

A Contribuição da Universidade Corporativa para o Desenvolvimento das Competências dos Gestores e Colaboradores do Banco do Brasil

Ávilo Roberto de Magalhães
aviloroberto@uol.com.br
UFMT

Resumo: O contexto em que as empresas estão inseridas, caracterizada por alta competitividade e mudanças constantes, exige que as organizações adotem um novo modelo de gestão. A gestão por competências surge como uma alternativa de modelo gerencial alinhando as estratégias organizacionais com as competências profissionais. Este estudo objetivou analisar, na percepção dos colaboradores e gestores de uma agência do Banco do Brasil em Cuiabá Mato Grosso a contribuição da Universidade Corporativa para o desenvolvimento das competências. A pesquisa se caracteriza como descritiva e documental utilizando a estratégia de um estudo de caso. A população constitui-se de 17 (dezesete) funcionários pertencentes a agência pesquisada. Coletou os dados através de um instrumento estruturado, o questionário, com perguntas fechadas e abertas que foi aplicado através do contato direto do pesquisador com os participantes da pesquisa. Essas informações foram e analisados de forma qualitativa e quantitativa. Os resultados revelaram que a universidade Corporativa do Banco do Brasil - UniBB se preocupa em desenvolver competências tanto dos seus gestores como dos colaboradores para que estes também possam adquirir o perfil de gestor. Conclui-se que a UniBB oferece oportunidades de convergência entre funcionários e empresa possibilitando o crescimento contínuo do capital humano e o alcance dos objetivos institucionais. Palavras-chave: Gestão por competência - Competências profissionais - Universidade corporativa

Palavras Chave: Gestão por competênc - Competências profiss - Universidade corpora - -

1 INTRODUÇÃO

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e constantes mudanças gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas precisam formar nestes novos tempos para garantir a sobrevivência da organização.

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências é um exemplo de um novo modelo de gestão que se associa à estratégia organizacional. Esse modelo agrega as competências organizacionais às profissionais, isto é, as estratégias organizacionais são realizadas a partir das pessoas. Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Emerge assim a ideia da Universidade Corporativa como vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Para isso, muitas organizações no país e no mundo, entre elas a conceituada instituição financeira Banco do Brasil (BB), que é o foco da pesquisa, possui universidade corporativa para viabilizar as estratégias de negócios a partir do desenvolvimento das competências empresariais e humanas, auxiliando a organização no alcance de suas metas.

O foco principal das atividades da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, a UniBB, é o desenvolvimento de competências profissionais. Para isso, foi desenvolvido um modelo de gestão que oferece insumos para o planejamento das ações de orientação profissional e de capacitação corporativa, objetivando o desempenho profissional. Sendo assim, a ideia de educação corporativa inclui ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Isso quer dizer que toda ação voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, não só para desempenho no trabalho, mas em uma perspectiva ao longo da vida, é compreendida na ideia de educação corporativa.

O tema em estudo justifica-se pela sua importância uma vez que se observa no contexto do século XXI uma mudança de paradigma de treinamento para a aprendizagem. Ainda pela contribuição que a Universidade Corporativa desenvolve, no seu papel de fomentadora das competências gerenciais requeridas pelo Banco do Brasil, para melhoria do desempenho organizacional e fortalecimento da imagem institucional do Banco.

O problema que norteou o estudo foi: De que forma a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB) contribui para o desenvolvimento das competências de seus gestores e colaboradores?

O objetivo geral é analisar, na percepção dos gestores e colaboradores do Banco do Brasil, a contribuição da Universidade Corporativa para o desenvolvimento das competências. A partir desse objetivo definiram-se os seguintes objetivos específicos:

Verificar de que forma os cursos e programas ofertados se articulam com as competências profissionais exigidas pelo Banco;

Identificar quais competências exigidas pelo Banco foram desenvolvidas a partir dos cursos ou programas disponibilizados pela UniBB;

Verificar quais os cursos e programas ofertados na área de gestão do Banco do Brasil contribuiu para o desenvolvimento das competências na percepção dos gestores;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E

Muitos autores buscaram distinguir os conceitos de treinamento e desenvolvimento. Borges-Andrade (2002 *apud* FARIA, 2006, p.88) destaca que, tradicionalmente, o “Treinamento” (T) tem sido associado à superação de problemas de desempenho dos

empregados, como também à preparação para novas funções e as adaptações a novas tecnologias no trabalho”. Sendo assim, o foco do treinamento se situa na resolução de problemas de desempenho no trabalho.

