementação de economia de energia e outros princípios de Responsabilidade Sócio-Ambiental (Alinhamento Institucional e QVT).

Além disso, os gestores mostraram bastante preocupação em exercer o papel de parceiros de sua equipe sem perder o foco nos objetivos:

Depois do Diálogo eu comecei a implantar brincadeiras, gincanas, desafios, dentro das agências em que passei, de acordo com produtos, objetivos, metas; procurei criar algumas formas lúdicas de trazer todo mundo pra dentro da brincadeira. Também pensando nessa idéia de gerir todos, conseguir trazer do escriturário à gerência média e unir mais a equipe. (G4).

Nesse contexto, também se procurou saber quais as ações que esses gestores gostariam de ter colocado em prática e não conseguiram; dos pesquisados apenas dois gestores não encontraram dificuldades e relataram ter conseguido êxito em todas as ações a que se propuseram, contudo destacaram a necessidade de respeitar opiniões diversas na hora de implementar mudanças e ajuda da ECOA.

Entre os demais, verificou-se que as maiores dificuldades se deram em função falta de tempo e metas; mas também da resistência dos próprios funcionários em participar dos processos de decisão e de desenvolvimento de pessoas, nesse sentido, destacam-se:

[...] o dialogo prega que o gestor deve reunir a equipe, ser positivo, motivar pessoas, mostrar o caminho, mostrar oportunidades, indicar treinamentos... Isso tudo a gente faz, mas não acontece... Eu pelo menos não tenho conseguido êxito nisso. G2.

A dificuldade que se tem é envolver todos os funcionários num mesmo ritmo. Eu sempre digo, num barco você coloca a velocidade conforme a batida do tambor e nem todos os funcionários estão na mesma velocidade. O grande mérito do administrador é descobrir a velocidade de cada um e adequar a isso aí, por exemplo, eu consegui descobrir em alguns funcionários qualificações que antes não eram percebidas pelo grupo e até mesmo pelo próprio funcionário. G5.

Entretanto, outros relataram as dificuldades de tornar a comunicação com as equipes mais efetiva e participativa, especialmente no processo de tomada de decisões, há certa resistência das equipes. Um dos gestores ressaltou a necessidade de se desmitificar a figura do gestor, para que ele possa ser visto na equipe como um colega, um parceiro e não como alguém que só está ali para cobrar. O que é corroborado pelas afirmativas:

Um exemplo foi a inserção da ECOA no processo de discussão dos problemas administrativos/estruturais da agência. Não tive êxito. A ECOA não estava efetivamente motivada para participar. (G7).

No diálogo se tratava muito de agências grandes, maiores, em que é feito um comitê de crédito, de administração para tomada de decisões... Como essa é minha segunda agência, não precisamos de um comitê diariamente, pois o número de operações não demanda isso. No Diálogo isso sempre ficava bastante caracterizado. Não conseguimos fazer aqui um comitê formal de análise, mesmo assim procuramos tomar decisões de forma colegiada, decisões de crédito e de administração por meio de conversas informais. (G4).

Em contraponto a esses aspectos referentes às dificuldades encontradas junto às equipes, G1 destaca um aspecto que dificulta as ações oriundas dos gestores:

Nós somos premiados pelos desafios organizacionais, algumas vezes precisamos estabelecer prioridades e lamentavelmente em algumas dessas situações fica difícil de aplicar alguma ou outra prática, principalmente de Qualidade de Vida no Trabalho, em função dessa premissa de tempo. (G1).

Assim, cabe destacar o comentário de G1, uma vez que embora este fator não tenha citado pelos outros gestores quando abordados sobre o tema, tal fator dificultador foi relatado informalmente à autora do trabalho, pós-entrevista, pela maioria dos gestores. Observa-se neste aspecto, que a premissa de tempo citada por G1 se deve aos desafios organizacionais, inevitavelmente colocados como prioridade nas agências do Banco Alfa, ou seja, a cobrança por resultados.

Essa perspectiva é ratificada por Oderich (2005, p.90): “Os quadros gerenciais, em especial, sentem-se pressionados a ser “super-homens” ou “super-mulheres”, em organizações nas quais a ousadia e criatividade são estimuladas apenas se “trouxerem lucros” (nunca prejuízos)...”. No caso dos gestores pesquisados tal pressão é driblada por meio de prioridades que cada um acaba estabelecendo no seu dia-a-dia de trabalho, sobrepondo umas competências às outras.

