

Jeane Souza Menezes

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS ADOTADO  
PELO BRDE COM BASE NA PERSPECTIVA DA ABORDAGEM  
DE COMPETÊNCIAS**

Trabalho de conclusão de graduação apresentado em Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre  
2007

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. José Carlos Ferraz Hennemann

Vice Reitor: Prof. Dr. Pedro Cezar Dutra Fonseca

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Antonio Padula

Vice Diretor: Prof. Norberto Hoppen

### **COMGRAD – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Coordenadora: Profa. Aínda Maria Lovison

Coordenadora-substituta: Profa. Ângela Beatriz Scheffer Garay

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

M543a Menezes  
Avaliação do programa de treinamentos adotado pelo  
brde com base na perspectiva da abordagem de competências/  
Jeane Menezes; orientação de Prof. Dr. Roberto Lima  
Ruas. – Porto Alegre, 2007.  
127 f.  
1. Treinamento. 2. Competências. 3. Desenvolvimento  
de competências  
I. Ruas, Roberto Lima. II. Título.

CDU 65.011.4

Escola de Administração  
Rua Washington Luiz, 855  
Porto Alegre/RS  
CEP: 900140-460  
Fone: (51) 33083645  
Fax: (51) 3308 3991

Jeane Souza Menezes

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS ADOTADO PELO BRDE COM  
BASE NA PERSPECTIVA DA ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS

Trabalho de conclusão de graduação apresentado em Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:  
Aprovado em ..... de agosto de 2007.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientador – Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Dedico a Deus, aos meus pais, ao meu esposo e a todos os demais familiares e amigos que estiveram ao meu lado, permitindo que um singelo sonho se transformasse em uma bela realidade.

**“Você cria seu próprio  
universo enquanto vive...”**

**Wiston Churchill**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente ao meu orientador Roberto Lima Ruas que com a sutileza de suas considerações guiou-me pelo caminho do desenvolvimento.

Aos gestores e colaboradores do BRDE, que permitiram e colaboraram carinhosamente com a realização desta pesquisa.

A minha família, fonte desta conquista: pai, mãe, esposo, irmão, cunhada e sobrinha.

A Deus, por mostrar-me, a cada dia, o prazer de simplesmente viver!

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a efetividade do Programa de Treinamentos adotado pelo BRDE, com base na perspectiva da abordagem de Competências, ou seja, busca identificar se os treinamentos oferecidos pelo Banco têm desenvolvido competências nos colaboradores. A análise foi feita sob duas óticas: a percepção dos Diretores, Gestores e Organizadores do Programa de Treinamentos com relação a sua eficiência e também sob a ótica dos treinandos. A pesquisa foi estruturada em três fases distintas: na primeira fase, de caráter exploratório, aplicou-se questionários aos Diretores, Gestores e Organizadores do Programa de Treinamentos. Na segunda fase, de caráter quantitativo, aplicou-se estudos de *survey* aos gestores e aos treinandos. Na terceira e última fase, de caráter descritivo, realizou-se entrevistas com a aplicação de questionários eletrônicos com complementação de conversas por telefone. Os resultados da pesquisa indicaram que, ainda que o Programa de Treinamentos desenvolva, em muitos casos, conhecimentos, habilidades e atitudes, não é eficiente do ponto de vista de desenvolvimento de competências.

**PALAVRAS-CHAVE:** Treinamento. Competências. Desenvolvimento de competências.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: FASES DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS.....	23
FIGURA 2: LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	24
FIGURA 3: CONCEITO DE COMPETÊNCIAS.....	34
FIGURA 4: DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA.....	37
FIGURA 5: CONTRIBUIÇÕES DAS ÁREAS.....	38
FIGURA 6: CARÁTER ESTRATÉGICO DAS COMPETÊNCIAS.....	42
FIGURA 7: ADEQUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ÀS ATIVIDADES.....	44
FIGURA 8: PRINCÍPIOS DA APRENDIZAGEM.....	46
FIGURA 9: PRESSUPOSTO EQUIVOCADO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	49
FIGURA 10: CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	53



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 Geral .....	17
1.2.2 Específicos .....	17
<b>1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE</b> .....	<b>18</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 TREINAMENTO</b> .....	<b>21</b>
2.1.1 Conceituações.....	21
2.1.2 Fases do Treinamento .....	23
2.1.3 Técnicas de Treinamento .....	26
2.1.4 Avaliação de Resultados do Treinamento .....	29
<b>2.2 COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>30</b>
2.2.1 Evolução da Noção de Competências.....	30
2.2.2 Competências Individuais .....	34
2.2.3 Competências Organizacionais .....	35
2.2.4 Importância Estratégica das Competências .....	39
2.2.5 Noções de Complexidade .....	42
2.2.6 Treinamento Tradicional Desenvolve Competências? .....	45
2.2.7 Desenvolvimento de Competências .....	48
2.2.8 Plano de Desenvolvimento de Competências .....	51
2.2.9 Avaliação da Efetividade das Ações de Desenvolvimento.....	54
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 MÉTODO ESCOLHIDO</b> .....	<b>56</b>
<b>3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3 PÚBLICO ALVO</b> .....	<b>58</b>

<b>3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 PRIMEIRA FASE:.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.1 Questionário 1 – Organizadores .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.2 Questionário 2 – Diretores, Gestores e Organizadores .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2 SEGUNDA FASE:.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.1 Survey - Treinandos .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.2 Survey Gestores.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3 TERCEIRA FASE .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.1 Questionário - Treinandos .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.2 Questionário - Gestores .....</b>	<b>94</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A - Organograma do BRDE.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO B - Questionário 1: organizadores .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO C -Questionário 2: diretores, gestores e organizadores .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO D - Survey Treinandos.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO E - Survey Gestores.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO F - Questionários da terceira fase: treinandos.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO G - Questionários Terceira Fase: gestores .....</b>	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, tem-se como um dos grandes desafios do poder público e da sociedade brasileira estabelecer políticas e meios que promovam o desenvolvimento econômico e social. No entanto, ao citar o desenvolvimento econômico, em alguns momentos, comete-se equívocos quanto à sua definição. O desenvolvimento econômico, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2007)<sup>1</sup>, é “uma combinação de crescimento sustentado, reestruturação produtiva com aprofundamento tecnológico e melhoria nos indicadores sociais da população em geral”.

Em busca deste objetivo, constituiu-se no Brasil, já na década de 60, um sistema de Bancos de Desenvolvimento. O surgimento destas instituições teve papel fundamental no financiamento dos empreendimentos, dos projetos de infra-estrutura e de indústrias de base, bem como na implantação de sistemas agro-industriais e de segmentos produtores de bens de capital.

Desde então, o sistema financeiro nacional cresceu significativamente. Atualmente, de acordo com o Banco Central, existem mais de duzentas diferentes instituições financeiras atuando no país, sendo que neste número estão incluídas instituições financeiras nacionais e internacionais. Portanto, tendo em vista tal realidade de mercado, tende-se a aumentar cada vez mais a competitividade no setor em vista da grande concorrência existente, seja ela direta ou indireta.

Ao tratar-se de competitividade, concorrência e, além disso, de necessidades de adaptação às constantes mudanças tecnológicas e sociais, tem-se destacado a importância do desenvolvimento contínuo do capital humano. Essa preocupação já vem sendo expressa desde a segunda guerra mundial, momento no qual se intensificaram os estudos acerca de programas de

---

<sup>1</sup> Documento Eletrônico.

treinamento e desenvolvimento. No entanto, a partir da década de 80, iniciaram-se estudos voltados a uma nova perspectiva do desenvolvimento do conhecimento: as competências.

Objetivando-se identificar esses conceitos e mudanças buscou-se realizar este trabalho, o qual tem como objetivo principal avaliar a efetividade do desenvolvimento de competências com a realização do Programa de Treinamento adotado pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), organização alvo do estudo, com o enfoque conceitual da abordagem de Competências.

Sendo assim, este estudo visa auxiliar na compreensão da necessidade de adequação dos treinamentos propostos atualmente, objetivando, com isso, poder contribuir para com o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, assim como da Organização.

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

O BRDE desenvolve, anualmente, um Programa de Treinamentos. Este Programa visa oportunizar o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, oferecendo-lhes tanto capacitação técnica quanto desenvolvimento das competências comportamentais necessárias à realização de suas atividades profissionais.

Nos últimos anos, o Programa de Treinamentos do BRDE tem sido dividido em duas modalidades. A primeira delas é composta pelos Treinamentos Fechados, que são organizados internamente e abrangem um grande número de funcionários. A segunda modalidade diz respeito aos Treinamentos Abertos, que se referem a cursos, palestras, congressos e seminários oferecidos no mercado por diversas instituições públicas e privadas, e que, normalmente, abrangem um pequeno número de funcionários.

O Programa de Treinamentos fechados está estruturado da seguinte forma:

Programa de Ambientação: tem por objetivo transmitir ao funcionário admitido uma visão de conjunto da empresa, compreendendo seus objetivos, políticas, contexto organizacional e o ambiente institucional externo relevante, dentre outros aspectos. Essa modalidade é, preferencialmente, destinada aos colaboradores que estão ingressando no BRDE;

Programa de Capacitação Técnica: tem por objetivo capacitar os funcionários da empresa quanto às técnicas e conhecimentos gerais necessários ao seu desempenho profissional. É composto, basicamente, pelos programas de Análise e Concessão de Crédito, Acompanhamento e Recuperação de Crédito, Atualização Jurídica, Tecnologia da Informação e, portanto, tendo como público principal todos os colaboradores cujos setores utilizam tais temas em suas rotinas;

Programa de Desenvolvimento Gerencial: tem por objetivo desenvolver, nos funcionários que exercem cargos de chefia ou que demonstrem potencial e interesse em exercê-los, a capacidade de agir estrategicamente, assim como as habilidades, conhecimentos, valores morais e condutas necessárias à liderança e ao trabalho em equipe;

Programa de Integração e Intercâmbio Interno: visa atualizar os funcionários nos aspectos relacionados à visão de conjunto do Banco em relação a seus objetivos, políticas, fluxos de trabalho e contexto organizacional. Essa modalidade é voltada para todos os colaboradores que por ela se interessarem.

Por outro lado, o programa de Treinamentos abertos está estruturado da seguinte forma:

Programa de Capacitação Técnica – tem por objetivo capacitar os funcionários do BRDE quanto às técnicas e conhecimentos gerais necessários ao seu desempenho profissional. Essa modalidade é destinada a todos os colaboradores que por ela demonstrarem interesse;

Programa de Pós-Graduação: tem por objetivo oportunizar a realização de estudos em nível de pós-graduação aos funcionários cujos cargos requerem formação em nível superior e com potencial para esses estudos.

Identificou-se, após uma análise do Programa de Treinamentos acima descrito, a oportunidade de desenvolver-se um estudo que verificasse os impactos dos treinamentos sobre o desenvolvimento de competências.

Um dos aspectos que salientaram a possibilidade desta análise foi o fato de que os treinamentos adotados pelo Banco, tanto na forma aberta quanto na forma fechada, são oferecidos de maneira tradicional, ou seja, cursos, palestras, congressos e seminários que são desenvolvidos, geralmente em salas de aula, com o auxílio ou não de tecnologias e um professor ministrando. Essa realidade vem de encontro ao que se tem estudado e analisado no campo da efetividade de desenvolvimento de competências em treinamentos. Acredita-se, segundo a teoria, que estas formas de treinamentos, em geral, não desenvolvem as competências dos treinandos, isto é, podem até mesmo desenvolverem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porém, esse desenvolvimento não gera alterações na prática do trabalho e, portanto, demonstra que não houve desenvolvimento de competências. (RUAS, 2001)

Busca-se, atualmente, como fonte de aprendizado, inter-relações entre teoria e prática, que atinjam não apenas os funcionários, mas também clientes e comunidade e que, além disso, tenham por objetivo a aprendizagem constante e não apenas em eventos únicos e dispersos. Outro aspecto a ser enfatizado na perspectiva do Desenvolvimento de Competências, diz respeito à questão do tomador de decisão quanto ao que deve ser aprendido, passando de uma

decisão dos gestores para uma decisão, de fato, conjunta entre funcionários e parceiros da aprendizagem (universidades, consultores, etc.) (Milkovich; Boudreau, 1998).

Além disso, com relação à avaliação da efetividade desses treinamentos, o BRDE mantém apenas um sistema de avaliação de reações no final dos treinamentos sem buscar, portanto, avaliar por completo o sentido do aprendizado, ou seja, se os treinamentos realizados têm, de alguma forma, trazido contribuições para mudanças práticas na Organização. Mesmo apresentando uma planilha de grandes investimentos na área de treinamentos, a empresa não tem desenvolvido nenhum estudo que busque informar qual tem sido, de fato, o retorno que o Programa de Treinamentos tem proporcionado a ela. Ressalva: Entretanto, essa situação não é extraordinária, pois segundo Ruas (2003), muito poucas organizações no Brasil realizam uma avaliação mais profunda da aprendizagem em programas de treinamento e formação.

A partir de uma observação na Organização, foi possível identificar alguns indícios, ainda que não formalizados, que pareciam enfatizar, de certa forma, possíveis ineficiências do Programa de Treinamentos em questão, sob o enfoque da Abordagem de Competências. Em treinamentos obrigatórios, ou seja, naqueles nos quais determinados setores/funcionários do Banco têm participação exigida pela Organização, de forma geral, percebe-se certo descontentamento por parte dos funcionários em terem que realizá-los. Com relação aos treinamentos de participação voluntária, em algumas modalidades, as vagas oferecidas não são preenchidas em sua totalidade. Isso caracteriza a dimensão do problema que abrange não apenas a Gestão do BRDE, como também o quadro de funcionários. Os gestores são afetados pelo problema porque, mesmo com o amplo investimento feito pelo Banco na área de treinamentos, eles não têm informações a cerca dos resultados alcançados, no âmbito do desenvolvimento efetivo de competências, sequer podendo-se afirmar que estes resultados, de fato, existam. O quadro de funcionários é afetado no sentido de que, em determinadas situações, é obrigado a desenvolver atividades

de treinamento que, possivelmente, entendam como uma tarefa que não gera desenvolvimento, de forma adequada. Isso ocorre, provavelmente, porque os funcionários não estão conseguindo perceber a ligação entre o conhecimento teórico e a prática de trabalho, já que talvez esta ligação realmente não exista.

Tendo em vista o descompasso entre a teoria abordada nos treinamentos e a prática de trabalho no Banco e, além disso, considerando-se o alto investimento realizado por parte do BRDE neste programa, acredita-se que este projeto seja de grande utilidade para a empresa, já que buscou identificar o real acréscimo de aprendizado trazido à Organização pela realização do Programa de Treinamentos.

Com as constantes inovações tecnológicas, de produtos e de processos que estão, cada vez mais rapidamente, fazendo parte do cotidiano empresarial é de extrema necessidade, para desenvolver o bem estar individual e organizacional, ter-se o aprendizado por meio dos treinamentos como um aliado no processo de mudança, auxiliando na adaptação às novas realidades. Além disso, um estudo acerca da efetividade do retorno trazido pelo investimento no Plano de Treinamentos, tendo em vista não existirem dados oficiais disponíveis a respeito, tende a ser uma importante fonte de informações à empresa, possibilitando a esta uma nova percepção a respeito do tema.

Outro aspecto relacionado à importância da realização do trabalho é o de que o desenvolvimento do projeto, focado na abordagem de Competências, proporcionará à Organização uma nova visão, com fundamentação teórica, a cerca da relação existente entre treinamentos disponibilizados e efetivo aprendizado.

Portanto, a questão a ser enfrentada neste trabalho refere-se à avaliação da efetividade do Programa de Treinamentos adotado pelo BRDE, sob o enfoque da abordagem de Competências.



## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Avaliar a efetividade do Programa de Treinamento do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) sob o enfoque da abordagem de Competências.

### **1.2.2 Específicos**

Identificar os objetivos da gerência do BRDE, especialmente em termos de desenvolvimento de competências, quanto aos resultados a serem alcançados com a realização do Programa de Treinamentos;

Identificar os critérios utilizados para definição dos tipos de treinamentos a serem realizados, bem como identificar os parâmetros utilizados para escolha dos possíveis participantes;

Identificar se os gestores dos funcionários que foram alvo de treinamento, utilizam ou utilizaram algum instrumento ou método para avaliar os impactos do treinamento sobre o desenvolvimento de competências dos treinados;

Identificar a percepção das categorias funcionais analisadas quanto aos resultados obtidos nos treinamentos realizados com relação ao desenvolvimento de competências.

### ***1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE***

O BRDE é uma instituição financeira pública de fomento criada com o objetivo de sanar a disparidade existente entre os Estados da Região e os demais Estados do país na década de 60. Os governadores Ney Braga, do Paraná, Leonel Brizola, do Rio Grande do Sul, e Celso Ramos, de Santa Catarina, preocupados com a situação dos seus Estados, idealizaram e criaram em 15 de junho de 1961 um banco especializado em crédito e sem objetivos imediatos de lucro. Neste mesmo dia foi criado o Conselho de Desenvolvimento do Sul, CODESUL, compartilhado pelos governadores, com o intuito de estabelecer as políticas para o banco. Até hoje, o Conselho, cuja presidência se alterna entre os chefes de governo destes Estados, é um organismo vivo e atuante no rumo do desenvolvimento regional.

Iniciando suas atividades com apenas 20 funcionários nas três capitais, e um capital inicial de 120 mil cruzeiros, o BRDE conta hoje com cerca de 840

funcionários, 37.813 mil clientes com operações em vigor, 1009 municípios com clientes ativos, ativo total em torno de R\$ 4.261 milhões e patrimônio líquido de, aproximadamente, R\$ 835 milhões.

Sua área de atuação é a Região Sul do país e, devido a isso, possui agências em Porto Alegre (RS), cidade na qual também se situa sua sede, Florianópolis (SC) e Curitiba (PR). Cada agência é responsável pela condução dos negócios no respectivo Estado.

A Administração do BRDE é composta pelo CODESUL - Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul (seu órgão máximo de orientação política e administrativa), pelo Conselho de Administração (órgão de orientação e deliberação superior) e por uma Diretoria colegiada. O Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul (CODESUL), criado em 1961, era composto, até 1991, pelos Governadores dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Em 1992, por sugestão do governador Roberto Requião (PR), o Mato Grosso do Sul passou a integrar o sistema. O Conselho de Administração é formado pela Diretoria do BRDE e por dois representantes titulares de cada Estado-Membro nomeados pelos respectivos Governadores, cabendo sua presidência ao Diretor-Presidente do BRDE.

Organizado como autarquia interestadual, o Banco conta com autonomia administrativa e personalidade jurídica próprias. Como instrumento governamental para a promoção do desenvolvimento da Região, o BRDE financiou, em 45 anos de atividades, um montante acumulado de US\$ 16,1 bilhões, induzindo investimentos totais de US\$ 37 bilhões, distribuídos entre mais de 41 mil projetos, que resultaram na geração e manutenção estimada de 1,3 milhões de postos de trabalho e em um adicional de arrecadação, para os Estados controladores, da ordem de US\$ 4,7 bilhões. A Organização oferece linhas de financiamento para diferentes setores, entre eles: indústria, infraestrutura, microempresas, comércio e serviços. Os financiamentos vão desde a construção e reforma de instalações ou prédios, até projetos em Gestão para a Qualidade ou treinamento de pessoal.

O BRDE, sem dúvida, vem desempenhando um importante papel na economia da região. O Banco tornou-se uma organização responsável pela criação e manutenção de 52 mil postos de trabalhos nestas quatro décadas de atuação. Sem visar lucro, por ser um banco público, sua missão na aplicação do dinheiro visa o maior volume de impostos para o Estado e o menor custo para os tomadores.

A estrutura organizacional da empresa é composta pela Direção Geral com sede em Porto Alegre e pelas três agências, localizadas nas três capitais dos seus Estados Membros. O presente trabalho focou-se no corpo funcional da Direção Geral e da Agência de Porto Alegre. O anexo A, refere-se ao Organograma da empresa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 TREINAMENTO**

#### **2.1.1 Conceituações**

O mundo organizacional passou por alterações significativas nas últimas décadas. Essas mudanças englobam muito mais do que novos produtos ou novos processos de produção, essas mudanças englobam também as formas de gerir, de planejar e de por em prática o presente e o futuro das empresas. Inúmeras foram as teorias desenvolvidas a respeito de treinamentos que visavam, de certa forma, reduzir as inadequações a essas mudanças. Nesse sentido, Flippo (1970, p.53) conceituou treinamento da seguinte forma:

Treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho. Nenhuma firma pode escolher se deve dar treinamento ou não; a única escolha é a do método.

Na mesma linha de raciocínio, Fontes (1975) comenta que no estilo de empresa tradicional, o treinamento era entendido como um processo de desenvolvimento de aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida. Portanto, conforme afirma o autor, a função do treinamento se limitava a desenvolver no homem a destreza operacional, ou seja, manusear e utilizar adequadamente as ferramentas e máquinas necessárias à realização de suas atividades.