Esse mesmo pensamento também é compartilhado por Nadler (1984 *apud* FARIA, 2006, p.88) que considera o “treinamento voltado para a melhoria do desempenho no trabalho”. Já em relação ao “Desenvolvimento” (D), o conceito de Nadler é mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente à melhoria de desempenhos atuais ou futuros (NADLER 1984 *apud* MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005).

Desse modo, todas as “ações que possibilitam a aprendizagem dos empregados, sem que se objetive focar o desempenho de uma determinada atividade podem ser consideradas como ações de desenvolvimento de pessoas” (FARIA, 2006, p.88). Mais recentemente, muitas organizações ainda passaram a considerar o conceito de “Educação” (E), o que modificou a denominação T&D para o conjunto de ações TD&E.

Na mesma linha de considerações de Faria (2006), observa que a educação no contexto do trabalho, está relacionada ao “preparo do indivíduo para outro tipo de trabalho em um futuro próximo”. Esse autor ainda considera ainda que a educação tem sido compreendida como todas as oportunidades oferecidas pela organização para que o empregado aprenda novas habilidades, se desenvolva e esteja apto a assumir novos cargos ou desafios na empresa em que trabalha. Dessa forma, tanto desenvolvimento e educação podem compartilhar a mesma concepção, pois são ações que possibilitam ao empregado o crescimento pessoal e profissional.

Diante do cenário atual, caracterizado por um mercado globalizado, de alta competitividade e com uma nova economia, que traz desafios e novas percepções em relação ao modo como as organizações são gerenciadas, surge a necessidade de uma gestão com foco nas pessoas e no conhecimento, onde o diferencial competitivo será o modo que as organizações irão gerenciar, capacitar e desenvolver o conhecimento de seus funcionários (GRAMIGNA, 2007).

Os novos modelos de gestão de pessoas, os quais enfatizam as competências organizacionais atreladas às profissionais, às ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) ampliaram seu escopo e, atualmente, emerge a concepção de Educação Corporativa ou Empresarial. Portanto, a idéia de T&D é ampliada e incorpora-se a idéia de educação. Adota-se, então, o conceito de educação corporativa para caracterizar “as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, englobando tanto as que são feitas a distância como as presenciais” (VARGAS, 2004, p.27).

Todavia, o Setor de Treinamento tornou-se Setor de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e, hoje, é Universidade Corporativa (UC), na qual, os tradicionais centros de treinamentos passam por uma reavaliação para ter soluções mais adequadas, tendo o seguinte projeto conforme Eboli (2004, p.148) relata:

- Treinamento, cujo objetivo é melhorar o desempenho das pessoas, com foco em uma tarefa específica, e de alcance de curto prazo.
- Desenvolvimento, com o propósito de capacitar os profissionais a assumir novas e futuras posições na carreira, tendo alcance de médio prazo.
- Educação, com finalidade de formar a pessoa para a vida e para o mundo, tendo assim alcance a longo prazo.

Segundo Eboli (2004), as UCs surgiram e se propagaram num novo contexto empresarial caracterizado pela era do conhecimento, na qual “o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos âmbitos individual, empresarial e nacional, e pela rápida obsolescência do conhecimento associado ao sentido de urgência”, conforme será apresentado a seguir.

2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: ORIGEM, CONCEITOS E OBJETIVOS

A universidade corporativa surge no século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior. Essa expressão *universidade corporativa*, segundo Eboli (2002, p.191), “foi cunhada nos Estados Unidos e, indubitavelmente, tem forte apelo mercadológico, pois é um dos principais símbolos associados à aprendizagem e à educação”. Para essa universidade corporativa (UC) é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Para isso, o conceito de competências é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, isto é, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, avaliar por competência, enfim, torna-se um valor e uma prática empresarial. Partindo dessa visão, a UC evidencia-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado centro de T&D.