4.2.2.4 Formação do Gestor

Cabe aqui a ressalva de que buscou neste trabalho diferenciar, ou seja, tratar separadamente as questões relativas ao “porquê” da entrada e participação dos mesmos no Programa daquelas sobre a importância na atuação, e importância na formação do gestor, uma vez que o processo de formação de cada gestor se deu de modo bastante individual.

Contudo, os perfis profissionais dos entrevistados se assemelham e vale salientar que conforme relatado pelos mesmos, eles já possuíam experiência, ou seja, de aprender pela experiência, e tempo da função de gestores de agência, e, por conseguinte de pessoas.

Em virtude dessa experiência prévia dos gestores no cargo, um dos gestores considera que a participação no programa não mudou nada na sua atuação como gestor e pouco na sua formação. Contudo, destaca-se que este ponto de vista é uma exceção se comparado aos demais entrevistados, que mesmo relatando experiências anteriores consideraram o programa “muito importante” na sua formação (G1, G4, G5, G7).

Assim, no que referem ao processo de formação, os gestores consideram bastante significativa a participação no curso e, condizentes com essa relevância em sua formação, muitos relacionaram essa importância ao aperfeiçoamento e fortalecimento de disciplinas e valores já estudados por eles na aprendizagem formal, mas bem mais focado para o banco; conforme segue:

Muito importante, pois já tinha uma noção. Eu iniciei uma pós-graduação em gestão de pessoas, eu tive várias experiências, mesmo antes de trabalhar no banco e o Diálogo foi mais um conhecimento agregado, uma revisão do que se faz e do que pode ser feito, mensuração entre ideal e real. (G1).

Pra mim representou aperfeiçoamento, especialmente dos temas que estudei na graduação e pós-graduação, mas mais focado para o banco. (G3).

Fortalecimento de alguns pilares da administração. (G6).

Essa construção de conhecimentos focada para a organização, para seus ambientes de trabalho específicos e, por conseguinte, para a cultura organizacional do Banco Alfa pode ser considerada o aspecto mais importante na sua formação, uma vez que já possuíam conhecimento acadêmico na área de Gestão e também de aprendizagem organizacional oriunda da experiência como gestor.

Em contrapartida a essa perspectiva de o gestor saber o que a organização espera dele, conforme já mencionado, é interessante observar a visão de G5, que valoriza na sua formação essa oportunidade de mostrar a sua realidade para a organização, seja para outros gestores ou pela Universidade Corporativa que intermedeia ações de Educação no Banco Alfa. Para G5:

Pra mim, foi o curso mais importante, onde eu me senti mais aberto à manifestação e os outros administradores (depois de um momento inicial) de trocar idéias; sempre se tem uma relutância em trocar idéias. No final, o que se pensa desse curso, deu pra perceber que, acho o banco buscava que no Diálogo, a gente se manifestasse, algumas coisas foram abordadas no curso, o banco, forma colocadas em prática... Então de certa forma a instituição nos ouviu. (G5).

Tais resultados convergem para os conceitos estudados sobre desenvolvimento dialético de indivíduo e organização a partir da aprendizagem pela experiência Antonello (2001); Kolb, (1984); Pimentel (2007). Contudo o Programa Diálogo estabelece primeiramente uma proposta estruturada de aprendizagem formal, que obteve resultados de cunho subjetivo e de aprendizagem informal, que se dá em processos não previstos nem estabelecidos previamente pela organização.

Especialmente, no processo de formação desses gestores, os aspectos sobre aprendizagem formal destacados pelos mesmos são exemplificados pelo “caminho que o gestor deve seguir” e “fortalecimento de pilares da administração”. Já os ligados a aprendizagem pela experiência dizem respeito à “revisitação do que se faz e do que pode ser feito, mensuração entre ideal e real”.

4.2.2.5 Competências Gerenciais

Sob o ponto de vista dos entrevistados, quando questionados acerca das competências gerenciais mais desenvolvidas ou fortalecidas a partir do Programa, duas das competências se destacam entre as demais citadas pelos entrevistados: Liderança e ouvir a equipe (participação na tomada de decisões).