No entanto, o conceito de treinamento vem sendo fortemente repensado e tem-se tido importantes contribuições neste sentido. Para Chiavenato (1996, p.175) os treinamentos

[. . .] visam formar, preparar e aprimorar continuamente as pessoas de acordo com as necessidades atuais e futuras do negócio e levando em conta as expectativas e aspirações pessoais.

Com a evolução do conceito percebeu-se a importância de desenvolver-se nas organizações uma forma de aprendizagem mais contínua através das próprias experiências organizacionais, de maneira que a aquisição de conhecimento não ficasse submetida a eventos esparsos e, muitas vezes, desconexos. Conforme Gil (2001, p.120)

[. . .] o local de trabalho começa a ser visto como o ambiente principal de aprendizagem. Privilegiam-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação aos grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local.

Tendo em vista as novas idéias a respeito do tema, criou-se uma nova percepção a cerca da conceituação do treinamento. Conforme Marras (1999, p.145) treinamento é:

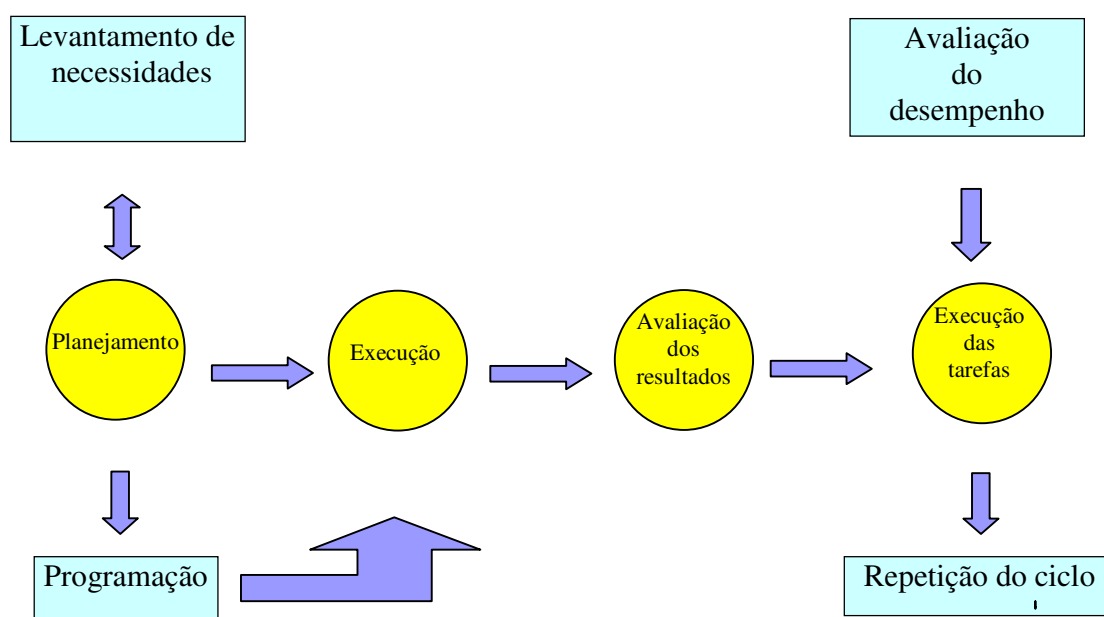
[. . .] um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Esse novo conceito de treinamento faz com que ele possa ser percebido como um instrumento facilitador da aprendizagem, tanto do ponto de vista individual como organizacional.

### 2.1.2 Fases do Treinamento

O Treinamento está subdividido em algumas fases. Conforme Carvalho (1993, p.155), a divisão é a seguinte:

FIGURA 1. FASES DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS



**FONTE:** CARVALHO (1993, p.155)

Considerando o treinamento como instrumento para a aprendizagem, uma das fases de maior importância diz respeito ao diagnóstico das necessidades de treinamento. Marras (1999) afirma que esta fase representa o levantamento e análise que dão subsídio ao plano de treinamento. Conforme Carvalho (1993) esse levantamento tem por objetivo responder algumas questões principais:

FIGURA 2: LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

<b>PERGUNTAS</b>	<b>RESPOSTAS ESPERADAS</b>
Quem deve ser treinado?	Treinandos.
Quem vai treinar?	Treinador ou instrutor.
Em que treinar?	Assunto ou conteúdo do treinamento.
Onde treinar?	Local físico, órgão ou entidade.
Como treinar?	Métodos de treinamento e/ou recursos necessários.
Quando treinar?	Época do treinamento e horário.
Quanto treinar?	Volume, duração ou intensidade.
Para que treinar?	Objetivos ou resultados esperados.

**FONTE:** CARVALHO (1993, pg. 175)

Conforme Marras (1999) as respostas para tais questões estarão embasadas em dois tipos de cenários: o cenário reativo, no qual as necessidades já estão explicitadas e presentes ocasionando problemas reais no cotidiano da organização, e o cenário prospectivo, no qual o treinamento é proposto com vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se as mudanças previstas. Conforme Milkovich; Boudreau (1998) é de fundamental importância levar-se em consideração um aspecto fundamental para o sucesso do Programa de Treinamentos, isto é, a criação de condições que apoiem o aprendizado, ou seja, analisar e desenvolver a capacidade e a motivação do treinando para a aprendizagem. Com relação à capacidade de aprendizagem, os cuidados devem voltar-se para a adequação do grupo que será treinado ao próprio conteúdo a ser desenvolvido no treinamento. Os autores ressaltam que “[. . .] o treinamento não pode ser nem muito difícil, nem muito fácil, para ser eficaz”. (Milkovich; Boudreau ,1998, p. 347)



Com relação à motivação para aprendizagem, os autores propõem quatro aspectos a serem considerados:

**Fixação de metas:** tendo em vista que o fato de existirem metas fixadas regula o comportamento do treinando. Nesse sentido, é importante que os objetivos do aprendizado sejam periodicamente reforçados. Além disso, tais objetivos devem ser estabelecidos de modo a tornarem-se desafiadores e, com isso, complementá-los com submetas, as quais, depois de atingidas, gerem maior motivação;

**Reforço:** Considerando-se que o comportamento é influenciado por suas conseqüências, ou seja, tão logo se desenvolvam nos treinandos comportamentos desejados, esses devem ser continuamente estimulados;

**Expectativas:** salienta-se neste tópico que é de grande relevância que os treinandos antes de realizarem treinamentos acreditem que a aquisição de conhecimentos, habilidades ou atitudes vai conduzi-los ao caminho desejado de desenvolvimento. Além disso, eles precisam acreditar também que os treinamentos oferecidos podem, de fato, auxiliá-los em tal aquisição;

**Aprendizado social:** voltado à construção do talento individual do treinando mediante observação de bons e maus desempenhos, bem como ao aumento de sua autoconfiança para que o treinando desenvolva suas habilidades e aplique seus talentos.

Conforme Marras (1999), o levantamento das necessidades de treinamento, por tratar-se de um programa de pesquisa e coleta de dados deve seguir um padrão metodológico. O autor apresenta alguns dos métodos mais utilizados para tal processo: aplicação de questionários, realização de entrevistas com trabalhadores e superiores, aplicação de testes ou exames, observação *in loco* de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho e solicitação direta do trabalhador ou supervisor. O treinamento vale-se, ainda, segundo Chiavenato (1999), de indicadores que servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de

treinamento ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes. O autor classifica estes indicadores como *a priori*, fatos que, se ocorrerem, resultarão em necessidade de treinamento, e *a posteriori*, que identificam problemas advindos do não-atendimento de necessidades de treinamento.

### 2.1.3 Técnicas de Treinamento

Milkovich; Boudreau (1998) trazem a idéia de que existem duas principais metodologias de aplicação de treinamentos: os treinamentos em serviço e os treinamentos fora de serviço. Os treinamentos em serviço, muitas vezes sequer são percebidos como treinamentos e referem-se às situações nas quais um chefe ou mesmo colegas mais experientes “ensinam” como as atividades devem ser realizadas. Os treinamentos fora de serviço são os treinamentos formais, ou seja, aqueles que são intitulados e desenvolvidos como efetivos treinamentos.

Carvalho (1993) distingue as técnicas de treinamento em duas categorias: as técnicas de treinamento em grupo e as técnicas de treinamento individuais. As principais técnicas de treinamento em grupo são as seguintes:

- Reunião de debates: conforme Carvalho (1993, p. 204) “constitui-se na discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos participantes, discussão essa liderada por um participante indicado pelo próprio grupo”;
- Demonstração: Carvalho (1993, p.205) afirma que esta técnica “constitui uma comprovação prática de um enunciado teórico, ou a concretização de uma teoria de ensino, do funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos etc.”;
- Dramatização: também chamado de *role-playing*, segundo Milkovich; Boudreau (1998) é uma técnica que propõe que os treinandos assumam personagens, interagindo uns com os outros;

- Brainstorming: Carvalho (1993, p.206) destaca que nesta técnica, também chamada de Técnica Criativa, a “finalidade central é produzir novas idéias para encaminhar sugestões visando solucionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional”;
- Estudo de caso: Conforme Milkovich; Boudreau (1998), trata-se de uma técnica na qual são oferecidos textos aos treinandos que descrevem uma situação real e, com isso, os treinandos devem identificar alternativas de solução para discussão;
- Painel: Conforme Boog (1999), é um método no qual reúnem-se vários especialistas (entre três e quatro) analisando determinado assunto e confrontando seus diversos pontos de vista, diante de um grupo de assistentes. Os membros do painel debatem a matéria da forma mais descontraída possível, sob a coordenação do mediador. O foco desta técnica é a polêmica das opiniões;
- Simpósio: na mesma linha do painel, o simpósio, segundo Carvalho (1993) reúne vários especialistas analisando determinado assunto. No entanto, diferencia-se do anterior, pois este se caracteriza por uma abordagem mais formal;
- Jogo de Empresas: Conforme Milkovich; Boudreau (1998), é uma técnica na qual os treinandos, divididos em grupos, tomam suas próprias decisões com relação as variáveis que afetam o mundo dos negócios, interagindo e competindo entre os grupos. Conforme Gil (2001, p. 137) “são regidas por critérios de perda ou ganho”. Por meio deles, os treinandos lidam com habilidades e atitudes necessárias a seu desenvolvimento profissional e pessoal, desenvolvendo-as, tais como: sociabilidade, autodisciplina, afetividade, raciocínio lógico, tomada de decisão, etc.

As principais técnicas de treinamento individuais são as seguintes:

- Treinamento no próprio serviço: Conforme Carvalho (1993, p.213) “o treinando adquire habilidades, conhecimentos e atitudes, utilizando máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos empregados no próprio serviço que virá desempenhar depois de treinado”;

- Rodízio de funções: Conforme Carvalho (1993), essa técnica possibilita ao treinando que passe por diversos cargos, afins ou não ao seu, permitindo-lhe a oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa;
- Instrução programada: Segundo Gil (2001, p.138) “consiste na apresentação aos treinando de partes de informações que requeiram o fornecimento de respostas certas a determinadas perguntas para se poder continuar a leitura do texto”. Conforme Boog (1999), essa metodologia é utilizada quando busca-se desenvolver e reter conhecimentos a respeito de um assunto bem determinado e dimensionado, tendo por base limites bem definidos;
- Modelagem comportamental: Conforme Milkovich; Boudreau (1998), técnica que busca desenvolver as habilidades do treinando em reproduzir um comportamento adequado. Primeiramente se estabelece a habilidade a ser desenvolvida, posteriormente proporciona-se a observação a um comportamento adequado relacionado com a habilidade estabelecida abrindo espaço para a discussão do grupo quanto a eficácia deste comportamento. Em seguida, proporciona-se a prática deste comportamento diante uns dos outros e, por fim, desenvolve-se a realimentação sobre a eficácia do comportamento;
- Treinamento à distância: Conforme Carvalho (1993, p.215) “é uma técnica baseada num programa de autodesenvolvimento, cuja principal finalidade é alcançar o treinando onde quer que se encontre”;
- Método expositivo (palestra): Conforme Gil (2001, p.136) “consiste na preleção verbal dos instrutores com a finalidade de transmitir conhecimentos aos treinandos”. Conforme Milkovich; Boudreau (1998) é o método no qual um instrutor apresenta um ou mais temas a um grupo de alunos (treinandos). Para Carvalho (1993), este método pode caracterizar-se ainda por ser fechado (no qual não há diálogo entre apresentador e ouvintes) e aberto (no qual existe participação ativa dos ouvintes na exposição do tema).

### 2.1.4 Avaliação de Resultados do Treinamento

Os treinamentos realizados, tendo em vista a metodologia aplicada em cada um deles, podem desenvolver, com maior ou menor intensidade, diversos aspectos relacionados aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos treinandos. Portanto, a avaliação dos resultados deve pautar-se na análise de todos estes aspectos. Carvalho (1993) propõe quatro níveis de avaliação de treinamentos. São eles:

- Avaliação do nível de reações: este tipo de avaliação busca identificar a percepção do treinando quanto ao treinamento que recebe. Pode ser aplicado durante todo o processo de formação;
- Avaliação do nível de conhecimentos: utilizam-se técnicas tais como testes objetivos, testes de respostas abertas e questões de dissertação;
- Avaliação de habilidades: é composta pela avaliação do conhecimento, tendo em vista que só há fundamento desenvolvê-lo caso haja desenvolvimento de habilidades. Pode ser avaliado no transcorrer do treinamento ou na experiência do dia-a-dia, com a aplicação dos métodos e técnicas desenvolvidos no treinamento;
- Avaliação de atitudes: composta pela avaliação de conhecimento e de habilidades, tendo em vista que estas servem de suporte para o desenvolvimento de atitudes. É a mais complexa de ser avaliada, tendo em vista que só pode ser analisada no decorrer dos dias, ou seja, na vivência prática. O autor destaca como principais técnicas as seguintes: auto-relatório respondido pelo treinando e observação direta em sala de aula e no trabalho.

Boog (2001) propõe também quatro níveis de avaliação. O primeiro deles refere-se à Avaliação de Reação (anteriormente descrita). O segundo nível trata da Avaliação de Aprendizado que busca avaliar conhecimentos e

habilidades resultantes do treinamento. O terceiro nível refere-se à Avaliação dos Comportamentos no trabalho, ou seja, busca identificar as alterações comportamentais desenvolvidas a partir dos treinamentos que geraram desempenho no trabalho. O quarto nível, para finalizar, trata da Avaliação de Resultados Organizacionais, ou seja, busca identificar o que a Organização ganhou com a realização do treinamento do ponto de vista da relação custo-benefício.

## **2.2 COMPETÊNCIAS**

### **2.2.1 Evolução da Noção de Competências**

O mundo organizacional sofreu mudanças significativas nas últimas décadas. Existem pelo menos três grandes alterações que foram introduzidas na rotina empresarial e que por sua importância não podem deixar de ser consideradas. São elas: evento, comunicação e serviço. O processo de trabalho alterou-se significativamente com o advento da tecnologia e utilização, em larga escala, de máquinas substituindo a mão-de-obra humana. É partindo-se de tal perspectiva que surge a noção de evento, ou seja, a adaptação do ser humano a nova realidade de estruturação do trabalho está justamente ligada à adaptação e confronto com eventos. Tal conceito, conforme Zarifian (2001, p.41), diz respeito ao

[. . .] que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulação[. . .] [. . .] são

as panes, os desvios da qualidade, os materiais que faltam, as mudanças imprevistas na programação de fabricação, uma encomenda repentina de um cliente, etc. Em resumo, tudo que chamamos de acaso.

A questão da comunicação está ligada ao fato de que tal processo evoluiu significativamente deixando de existir como uma simples troca de informações e passando para um estágio no qual há, conforme Zarifian (2001) um gerenciamento de interações, ou seja, de ações recíprocas que alteram a ação do outro em torno de problemas e eventos. Comunicar-se, segundo Zarifian (2001, p.45), é “[. . .] construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto [. . .]”. Por fim, a noção de serviço também sofreu significativas alterações, ou seja, deixou de ser considerado como tópico de diferenciação entre setores (terciário *versus* industrial) e passou a ser considerado, conforme Zarifian (2001, p.48), como “[. . .] uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário, no setor público)”.

Tal evolução de conceitos faz com que a noção de trabalho e trabalhador se altere e, a partir daí a percepção das competências se sobressaia. O trabalho deixou de ser uma listagem de tarefas a serem desenvolvidas e o trabalhador deixou de ter uma lista definida de capacidades para desenvolver tais tarefas. A relação trabalho-trabalhador passou a ser um conjunto único, ou seja, conforme Zarifian (2001), o trabalho passa a ser a extensão da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional (diante de um evento).

Conforme Dutra (2001, p.42)

[. . .] há também uma evolução na forma de encarar o que é uma competência. Inicialmente, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e atitudes requeridas das pessoas. Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos

comportamentos observáveis. Essa transição se fez de modo empírico, por tentativa, erro e ajuste.

Devido a isso, conforme Ruas (2001) o conceito de *competência* tem sido um dos mais aplicados e também um dos mais discutidos no jargão da administração contemporânea. Sua utilização tanto no mundo empresarial quanto no mundo acadêmico tem sido marcada por diferentes conceitos e diferentes dimensões.

As formas de conceituarem-se competências são inúmeras. Fleury; Fleury (2000, p.21) definem como “[. . .] 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”. Para Zarifian (2001, p.68) competência é o “[. . .] ‘tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Para Carbone et all (2006, p.43)

[. . .] competência é entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Atualmente os autores têm aderido a idéia de competência, não só no sentido do que é entregue, mas também das características individuais que podem facilitar a entrega. O enfoque central é a capacidade da pessoa em agregar valor para a organização e para si próprio, e não simplesmente a entrega de tarefas. Wood Jr.; Picarelli Filho (1999, p.90) definem competência como



[. . .] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Conforme Ruas (2001, p.248)

[. . .] a noção de competência tem aparecido nos últimos anos como forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos.

Dutra (2001, p.27), com relação ao conceito de competências, salienta ainda que

[. . .] de um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

Através desta percepção, pode-se compreender as diferenças entre competências individuais e competências organizacionais. Portanto, estipular parâmetros que diferenciem tais conceitos é fundamental.

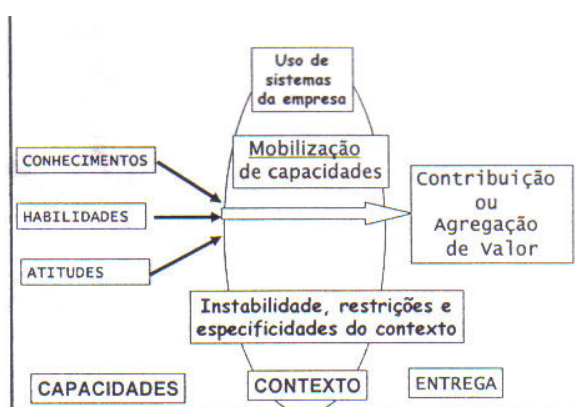
## 2.2.2 Competências Individuais

Neste trabalho, o conceito de competências individuais segue a definição proposta por Ruas (2006) caracterizando-as como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que mobilizado em um determinado contexto e com o auxílio de ferramentas e sistemas disponíveis, são entregues à organização, contribuindo e agregando valor para a empresa e para o profissional e, além disso, fazendo com que este seja reconhecido por isto.

O esquema abaixo representa tal conceituação que está focada na percepção de competências individuais. Salienta-se que o termo entrega, expresso neste conceito, conforme Fleury; Fleury (2004, p.30).

[. . .] refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

FIGURA 3 – CONCEITO DE COMPETÊNCIAS



Fonte: RUAS (2006)

Boterf (1995 *apud* RUAS, 2001, p.249)<sup>2</sup>, destaca ainda que

[. . .] a cada dia a experiência mostra que até mesmo profissionais que dispõem de amplos e reconhecidos conhecimentos e capacidades, em algumas circunstâncias especiais de trabalho, não conseguem mobilizar suas capacitações de maneira adequada e pertinente. A aplicação/atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico – marcado por uma cultura institucional, por relações de trabalho particulares, condições temporárias e recursos restritos – é o que vai caracterizar a passagem para a ‘competência’

### 2.2.3 Competências Organizacionais

As competências organizacionais, por sua vez, dizem respeito as competências necessárias para o desenvolvimento da empresa em torno de sua razão de ser, ou seja, sua missão, seus valores e, principalmente, seus objetivos estratégicos. São as características que precisam existir para o adequado funcionamento e desenvolvimento da organização. Conforme Ruas (2001) elas estão, basicamente, divididas em três grupos:

Competências Organizacionais Básicas (Sobrevivência)- são as que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo;

Competências Organizacionais Seletivas (Diferenciadoras) – são as que diferenciam a organização no espaço de competição aonde atua, contribuindo para uma posição de liderança neste mercado;

---

<sup>2</sup> BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Editions d'Organisation, 1995.

Competências Organizacionais Essenciais (Excepcionais)- são as que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado. Inseridas neste conjunto, destacam-se as *CORE COMPETENCES* que, conforme Bitencourt (2004, p.240) “são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) e especificidade(s) de cada organização”.