Outro aspecto levantado por Eboli (2002) é em relação à missão da UC, a qual consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Para ela, o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

A universidade corporativa pode ser vista como uma evolução das necessidades com a qual as organizações podem contar para enfrentar os desafios que atualmente confrontam. O desenvolvimento de colaboradores empenhados é essencial para o sucesso organizacional no século XXI. Para isso, o aprendizado deve ser uma das prioridades de topo da organização. As UCs constituem-se assim como uma unidade de conhecimento orientado para a missão da organização, que facilite o tipo de aprendizagem que os seus colaboradores necessitam ao longo da vida enquanto profissionais, para serem mais capazes e, conjuntamente com a organização, terem mais sucesso.

2.3 CONSTRUINDO CONCEITOS DE COMPETÊNCIA ARTICULADO COM O CONCEITO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

De início é interessante destacar que o artigo de Le Boterf (1999 *apud* BRANDÃO et al., 2005), sustentando que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Enquanto que para outros Prahalad e Hamel (1990 *apud* BRANDÃO et al., 2005), elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos.

Sendo assim, é possível, então, classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências humanas, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Scott Parry (1996 *apud* EBOLI, 2004, p.52), a competência, numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos:

- Conhecimentos: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o ‘saber fazer’.
- Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o ‘poder fazer’.

- Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

A competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos. É a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência, conforme Carbone e Rufatto (2006).

Para Fleury (2002), a definição de competência aparece associada a verbos e expressões como: um saber agir responsável e reconhecido que implicam mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Contudo, são as pessoas que farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras. Adotar uma estratégia baseada em talentos implica que as empresas levem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção desses talentos.

Segundo Eboli (2004), o objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais. Para a autora, a aprendizagem, formação e gestão de competências são conceitos centrais que, operacionalizados na prática das organizações, se transformam em vantagens competitivas. Dessa forma, a empresa passa a ser vista como um portfólio de competências, e não só de produtos e serviços.

Entretanto, para que seja elaborado um sistema de educação bem-sucedido, segundo Eboli (2004), é importante haver um alinhamento entre o desenvolvimento dos talentos humanos (competências humanas) e as estratégias de negócio (competências empresariais e organizacionais). Para a autora, as competências críticas consideradas nesses três níveis são:

1. Empresariais: são as competências críticas já implantadas, ou a adquirir, para que a empresa consolide e aumente cada vez mais sua capacidade de atuar com excelência e de forma diferenciada em seu setor de atividade.
2. Organizacionais: são as competências críticas, ainda na esfera empresarial, que precisam ser adquiridas e desenvolvidas nas principais áreas e processos ou segmentos de negócios, para dar sustentação às competências críticas empresariais.
3. Humanas: são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Podem ser habilidades culturais, negociais, gerenciais, técnicas, funcionais ou comportamentais para aqueles que exercem funções críticas na empresa.

A aplicação correta do conceito de competências críticas facilitará decisões adequadas e integradas sobre gestão de talentos e estratégias de negócios, e o projeto de educação corporativa, contemplando a identificação, formação e a mobilização dessas competências críticas ou essenciais, agregará valor ao negócio e assim aumentará a competitividade.

Todavia, levando em consideração o cenário empresarial, a Gestão por Competências surgiu como metodologia para responder a questões como: a necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento.

Conforme Carbone e Rufatto (2006), o foco principal dessa gestão está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, as quais são fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Segundo esses autores, a gestão por competência representa “um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

No contexto da era dos conhecimentos, um dos indicadores para o sucesso da organização é a sua capacidade em buscar, qualificar e reter pessoas talentosas. Assim, aquelas organizações que atuarem de forma proativa e implantarem estratégias para desenvolver e reter os profissionais em potencial, mais chances terão em obter sucesso no

mercado. E após vinte e cinco anos desde a sua origem, finalmente a gestão por competência vem comprovando a sua eficiência (GRAMIGNA, 2007 *apud* BRIGAGÃO, 2008).

Entretanto, diante desse contexto, torna-se fundamental a garantia da efetividade das ações organizacionais de qualificação profissional, em especial a de gerentes, pois o estudo da atuação gerencial é um ponto-chave para a compreensão e a transformação das dinâmicas organizacionais.