No que se refere à liderança alguns gestores consideraram que foi a disciplina mais estudada e que idealiza o papel do líder que motiva com o exemplo, que está à frente, que dialoga, que dá espaço para a equipe, ouve, delega, educa (G2); o que converge para as proposições contemporâneas de gestão estratégicas de pessoas, que reservam aos líderes funções relacionadas ao desenvolvimento de equipes, à promoção da aprendizagem, a disseminação do conhecimento, à mobilização para mudança, entre várias outras (MASCARENHAS, 2008).

Sobre o tema, outro gestor revelou informalmente que as metas e resultados devem ser buscados pelo gestor e, segundo ele, há duas formas de liderar a equipe para isso, uma de modo autoritário que tende a gerar resultados negativos, como resistência e insatisfação e outra forma de gerenciar, capaz de tornar a equipe comprometida, onde o gestor assume o papel de líder. Dessa forma, a única ferramenta do administrador é um estilo de gestão voltado ao diálogo e participação de todos.

Contudo, a competência gerencial mais citada pelos entrevistados foi o “ouvir” as equipes, no sentido da participação das mesmas nos processos de tomadas de decisão e isso se evidencia pelas afirmativas dos gestores:

[...]o ouvir, foi dada muita ênfase em se fazer um consenso entre as várias perspectivas de cada pessoa, muitas vezes de onde a gente imagina que não haveria um contribuição relevante, pelo simples fatos de estar ouvindo as pessoas se consegue grandes soluções, valorizar as pessoas, valorizar o pensar é a coisa mais importante no desenvolvimento de lideranças. (G1)

Estamos melhorando a participação da ECOA, ouvindo funcionários de base e fazendo com que eles participem da tomada de decisões, antes não eram envolvidos em nada, por exemplo, na escolha de cursos, escala de férias, unir o pessoal, etc. (G5)

A construção do processo decisório na agência tornou-se mais participativo, com envolvimento das equipes e como consequência a construção de resultados mais consistentes e mais fáceis de serem atingidos. (G7).

Conforme se observa os gestores passaram a ouvir mais suas equipes, bem como estabelecer um diálogo contínuo e a valorizar as contribuições recebidas, não somente valorizando-as, mas tornando a gestão participativa, o que está de acordo com as competências gerenciais desejadas pela organização no perfil descrito, tomando-se por base aquelas expostas no Quadro de Competências Gerenciais (Figura 5), que se relacionam com as disciplinas do Diálogo. Pela pertinência do tema, cabe neste trecho a transcrição das mesmas: “Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos”, relacionada à disciplina de Estilos de Gestão e Liderança e “Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho”, esta relacionada à disciplina de Alinhamento Institucional.

Já G7 faz uma observação que envolve Educação e Alinhamento Institucional, quanto à competência “Promove o desenvolvimento da equipe comunicando expectativas”:

Isso era uma coisa que eu tinha dificuldade, eu até reconhecia os meus colegas, mas acabava esquecendo-se de reconhecer; pois eu tentava alinhar, alinhar, alinhar e esquecia o reconhecimento, foi algo que com o Diálogo eu comecei a programar. Reconhecer mais do que cobrar e alinhar estratégias... (G4).

Conclui-se que além das competências gerenciais propriamente ditas, cujo desenvolvimento ocorreu de maneira mais significativa em umas do que em outras (não tão lembradas pelos gestores), a participação no programa se consolidou como uma fonte de

conhecimentos e estímulos vinculados a aprendizagem organizacional, o que se fundamenta conceitualmente, por:

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. (ANTONELLO, 2005, p.27).

Dessa forma, o Diálogo mostrou-se capaz de envolver essas formas de aprendizagem, bem como proporcionar aos gestores uma (re) conceituação sobre o seu papel como gestor e quais as competências que necessitam ser mais desenvolvidas. Enfim, essa dinâmica de reflexão e ação contemplou tanto as competências necessárias ao desenvolvimento gerencial, como a aprendizagem organizacional. Salienta-se, no entanto, que os resultados obtidos com esse estudo mostraram que para os gestores o foco para a organização (em termos de competências organizacionais) e reflexão foram a maior contribuição do Diálogo, seguido do desenvolvimento de competências gerenciais específicas, pois verificou-se que foram valorizadas aquelas de cunho estratégico e não tanto as demais (como melhoria de clima ou qualidade de vida, ou ainda de educação, por exemplo).