A relação entre as competências organizacionais e competências individuais se dá de forma bastante simples. As competências individuais servem de suporte e de fonte para o possível alcance das competências organizacionais. Conforme Dutra (2001, p.27)

[. . .] organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

O quadro a seguir, proposto por Ruas (2001, p.248), através da identificação das dimensões organizacionais das competências, demonstra também a relação existente entre as competências organizacionais e as competências individuais.

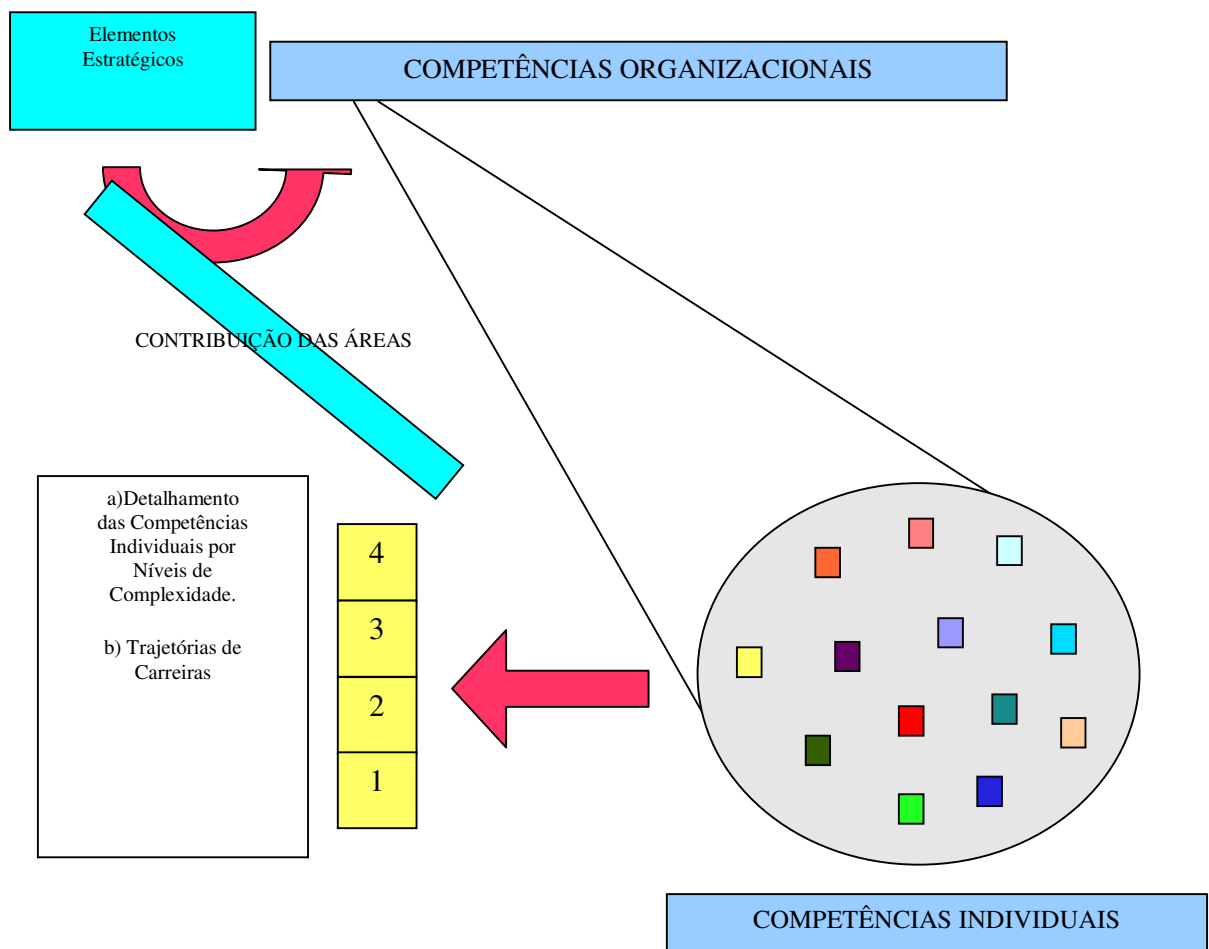
FIGURA 4 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA

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

**FONTE:** Ruas (2001, pg. 248)

Ruas (2007, anexos) trouxe uma contribuição bastante importante para a compreensão da relação existente entre Competências Organizacionais e Competências Individuais. Segundo o autor, as Competências Organizacionais caracterizam-se por serem o conjunto das contribuições esperadas de cada setor da Organização. Neste sentido, surge a ligação com as Competências Individuais que são as que dão suporte para que cada setor consiga, de fato, contribuir da forma esperada para o atingimento das metas estratégicas. O esquema abaixo, proposto por Ruas (2007, anexos) sintetiza tal idéia e destaca ainda a importância de dimensionar níveis de complexidade para as competências Individuais, possibilitando com isso o planejamento de carreira e o desenvolvimento como um todo.

FIGURA 5: CONTRIBUIÇÕES DAS ÁREAS



FONTE: RUAS (2007, anexos)

## 2.2.4 Importância Estratégica das Competências

É impossível pensar-se em importância estratégica de um determinado conceito sem que se olhe, de forma ampla, algumas das inúmeras e importantes mudanças que ocorreram especialmente nas últimas décadas. Vive-se, inegavelmente, uma era de mudanças aceleradas. Alteraram-se, de forma geral, as relações sociais e comerciais, os padrões morais e culturais, os produtos, os processos, a interação proporcionada pelos meios de comunicação, ocorreu uma significativa diminuição das distâncias (através da Globalização) e, principalmente, o advento das informações. Somos expostos, diariamente, a um número sem fim de informações e, é a partir desta nova realidade que surgem significativos problemas, já que a grande dificuldade passa a ser selecionar dentre tantas informações às quais deve-se dar importância. Surge, com isso, a necessidade do “ser estratégico”, ou seja, passa-se a questionar o que é importante, para quem é importante e para onde a organização deve estar focada. As empresas começam a utilizar o planejamento estratégico que, conforme Oliveira (2005, p. 47)

[. . .] é um processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ou seja, é uma ferramenta administrativa que permite refletir a respeito das decisões e ações que devem ser utilizadas, do ponto de vista estratégico, e que proporcionarão uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, para ela poder alcançar as metas organizacionais futuras.

Além disso, o crescimento das sociedades e a globalização, a qual possibilitou a negociação a nível mundial, fez com que a concorrência em todos os mercados e todos os setores se tornasse cada vez mais acirrada. Porter (1999, p.44) desenvolveu teorias a respeito da estratégia do posicionamento nas quais afirma que

[. . .] a chave do crescimento, e mesmo da sobrevivência organizacional, é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários já estabelecidos ou novos e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos.

Dessa forma, para crescer, a empresa deve encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor defender-se contra as forças que governam a competição num setor ou influenciá-las a seu favor.

Tais ferramentas administrativas, planejamento estratégico e posicionamento, têm sido amplamente adotadas no mundo organizacional. No entanto, qual o ponto central de tais conceituações? Qual a única maneira de colocar-se em prática de forma adequada tais conceitos? O que se tornou o real diferencial competitivo em uma sociedade como a nossa?

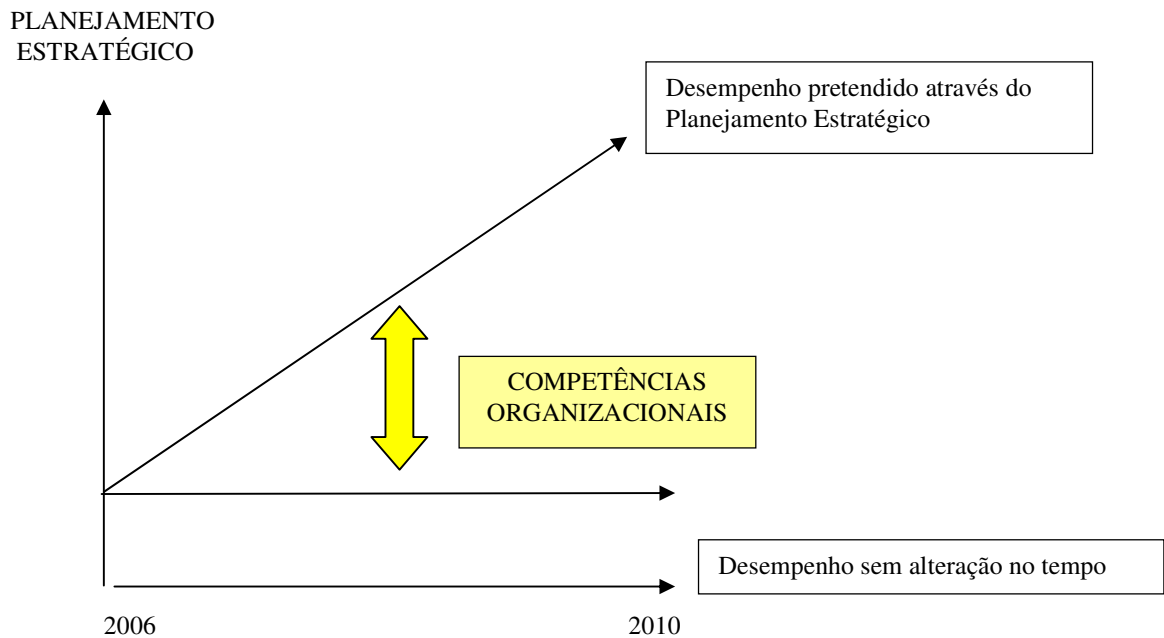
Estas são apenas algumas das questões cuja resposta dimensiona a importância estratégica das competências e, portanto, a razão pela qual busca-se desenvolvê-las. A resposta para todas estas questões e muitas outras é apenas uma: as pessoas, ou seja, o capital humano da organização. Hoje, o mundo administrativo tem alterado sua percepção de valor das pessoas dentro das empresas. Compreendeu-se que quaisquer funções administrativas – planejar, organizar, liderar, controlar, produzir, comercializar, etc – apenas tornam-se possíveis, em uma realidade de grandes mudanças como a que vivemos, se incluirmos em nossas empresas pessoas capacitadas e, além disso, possibilitarmos a elas o constante desenvolvimento. Este, sim, é o verdadeiro e atual diferencial competitivo. É exclusivamente através de pessoas preparadas e que estejam constantemente buscando seu desenvolvimento, sendo capazes de,



a partir do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em seu cotidiano empresarial, entregar à organização na qual estejam inseridas o que é, de fato, útil e importante que seja entregue para a empresa. Somente assim o mundo organizacional torna-se capaz de inovar nos produtos, melhorar seus processos, conquistar novos mercados, desenvolver estratégias, posicionamento, etc, ou seja, fazer com que a empresa torne-se efetivamente competitiva e capaz de sobreviver no mercado.

Partindo-se do Planejamento Estratégico estabelecido, é fácil de se identificar o desenvolvimento de competências como ferramenta estratégica, já que elas são a “ponte” que interliga a organização em seu estado atual com a organização pretendida, ou seja, a organização prevista e desejada no planejamento estratégico. Basicamente, as competências organizacionais são o suporte do planejamento estratégico, no sentido de que os objetivos estabelecidos para o futuro da empresa só serão alcançados se as competências organizacionais estiverem alinhadas e focadas para o alcance de tais objetivos. Sendo assim, a importância estratégica não está apenas nas competências organizacionais, mas também nas competências individuais que, como citado anteriormente, são os pilares do desenvolvimento das competências organizacionais. A figura abaixo demonstra tais relações.

FIGURA 6 – CARÁTER ESTRATÉGICO DAS COMPETÊNCIAS



**FONTE:** Ruas (2006)

Portanto, o caráter estratégico da noção de competências está justamente no fato de que elas estão ligadas diretamente com o alcance dos objetivos futuros da organização.

### 2.2.5 Noções de Complexidade

Questiona-se, ao focar-se em competências, em que consiste, de fato, o desenvolvimento de um indivíduo? Conforme Dutra (2001, p.30), “o

desenvolvimento é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade”. Dutra (2002, p. 130), afirma que

[. . .] o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O grau de complexidade das atribuições – conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa- e o das responsabilidades- conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização – caracterizam o nível de desenvolvimento da pessoa.

Segundo Stamp (1989 apud Dutra, 2002, p.134)<sup>3</sup>

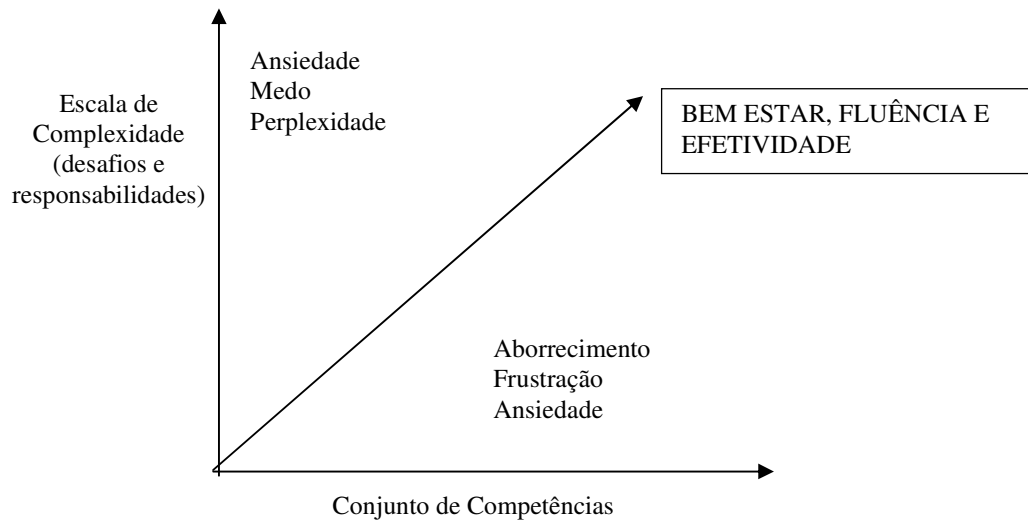
[. . .] as pessoas lidam com maior complexidade ao ampliarem seu nível de abstração em relação à realidade em que vivem. O processo de desenvolvimento, entendido como crescimento da complexidade das atribuições e responsabilidades da pessoa, pressupõe ampliação de seu nível de abstração.

Neste sentido, compreende-se que o desenvolvimento de competências permite uma melhor adequação dos papéis a serem desempenhados por cada um dos colaboradores, ou seja, este modelo permite facilmente definir locais de atuação que estejam enquadrados com o potencial real do trabalhador, gerando, com isso, maior satisfação e melhores resultados. O quadro abaixo ilustra tal situação.

---

<sup>3</sup> STAMP, G.. The individual, the organisation and the path to the mutual appreciation. Personnel Management. July, 1989

FIGURA 7 – ADEQUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ÀS ATIVIDADES



**FONTE:** DUTRA (2002, p.129)

Conforme se pode identificar, o gráfico relaciona o conjunto de competências pertencentes a um colaborador e a escala de complexidade e responsabilidades por ele assumidas. Percebe-se que, caso haja um descompasso na medida estipulada de cada uma das variáveis, os resultados são bastante inadequados (ansiedade, medo, perplexidade, aborrecimento, frustração, etc.). Portanto, a adequação do nível de complexidade às competências e vice-versa é fundamental para o bom desempenho da organização. No entanto, para realização deste processo é preciso que sejam definidos o que, de fato, são os níveis de complexidade.

O conceito de complexidade, segundo Dutra (2001) tem por objetivo analisar os níveis de entrega e, por conseqüência, de agregação de valor para a organização, já que o processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa está vinculado a tais níveis. Salienta-se, no entanto, que ao tratar-se de tal conceito, complexidade, é necessário que haja inicialmente uma diferenciação entre este e o conceito de dificuldade. Dutra (2004, p.40) destaca

que “se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução”. O autor ressalta que o conceito de complexidade está além do de dificuldade, pois não pode ser sistematizado em sua totalidade, engloba questões únicas e que só poderão ser analisadas no momento de sua ocorrência, o que exige um aparato muito maior de competências.

### **2.2.6 Treinamento Tradicional Desenvolve Competências?**

As discussões teóricas a respeito dos treinamentos como instrumentos facilitadores da aprendizagem têm focado justamente na questão da efetividade de seus resultados, tendo em vista as metodologias e abordagens que vem sendo tradicionalmente empregadas.

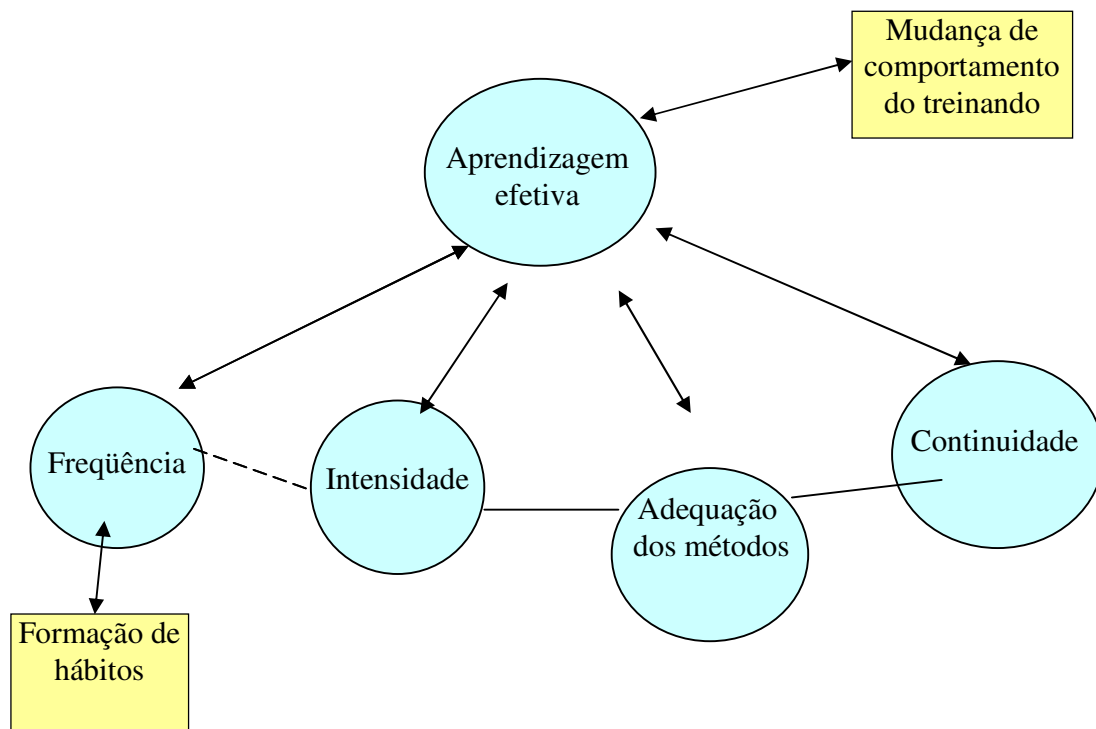
O que tem sido destacado com relação aos treinamentos é a grande dificuldade dos participantes de tais programas em aplicar em suas atividades empresariais o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamentos tradicionais. Salienta-se que, neste trabalho, a terminologia treinamentos tradicionais refere-se aos treinamentos desenvolvidos em salas de aula, com instrutor(es) buscando disponibilizar conceitos e teorizações das quais os treinandos podem ou não apropriar-se.

Conforme Carvalho (1993, p. 187)

[. . .] aprender significa algo muito mais profundo e significativo do que simplesmente estudar nos livros, reter conhecimentos e informações na memória ou ouvir lições. [. . .] a verdadeira aprendizagem só ocorre quando o indivíduo dominou inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades. [. . .] o treinamento só é completo na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações possibilita ao treinando mudança de comportamento [formas de conduta].

Carvalho (1993) destaca alguns princípios de aprendizagem que fundamentam a efetividade dos resultados alcançados com o treinamento. O esquema abaixo identifica tais princípios:

FIGURA 8 – PRINCÍPIOS DA APRENDIZAGEM



**FONTE:** CARVALHO (1993, p.192)

O esquema acima destaca quatro aspectos fundamentais do treinamento para que haja aprendizagem efetiva. O primeiro deles refere-se a frequência tendo em vista sua íntima relação com o desenvolvimento de hábitos, ou seja, segundo o autor, é através de repetições que o treinando desenvolve seus hábitos. O seguinte refere-se a intensidade do treinamento, ou seja, relacionando a forma com que o treinamento é apresentado e a efetiva

participação do treinando em sua realização. O terceiro princípio proposto pelo autor trata da adequação dos métodos utilizados, ressaltando-se neste item os métodos de avaliação e participação dos treinandos, dando uma ênfase para a importância da participação efetiva para o aprendizado. O último dos princípios estabelecidos por Carvalho (1993) refere-se a continuidade dos treinamentos e o autor ressalta a importância de que os treinamentos ocorram periodicamente tendo em vista as constantes necessidades de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes dos treinandos.

Conforme Ruas (2003, p.58) “[. . .] a metodologia desses processos de formação e treinamento é, em geral, concentrada no desenvolvimento de um dos recursos da competência: o conhecimento”.