2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS DOS GESTORES DO BANCO DO BRASIL

Nos últimos anos, o universo corporativo presenciou uma série de mudanças que fizeram as organizações adaptarem-se a novas tecnologias e a incorporarem diretrizes, muitas vezes, diferenciadas da própria cultura. Tudo isso, em nome da sobrevivência à competitividade imposta pelo mercado. Gerentes exercem um papel extremamente importante para o funcionamento do sistema organizacional. Como resultado da atuação desses profissionais, estratégias formuladas nos níveis diretivos superiores são desdobradas para níveis táticos e implementadas de forma articulada por meio de ações operacionais.

Este aspecto é comentado por Eboli (2004, p.43) ao afirmar sobre o que se espera das organizações: “espera-se que a área de gestão de pessoas atue estrategicamente, pautada por uma gestão de pessoas por competência que permita o alinhamento entre competências pessoais e empresariais, acompanhado de um sistema métrico que avalie o impacto do desempenho individual no resultado dos negócios”.

Para Ruas (2005 *apud* ROSSETTO et al., 2008), as competências gerenciais constituem “uma instância fundamental nos processos de mudança, tendo em vista o papel da liderança, exercendo também uma importante função na mobilização de outras funções, como por exemplo, das competências organizacionais”.

No Banco do Brasil, segundo a UniBB, o gestor precisa alavancar sua equipe, através dos Referenciais de Gestão. Isto requer:

- Habilidade em disseminar objetivos e valores da empresa, de modo a que todas as unidades atuem em sintonia;
- Capacidade de administrar e estimular o desenvolvimento das pessoas de sua equipe para a busca dos resultados;
- Habilidade de orientar profissionais com potencial para assumirem postos de liderança;
- Atitude de estimular a participação da sua equipe de trabalho nas discussões e decisões;
- Flexibilidade para aceitar as opiniões e sugestões, quando as argumentações forem consistentes e demonstrarem possibilidade de sucesso;
- Intenção de aproximar as diversas unidades da organização;
- Capacidade de avaliar as pessoas, acordando o desempenho esperado, sendo ético e justo nas avaliações;
- Atenção para como está o clima organizacional, buscando a sua contínua melhoria, em conjunto com sua equipe.

O objetivo dos Referenciais de Gestão é definir os elementos essenciais para a construção de uma proposta de gestão para o Banco do Brasil. Eles foram elaborados a partir de estudos internos das práticas da própria organização, de referenciais teóricos de Gestão e Liderança e da própria experiência do público-alvo.

As ações de desenvolvimento profissional destinadas ao gestor, também foram trabalhadas com base nestes referenciais. Tais ações estão disponibilizadas para auxiliar no aprimoramento relacional do gestor e no aperfeiçoamento de sua equipe.

Esses Referenciais de Gestão, formados pela relação entre *gestão de processos*, que é o conhecimento atrelado ao negócio; *gestão de pessoas e relações*, que está relacionado com a

habilidade de comunicação; e por fim a *gestão do negócio*, o qual se relaciona com os princípios pessoais, coerência com a prática e capacidade de aprender, visam contribuir para o bom desempenho e legitimação, pois o gestor é muito importante para a construção da Liderança dentro do Banco do Brasil, a partir de sua atuação à frente de sua equipe, contribuindo para o êxito da Empresa.

Além desses referenciais de gestão, o Banco, ao optar pela gestão por competências enfatizou a atuação do funcionalismo como vantagem competitiva. Para a Empresa, são as pessoas que promovem mudanças e o seu sucesso apóia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos funcionários.

A gestão por competências como modelo gerencial, segundo o Banco do Brasil, visa orientar os esforços da empresa para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias ao respectivo negócio. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações, sobretudo as relacionadas à gestão de pessoas: educação corporativa, identificação de talentos e gestão do desempenho, entre outras.

2.5 O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

A Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO:

Aprender a Conhecer - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;

Aprender a Fazer - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;

Aprender a Conviver - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolve a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;

Aprender a Ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

O objetivo é que a universidade seja vista pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional e amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas (EBOLI, 2004).

Para o Banco do Brasil, a UniBB tem o papel de desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do banco (EBOLI, 2004).

Segundo a UniBB, os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a *performance* organizacional;
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

Já a produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema que foi organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades:

- Aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na web);
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- Variadas opções de autodesenvolvimento, tais como bibliotecas para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal Virtual, com acesso via Internet e Intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia web, dentre outros.