4.3 EXPECTATIVAS SOBRE O DIÁLOGO

Como ação de Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional, o Diálogo sinaliza algumas mudanças no perfil de gestores e fortalecimento de competências gerenciais requeridas para a função, especialmente motivadas pela reflexão sobre a experiência.

Nesse sentido, observou-se que quando questionados sobre o que eles, como participantes que já concluíram o curso, poderiam sugerir à organização e instituição de ensino que desenvolveram o curso para as próximas edições (se houverem), em maioria dizem respeito à sugestão para formação de novos gestores, ou seja, a possível contribuição às novas gerações de gestores e também aos cargos de gerência média (Ex: gerente de relacionamento, gerente de atendimento, etc.), ou seja, gestores das pequenas equipes dentro de cada agência ou setor, o que se resume pelas respostas:

Sugiro a abertura para a participação da Gerência Média (gerentes de conta, por exemplo) porque são estes os futuros gestores, é importante que os funcionários que tem vontade de chegar a ser administrador de agência tenham essa oportunidade de formação, de se prepararem para serem futuros gestores. (G3).

Acho que seria importante se fosse estendido para gerência média, a quem tivesse interesse, porque a única forma de conseguir manter esse banco é passando esse conhecimento, não só aos gestores, mas sim aos futuros gestores. (G7).

Tal perspectiva representaria uma grande contribuição e compartilhamento das responsabilidades dos gestores com os gestores de gerência média, ampliando os conhecimentos e valores do Diálogo e, por conseguinte, da organização aos demais níveis hierárquicos. Outra grande preocupação dos gestores se refere à continuidade do Programa Diálogo, uma vez que há freqüentes mudanças nas diretorias e também nas estratégias do banco em questão.

Um aspecto desfavorável citado pelos entrevistados tem a ver como a demora para realização das oficinas presenciais, o que acabou atrasando a conclusão do curso por alguns gestores (tais datas eram definidas pelo Banco Alfa): “quase 1 ano após a parte teórica nós acabamos fazendo a oficina presencial, claro que aí entram problemas de ordem organizacional...”(G4). O que é corroborado por G6 que sugere a inclusão de exemplos mais práticos para serem aplicados nas agências, e não acha necessárias as oficinas presenciais, visto que essas “parecem ter sido esquecidas”, muito tempo para poder concluir o curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão bibliográfica realizada, bem como da pesquisa exploratória se pode aferir que o Programa Diálogo se configura paradigmaticamente como um programa de formação gerencial voltado ao desenvolvimento de competências gerenciais. Por se tratar de um curso, integrado a um sistema de desenvolvimento de pessoas, nesse caso, representado pela Universidade Corporativa do Banco Alfa, o mesmo pode ser considerado uma ferramenta empresarial para o desenvolvimento de tais competências, nos níveis individuais e organizacionais.

Por conseguinte, o Diálogo pode ser vislumbrado no âmbito da aprendizagem organizacional como um instrumento formal de Educação Corporativa; que, contudo, se configura como propulsor da aprendizagem experiencial, especialmente por meio da reflexão sobre experiências anteriores e futuras; uma vez que os gestores entrevistados (conforme perfil exposto nesta pesquisa) possuíam tanto conhecimento acadêmico na área administrativa, como experiência na prática gerencial de equipes, anteriores à participação no programa, fato bastante contributivo para os processos de aquisição, especialização e integração de novos conhecimentos. Assim, como resultado desta participação obteve-se mudanças significativas na atuação como gestores, a partir da reflexão sobre suas experiências (passadas, atuais e futuras). Pode-se considerar que o caso do Diálogo, desenvolvido pelo Banco Alfa, tem se mostrado capaz de motivar a aprendizagem organizacional por meio da integração entre a aprendizagem formal (acadêmica), informal (atividades não previstas aprendidas ao longo de suas carreiras), mas especialmente pelo processo de aprendizagem experiencial provocado.

Vale salientar que além do contexto da aprendizagem experiencial marcado pelo processo de reflexão e ação gerado no dia-a-dia desses gestores, as nuances reveladas nos resultados deste trabalho indicam que o curso veio atender a uma demanda organizacional e individual desses gestores, os quais consideraram fundamental o foco do estudo voltado à organização estudada, configurando-se assim uma abertura maior ao desenvolvimento de competências.