Conforme Bitencourt (2004, p.251)

[. . .] um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências diz respeito a apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir) Destaca-se que é nesse momento que o desenvolvimento de competências agregam valor as atividades e à organização. Isto é, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações práticas no trabalho, não trará benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas.

Conforme Ruas (2007, p.9)

[. . .] os melhores caminhos da aprendizagem em administração passam por uma articulação consistente entre teoria e prática; ou seja, por uma experiência de aplicação sistemática, em contexto de trabalho real, dos conceitos e métodos desenvolvidos nos processos de formação.

Chiavenato (1996, p. 179) ressalta que

[. . .] a simples disponibilidade da informação não é suficiente. Deve ser acompanhada de uma outra informação que ajude a desenvolvê-la, armazená-la, analisá-la e agir baseando-se nela. Deva haver um adestramento no uso da informação.

Conforme Bitencourt (2004, p.240)

[. . .] uma das explicações possíveis para essa relevância encontra respaldo na constatação de que o treinamento tradicional já não responde mais as necessidades de formação de pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado mais competitivo

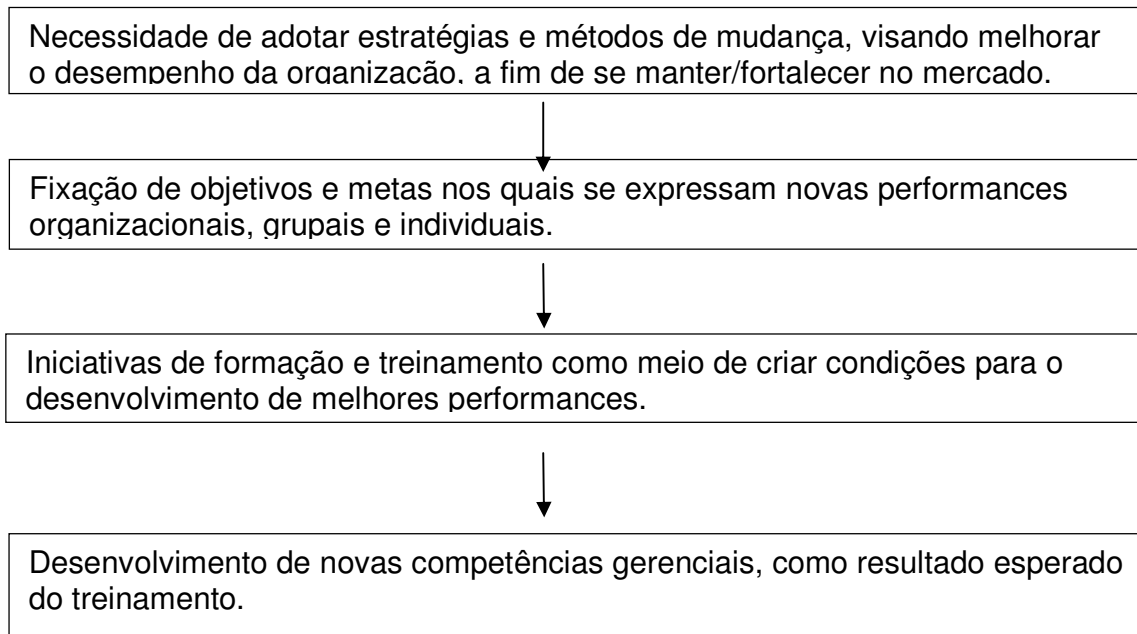
### **2.2.7 Desenvolvimento de Competências**

O processo de aprendizagem organizacional ligado à questão das competências organizacionais, conforme Dutra (2001), está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização. No entanto, a questão que tem sido amplamente discutida diz respeito à adequação de métodos para que tal desenvolvimento, de fato, ocorra.

Devido as constantes alterações no mundo organizacional, grande parte das empresas tem buscado adequar-se a tais necessidades através de treinamentos, partindo de um pressuposto que, apesar de lógico, é equivocado. Ruas (2001) identifica tal pressuposto da seguinte forma:



## FIGURA 9 – PRESSUPOSTO EQUIVOCADO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS



**FONTE:** RUAS (2001, p.243)

Com relação a tal esquema, o autor destaca que, em geral, as iniciativas de treinamento, que a princípio deveriam gerar novos padrões de atuação e desenvolvimento, nem sempre contribuem decisivamente para o desenvolvimento de competências. Ao contrário, inclusive programas de formação e treinamento bastante reconhecidos não focalizam adequadamente sua relação com a noção de competência. Tais programas auxiliam na apropriação de recursos e potenciais para a construção das competências, no entanto não auxiliam no desenvolvimento das competências propriamente ditas.

Conforme Ruas (2001), os programas de treinamento apresentam uma tendência de gerar uma ampla expectativa em torno do efetivo desenvolvimento de competências dos treinandos. No entanto, o que se tem percebido é que, especialmente nos programas mais intensivos, tal desenvolvimento não ocorre para a maioria dos profissionais. Este contra censo ocorre pois, a princípio, tais

programas estão focados em, basicamente, apenas um dos pilares do desenvolvimento de competências, ou seja, o conhecimento. E, mesmo que estejam sendo atualmente, alterados em busca de uma melhor adequação, com a inclusão de experiências e simulações em sala de aula ou em laboratórios, por exemplo, eles não têm sido suficientes para desenvolver competências. Além disso, o autor destaca ainda que tais programas de desenvolvimento, em geral, ocorrem longe do ambiente e realidade de trabalho, no qual as competências devem ser desenvolvidas, sendo esta uma das maiores críticas com relação ao tema, ou seja, a dificuldade de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho, sendo tais processos realizados distantes da realidade organizacional.

Portanto, percebe-se que os treinamentos tradicionais, pensados como um conjunto de eventos independentes, tendem a gerar um *gap* entre o potencial desenvolvido nestes programas e o que é, de fato, apropriado como competência no ambiente de trabalho. O que se identifica com relação aos resultados da realização de tais programas é a dificuldade enfrentada pelos profissionais de apropriar em suas práticas de trabalho, sem um apoio metodológico específico, as potencialidades desenvolvidas nos treinamentos.

No entanto, Ruas (2001, p.251) destaca que

[. . .] as iniciativas de formação continuam indispensáveis e todos os esforços devem ser mobilizados para torná-las mais efetivas e estratégicas [. . .] Entretanto, se o desenvolvimento de competências não pode prescindir da formação, ao mesmo tempo, não pode mais depender somente desse tipo de abordagem.

### 2.2.8 Plano de Desenvolvimento de Competências

Para a criação de um programa de Desenvolvimento de Competências, deve-se envolver todas as áreas de RH como recrutamento, seleção e treinamento para, primeiramente, identificar as competências que devem ser desenvolvidas e mapear cada competência proposta, elencando a relação entre os níveis de complexidade e as atribuições e responsabilidades. Seqüencialmente, deve-se determinar de quais formas as competências serão adquiridas (plano de ação) e finalmente, devem ser estabelecidas as formas de avaliação, ou seja, modelos que permitam identificar se as competências foram ou não, de fato, desenvolvidas.

Com relação ao plano de ação, Dutra (2002) divide as ações de desenvolvimento em duas categorias distintas. A primeira refere-se as ações de desenvolvimento formais as quais, conforme o autor,

[. . .] são as ações estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, que envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas. Por exemplo: cursos, ciclo de palestras, seminários, programas de cultura compartilhada e orientação.

A segunda categoria proposta pelo autor diz respeito às ações de desenvolvimento não formais, ou seja

[. . .] são as ações estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à atuação do profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem, em sua estruturação, o profissional a ser desenvolvido. Por exemplo: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios, etc.

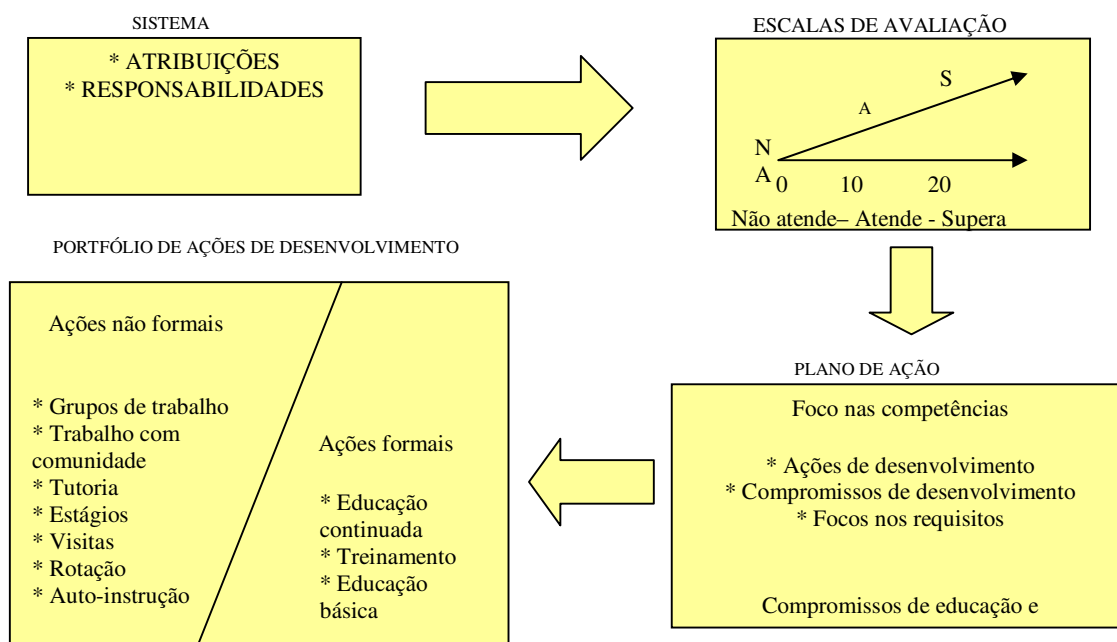
O autor ressalta ainda que quanto maior o nível de complexidade e responsabilidade, menos formais devem ser os programas de desenvolvimento adotados já que desenvolver aspectos de maior complexidade exige que a pessoa desenvolva a capacidade de utilizar o repertório e as experiências que já possui, enquanto que ao buscar-se desenvolver aspectos de menor complexidade é importante que sejam escolhidos treinamentos mais formais, tendo em vista que o objetivo é apropriar-se de um novo repertório de conhecimentos e experiências. Portanto, as ações voltadas ao desenvolvimento devem ser personalizadas e, além disso, devem ter por base as necessidades individuais levando-se em conta, também, a premissa de ajudar a pessoa a mobilizar seus pontos fortes para desenvolver-se.

A figura abaixo proposta por Dutra (2002) representa o ciclo de desenvolvimento de competências, ou seja, inicia com a identificação das competências (através das atribuições e responsabilidades), passa-se para segunda fase, na qual se avalia o nível de desenvolvimento em que se encontra o indivíduo em relação à competência analisada, em um terceiro momento, se estabelece as ações e responsabilidades de desenvolvimento a serem seguidas e, por fim, propõe-se um *portfólio* de ações de desenvolvimento que pode ser composto tanto por ações formais quanto por ações informais. O autor sugere ainda algumas das inúmeras possíveis ações de desenvolvimento:

- Trabalhos com a comunidade;
- Enriquecimento do cargo, ou seja, atuar realizando palestras e ensinando outras pessoas sobre seu trabalho, participar de equipe multidisciplinar, incluir desafios e objetivos em seu trabalho;
- Programa de Educação continuada, como, por exemplo, especializações, MBAs e pós-graduações;

- Estágios e visitas, com *benchmarking*;
- Participação em grupos de trabalho;
- Rotação entre posição, áreas e/ou unidades;
- Tutoria (*coaching*);
- Auto-instrução.

FIGURA 10 – CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: DUTRA (2002, pg. 154)

Salienta-se, portanto, que o aprimoramento do sistema de desenvolvimento de competências ocorre de forma contínua a partir do momento em que as pessoas identificam-se com o sistema e apropriam-se do mesmo para orientar seu desenvolvimento pessoal. É por meio das pessoas que o sistema permanece vivo e em contínuo aperfeiçoamento; ao contrário, quando as pessoas não compreendem o sistema e não o utilizam para pensar seu desenvolvimento, transformam-no em um simples e desnecessário ritual burocrático, gerando, com isso, uma insatisfação generalizada.

### **2.2.9 Avaliação da Efetividade das Ações de Desenvolvimento**

Um desdobramento importante da mensuração dos níveis de entrega é, justamente, a possibilidade de avaliar a eficiência das ações de desenvolvimento. Conforme Dutra (2002), ao utilizar-se complexidade de entrega como parâmetro para criação de um sistema de gestão do conhecimento, consegue-se identificar algumas características importantes. Torna-se possível uma análise das pessoas em sua individualidade, ou seja, uma análise baseada na entrega. Quando a pessoa não entrega o que era previamente esperado, pode-se analisar se tal fato ocorreu por problemas causados pela organização ou se foi motivado por deficiências individuais. A partir deste ponto, caso tenham ocorrido em função de deficiências individuais, torna-se possível analisá-las. Portanto, a partir do momento em que se estuda a capacidade de entrega da pessoa, é possível identificar as razões pelas quais não ocorreu uma entrega esperada e, a partir disso, analisar e desenvolver-se possíveis soluções. O resultado desta análise permite estruturar um plano de ação de desenvolvimento e, após sua realização, aferir se foi ou não efetivo. É importante ressaltar a necessidade de adequação das ações de treinamento, ou

seja, levar-se em consideração o fato de que as pessoas desenvolvem-se usando de forma cada vez mais elaborada e sofisticada seus pontos fortes e, portanto, as ações de desenvolvimento devem estar focadas em ter como base tais pontos fortes.

Portanto, conforme Dutra (2001, p.32)

[. . . ] ao medirmos o nível de complexidade da atuação de uma pessoa antes e depois de uma ação de desenvolvimento, acrescido do tempo necessário à transformação dessa ação em aprimoramento, temos uma avaliação da efetividade da ação de desenvolvimento.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 MÉTODO ESCOLHIDO**

O método utilizado para realização deste trabalho foi uma pesquisa Quantitativo-Descritiva. Com relação a este método, Tripodi (1975, p.53) afirma:

Estudos quantitativos-descritivos são investigações de pesquisa empírica que têm como principal finalidade o delineamento ou análise das características dos fenômenos, avaliação de programa, ou o isolamento de variáveis-chave. Esses estudos podem usar métodos formais como aproximações ao projeto experimental com características de precisão e controle estatísticos a fim de fornecer dados para verificação de hipóteses. Todos esses estudos usam artifícios quantitativos para colher sistematicamente dados de populações, programas, ou amostras de populações ou programas. Eles utilizam entrevistas pessoais, questionários pelo correio e/ou outros rigorosos artifícios de coleta de dados e procedimentos de amostragem de *survey*

Aprofundando-se nos modelos de pesquisa Quantitativo-descritivas, realizou-se uma avaliação de programa, na qual, ainda segundo Tripodi (1975, p.56) caracterizam-se por serem “estudos que dizem respeito à procura dos efeitos de um programa ou método específico de prestação de auxílio”.

Dentro da mesma proposta, objetivou-se desenvolver uma pesquisa transversal na qual, conforme Cooper e Shindler (2004) os estudos são feitos uma vez e representam a situação de um determinado momento. No caso deste trabalho, os estudos representam a perspectiva dos gestores e do corpo funcional do Banco, com relação a efetividade do Programa de Treinamentos implementado no BRDE com foco para a abordagem de Competências.



### **3.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

Tripodi (1975) salienta que, para este modelo, costumam ser utilizados como instrumento de coleta de dados os estudos de *survey*, os quais podem ser realizados em um ou mais períodos de tempo, portanto, adequando-se a tais necessidades. Os métodos utilizados para coleta de dados neste trabalho foram entrevistas, aplicação de questionários, estudos de *survey* e, além disso, a observação. Para administrar a coleta de dados dos estudos de *survey* foram utilizados *surveys* eletrônicos.

Conforme Hair et all (2005)

[. . .] *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários.

No entanto, Hair et all (2005) ressalta que pelo fato de nos estudos de *survey* os indivíduos estarem cientes de que estão sendo coletadas informações a respeito de suas opiniões e comportamentos, existe a possibilidade de que este método torne-se tendencioso. Portanto, objetivando-se sanar tal possibilidade foram utilizados, em conjunto, os métodos citados anteriormente, ou seja, entrevistas, aplicação de questionários e observação.

### **3.3 PÚBLICO ALVO**

A realização da pesquisa fixou-se, de forma geral, junto aos funcionários da Direção Geral (DIGER) e Agência de Porto Alegre (AGPOA), com especial foco para os gestores e organizadores do programa de treinamentos bem como para os treinandos. O processo de pesquisa dividiu-se em três fases distintas. A seguir uma descrição de cada uma das fases.

Na primeira fase da pesquisa (EXPLORATÓRIA) foram coletados dados, com a aplicação de questionários aos gestores e aos organizadores do Programa de Treinamentos, objetivando-se identificar quais as expectativas existentes em termos de resultados a serem alcançados com o investimento feito e a realização dos treinamentos. Focou-se também em uma perspectiva ampla, buscando-se identificar junto a este público os principais objetivos estratégicos do Banco, bem como os Setores que apresentam maior relação com o atingimento de tais metas. Buscou-se identificar ainda, dentro de tais setores, quais as competências mais importantes e necessárias para o alcance das metas. Além disso, objetivou-se buscar também informações, junto a este público, relacionadas com os critérios utilizados para definição dos possíveis treinandos e estilos de treinamentos a serem aplicados. A tabela abaixo identifica os participantes da primeira fase.

	<b>QUESTIONÁRIOS</b>	
<b>PESSOAS</b>	<b>ENVIADOS</b>	<b>RESPONDIDOS</b>
Organizadores	4	4
Diretores	5	4
Chefias	6	1

Na segunda fase da pesquisa, coletou-se informações através da aplicação de estudos de survey junto aos treinandos em potencial (todos os

funcionários) e aos gestores. O estudo de survey voltado aos treinandos, objetivou identificar qual a percepção do grupo quanto aos resultados dos treinamentos sob o aspecto de desenvolvimento de competências e aplicação prática na vida organizacional. Com relação ao estudo de survey voltado aos gestores, buscou-se identificar qual a percepção dos gestores com relação ao desenvolvimento de seus subordinados após realização de treinamentos sob o enfoque de desenvolvimento de competências e aplicação prática na vida organizacional. A tabela abaixo identifica os participantes da segunda fase da pesquisa.

	<b><i>SURVEYS ENVIADOS</i></b>	<b><i>RESPONDIDOS</i></b>
<b><i>PESSOAS</i></b>		
Treinandos	246	145
Gestores	34	25

Na terceira e última fase da pesquisa foram aplicados questionários buscando-se um aprofundamento dos resultados das fases iniciais da pesquisa. Os participantes desta fase foram definidos em 10% dos respondentes da fase anterior, sendo determinados em termos de divisão entre colaboradores da Agência de Porto Alegre (AGPOA) e Direção Geral (DIGER), bem como por critérios de disponibilidade ao preenchimento.

	<b><i>QUESTIONÁRIOS ENVIADOS</i></b>	<b><i>RESPONDIDOS</i></b>
<b><i>PESSOAS</i></b>		
Treinandos	16	15
Gestores	5	3

### **3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Os dados coletados na primeira e na terceira fase da pesquisa foram contabilizados e analisados pelo pesquisador. Com relação aos dados coletados na segunda fase, a dos estudos de *survey*, foram sistematizados em um *software* específico que tem por objetivo auxiliar na elaboração, coleta e interpretação dos dados de pesquisa. O software escolhido para auxiliar na realização da pesquisa foi o *Sphinx*, no qual foram desenvolvidos os questionários e formulários que serviram de instrumento direto para coleta de dados primários.

A análise da primeira fase da pesquisa, tendo em vista seu caráter exploratório, voltou-se para identificação dos objetivos gerais dos responsáveis pela gestão do BRDE com relação a realização do Programa de Treinamentos.

Os dados coletados nos estudos de *survey* (segunda fase) foram analisados de acordo com as seguintes variáveis:

- Participação dos colaboradores e avaliação geral do Programa de Treinamentos;
- Adequação das metodologias adotadas e atingimento das expectativas com relação ao desenvolvimento pós-treinamento, com foco para competências;
- Realização de avaliação e importância dada a tal procedimento;
- Percepção de melhoria na prática profissional bem como utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos nos treinamentos, na prática do BRDE.

A terceira fase, de caráter descritivo, foi analisada com foco nas respostas das fases anteriores, buscando desenvolver uma inter-relação entre todos os dados coletados.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 PRIMEIRA FASE:**

#### **4.1.1 Questionário 1 – Organizadores**

As respostas obtidas através da aplicação do questionário 1, anexo B, aplicado aos organizadores do Programa de Treinamentos, demonstraram que as necessidades de treinamentos fechados são identificadas através da avaliação de desempenho feita semestralmente pelas chefias e através da LTN (Levantamento das Necessidades de Treinamento) realizada anualmente e ainda, nos casos de urgência, através de solicitação feita pelas gerências. Com relação aos treinamentos abertos, o possível treinando apresenta seu interesse através de solicitação à chefia que, após analisar o pedido, autoriza ou não a participação no evento.