Sendo assim, a UniBB busca ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas; ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional; contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado; contribuir com a ampliação dos negócios; e por fim, desenvolver o Capital Intelectual da organização.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e documental. O estudo de caso segundo os autores Goode & Hatt (1969, *apud* BRESSAN, 2000) não é uma técnica específica, mas sim um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. De outra forma, Tull (1976, *apud* BRESSAN, 2000) afirma que o estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular. Já a pesquisa documental, segundo Richardson et al. (1999), é uma forma de comunicação escrita registrada em diversos tipos de documentos que possibilita a transmissão do fenômeno, por gerações, sem perder a confiabilidade da primeira observação. Neste trabalho, o estudo de caso foi realizado numa instituição financeira: Banco do Brasil, em uma agência de Cuiabá, Mato Grosso.

A população contou com a participação de dezessete funcionários que prestam serviços na agência pesquisada. Desses funcionários, cinco ocupam cargo de gerência, que foram considerados na pesquisa como grupo “gestores”; e outro grupo formado por doze funcionários entre os cargos de escriturário, caixa e assistente de negócios, os quais foram considerados como “colaboradores”.

Os dados deste estudo foram coletados através de questionários, que segundo Richardson et al. (1999), define o questionário como “uma entrevista estruturada”. Ele foi baseado na categoria de perguntas fechadas e abertas, e aplicado através de contato direto com os colaboradores e gestores do Banco do Brasil que participam do programa de Universidade Corporativa. O questionário objetivou analisar a contribuição da Universidade Corporativa do Banco do Brasil através dos cursos e programas disponibilizados, que na percepção dos colaboradores e gestores desenvolveram suas competências.

Analisou os resultados procurando verificar como os cursos e programas ofertados pela UniBB se articulam com as competências profissionais exigidas pelo banco. Ainda tratou os dados de forma quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa foi o levantamento da porcentagem dos dados coletados que foram apresentados em forma de gráficos; e a forma qualitativa foram os comentários efetuados de cada gráfico e do quadro que descreveu os cursos mais citados, segundo os gerentes, a partir das competências gerenciais exigidas pelo Banco.

4 RESULTADOS

Nesta parte apresentam-se os resultados do estudo que objetivou analisar, na percepção dos colaboradores e gestores de uma agência do Banco do Brasil em Cuiabá Mato Grosso a contribuição da Universidade Corporativa para o desenvolvimento das competências.

Os dados mostram que o Banco do Brasil mantém programas de Educação Corporativa voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários, entre os quais se pode citar: Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial; Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço; Programa de Formação e Aperfeiçoamento em nível superior (bolsas de graduação e de pós-graduação - em nível de especialização ou mestrado e doutorado), Programa BB MBA – Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial; Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB; além de eventos de atualização profissional, com cursos, palestras e congressos diversos.

Além disso, foram identificadas as competências, tanto comportamentais como as fundamentais, exigidas pelo Banco do Brasil que foram desenvolvidas a partir da contribuição dos cursos ou programas disponibilizados pela UniBB.

Em relação às competências comportamentais observou-se o seguinte: 80% dos gestores responderam que as mais desenvolvidas foram: Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, Cultura de qualidade, Tomada de decisão e Trabalho em equipe, conforme se observa na Figura 1.