Objetivamente, sob a ótica dos participantes, os principais resultados obtidos, no que se refere à Gestão de Pessoas, foram à reflexão sobre sua atuação como gestor e sobre o perfil

gerencial desejado pela organização. Quanto às mudanças no dia-a-dia de trabalho, verificou-se que se destaca um maior diálogo com as equipes nos processos de tomada de decisão.

Embora observadas mudanças significativas se considerarmos que se trata de uma experiência recente na organização, o aproveitamento do mesmo pode ser ampliado. Segundo os próprios gestores, sugere-se a continuidade do programa, especialmente para as novas gerações de gestores; bem como a extensão da oportunidade de participação aos ocupantes de cargos gerenciais de outros níveis, tanto da Alta Administração da empresa e dos cargos de gerência média, que já gerenciam equipes menores.

Quanto ao desenvolvimento de competências gerenciais, que é o objetivo principal do programa em estudo, percebe-se que vem ocorrendo como resultado dos processos de aprendizagem supracitados. Contudo, há limitações dos próprios gestores em reconhecê-las e buscá-las de forma mais efetiva, outra limitação que merece destaque é aquela, citada por alguns gestores, sobre a resistência das pessoas a qualquer tipo de mudança, mesmo quando se trata da tão almejada gestão participativa, em que as decisões são tomadas coletivamente. Nesse contexto, outros fatores são bastante relevantes como, por exemplo, as escolhas e esforços que os gestores acabam fazendo para alcançar melhores práticas em Gestão de Pessoas, especialmente, considerando as metas e objetivos organizacionais, muitas vezes optando por privilegiar algumas práticas em detrimento de outras.

Em suma, quanto ao estudo de caso realizado, que se propôs a responder a questão: **Quais os resultados obtidos pelos gestores participantes do “Programa Diálogo” junto a suas equipes de trabalho no Banco Alfa quanto à Gestão de Pessoas;** salienta-se que além dos resultados já descritos anteriormente, o estudo permitiu descrever o processo de entrada e participação dos gestores no programa; identificar as competências gerenciais mais desenvolvidas, sob a ótica dos próprios gestores; bem como a descrição as modificações realizadas junto às suas equipes.

No estudo, surgiram algumas limitações que tem a ver com a dificuldade dos gestores citarem exemplos em algumas questões, como quando perguntados sobre as próprias ações quanto à Gestão de Pessoas. Percebeu-se certa resistência dos mesmos, que em sua maioria disseram já se guiar pelas premissas e valores do curso antes da participação; em muitos momentos eles demonstraram receio de se expor a qualquer juízo de valor. Entretanto, as

respostas das entrevistas permitiram identificar os resultados, inclusive não previstos e realizar as análises, já expostas.

É importante considerar ainda que das competências gerenciais estabelecidas pela organização, sob a perspectiva dos gestores, houve destaque para algumas; o que deixa claro que este estudo não esgota o tema. Sugerem-se outros estudos relativos às demais competências não tão citadas pelos gestores em suas ações no dia-a-dia de trabalho, como por exemplo, porque aquelas competências ligadas a Qualidade de Vida no Trabalho e Educação não foram tão valorizadas pelos gestores?

Os resultados apresentados revelam a necessidade de pesquisas na área, especialmente no que tange o questionamento sobre o motivo pelo qual os gestores valorizam mais determinadas competências gerenciais do que outras, uma vez que pelo que foi percebido neste trabalho isso se deve a características organizacionais e não particulares de cada gestor; contemplando a relação entre o desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional. Contudo, espera-se que este trabalho tenha trazido contribuições significantes à organização estudada, especialmente, porque traz uma abordagem focada para a Gestão de Pessoas, considerando-se esta uma fonte de recursos valorosa, inesgotável e complexa de competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, R.O.B. **O papel do coordenador de curso de graduação em administração**. In: TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. *Gestão de instituições de ensino*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. P 159-165.

ANTONELLO, Cláudia Simone. (2004). As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. Em: *Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração – Enanpad.*, XXVIII, Curitiba, PR. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD CDROM.

ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

ALLEN, Mark. **The corporate university handbook: desining, managing, and growing e successful program**. New York: Amacom, 2002.