No que tange os objetivos a serem alcançados com o Programa de Treinamentos, as respostas salientam a necessidade de que ele proporcione desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, alinhadas com a estratégia, para que o banco consolide sua posição de promotor do desenvolvimento regional.

Com relação à metodologia utilizada no Programa de Treinamentos salientou-se a existência de aulas expositivas, com estudos de caso e exercícios. Quanto a definição dos participantes, para treinamentos abertos, conforme citado anteriormente, o possível participante faz solicitação e a chefia autoriza ou não. Com relação aos treinamentos

fechados, essa definição ocorre através da LTN (Levantamento das necessidades de Treinamento) preenchido pelas chefias, sendo que após definida realização de treinamento solicitado na LTN as demais chefias são avisadas e têm a possibilidade de inscrever seus subordinados que tenham interesse. Além disso, pode ocorrer também por indicação direta da chefia.

#### **4.1.2 Questionário 2 – Diretores, Gestores e Organizadores**

As respostas com a utilização do questionário 2, anexo C, aplicado aos Diretores, Gestores e Organizadores do Programa de Treinamentos do BRDE, identificaram, primeiramente, os principais objetivos estratégicos do Banco, sob a opinião deste público. Salienta-se que, como fonte de informação para elaboração dos questionários, foi utilizado o Planejamento Estratégico do BRDE 2005-2008, no qual estão elencados os principais objetivos estratégicos. A tabela abaixo identifica tais resultados.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Votos</b>
Desenvolver novas oportunidades de negócios	8
Preservar a capacitação técnica dos Recursos Humanos	4
Melhorar a eficiência do BRDE	3
Elevar a produtividade dos Recursos Humanos	3
Adequar os atos constitutivos do BRDE	2
Ampliar as ações típicas de Planejamento	2
Ampliar o grau de satisfação dos clientes	2
Reformular e readequar procedimentos operacionais na análise	1
Buscar novas fontes de financiamento	1
Dimensionar a necessidade de disponibilidade financeira	1

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Votos</b>
Definir padrão visual do BRDE	0
Reavaliar a política de propaganda	0
Ampliar a recuperação de crédito provisionado	0

Com relação aos 3 (três) principais Setores que contribuiriam para o alcance dos objetivos estratégicos e suas respectivas contribuições e competências necessárias, as respostas enfatizaram o seguinte:

1.º. SUCEC – Superintendência de Crédito e Controle – 5 votos

Contribuições:

- Captação de novos clientes, novos setores para investimento e novos parceiros;
- Análise, acompanhamento, supervisionamento e assessoramento de projetos;
- Criação de novos produtos financeiros;
- Controle e padronização dos procedimentos operacionais das três agências;

Competências:

- Conhecimento técnico – 5 votos;
- Administração de procedimentos (planejamento e organização de atividades)- 4 votos;
- Capacidade de controle e acompanhamento – 2 votos;
- Relacionamento interpessoal – 2 votos.

2.º. DERHU – Departamento de Recursos Humanos – 3 votos

Contribuições:

- Valorização e motivação do quadro funcional;
- Adequação dos Recursos Humanos entre os dois quadros funcionais;
- Investimento na capacitação através de treinamento pessoal e política de preparação gerencial.

Competências:

- Trabalho em equipe – 2 votos;
- Administração de procedimentos – 2 votos;
- Comprometimento – 2 votos.

### 3º. SUPLA – Superintendência de Planejamento – 2 votos

Contribuições:

- Planejamento estratégico;
- Adequação das normas e procedimentos internos e análise do novo estatuto;
- Elaboração de manuais de operações das novas linhas de crédito;
- Ampliação de convênios através das Secretarias Municipais.

Competências:

- Conhecimento técnico – 2 votos;
- Compromisso com o desenvolvimento do conhecimento – 2 votos;
- Administração de procedimentos – 2 votos.

Salienta-se que as competências apresentadas como possibilidade de resposta fazem parte de um trabalho previamente desenvolvido no BRDE, tendo elas sido mapeadas com foco nas descrições de cargos e valores organizacionais. Sendo assim, destacam-se como principais competências, dentre os Setores definidos como principais, as seguintes:

- Administração de procedimentos (planejamento e organização de atividades)- 8 votos;
- Conhecimento técnico – 7 votos;
- Compromisso com o desenvolvimento do conhecimento – 2 votos;
- Relacionamento interpessoal – 2 votos;
- Capacidade de controle e acompanhamento – 2 votos;
- Trabalho em equipe – 2 votos;



- Comprometimento – 2 votos.

Com ênfase ainda no aspecto das competências mais citadas, considerando-se a totalidade das respostas e não apenas aquelas focadas para os Setores mais citados, destacaram-se os seguintes resultados:

- Conhecimento técnico: 16 votos;
- Administração de procedimentos: 14 votos;
- Compromisso com desenvolvimento do conhecimento – 6 votos;
- Relacionamento interpessoal – 6 votos;
- Capacidade de controle e acompanhamento – 5 votos;
- Trabalho em equipe – 5 votos;
- Comprometimento – 4 votos;
- Proatividade – 4 votos;
- Negociação – 4 votos;
- Orientação para cliente – 3 votos.

Em análise aos objetivos estratégicos definidos como de maior importância, destacam-se dentre os 4 (quatro) primeiros, 3 (três) objetivos voltados ao desenvolvimento humano, transformando, com isso, o Programa de Treinamentos em importante aliado no atingimento de tais metas. Pode-se perceber também que os setores definidos como principais, com suas respectivas contribuições, refletem a percepção dos objetivos estratégicos mais importantes, ou seja, a SUCEC (Superintendência de Crédito e Controle) seria forte responsável pelo atingimento da meta citada como mais importante, o DERHU (Departamento de Recursos Humanos) seria forte responsável pelo atingimento das metas 2, 3 e 4 e, por fim, a SUPLA (Superintendência de Planejamento) seria forte responsável pelas metas 5 e 6. Com relação as competências, percebe-se um alinhamento entre aquelas citadas dentro dos 3 (três) principais setores e aquelas citadas por todos os respondentes. No entanto, destaca-se o fato de que apesar de considerarem como primeiro objetivo estratégico o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios, as competências específicas de

orientação para cliente e de negociação aparecem por último, se considerarmos as citações totais, e sequer aparecem dentre as competências mais importantes para os 3 (três) setores principais. As respostas com relação às competências necessárias voltaram-se muito mais para aspectos técnicos e metodológicos do que comportamentais (motivação, trabalho em equipe, proatividade, etc.), ainda que estes sejam fundamentais para o atingimento das metas 2, 3 e 4, por exemplo. Isto demonstra que, de forma geral, há certa discrepância entre o que se espera atingir e o que se consideram importante ter para que tais objetivos possam ser atingidos.

## 4.2 SEGUNDA FASE:

### 4.2.1 Survey - Treinandos

O estudo de *survey* foi aplicado aos colaboradores através da disponibilização online, metodologia disponível com a utilização do *software Sphinx*. O questionário está disponibilizado no anexo D.

As respostas desta fase da pesquisa serão demonstradas e analisadas com foco em 4 (quatro) grupos distintos, definidos conforme afinidades de temas. O primeiro dos grupos está focado na participação e avaliação geral do Programa de Treinamentos contendo as questões 1 e 25.

#### QUESTÃO 1

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Realizou Treinamentos Pelo BRDE	Percentuais	1,4%	11,7%	52,4%	30,3%	3,4%	0,7%	100,00%
	Observações	2	17	76	44	5	1	145

## QUESTÃO 25

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Treinamentos Fontes de Desenvolvimento Importantes	Percentuais	0,7%	2,8%	15,9%	29,7%	46,2%	4,8%	100,00%
	Observações	1	4	23	43	67	7	145

Identifica-se através da análise destas respostas que a participação no Programa de Treinamentos, dentre os entrevistados é alta, ficando em 85%, considerando-se as tendências central e positivas. Além disso, esse mesmo público confirma em sua maioria, 76% considerando-se as respostas de tendências positivas, que os treinamentos tem sido importantes fontes de desenvolvimento de competências.

O segundo grupo a ser analisado contempla os aspectos ligados as expectativas quanto ao desenvolvimento geral, em termos de aplicação prática na vivência profissional do BRDE, após realização de treinamentos e, também, a adequação das metodologias utilizadas para tais fins. Este grupo contém as questões 10, 11, 15, 16, 17, 18 e 21.

## QUESTÃO 10

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Expectativas Foram Alcançadas	Percentuais	2,1%	6,9%	42,1%	33,1%	13,8%	2,1%	100,00%
	Observações	3	10	61	48	20	3	145

Destaca-se aqui o fato de que o somatório entre as tendências central e negativas alcança 51%, indicando que o Programa de Treinamentos não tem alcançado totalmente as expectativas dos treinandos.

## QUESTÃO 11

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Métodos De ensino Foram Adequados	Percentuais	0,7%	6,9%	34,5%	40,0%	15,9%	2,1%	100,00%
	Observações	1	10	50	58	23	3	145

O destaque desta questão é para o fato de que apenas 16% dos respondentes confirmam a adequação da metodologia de modo geral. A grande maioria dos

participantes apresentou a perspectiva de dúvida (74% - Talvez sim e Depende), indicando que ela pode ser adequada em alguns momentos, porém em outros ela não alcança os objetivos.

Nas questões 15,16,17,18 e 21 buscou-se identificar de forma ampla as mais freqüentes expectativas de desenvolvimento, do ponto de vista da prática profissional, que pudessem estar sendo desenvolvidas através de treinamentos.

#### QUESTÃO 15

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Aumento De seu Rendimento	Percentuais	6,2%	14,5%	38,6%	33,1%	4,8%	2,8%	100,00%
	Observações	9	21	56	48	7	4	145

Obteve-se como maioria respostas voltadas ao negativo (60% considerando-se as hipóteses com tendências central e negativas), o que demonstra que, de modo geral, poucos têm sido os resultados práticos com relação ao aumento de rendimento no trabalho após realização dos treinamentos.

#### QUESTÃO 16

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Diminuição de Perdas de Tempo	Percentuais	21,4%	19,3%	29,7%	21,4%	4,1%	4,1%	100,00%
	Observações	31	28	43	31	6	6	145

Seguindo a mesma linha da questão anterior, percebemos que poucos têm sido também os resultados em termos de redução de perdas de tempo no trabalho, destacando-se 70% das respostas voltadas para as tendências central e negativas.

#### QUESTÃO 17

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Melhoria na Qualidade de Seu trabalho	Percentuais	6,2%	11,0%	40,7%	30,3%	9,0%	2,8%	100,00%
	Observações	9	16	59	44	13	4	145

Novamente a maioria, 58%, aponta para as tendências central e negativas, o que indica que apenas eventualmente os treinamentos proporcionam como resultado final melhoria na qualidade do trabalho desenvolvido pelo treinando.

#### QUESTÃO 18

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Redução De Erros	Percentuais	11,0%	13,1%	39,3%	29,0%	4,1%	3,4%	100,00%
	Observações	16	19	57	42	6	5	145

Seguindo a mesma linha de interpretação das questões anteriores, as respostas aqui se voltaram, em sua maioria, 63% considerando-se tendências central e negativas, para a percepção de que o Programa de Treinamentos pouco tem contribuído para a redução de erros no trabalho.

#### QUESTÃO 21

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Alterou Rapidez de Resolução de Problemas	Percentuais	3,4%	12,4%	33,1%	38,6%	9,0%	3,4%	100,00%
	Observações	5	18	48	56	13	5	145

Em contraponto as demais questões, neste tópico destacam-se as respostas voltadas as tendências central e positivas, 81%, indicando que os treinamentos têm desenvolvido aspectos que aumentam a velocidade de resolução de problemas.

Considerando-se as questões analisadas neste grupo, percebe-se que o Programa de Treinamentos tem alcançado algumas expectativas dos treinandos. Porém, de modo geral, as pessoas não consideram que os treinamentos realizados, em sua maioria, cumpram com o papel esperado e alcance as expectativas de desenvolvimento.

O terceiro grupo de questões analisadas está focado em aspectos de avaliação, ou seja, tópicos voltados a identificação de possíveis avaliações que venham sendo desenvolvidas, ainda que informalmente, por gestores e pelos próprios profissionais que realizam treinamentos. Além disso, buscou-se identificar qual a percepção de

importância dada por este público a uma possível realização de avaliação. Estão incluídas neste grupo as questões 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8.

As questões 2, 3 e 4 são voltadas ao mesmo tópico, ou seja, percepção de existência de algum tipo de avaliação realizada pelos gestores sobre o próprio treinamento com relação ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes na prática profissional.

#### QUESTÃO 2

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Avaliação Sobre Conhecimento	Percentuais	22,1%	28,3%	30,3%	14,5%	3,4%	1,4%	100,00%
	Observações	32	41	44	21	5	2	145

Percebe-se que a grande maioria, 80% considerando-se as tendências central e negativas, não percebe nenhum tipo de avaliação realizada sobre o conhecimento desenvolvido em treinamentos na aplicação da prática profissional.

#### QUESTÃO 3

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Avaliação Sobre Habilidades	Percentuais	23,4%	35,9%	25,5%	9,7%	2,8%	2,8%	100,00%
	Observações	34	52	37	14	4	4	145

Novamente as respostas indicam que a maioria, 85% considerando-se as respostas de tendências central e negativas, não percebe nenhuma ou pouca avaliação sobre novas habilidades desenvolvidas na prática profissional em virtude de realização de treinamentos.

#### QUESTÃO 4

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Avaliação Sobre atitudes	Percentuais	29,7%	33,8%	23,4%	8,3%	0,7%	4,1%	100,00%
	Observações	43	49	34	12	1	6	145

Seguindo o padrão de análise das respostas das questões 2 e 3, a maioria (87% considerando-se tendências central e negativas) também não percebe avaliações a cerca do desenvolvimento de novas atitudes após realização de treinamentos.

As questões 5, 6 e 7 são voltadas ao mesmo tópico, ou seja, reflexão a cerca da realização de algum tipo de auto-avaliação com relação ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes na prática profissional, após a realização de treinamentos.

#### QUESTÃO 5

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Realiza Auto-avaliação Sobre Conhecimentos	Percentuais	8,3%	12,4%	27,6%	36,6%	12,4%	2,8%	100,00%
	Observações	12	18	40	53	18	4	145

Nesta questão pode-se perceber que a auto-avaliação com relação ao desenvolvimento de conhecimentos após realização de treinamentos é ampla, 77% considerando-se as respostas de tendências central e positivas.

#### QUESTÃO 6

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Realiza Auto-avaliação Sobre Habilidades	Percentuais	9,7%	11,7%	27,6%	37,9%	10,3%	2,8%	100,00%
	Observações	14	17	40	55	15	4	145

Na mesma linha de interpretação, pode-se perceber que a realização de auto-avaliação com relação ao desenvolvimento de habilidades após realização de treinamentos também atinge a maioria, um total de 66% considerando-se as respostas de tendências central e positivas.

#### QUESTÃO 7

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Realiza Auto-avaliação Sobre atitudes	Percentuais	11,7%	19,3%	27,6%	26,9%	11,0%	3,4%	100,00%
	Observações	17	28	40	39	16	5	145

Novamente as respostas indicam que a maioria, 66% considerando-se as respostas de tendências central e positivas, realiza auto-avaliação com relação ao desenvolvimento de atitudes no trabalho após terem participado de algum curso.

A última questão deste grupo a ser analisada, questão número 8, refere-se a percepção de importância dada pelos treinandos com relação a algum tipo de avaliação realizada por seu gestor.

#### QUESTÃO 8

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Acha Importante Realização de Avaliações	Percentuais	3,4%	4,1%	22,1%	35,2%	31,7%	3,4%	100,00%
	Observações	5	6	32	51	46	5	145

Nestas respostas podemos identificar que para a maioria dos colaboradores, 67% considerando-se as medidas de tendências positivas, é importante que sejam realizadas avaliações que foquem nos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos na prática profissional após realização dos treinamentos.

Considerando-se as respostas obtidas neste grupo de questões podemos identificar que há uma distorção entre o que os colaboradores esperam em termos de avaliação e o que eles têm percebido como sendo efetivamente realizado no dia-a-dia do BRDE. As expectativas de que sejam realizadas avaliações em termos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes na prática profissional não são alcançadas, tendo em vista que, segundo opinião dos treinandos, as avaliações são apenas ocasionalmente ou mesmo nunca realizadas. Evidencia-se também que não há, segundo a perspectiva dos treinados, um padrão estabelecido de atitudes dos gestores com relação a realização de avaliações já que alguns gestores avaliam e outros não (ou até mesmo um gestor avalia em determinados momentos e em outras situações não avalia), gerando descontentamento por parte dos colaboradores.

O quarto grupo de questões analisadas está focado em aspectos de melhoria da prática profissional, bem como na percepção de utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos em treinamentos, na realização de suas atividades do dia-a-dia no BRDE. As questões que compõem este grupo são 12, 22, 13,



23, 14, 20, 9, 19 e 24. Tendo em vista tratarem-se do mesmo objetivo, as questões 12 e 22 serão analisadas juntas.

#### QUESTÃO 12

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Coloca em Prática Conhecimentos Adquiridos	Percentuais	1,4%	6,9%	22,8%	47,6%	16,6%	4,8%	100,00%
	Observações	2	10	33	69	24	7	145

#### QUESTÃO 22

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Alterações de Conhecimentos Na prática	Percentuais	1,4%	6,2%	30,3%	42,8%	15,9%	3,4%	100,00%
	Observações	2	9	44	62	23	5	145

Percebe-se que a maioria das respostas voltou-se para as tendências positivas, com um total de 65% na questão 12 e 59% na questão 22, indicando que, segundo a percepção dos colaboradores, os treinamentos têm desenvolvido conhecimentos que têm sido colocados em prática na vivência profissional do Banco.

Tendo em vista tratarem-se do mesmo objetivo, as questões 13 e 23 serão analisadas juntas.

#### QUESTÃO 13

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Coloca em Prática Habilidades Adquiridas	Percentuais	1,4%	6,2%	28,3%	46,2%	14,5%	3,4%	100,00%
	Observações	2	9	41	67	21	5	145

#### QUESTÃO 23

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Alterações de Habilidades Na prática	Percentuais	2,1%	9,0%	42,1%	32,4%	11,0%	3,4%	100,00%
	Observações	3	13	61	47	16	5	145

Nestas questões, apesar de tratarem exatamente do mesmo aspecto, obteve-se respostas diferenciadas. Na questão 13, a maioria dos colaboradores, 60% considerando-se as respostas de tendências positivas, considerou que colocam em

prática no BRDE, com frequência, as habilidades desenvolvidas nos treinamentos. No entanto, na questão 23, cuja pergunta estava voltada a mesma perspectiva, a maioria não considerou que coloca em prática no BRDE as habilidades desenvolvidas nos treinamentos. Considerando-se as medidas de tendências central e negativas, chega-se a 53% das respostas, demonstrando que as habilidades desenvolvidas nos treinamentos são apenas ocasionalmente ou, até mesmo, nunca colocadas em prática.

Tendo em vista tratarem-se do mesmo objetivo, as questões 14 e 20 serão analisadas juntas.

#### QUESTÃO 14

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Coloca em Prática atitudes Adquiridas	Percentuais	2,8%	9,0%	33,8%	39,3%	11,7%	3,4%	100,00%
	Observações	4	13	49	57	17	5	145

#### QUESTÃO 20

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Alterações de atitudes Na prática	Percentuais	2,8%	11,0%	32,4%	39,3%	11,7%	2,8%	100,00%
	Observações	4	16	47	57	17	4	145

Com relação as respostas adquiridas para estas questões, pode-se perceber novamente uma sincronia, sendo que a maioria, em ambas as questões, focou-se para as medidas de tendências positivas. (51% nos dois casos). Isso demonstra que os colaboradores percebem estarem colocando na prática profissional atitudes desenvolvidas após realização dos cursos.

Tendo em vista tratarem-se do mesmo objetivo, as questões 9, 19 e 24 serão analisadas juntas.

#### QUESTÃO 9

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Treinamentos Melhoraram Prática Profissional	Percentuais	2,1%	1,4%	21,4%	23,4%	49,7%	2,1%	100,00%
	Observações	3	2	31	34	72	3	145

## QUESTÃO 19

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Treinamentos Melhoraram sua Performance Profissional	Percentuais	2,1%	4,1%	22,8%	35,2%	33,1%	2,8%	100,00%
	Observações	3	6	33	51	48	4	145

## QUESTÃO 24

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Percebeu Alterações de Desempenho Geral	Percentuais	2,1%	6,2%	22,1%	35,2%	31,7%	2,8%	100,00%
	Observações	3	9	32	51	46	4	145

De modo geral identifica-se que nas três questões as respostas voltaram-se, em sua maioria (questão 9 = 73%; questão 19 = 68%; questão 24 = 67%) para as tendências positivas evidenciando, com isso, que a maioria dos treinandos percebe que os treinamentos têm conseguido, de modo geral, melhorar a performance profissional dos colaboradores.

Pode-se salientar na análise das respostas do quarto grupo que os treinamentos têm contribuído para prática profissional no BRDE, com o desenvolvimento e a aplicabilidade de conhecimentos e atitudes adquiridos em treinamentos. No entanto, ressalta também que, conforme percepção dos treinandos, não tem sido possível a adequada aplicabilidade das habilidades desenvolvidas em treinamentos.

De modo geral, as conclusões que podem ser extraídas dos estudos de survey aplicados aos treinandos dizem respeito ao fato de que, primeiramente, a grande maioria dos colaboradores do BRDE participa do Programa de Treinamentos, ainda que com maior ou menor frequência. Além disso, as respostas conduzem a conclusões de que os colaboradores consideram que a realização dos treinamentos tem auxiliado do desenvolvimento profissional, em especial para o desenvolvimento e aplicabilidade de conhecimentos e atitudes. Porém, no que tange desenvolvimento e aplicabilidade de habilidades adquiridas em treinamentos, o Programa tem deixado a desejar.

No entanto, apesar disso, quando questionados a respeito das expectativas de desenvolvimento, os colaboradores, com altos índices, negaram o desenvolvimento de características gerais que viessem a aumentar o rendimento, reduzir perdas de tempo, melhorar a qualidade do trabalho prestado e reduzir erros. As respostas, quando questionados a respeito das conseqüências práticas do dia-a-dia, voltam-se sempre para as tendências negativas, o que implica em dizer que apesar de considerarem que os treinamentos realizados desenvolvem adequadamente conhecimentos e atitudes, quando solicitados a refletir a cerca do que tais desenvolvimentos acarretam na prática, os colaboradores não conseguem visualizar tal melhoria.

#### 4.2.2 Survey Gestores

O estudo de *survey* foi aplicado aos gestores através da disponibilização online, metodologia disponível com a utilização do *software Sphinx*. O questionário está disponibilizado no anexo E.

As respostas desta fase da pesquisa serão demonstradas e analisadas com foco em 4 (quatro) grupos distintos, definidos conforme afinidades de temas. O primeiro dos grupos está focado na participação dos subordinados e avaliação geral do Programa de Treinamentos contendo as questões 1, 2, 20, 19 e 11.

##### QUESTÃO 1

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Subordinado Realizou Treinamento	Percentuais	0,0%	4,0%	36,0%	52,0%	8,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	1	9	13	2	0	25

Destaca-se aqui que a maioria dos gestores, 96% considerando-se as medidas de tendências central e positivas, afirmam que há uma efetiva participação dos seus respectivos subordinados no Programa de Treinamentos

#### QUESTÃO 2

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Indicou Subordinado Para Treinamento	Percentuais	0,0%	0,0%	48,0%	40,0%	12,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	0	12	10	3	0	25

Além disso, conforme demonstram as repostas da segunda questão, a maioria dos gestores, 52 % considerando-se as medidas de tendências positivas, afirma que indicam com boa freqüência seus subordinados para realização de treinamentos.

#### QUESTÃO 20

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Considera Importante Os Treinamentos	Percentuais	0,0%	0,0%	4,0%	16,0%	72,0%	8,0%	100,00%
	Observações	0	0	1	4	18	2	25

Percebe-se também que este público considera de grande importância, 88% considerando-se as medidas de tendências positivas, a realização dos treinamentos.

#### QUESTÃO 19

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Subordinados Colocam Em prática	Percentuais	0,0%	0,0%	20,0%	68,0%	12,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	0	5	17	3	0	25

Na questão 19, relativa a percepção dos gestores quanto a apropriação na prática profissional dos aspectos desenvolvidos nos cursos pelos subordinados, percebe-se que a maioria, 80% considerando-se as medidas de tendências positivas, acredita que tem ocorrido essa utilização do desenvolvimento nas atividades diárias.

## QUESTÃO 11

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Notou mudança No Desempenho Geral	Percentuais	0,0%	4,0%	56,0%	32,0%	4,0%	4,0%	100,00%
	Observações	0	1	14	8	1	1	25

No entanto, conforme respostas da questão 11, os gestores não têm percebido, em sua maioria, 60% considerando-se as medidas de tendências central e negativas, adequado desenvolvimento dos subordinados após realização de treinamentos. Tais respostas, de certa forma, contradizem as conclusões da questão anteriormente citada. No entanto, pode-se considerar que ainda que os subordinados estejam demonstrando a aplicação na prática profissional dos aspectos desenvolvidos nos cursos, tais desenvolvimentos não tem gerado mudanças efetivas no desempenho geral dos colaboradores.

O segundo grupo de questões analisadas contemplou os aspectos ligados as expectativas dos gestores quanto ao desenvolvimento dos colaboradores após realização de treinamentos, em termos de aplicação prática na vivência profissional do BRDE. Este grupo contém as questões 3, 4, 5, 6, 13, 8, 15, 16, 17, 18 e 19.

## QUESTÃO 3

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Tem em Mente O que Espera	Percentuais	0,0%	0,0%	4,0%	68,0%	28,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	0	1	17	7	0	25

Destaca-se aqui o fato de que os gestores, 96% considerando-se as medidas de tendências positivas, têm previamente definido o que esperam que seus subordinados venham a desenvolver (em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes) após realizarem treinamentos.

As questões 4, 5 e 6 serão analisadas em conjunto, tendo em vista que dizem respeito a variantes de uma mesma idéia, ou seja, a expectativa por parte dos gestores quanto a melhoria dos aspectos que podem gerar desenvolvimento de competências.

## QUESTÃO 4

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Espera Novos Conhecimentos	Percentuais	0,0%	0,0%	12,0%	16,0%	68,0%	4,0%	100,00%
	Observações	0	0	3	4	17	1	25

## QUESTÃO 5

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Espera Novos Habilidades	Percentuais	0,0%	0,0%	4,0%	32,0%	64,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	0	1	8	16	0	25

## QUESTÃO 6

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Espera Novas Atitudes	Percentuais	0,0%	4,0%	8,0%	40,0%	44,0%	4,0%	100,00%
	Observações	0	1	2	10	11	1	25

Conforme pode-se perceber através das respostas das questões 4, 5 e 6, as expectativas dos gestores estão focadas nos três principais pilares das competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes. Espera-se que estes três aspectos sejam desenvolvidos concomitantemente nos treinamentos e colocados na prática profissional do BRDE, ou seja, evidenciam-se com isso, as expectativas existentes com relação ao desenvolvimento de competências no seu sentido mais amplo.

Nas questões 8, 15, 16, 17, 18 e 13 buscou-se identificar de forma ampla as mais freqüentes expectativas de desenvolvimento, do ponto de vista profissional, a serem desenvolvidas e alcançadas através de treinamentos.

## QUESTÃO 8

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Notou mudança Na velocidade De resolução De problemas	Percentuais	0,0%	8,0%	56,0%	36,0%	0,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	2	14	9	0	0	25

As respostas da questão 8 demonstram que, segundo a perspectiva dos gestores, os treinamentos pouco ou nada têm auxiliado no desenvolvimento da

velocidade de resolução de problemas, 64% considerando-se as medidas de tendência central e negativas.

#### QUESTÃO 15

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Treinamentos Aumentam Rendimento	Percentuais	0,0%	20,0%	32,0%	40,0%	8,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	5	8	10	2	0	25

Com relação à perspectiva de aumento do rendimento geral em consequência de treinamentos, questão 15, os gestores salientam, 52% considerando-se as medidas de tendência central e negativas, que o rendimento tem sido pouco afetado pelo Programa de Treinamentos.

#### QUESTÃO 16

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Treinamentos Diminuem Perdas de Tempo	Percentuais	12,0%	12,0%	32,0%	40,0%	0,0%	4,0%	100,00%
	Observações	3	3	8	10	0	1	25

Na questão 16, as respostas novamente voltaram-se para a pouca influência dos treinamentos para a prática profissional, ou seja, 56% dos gestores, considerando-se as medidas de tendência central e negativas, consideram que os treinamentos pouco ou nada auxiliaram na diminuição de perdas de tempo na prática profissional.

#### QUESTÃO 17

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Treinamentos Melhoram Qualidade do Trabalho	Percentuais	0,0%	4,0%	28,0%	60,0%	8,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	1	7	15	2	0	25

No entanto, com relação à questão 17, as respostas demonstram que, na opinião dos gestores, com 68% considerando-se as medidas de tendências positivas, os treinamentos têm auxiliado na melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido no Banco.



## QUESTÃO 18

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Treinamentos Reduzem Erros	Percentuais	0,0%	12,0%	36,0%	36,0%	12,0%	4,0%	100,00%
	Observações	0	3	9	9	3	1	25

Na questão 18 pode-se perceber que houve uma divisão de opiniões, ou seja, 48% dos gestores consideram que os treinamentos auxiliam na redução de erros e 48% dos gestores consideram o inverso, isto é, que os treinamentos não auxiliam adequadamente na redução de erros.

## QUESTÃO 13

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Expectativas Gerais Alcançadas	Percentuais	0,0%	12,0%	20,0%	60,0%	8,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	3	5	15	2	0	25

A questão 13 demonstra que os gestores, em sua maioria (68% considerando-se as medidas de tendências positivas) consideram que suas expectativas têm sido, de forma geral, alcançadas. No entanto, conforme analisado anteriormente, não só a percepção de melhoria no desempenho geral (questão 11) não tem sido alcançada, mas também as possíveis expectativas em termos de alterações na prática profissional do BRDE com relação a alteração na velocidade de resolução dos problemas, aumento do rendimento e diminuição das perdas de tempo.

O terceiro grupo de questões analisadas refere-se aos aspectos de realização e importância dada a possíveis avaliações. As questões que compõem este grupo são 12 e 14.

## QUESTÃO 12

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Realiza Alguma Avaliação Pós-treinamento	Percentuais	4,0%	40,0%	24,0%	28,0%	4,0%	0,0%	100,00%
	Observações	1	10	6	7	1	0	25

## QUESTÃO 14

VARIÁVEL		Absolutamente não	Talvez não	Depende	Talvez sim	Absolutamente sim	Sem resposta	TOTAL
Considera Importante Avaliar	Percentuais	0,0%	4,0%	24,0%	24,0%	48,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	1	6	6	12	0	25

Identifica-se aqui uma discrepância entre o que os gestores consideram importante e o que eles colocam em prática, ou seja, a maioria deles (72% considerando-se as medidas de tendências positivas) considera importante que sejam desenvolvidos meios de avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em prática pelos subordinados após realização dos treinamentos. No entanto, 68% deles (considerando-se as medidas de tendências central e negativas) afirmaram que pouco ou nunca realizam algum tipo de avaliação sobre os subordinados, com relação aos resultados alcançados em termos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes após realização de treinamentos.

No quarto e último grupo de questões buscou-se identificar a percepção dos gestores com relação ao desenvolvimento de seus subordinados do ponto de vista de aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes após a realização de treinamentos. Este grupo é composto pelas questões 9, 10 e 7.

## QUESTÃO 9

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Notou Mudança no Conhecimento Teórico	Percentuais	0,0%	4,0%	28,0%	60,0%	8,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	1	7	15	2	0	25

## QUESTÃO 10

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Notou Mudança nas Habilidades	Percentuais	0,0%	0,0%	52,0%	48,0%	0,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	0	13	12	0	0	25

## QUESTÃO 7

VARIÁVEL		Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sem resposta	TOTAL
Após Treinamento Notou mudança De atitude	Percentuais	0,0%	16,0%	32,0%	52,0%	0,0%	0,0%	100,00%
	Observações	0	4	8	13	0	0	25

Conforme pode-se perceber, as questões analisadas demonstram que, segundo a percepção dos gestores, os treinamentos tem possibilitado o desenvolvimento dos conhecimentos e das atitudes. Porém, com relação as habilidades, o que foi demonstrado é justamente o inverso, ou seja, os treinamentos apenas ocasionalmente conseguem desenvolver novas habilidades.

As respostas ao estudo de *survey* aplicado aos gestores trazem importantes conclusões. Existe, por parte dos gestores, a noção de importância da utilização de um Programa de Treinamentos bem como a noção de necessidade de realização de algum tipo de avaliação quanto as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em prática na rotina profissional) desenvolvidas nos treinamentos. Porém, ainda que cientes da importância, os gestores, em sua maioria, não realizam, ou realizam apenas eventualmente, avaliações como anteriormente descrito. As avaliações poderiam auxiliar esse público a identificar as reais necessidades de treinamentos bem como o público-alvo mais indicado para participação em cada um dos eventos. Além disso, a realização de avaliações permitiria identificar quando as

expectativas (as quais os gestores alegam já existirem em termos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes) não estivessem sendo alcançadas e com isso, poderia-se de forma mais pontual, identificar as causas pelas quais não se havia atingido os objetivos de desenvolvimento, sendo que, evidentemente, essa postura, iria gerar maiores possibilidades de melhoria não só dos treinandos (que teriam maior facilidade em identificar o que precisariam alterar em sua postura para alcançar a desenvolvimento desejado), mas também e principalmente, as avaliações serviriam de ferramentas para gerar melhorias e adaptações aos treinamentos oferecidos aos colaboradores. Além disso, ainda que os gestores tenham referenciado o alcance, de modo geral das expectativas de desenvolvimento, percebe-se que aspectos importantes de desenvolvimento não foram considerados como tendo algum tipo de alteração, ou seja, não houve aumento da velocidade de resolução de problemas, pouco ou nada aumentou o rendimento do trabalho e, sequer diminuíram as perdas de tempo. Isso evidencia que, mesmo que os gestores considerem que suas expectativas estejam sendo alcançadas, há um amplo caminho a ser seguido com o intuito de desenvolverem-se mais as competências a ponto de que haja melhoria em todos os itens citados anteriormente. Tais conclusões são evidentes, principalmente se considerarmos os resultados da primeira fase da pesquisa, nos quais se destacaram entre os 4 (quatro) principais objetivos estratégicos a serem alcançados pelo BRDE, a preservação da capacitação técnica dos Recursos Humanos bem como a melhoria da eficiência e a elevação da produtividade do Banco.

A aplicação dos estudos de *survey*, tanto aos treinandos quanto aos gestores, trouxe então, como principais conclusões o fato de que o Programa de Treinamentos tem alcançado a maioria dos colaboradores do BRDE, porém tem conseguido desenvolver nos treinandos aspectos voltados apenas ao conhecimento e as atitudes. Portanto, as reflexões a respeito do assunto, de modo geral, refletem a percepção de tal desenvolvimento, mas salientam também a falta de algo, já que a prática profissional mostrou-se pouco alterada.

Tal deficiência evidencia-se nas respostas negativas voltadas a percepção, tanto de gestores quanto de treinandos, com relação ao aumento de eficiência, as reduções de perdas de tempo, as melhorias de qualidade do trabalho desenvolvido, as reduções de erros e ao aumento da velocidade de resolução de problemas. Tal conclusão é facilmente compreendida ao fazermos uma inter-relação com os aspectos que se tem visto na Abordagem de Competências. A teoria nos mostra que os conhecimentos referem-se ao saber, as habilidades referem-se ao saber-fazer e as atitudes referem-se ao saber-agir. (Swieringa; Wierdsma, 1995 *apud* Bitencourt, 2004, p.250<sup>4</sup>). Neste sentido, tendo em vista que tanto treinandos quanto gestores alegaram que não há adequado desenvolvimento de habilidades, ficam claras as razões pelas quais não tem havido o desenvolvimento dos aspectos anteriormente citados. Ou seja, os treinandos têm desenvolvido o saber e o saber-agir, porém não conseguem desenvolver com os treinamentos o saber-agir e, por essa razão, as competências não são desenvolvidas, já que estas, basicamente, são conseqüências do desenvolvimento dos três aspectos e, além disso, da efetiva colocação na prática profissional.

#### **4.3 TERCEIRA FASE**

Nesta fase da pesquisa, objetivou-se dar um tratamento qualitativo as respostas obtidas nas fases anteriores. Neste sentido, aplicou-se, conforme já citado anteriormente, questionários a 10% dos respondentes dos estudos de

---

<sup>4</sup> SWIERINGA, J.; WIERDSMA. **A. La organización que aprende**. Delaware: Addison-Wesley, 1995.

*survey*, considerando tanto gestores quanto treinandos, o que constitui a fase *descritiva* dessa pesquisa.

#### **4.3.1 Questionário - Treinandos**

O questionário aos treinandos foi aplicado por meio eletrônico (*e-mail*) e complementado por conversas por telefone. No anexo F, segue roteiro de questionamentos.

A primeira questão buscou identificar quais eram as competências necessárias aos colaboradores para o alcance dos objetivos dos Setores dos entrevistados. As respostas destacaram, em sua maioria, os recursos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e não competências propriamente ditas.

##### Conhecimento:

- Conhecimento do BRDE como um todo;
- Língua portuguesa.

##### Habilidades:

- Informática:
  - > Word;
  - > Excel;
  - > Access;
  - > Sitreina;
  - > Contas;
  - > Bases da Biblioteca (Sistema de empréstimo, winisis, cadastro de periódicos);
  - > Conhecimento de projeto e desenvolvimento de software;
  - > Linguagens de programação.

- Recursos humanos (gestão por competências, gestão do desempenho, TeD, Seleção, rotinas do setor de pessoal);
- Facilidade em lidar com números;
- Raciocínio rápido;
- Sensibilidade para identificação das reais necessidades dos demais Setores;
- Planejamento.

#### Atitudes:

- Foco nas pessoas;
- Organização;
- Empatia;
- Comunicação;
- Relacionamento interpessoal;
- Concentração;
- Bom humor;
- Ética;
- Presteza;
- Iniciativa;
- Controle emocional;
- Dinamismo.
- Proatividade;

#### Competências:

- Conhecimentos em secretaria (correspondência, memorandos, etc.). (se aplicado pode ser competência);
- Conhecimentos em Legislação Tributária (impostos retidos na fonte, ITR).(se aplicado pode ser competência);
- Conhecimentos de contabilidade. (se aplicado pode ser competência);
- Conhecimento em análise financeira e creditícia.(se aplicado pode ser competência);

- Conhecimentos sobre licitações. (se aplicado pode ser competência);
- Capacidade de trabalhar em grupo;
- Capacidade de questionar e ser questionado.

Na segunda questão, após ter proporcionado um momento de reflexão aos entrevistados, através da questão anterior, a respeito das principais competências necessárias para realização de suas atividades, buscou-se inferir as opiniões abertamente com relação ao nível de desenvolvimento de competências com a participação no Programa de Treinamentos. As respostas obtidas neste questionamento dividiram-se em três níveis. O primeiro deles, com 45,5% dos participantes considerou que houve apenas um desenvolvimento parcial dos conhecimentos, habilidades e atitudes com a realização dos treinamentos. Destaca-se ainda neste tópico o fato de que alguns conhecimentos adquiridos nos treinamentos não são possíveis de serem colocados na prática do BRDE, ou seja, salientando a inadequação entre treinamentos oferecidos e reais necessidades dos colaboradores. Além disso, citou-se também que os treinamentos foram bons, mas o que vale mesmo para o desenvolvimento é a prática do dia-a-dia na resolução de situações inesperadas. O segundo nível, com 36,4% dos participantes, considerou de grande valia a realização dos treinamentos, pois, segundo eles, desenvolveram amplamente os conhecimentos, habilidades e atitudes. O terceiro e último nível, com 18,1%, considerou que não há adequado desenvolvimento das competências.

A terceira questão voltou-se para a tentativa de identificar as razões pelas quais, conforme opinião dos respondentes, as competências não vinham sendo amplamente desenvolvidas. A seguir, descrevo as principais considerações a respeito.

- Falta de oportunidade de colocar os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas em prática, tendo em vista a estrutura do BRDE, ficando presos a atividades rotineiras;
- Falta de investimento significativo na área de treinamentos por parte da chefia;
- Cursos organizados de formas pouco produtivas;



- Falta de relação perceptível aos colaboradores entre objetivos do BRDE, as atividades por Setor e por indivíduo atuais e futuras, os resultados de avaliações de desempenho e o programa de treinamentos;
- Metodologias e escolhas de treinamentos, tanto internos quanto externos, inadequadas;
- Superficialidade e pouco tempo de duração dos cursos não permitindo, com isso, o desenvolvimento adequado e necessário;
- Treinamentos oferecidos muito teóricos e que não se preocupam com as peculiaridades de um banco de Desenvolvimento. É necessário que hajam treinamentos de funcionário para funcionário.

A quarta questão objetivou gerar uma reflexão da realidade vivida no BRDE e, dessa forma, solicitou, caso fosse possível, a descrição de eventos nos quais os respondentes tenham percebido que os treinamentos por ele realizados haviam proporcionado um impacto direto nas suas respectivas formas de atuação no Banco. As respostas trouxeram os seguintes exemplos:

- Curso de ODBC, ministrado por um funcionário do Banco;
- Implantação de novo sistema de viagens;
- Curso de Excel, o qual facilitou algumas atividades;
- Conhecimentos do curso de contabilidade permitiram melhor compreensão e facilidade de desenvolver as atividades ligadas à área;
- Informática em geral, que permitiu maior confiança e segurança para utilização dos sistemas do BRDE;
- Participações em seminários de software livre estão ajudando a melhorar a qualidade dos serviços entregues;
- Curso de intranet, que permitiu maior familiaridade com o sistema que faz parte das atividades diárias;
- Curso de Licitação;
- Curso de português, facilitou o dia-a-dia com a elaboração de documentos;

- Power point;
- Gestão por Competências.