BANCO ALFA. **Curso Fundamentos da Prática Educativa**. Brasília: 2007. (Acesso restrito)

BANCO ALFA. **Proposta Político-Pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas**. Brasília: 2008. Disponível em < <http://uni.bb.com.br> >. Acesso em 28 de ago. 2010.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. **Human Resource Management**. London, Pitman Publishing, 1994.

BENSON, J. **Organizations: A dialectical view**. *Administrative Science Quaterly*, v.22, n.1, p. 1-21, 1997.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 2001.

_____. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada percepção de um grupo de gestores In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.

BOHLANDER, G. *et. al.*. Treinamento e desenvolvimento. In: BOHALANDER, G. *et. al.* (Eds.). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia (UFRN), v.7, 2002. p 31-43.

BOTERF, G. **De la Compétence**. Paris: Les Editions d' Organisation, 1995.

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. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão de competências e gestão de desempenho – Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRUCE, C. On Competence. Discussion list:
<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO Hugo Pena; DINIZ, João Batista Leite; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993..

DUTRA, Joel Souza. **Gestao de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

_____. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FGV Online. **Diálogo: Práticas para a transformação**. Disponível em < <http://www5.fgv.br/fgvonline/dialogo> >. Acesso em 24 nov. 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências** – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GARVIN, David. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review, July/August, 1993, p.78-91.

KOLB, David. A. (1984). **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall Inc. Kotter, J. P. (1997). Os líderes necessários. *HSM Management*, 4, 6-12.

LEITE, Isabel Cristina Badanais Vieira; GODOY, Arilda Schmidt e ANTONELLO, Claudia Simone. **O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento**. Aletheia, n.23, p.27-41, jan./jun. 2006.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEISTER, J. **Educação corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

ODERICH, Cecília. Gestão de Competências Gerenciais: noções e processos de desenvolvimento... In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115.

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 12, n. 2, Mai/Aug. 2007, p. 159-168. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2007000200008&script=sci_arttext> Acesso em 17 nov. 2010.

RUAS, Ruas. **Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no conhecimento. São Paulo: agosto, 1999.

_____; Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-55.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da . *Coach* e papéis gerenciais. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.116-131.

SOUZA, Yeda Swirski. **Orgnizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. RAE-eletrônica/EAESP/FGV.** São Paulo, vol. 3, nº 1. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=1812>>. Acesso em 24 nov. 2010.

TAMAYO, Álvaro. Cultura, valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Org.). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 1996. p.157-172.

TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Org.). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 1996. p.157-172.

WERNERFELT, B. A resource-based viiew of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p 171-180, abr./jun. 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** / Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Dados de identificação

1. Nome do entrevistado:

(os entrevistados serão identificados na pesquisa pela nomenclatura G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 e G8, a fim de garantir a confidencialidade do público, bem como visando extinguir o risco da influência de fatores externos).

2. Idade

3. Escolaridade/Formação

4. Tempo de instituição (Banco Alfa)

5. Tempo em que ocupa cargo gerencial

6. Data de início e conclusão do programa Diálogo

7. Número de pessoas que gerencia

8. Quais são, em sua opinião, os principais desafios de ser gestor em uma agência do Banco Alfa?

9. Os conhecimentos construídos no programa “Diálogo” colaboram com o enfrentamento desses desafios na prática? Como? Dê exemplos.

10. Houve mudanças na sua atuação como gestor de pessoas após a participação no programa? Quais? Relate uma mudança.

11. O que o (a) motivou a participar do programa “Diálogo”?

12. Quais os obstáculos que você enfrentou para a entrada e participação no programa? Dê exemplos.

13. Quais as facilidades, em sua opinião, para a entrada e participação no programa? Dê exemplos.

14. Qual a importância da participação no programa Diálogo para a sua atuação em gestão de pessoas no Banco Alfa?

15. Quais as principais ações implantadas no seu ambiente de trabalho a partir do Programa “Diálogo”? Dê exemplos?

16. Houve ações que você gostaria de ter realizado, porém não conseguiu implementar?
Quais? Por que não?
17. O que representa a participação no Programa “Diálogo” no seu processo de formação como gestor? Dê exemplos.
18. Em sua opinião, quais foram as competências gerenciais relacionadas a gestão de pessoas que foram desenvolvidas a partir da participação no Programa Diálogo?

Questões para finalizar:

19. Você tem sugestões a dar em relação ao programa Diálogo?
20. Algum ponto que não abordei com relação ao programa que você gostaria de complementar?