Na quinta questão, buscou-se identificar junto aos treinandos os casos, caso houvesse, nos quais suas expectativas quanto ao desenvolvimento de competências após realização de treinamentos não haviam sido alcançadas. Destacou-se, então, a noção de que os resultados poderiam, de modo geral, terem sido melhores se houvesse um adequado alinhamento entre a estratégia do BRDE e o programa de Treinamentos. Além disso, citou-se que a falta de prática dificultou o desenvolvimento de familiaridade ao lidar com novas técnicas e conhecimentos adquiridos em cursos. Outro aspecto que teve destaque foi a noção de que os cursos de informática, de modo geral, apesar de terem sido momentaneamente proveitosos, perderam sua utilidade com o tempo decorrido, tendo em vista que boa parte do que foi aprendido, por não ter sido colocado em prática no dia-a-dia, foi esquecido. Abaixo, estão exemplificados alguns dos cursos citados como não tendo alcançado as expectativas dos respondentes.

- Congressos;
- Palestras;
- Curso de Licitação;
- Curso de Outlook;
- Curso de Ferramentas de busca na Internet;
- Curso de Análises de Sistemas por Objeto;
- Curso de prevenção contra o crime de lavagem de dinheiro.

Na sexta questão, buscou-se complementar a questão anterior identificando quais as possíveis razões, conforme opinião dos entrevistados, pelas quais eles não haviam conseguido alcançar suas expectativas de desenvolvimento das competências. No curso de licitação, por exemplo, tendo em vista que foi realizado na cidade de Curitiba, focou-se na legislação local, deixando brechas quanto aos aspectos do Rio

Grande do Sul. Com relação ao curso de análise de sistemas por objeto, o conteúdo abordado no curso, além de ser voltado apenas para aspectos teóricos, não é adotado na vida profissional dentro do BRDE. Já no curso de prevenção contra o crime de lavagem de dinheiro, citou-se mais uma vez a inadequação entre o conteúdo abordado no curso e as peculiaridades existentes na prática profissional do BRDE, já que o curso era voltado para bancos comerciais e o BRDE é um banco de desenvolvimento. O curso de Outlook foi obrigatório e citou-se que não houve o alcance as expectativas, tendo em vista que o treinando que fez tal referência seria autodidata para informática. No entanto o mesmo treinando referenciou o fato de que um curso de Word feito por ele havia sido amplamente proveitoso. Além disso, mais uma vez salientou-se a percepção de pouca relação entre conteúdo abordado nos cursos e prática profissional vivenciada no BRDE.

Na sétima questão, objetivou-se identificar quais os aspectos que mais auxiliaram no desenvolvimento de competências e quais os que mais prejudicaram tal objetivo.

Os aspectos que mais auxiliaram o desenvolvimento de competências através do Programa de Treinamentos foram os seguintes:

- Relações proporcionadas com colegas;
- Conhecimento prévio de tendências de mercado;
- A motivação individual em tentar adaptar conhecimentos adquiridos nos cursos com a prática profissional;
- Algumas metodologias adotadas em treinamentos bastante interessantes.

Os aspectos que mais prejudicaram o desenvolvimento de competências através do Programa de Treinamentos foram os seguintes:

- Pouco tempo de curso para abordar adequadamente o conteúdo. Alguns cursos servem apenas como noções introdutórias;

- Falta de relação entre conteúdos abordados nos cursos e a prática profissional vivenciada no BRDE.

A oitava questão voltou-se para os aspectos de importância e utilidade da realização de avaliações realizadas pelos gestores sobre os treinandos após realização de treinamentos. Primeiramente, conforme as respostas, a avaliação pode auxiliar no sentido de que o gestor defina anteriormente as metas do setor, as equipes de trabalho e o que se espera desenvolver em cada um dos possíveis treinamentos para que, somente depois disso, os cursos sejam realizados. Posteriormente, após realizarem-se treinamentos, a avaliação pode ser útil através da observação do desempenho do treinando, identificando pontos fracos que poderiam ter sido desenvolvidos e aperfeiçoados com a realização de um treinamento sendo que, caso o treinando não corresponda as expectativas com relação à sua nova atuação, em função de objetivos previamente estabelecidos, poderão ser analisadas às razões, ou seja, se os treinamentos foram adequadamente direcionados para suas reais necessidades. Além disso, o gestor pode solicitar que este treinando exponha o conteúdo aprendido no curso aos colegas do Setor, proporcionando com isso, multiplicação do conhecimento. Outro aspecto salientado foi o fato de que a avaliação realizada pelo gestor pode salientar aspectos ligados a motivação do treinando, identificando se este está de fato interessado em desenvolver na prática profissional os aspectos aprendidos nos cursos. Destacou-se também que a avaliação só será válida e útil em treinamentos cuja participação seja definida pelo próprio treinando (não obrigatório), já que cursos obrigatórios – realizados sem o interesse dos colaboradores, tendem a não contribuir para o desenvolvimento do Setor e do banco. Citou-se também que para que a avaliação tenha um caráter de colaboração com o desenvolvimento é preciso que haja um trabalho motivacional, que gere um engajamento dos colaboradores nas metas de desenvolvimento do BRDE, caso contrário as avaliações tenderão a serem injustas.

Na nona questão buscou-se coletar as sugestões dos treinandos de possíveis melhorias a serem implementadas no Programa de Treinamentos. As sugestões voltaram-se para a realização de uma avaliação por Setor das necessidades de

treinamentos, focando somente em cursos afins e a participação seria aberta somente para os colaboradores desses setores, bem como as turmas seriam divididas com ênfase na homogeneidade dos conhecimentos (básico, intermediário e avançado), objetivando-se com isso, que os esclarecimentos de dúvidas de alguns sirvam para esclarecimentos da maioria. O que ocorre quando os treinamentos são abertos à participação de todos é que, em algumas situações, deixa de ser um curso e passa a ser mera resolução de questões pontuais que, muitas vezes, interessa apenas para uma minoria e, com isso, os demais participantes acabam perdendo o interesse. Além disso, sugeriu-se também a adequação das propostas e das autorizações de treinamentos somente para cursos e atividades de modo geral (palestras, seminários, etc.) que condissessem com as atividades e objetivos de desenvolvimento do Setor e do BRDE. Outra sugestão dada faz referência a que passe a haver uma exigência, em cada um dos treinamentos realizados, do cumprimento do enfoque e dos objetivos a serem alcançados, já previamente estabelecidos, tendo em vista que, algumas vezes, os executores dos treinamentos reclamam que o tempo pré-determinado com o banco não é suficiente e, por essa razão, não aprofundam os conteúdos conforme combinado. Salientou-se também que deveria ser realizado um trabalho voltado a todos os colaboradores com foco no desenvolvimento das relações humanas e competências comportamentais, porém que não tivesse como base somente palestras motivacionais.

Além disso, citou-se também que seria interessante a criação de métodos de avaliação de aprendizagem a serem realizadas após treinamentos, bem como a inclusão e incentivo de utilização de treinamentos a distância.

Na décima questão buscou-se estabelecer um parâmetro quantitativo para análise do Programa de Treinamentos como um todo, através do estabelecimento de uma nota entre 1(um) e 10(dez). Considerando a totalidade das respostas, a média aritmética é 6,9.

Na décima primeira questão objetivou-se disponibilizar um espaço em aberto para quaisquer comentários, críticas ou sugestões que os treinandos achassem pertinentes. Ressaltou-se a importância de que haja maior cuidado na questão de aprovação feita pelas chefias com relação a treinamentos solicitados por colaboradores,

já que, algumas vezes, treinamentos realmente importantes são negados. Houve também o comentário de que por ser baseado nas avaliações de desempenho preenchidas por chefias e colaboradores, o programa de treinamentos torna-se eficaz.

#### **4.3.2 Questionário - Gestores**

O questionário voltado aos gestores foi aplicado por meio eletrônico (*e-mail*). No anexo G, segue roteiro de questionamentos.

Na primeira questão buscou-se identificar, segundo a perspectiva dos gestores, quais são as principais competências que devem existir nos seus respectivos subordinados para que as metas do Setor sejam alcançadas. Abaixo, segue a síntese das respostas que conforme se pode perceber voltaram-se mais para os recursos de competências do que competências propriamente ditas.

##### Conhecimentos:

- Conhecimento técnico da área de atuação

##### Habilidades:

- Conhecimentos em informática

##### Atitudes:

- Organização;
- Comprometimento;
- Esforço pessoal;
- Capricho.
- Proatividade;

### Competências:

- Capacidade de pesquisa (se aplicada);
- Capacidade de resolução de problemas, dentro dos prazos.

Na segunda questão, buscou-se descobrir se os gestores consideram que o Programa de Treinamentos tem conseguido desenvolver de forma satisfatória nos treinandos as competências citadas na questão anterior. As respostas demonstraram que apenas parcialmente. Citou-se que os cursos voltados para a área de informática são genéricos demais, não atendendo as reais necessidades dos setores. Além disso, salientou-se o fato de que em determinado setor, foi solicitada autorização para realizar um importante curso que auxiliaria bastante a realização das tarefas, o qual foi negado pela chefia e, por essa razão, gerou um grande desestímulo à equipe. Outro aspecto salientado é o fato de que com relação à possibilidade de desenvolvimento de atitudes os treinamentos não têm influenciado, já que se tratam de realizações eventuais.

Na terceira questão, buscou-se complementar a questão anterior, identificando as razões pelas quais as competências não estão sendo adequadamente desenvolvidas. Destacou-se a importância de um levantamento das necessidades mais efetivo e que não se pautem apenas na percepção dos gestores, mas sim dos colaboradores como um todo. Reafirmou-se a importância de focar o Programa de Treinamentos do BRDE nos interesses, expectativas e necessidades da maioria. Além disso, salientou-se a necessidade de maior clareza quanto ao que a Organização espera de seus colaboradores. Destacou-se ainda que o Programa de Treinamentos não deveria ter como suporte apenas realização de cursos, mas sim um conjunto de ações com enfoque motivacional que buscasse, de diversas formas, engajar todos os colaboradores na busca pelo desenvolvimento do Setor e do BRDE como um todo.

Na quarta questão, solicitou-se aos gestores que descrevessem, caso fosse possível, situações nas quais os treinamentos tenham impactado diretamente na atuação profissional de seus subordinados. As respostas consideraram aspectos de atualização, em destaque os da área jurídica, que proporcionaram melhores condições de atuação, inclusive ganhando ações judiciais do banco, com a utilização direta de

observações vindas de cursos e seminários. Além disso, citou-se como bastante proveitosos cursos de informática planejados e ministrados por colega do Banco (Departamento de Tecnologia), já que este se mostrava conhecedor das peculiaridades do BRDE e das necessidades dos Setores.

Na quinta questão, buscou-se identificar situações nas quais as expectativas dos gestores, em termos de desenvolvimento de competências de seus subordinados após realização de treinamentos, não tenham sido alcançadas. De forma geral as respostas foram negativas, salientando-se apenas a necessidade de que os treinamentos sejam, de fato, autorizados em compatibilidade com as indicações assinaladas nas avaliações de desempenho.

Na sexta questão, objetivava-se complementar a questão anterior, identificando as razões pelas quais, segundo opinião dos gestores, as expectativas não haviam sido alcançadas. Tendo em vista terem sido negativas as respostas da questão anterior, não houveram respostas para esta questão.

Na sétima questão buscou-se identificar se os gestores entrevistados realizavam algum tipo de avaliação, ainda que informalmente, do desenvolvimento de competências dos subordinados após realização de treinamentos. Além disso, buscou-se descobrir quais os métodos utilizados, caso houvessem, para realização de tais avaliações. As respostas pautaram-se em observação direta das atividades, do prazo de execução e da qualidade dos resultados. Além disso, destacou-se a importância de ouvir-se o que os subordinados têm a dizer, bem como identificar o que os outros colegas acham das atividades uns dos outros, de forma discreta e técnica.

Na oitava questão, buscando complementar a questão anterior, objetivou-se identificar, segundo a percepção dos gestores, de que formas avaliações por eles realizadas poderiam auxiliar no desenvolvimento do Setor e do BRDE como um todo. Citou-se a dificuldade existente em realizar avaliações tendo-se em vista que tal atividade pressupõe medir resultados, cultura ainda não existente no BRDE. Além disso, destacou-se a idéia de que avaliar treinamentos de forma independente não é viável, já que a avaliação deve ser pautada em outros fatores também, tais como, por exemplo, motivação, programas de capacitação, etc.



A nona questão voltou-se para captação das sugestões de melhoria do Programa de Treinamentos. Dentre as respostas apresentou-se a percepção de que as mudanças deveriam começar pelo próprio processo de avaliação de desempenho, o qual deveria focar-se na avaliação por competências associada a resultados. Além disso, destacou-se a importância de que os treinamentos oferecidos fossem pautados nas avaliações individuais, contemplando com isso a maioria e não apenas algumas sugestões. Outro tópico destacado para mudança diz respeito à questão da divulgação interna dos treinamentos oferecidos que ainda é muito discreta e, além disso, seria importante desenvolver-se uma consciência de compartilhamento dos conteúdos dos treinamentos com demais colaboradores interessados.

Na décima questão buscou-se estabelecer, bem como no questionário aplicado aos treinandos, um parâmetro quantitativo para análise do Programa de Treinamentos como um todo, através do estabelecimento de uma nota entre 1(um) e 10(dez). Considerando-se a totalidade das respostas, a média aritmética foi 5,33.

Na décima primeira questão objetivou-se disponibilizar um espaço em aberto para quaisquer comentários, críticas ou sugestões que os treinandos achassem pertinentes. Citou-se a necessidade de maior proatividade por parte da área de Recursos Humanos, sob o ponto de vista de intermediação entre as reais necessidades dos colaboradores, citadas nas avaliações individuais, e as perspectivas das chefias e diretorias.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Programa de Treinamentos do BRDE tende a ser um importante aliado no alcance dos principais objetivos estratégicos do Banco. No entanto, conforme se foi evidenciando no decorrer das 3 (três) fases da pesquisa, este instrumento não tem sido eficiente, do ponto de vista de desenvolvimento de competências. Percebeu-se que o Programa tem, de certa forma, cumprido com a missão de desenvolvimento de conhecimentos e, até mesmo, de atitudes. Porém, do ponto de vista prático, tal evolução se perde, pois os colaboradores, por diversas razões, não têm conseguido entregar a Organização melhorias efetivas em suas atividades após realização dos treinamentos. Através da realização da terceira fase da pesquisa foi possível identificar algumas das principais razões pelas quais não se tem desenvolvido efetivamente competências após realização de treinamentos. Pode-se descrever as causas divididas em três grupos principais: os treinamentos, o papel dos gestores e o papel do Recursos Humanos.

O grupo que trata dos treinamentos propriamente ditos, refere-se ao fato de que os conteúdos trabalhados nos cursos, além de serem extremamente teóricos e superficiais, não são aplicáveis na prática do BRDE e, por tanto, com o decorrer do tempo tais conhecimentos se perdem. Além disso, não há uma preocupação em adequar os treinamentos as peculiaridades do BRDE e das agências, gerando, com isso, insatisfações. Percebe-se também certo descontentamento com as metodologias utilizadas e com a pouca duração dos cursos, tendo em vista que, dessa forma, todas as atividades parecem ter apenas um caráter introdutório. Salientou-se ainda neste grupo, como aspectos positivos, o fato de que os treinamentos proporcionam interações com colegas e, portanto, seria útil e interessante que fossem sistematizados mais momentos nos quais os colegas que tenham realizado treinamentos disponibilizem-se a transferir as informações, de maneira informal, aos demais colegas que se interessassem, enfatizando, com isso, não só as relações interpessoais, mas também a multiplicação de conhecimentos na Organização.

Com relação ao grupo que trata do papel dos gestores, percebe-se que falta mais envolvimento por parte deste público com relação ao Programa de Treinamentos, tendo em vista que seria importante que fosse desenvolvida por parte dos gestores, primeiramente, uma definição clara das metas a serem atingidas por cada um dos setores, bem como o papel de cada subordinado para o atingimento de tais metas. Neste sentido, as expectativas com relação ao desenvolvimento esperado após treinamento estariam claras e seria mais fácil a busca por tais metas. Além disso, posteriormente, seria importante que se desenvolvesse um processo de conscientização dos colaboradores com relação ao que é, de fato, esperado deles em termos de desempenho, vinculando tais expectativas à percepção do desempenho geral do BRDE. É importante que cada colaborador saiba de que forma contribui para o alcance dos objetivos estratégicos do BRDE.

O terceiro grupo refere-se ao papel dos recursos humanos, demonstrando as necessidades de alteração no processo de levantamento das necessidades de treinamento, passando a ser um levantamento por setor, voltado para a percepção do conjunto de colaboradores, respeitando as majorias. Além disso, seria importante que fossem revistos os critérios para definição de cursos de participação obrigatória, já que, conforme se imaginava no início desta pesquisa, esta modalidade gera bastante descontentamento, que se evidenciaram em algumas respostas, mas principalmente na observação direta aos colaboradores. Percebeu-se também a necessidade de desenvolver-se uma cultura no BRDE que valorize e facilite o processo de avaliação no seu sentido de colaborar, ou seja, tendo por objetivo principal proporcionar uma reflexão dos aspectos bons e ruins, possibilitando com isso facilidade de intervenções e melhorias. Por fim, mostrou-se de grande relevância a necessidade de desenvolver-se um trabalho motivacional no BRDE, não contendo apenas palestras motivacionais, mas principalmente buscando nas relações informais uma fonte para o engajamento de todos os colaboradores. É importante que cada colaborador sinta-se parte do BRDE e, com isso, comprometa-se com seus objetivos e metas de desenvolvimento.

Portanto, conforme dito anteriormente, conclui-se que o Programa de Treinamentos do BRDE não tem sido efetivo, do ponto de vista da abordagem de

Competências, porém, com a participação de todos e realização das melhorias que se fazem necessárias, tal Programa tem potencial para tornar-se, de fato, um importante instrumento para o cumprimento do Planejamento Estratégico do BRDE.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: São Paulo: Makron Books, 2001.

CARBONE, P.P; BRANDÃO; H.P; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

COOPER, D. R.; SHINDLER. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLIPPO, E.B. **Princípios de administração de pessoal.** São Paulo: Atlas. 1970.

FONTES, L.B. **Manual de treinamento na empresa moderna.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR, J. F.J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial:** a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. **[Página inicial].** Disponível em: [http://getinternet.ipea.gov.br/SobreIpea/td\\_1000/desen\\_economico.htm](http://getinternet.ipea.gov.br/SobreIpea/td_1000/desen_economico.htm). Acesso em: 12 abr. 2007.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1999.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios. In: **Encontro Anual da ANPAD, EPA, 1325, 25, 2001, Campinas-SP. [Anais...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, p. 1-10. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento\\_edicao=5&interna=true](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&interna=true). Acesso em: 08 jun 2007.

\_\_\_\_\_. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: **WORKSHOP GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES, 2, 2003: São Leopoldo-RS. [Anais...]**. São Leopoldo: UFMG, Unisinos, 2003, p.1-13.

\_\_\_\_\_. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **A abordagem gestão por competências**. Porto Alegre: Working Paper, Mimeo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências:** articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. Vol. 5, nesp., (jan.2007)

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIPODI, T. **Análise da pesquisa social:** diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.

WOOD; THOMAZ JR. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

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

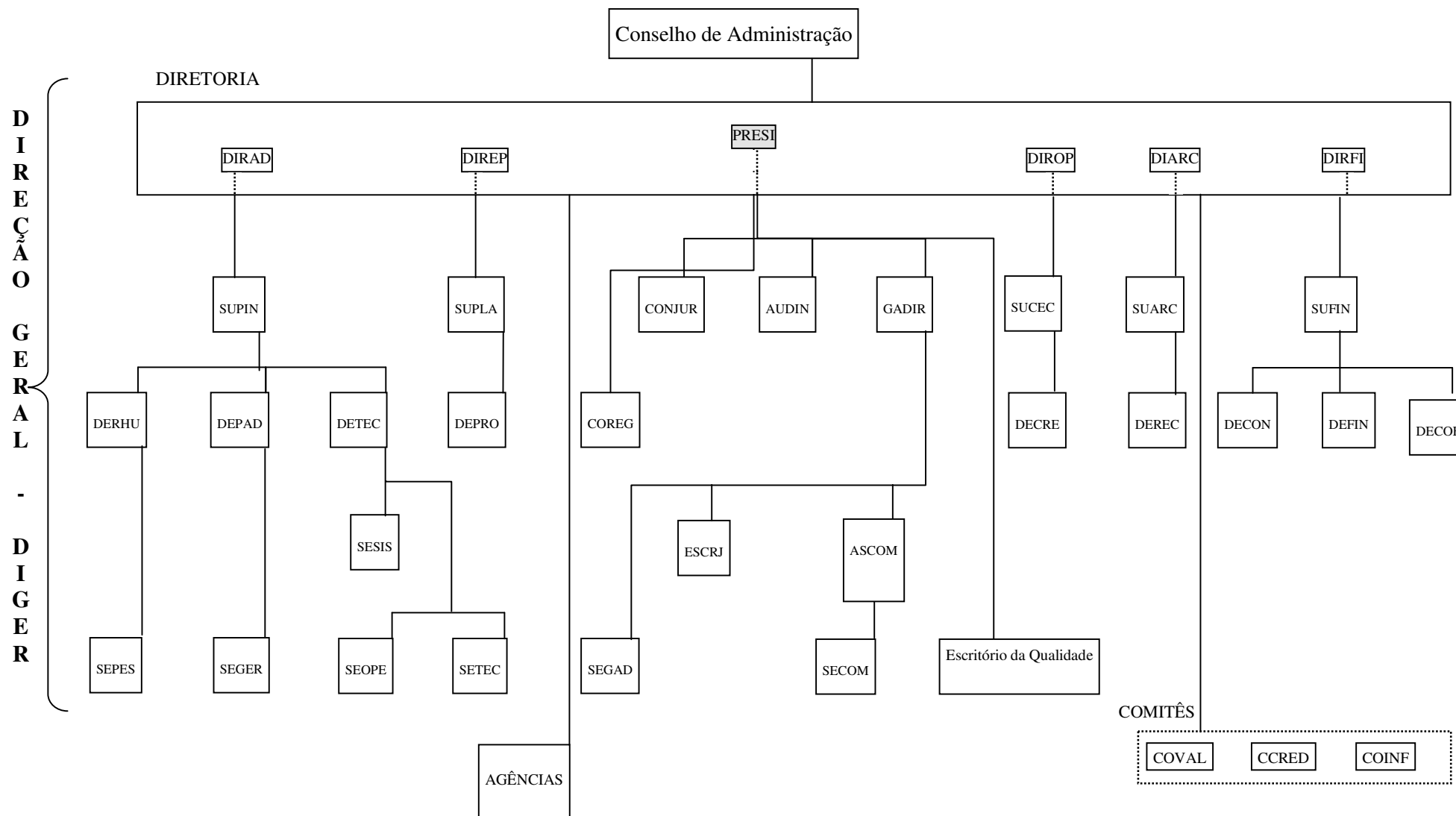


**ANEXO A - Organograma do BRDE**



Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - **BRDE**

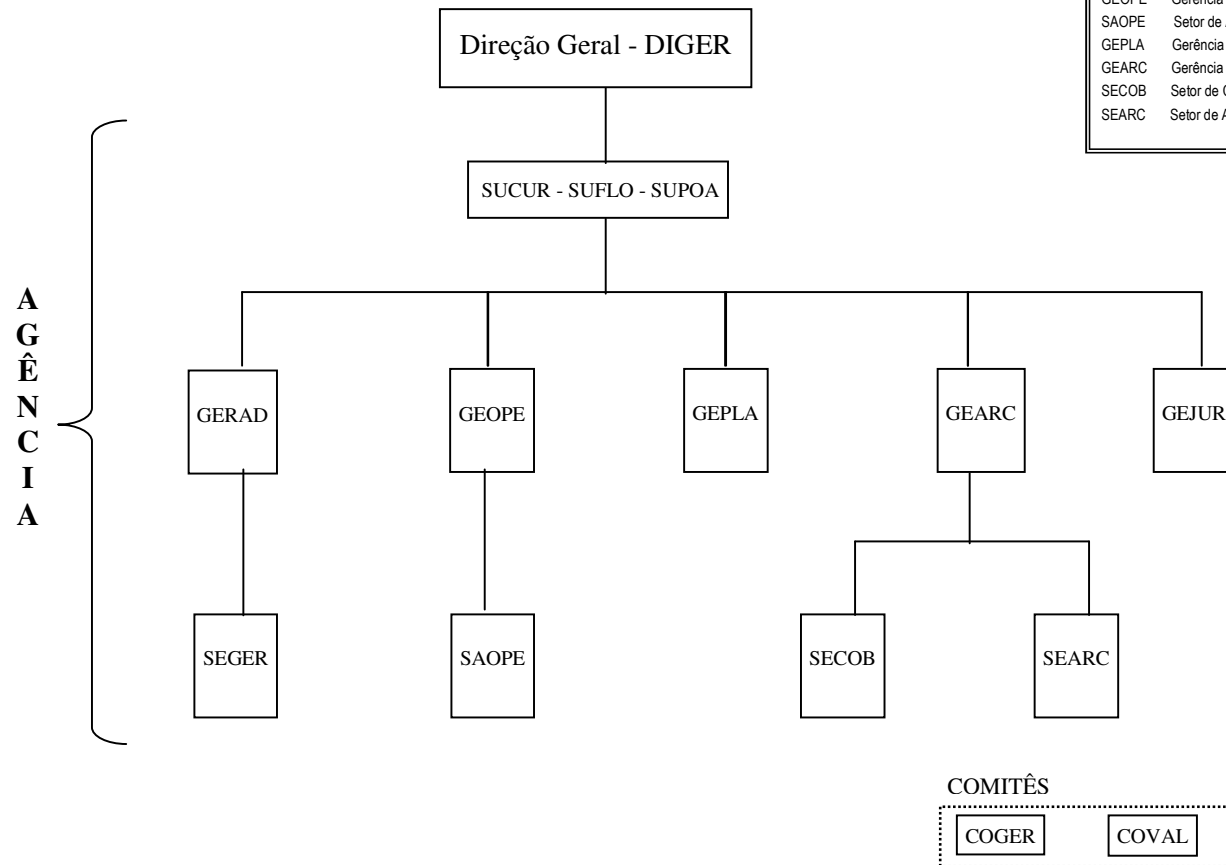
### Estrutura Organizacional





### Estrutura Organizacional das agências

AGÊNCIAS	
SUPOA	Superintendência da Agência de Porto Alegre
SUFLO	Superintendência da Agência de Florianópolis
SUCUR	Superintendência da Agência de Curitiba
GEJUR	Gerência Jurídica
GERAD	Gerência Administrativa
SEGER	Setor de Serviços Gerais
GEOPE	Gerência de Operações
SAOPE	Setor de Apoio a Operações
GEPLA	Gerência de Planejamento
GEARC	Gerência de Acomp. Rec. Créditos
SECOB	Setor de Cobrança
SEARC	Setor de Acomp. e Recuper. de Créditos



**ANEXO B - Questionário 1: organizadores**

**ANEXO B - QUESTIONÁRIO 1: ORGANIZADORES**

- 1) De que forma são identificadas as necessidades de Treinamentos no Banco?
- 2) Quais os objetivos a serem alcançados, em sua opinião, com a elaboração e implementação do Programa de Treinamentos do BRDE?
- 3) Quais os critérios de escolha para a estrutura do treinamento a ser oferecido?
- 4) De que maneira são definidos os participantes do Programa de Treinamentos? E por quem?

**ANEXO C -Questionário 2: diretores, gestores e organizadores**

## ANEXO C - QUESTIONÁRIO 2: DIRETORES, GESTORES E ORGANIZADORES

1) De acordo com o Planejamento Estratégico do BRDE, existem objetivos estratégicos a serem alcançados. Dentre eles, destaque os **TRÊS** que você considera de maior importância para o futuro do BRDE. Além dos objetivos estratégicos listados existe a possibilidade de serem acrescentados outros três, portanto, sinta-se a vontade para adequá-los conforme sua opinião. **Marcar, em função da ordem de importância, com os números 1,2 e 3.**

- ( ) Adequar os atos constitutivos do BRDE;
- ( ) Desenvolver novas oportunidades de negócios;
- ( ) Ampliar as ações típicas de Planejamento;
- ( ) Ampliar o grau de satisfação dos clientes;
- ( ) Reavaliar a política de propaganda;
- ( ) Ampliar a recuperação de crédito provisionado;
- ( ) Dimensionar a necessidade de disponibilidade financeira;
- ( ) Melhorar a eficiência do BRDE;
- ( ) Definir padrão visual do BRDE;
- ( ) Elevar a produtividade dos Recursos Humanos;
- ( ) Preservar a capacitação técnica dos Recursos Humanos;

( ) \_\_\_\_\_

( ) \_\_\_\_\_

( ) \_\_\_\_\_

2) Considerando os objetivos estratégicos anteriormente escolhidos, quais são os TRÊS principais setores do BRDE, em sua opinião, que contribuem de forma significativa para o alcance de tais metas. Além disso, destaque as TRÊS principais contribuições de cada um dos setores, conforme sua percepção, para o atingimento das metas.

SETOR 1: \_\_\_\_\_

CONTRIBUIÇÃO 1:

--

CONTRIBUIÇÃO 2:

--

CONTRIBUIÇÃO 3

SETOR 2: \_\_\_\_\_

CONTRIBUIÇÃO 1:

CONTRIBUIÇÃO 2:

CONTRIBUIÇÃO 3

SETOR 3: \_\_\_\_\_

CONTRIBUIÇÃO 1:

CONTRIBUIÇÃO 2:

CONTRIBUIÇÃO 3



- 3) Considerando-se as contribuições de cada setor anteriormente listadas, destaque **TRÊS** competências fundamentais nos funcionários destes setores para que haja, de fato, o alcance dos objetivos estratégicos. Além das competências listadas existe a possibilidade de serem acrescentadas outras três, portanto, sinta-se a vontade para adequá-las conforme sua opinião. **Marque com os números 1,2 ou 3 em ordem de importância.**

## SETOR 1:

- Conhecimento técnico;
- Compromisso com o desenvolvimento do conhecimento;
- Administração de procedimentos (planejamento e organização de atividades)
- Capacidade de controle e acompanhamento;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Comprometimento;
- Orientação para o cliente;
- Proatividade;
- Negociação;
  
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## SETOR 2:

- Conhecimento técnico;
- Compromisso com o desenvolvimento do conhecimento;
- Administração de procedimentos (planejamento e organização de atividades)
- Capacidade de controle e acompanhamento;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Comprometimento;
- Orientação para o cliente;
- Proatividade;
- Negociação;
  
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## SETOR 3:

- Conhecimento técnico;
- Compromisso com o desenvolvimento do conhecimento;
- Administração de procedimentos (planejamento e organização de atividades);
- Capacidade de controle e acompanhamento;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Comprometimento;
- Orientação para o cliente;
- Proatividade;
- Negociação;
  
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**ANEXO D - *Survey* Treinandos**

## ANEXO D - SURVEY TREINANDOS

NOME COMPLETO: \_\_\_\_\_

SETOR: \_\_\_\_\_

1- Você já realizou treinamentos no BRDE ou por ele subsidiados?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

2- Após a realização de treinamentos, percebeu algum tipo de avaliação realizada por sua gerência sobre você quanto ao: Conhecimento adquirido

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

3- Após a realização de treinamentos, percebeu algum tipo de avaliação realizada por sua gerência sobre você quanto a: Habilidades adquiridas

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

4- Após a realização de treinamentos, percebeu algum tipo de avaliação realizada por sua gerência sobre você quanto a: Atitudes adquiridas

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;

Frequentemente;

Muito frequentemente;

5- Você realiza uma auto-avaliação após ter feito algum treinamento para identificar suas possíveis alterações de: Conhecimento adquirido

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

6- Você realiza uma auto-avaliação após ter feito algum treinamento para identificar possíveis alterações de: Habilidades adquiridas

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

7- Você realiza uma auto-avaliação após ter feito algum treinamento para identificar possíveis alterações de: Atitudes adquiridas

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

8- Acha importante que seja realizada avaliação da efetividade de aprendizagem alcançada (em termos de desenvolvimento de conhecimentos,

habilidades e atitudes) com a realização dos treinamentos?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

9- Você sente que os treinamentos realizados melhoraram sua prática profissional?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

10- Considerando suas expectativas antes de realizar um treinamento, você considera que após a realização do mesmo suas expectativas, de modo geral, foram alcançadas?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

11 - Os métodos de ensino utilizados nos treinamentos foram adequados para a aprendizagem que você objetivava?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

12- Você coloca em prática o que desenvolveu nos treinamentos em termos de: Conhecimento adquirido

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

13- Você coloca em prática o que desenvolveu nos treinamentos em termos de: Habilidades adquiridas

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

14- Você coloca em prática o que desenvolveu nos treinamentos em termos de: Atitudes adquiridas

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

15- Após a realização de treinamentos você percebe alterações do tipo: aumento de seu rendimento (número de atividades concluídas)

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

16- Após a realização de treinamentos você percebeu alterações do tipo: diminuição de perdas de tempo (quantidade de tempo não produtivo, número de licenças para tratamento de saúde e atrasos, etc.)

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

17- Após a realização de treinamentos você percebeu alterações do tipo: melhoria na qualidade do serviço (percepção de melhoria do trabalho

diante dos clientes, volume de re-trabalho requerido, número de soluções inovadoras, envolvimento em tomadas de decisão

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

18 - Após a realização de treinamentos você percebeu alterações do tipo: redução de erros (número de erros, número de acidentes de trabalho, etc.)

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

19- Você considera que os treinamentos realizados melhoraram efetivamente sua performance no trabalho?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

20- Após realização de treinamentos você percebeu alterações em sua atitude diante da prática profissional?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

21- Após realização de treinamentos você percebeu alterações em sua rapidez de resolução de problemas diante da prática profissional?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;

- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

22- Após realização de treinamentos você percebeu alterações em seu conhecimento, diante da prática profissional?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

23- Após realização de treinamentos você percebeu alterações em suas habilidades diante da prática profissional?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

24- Após realização de treinamentos você percebeu alterações em seu desempenho como um todo diante da prática profissional?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

25- Você considera, de modo geral, que os treinamentos realizados foram fontes de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes úteis e importantes para a sua prática profissional?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

**ANEXO E - *Survey* Gestores**

## ANEXO E - SURVEY GESTORES

1- Nome Completo: \_\_\_\_\_

2- SETOR: \_\_\_\_\_

3- Algum subordinado seu já realizou treinamentos proporcionados pelo BRDE?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

4- Você já indicou algum subordinado seu para realização de treinamentos?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

5- Quando indica um funcionário para treinamento você tem em mente exatamente o que espera que ele desenvolva e, dessa forma, agregue ao setor?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

6- Ao indicar um subordinado seu para realização de treinamento, você espera que ele desenvolva novos conhecimentos teóricos?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;

- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

7- Ao indicar um subordinado seu para realização de treinamento, você espera que ele desenvolva novas habilidades?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

8- Ao indicar um subordinado seu para realização de treinamento, você espera que ele desenvolva novas atitudes?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

9- Após a realização de treinamentos você identificou, de modo geral, mudanças de atitude em seus subordinados?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

10- Após a realização de treinamentos você identificou, de modo geral, mudanças relacionadas a velocidade de



resolução de problemas em seus subordinados?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Freqüentemente;
- Muito freqüentemente;

11- Após a realização de treinamentos você identificou, de modo geral, mudanças relacionadas ao conhecimento teórico utilizado por seus subordinados?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Freqüentemente;
- Muito freqüentemente;

12- Após a realização de treinamentos você identificou, de modo geral, mudanças relacionadas as habilidades de seus subordinados?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Freqüentemente;
- Muito freqüentemente;

13- Após a realização de treinamentos você identificou, de modo geral, mudanças no desempenho como um todo de seus subordinados?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Freqüentemente;
- Muito freqüentemente;

14- Você avalia seus subordinados após realização de treinamentos com relação ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em prática na vida profissional?

- Jamais;

- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Freqüentemente;
- Muito freqüentemente;

15- De modo geral, você diria que suas expectativas de retorno com relação aos treinandos têm sido alcançadas?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Freqüentemente;
- Muito freqüentemente;

16- Considera importante avaliar as modificações (em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes) ocorridas com os treinandos após realização de treinamentos?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

17- Você acredita que os treinamentos proporcionaram alterações do tipo: aumento de rendimento (número de atividades concluídas)

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Freqüentemente;
- Muito freqüentemente;

18- Você acredita que os treinamentos proporcionaram alterações do tipo: diminuição de perdas de tempo (quantidade de tempo não produtivo, número de licenças para tratamento de saúde e atrasos, quantidade de tempo de adaptação de novos funcionários, etc.)

- Jamais;
- Raramente;

- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

19- Você acredita que os treinamentos proporcionaram alterações do tipo: melhoria na qualidade (percepção de melhoria do trabalho diante dos clientes, volume de re-trabalho requerido, número de soluções inovadoras, envolvimento do funcionário em tomadas de d

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

20- Você acredita que os treinamentos proporcionaram alterações do tipo: redução de erros (número de erros, número de acidentes de trabalho, etc.)

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

21- Você percebe, de alguma forma, que seus subordinados colocam em prática o que aprenderam nos treinamentos?

- Jamais;
- Raramente;
- Ocasionalmente;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente;

22- Você considera de grande utilidade e importância a realização de treinamentos para a melhoria da prática profissional?

- Absolutamente não;
- Talvez não;
- Depende;
- Talvez sim;
- Absolutamente sim;

**ANEXO F - Questionários da terceira fase: treinandos**

## ANEXO F – QUESTIONÁRIOS TERCEIRA FASE: TREINANDOS

- 1) Quais são os principais conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes em seus subordinados para que haja o adequado alcance dos objetivos do Setor?
- 2) Você considera que os conhecimentos, habilidades e atitudes citados anteriormente têm sido amplamente desenvolvidos no seu setor com a realização dos treinamentos?
- 3) Caso não considere que sejam amplamente desenvolvidos, a que você atribui isto?
- 4) Você pode descrever alguma situação na qual um treinamento teve impacto direto sobre a atuação profissional de seus subordinados no BRDE?
- 5) Existiu algum caso no qual suas expectativas em relação ao desenvolvimento de um subordinado não tenham sido alcançadas? Em caso positivo, exemplifique sem precisar citar nomes.
- 6) Em caso de resposta negativa na questão anterior, desconsidere esta questão. Em caso de resposta positiva na questão anterior, cite, conforme sua percepção, quais as razões pelas quais seu subordinado não alcançou suas expectativas com relação ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes após realização de treinamento.
- 7) Que métodos você utiliza, caso utilize algum, para identificar o desenvolvimento em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus subordinados com a realização de treinamentos? (Exemplo: testes, observação, etc.)
- 8) Na sua opinião, de que forma uma avaliação realizada por você sobre seus subordinados, após realização de treinamentos, pode contribuir para o desenvolvimento do Setor e do BRDE ?
- 9) O que você mudaria, caso considere que haja possibilidades de melhoria no Programa de Treinamentos do BRDE?
- 10) Considerando a reflexão que fez a respeito dos treinamentos oferecidos pelo BRDE, que nota (de 1 a 10) você atribuiria a eles?
- 11) Há quaisquer comentários ou sugestões que você gostaria de acrescentar?

**ANEXO G - Questionários Terceira Fase: Gestores**

## ANEXO G - QUESTIONÁRIOS TERCEIRA FASE: GESTORES

- 1) Quais são os principais conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos colaboradores para alcançar os objetivos de seu Setor?
- 2) Considerando-se os conhecimentos, habilidades e atitudes citados anteriormente, você acredita que tem conseguido desenvolvê-los amplamente com auxílio dos treinamentos proporcionados pelo BRDE ?
- 3) Caso não considere que sejam amplamente desenvolvidos, a que você atribui isto?
- 4) Você pode descrever alguma situação na qual um treinamento teve impacto direto sobre sua atuação profissional no BRDE?
- 5) Existiu algum caso no qual suas expectativas em relação ao próprio desenvolvimento em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes não tenham sido alcançadas? Em caso positivo, exemplifique.
- 6) Em caso de resposta negativa na questão anterior, desconsidere esta questão. Em caso de resposta positiva na questão anterior, cite, conforme sua percepção, quais as razões pelas quais você não alcançou suas próprias expectativas com relação ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes após realização de treinamento.
- 7) O que, durante e após os treinamentos, mais lhe auxiliou a desenvolver-se em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes? E o que mais lhe prejudicou?
- 8) Na sua opinião, de que forma uma avaliação realizada por seu gestor sobre você, após realização de treinamentos, pode contribuir para o desenvolvimento do Setor e do BRDE ?
- 9) O que você mudaria, caso considere que haja possibilidades de melhoria no Programa de Treinamentos do BRDE?
- 10) Considerando a reflexão que fez a respeito dos treinamentos oferecidos pelo BRDE, que nota (de 1 a 10) você atribuiria a eles?
- 11) Há quaisquer comentários ou sugestões que você gostaria de acrescentar?

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO – ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Jeane Souza Menezes

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS ADOTADO  
PELO BRDE COM BASE NA PERSPECTIVA DA ABORDAGEM  
DE COMPETÊNCIAS**

Porto Alegre  
2007