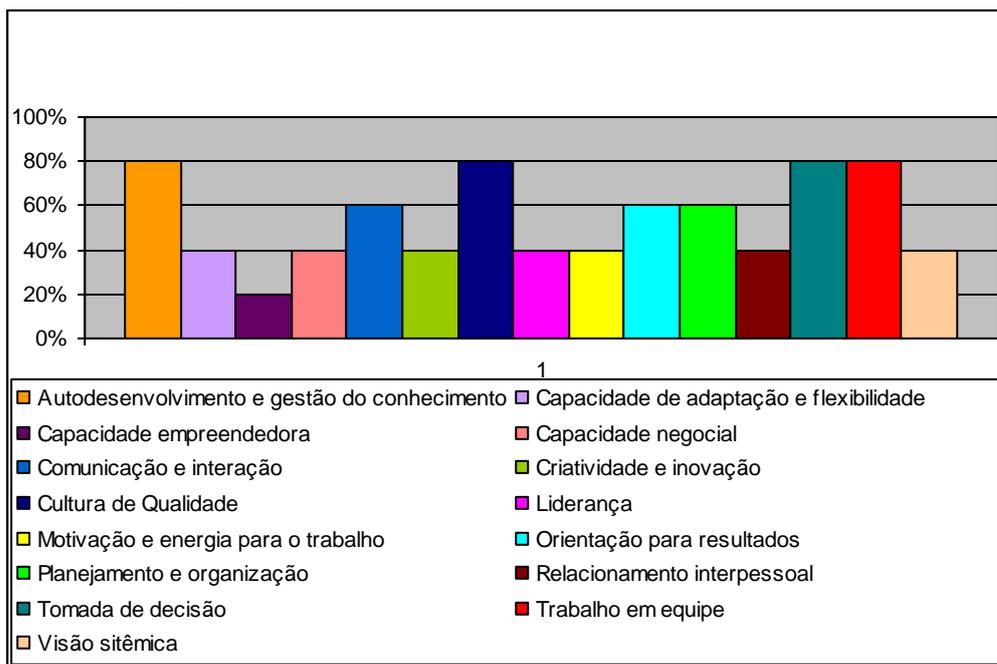


Figura 1: **Competências Comportamentais na Visão dos Gerentes**

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2009

Na visão dos gestores essas competências foram as mais desenvolvidas em função da necessidade exigida no contexto que as organizações estão inseridas. Pode-se entender a partir do trabalho de Oderich (2001), que com a internacionalização de economia, aumento de alianças estratégicas e várias transformações organizacionais os gerentes são exigidos quanto à liderança de trabalhos em equipe, gestão da informação e mudanças de enfoque quanto à visão de empresa e qualidade, entre outras.

Já para os colaboradores, de acordo com a Figura 1, pode-se observar que 80% consideraram as competências comportamentais, Visão sistêmica e Trabalho em equipe e, 60% escolheram as competências: Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento,

Capacidade negocial”, Comunicação, Orientação para resultados e Relacionamento interpessoal como sendo as que mais desenvolveram com o apoio da UniBB.

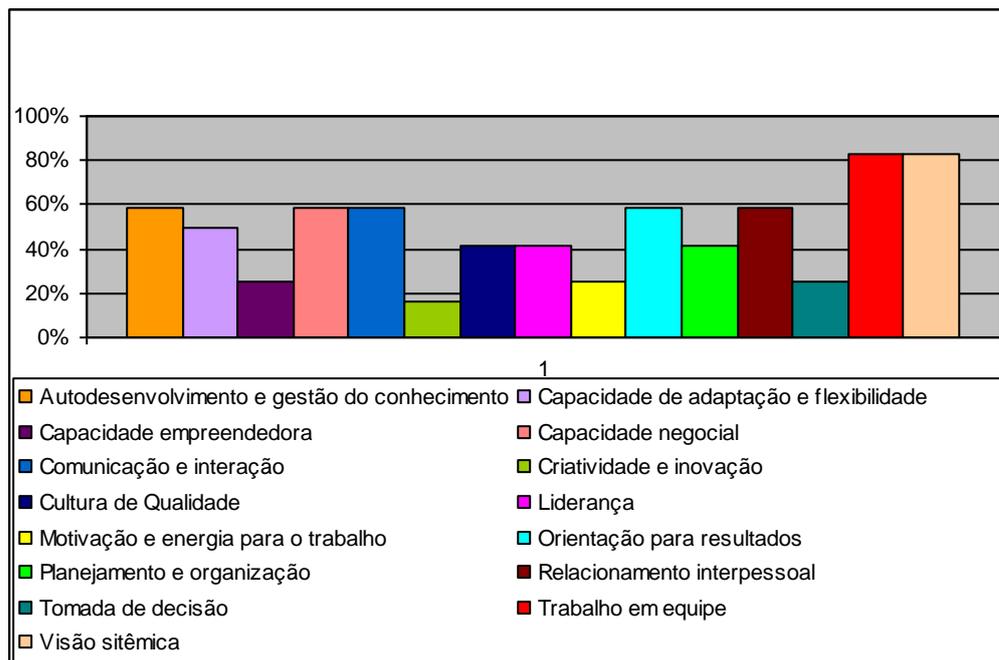


Figura 2: **Competências Comportamentais na Visão dos Colaboradores**

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2009

Através dos resultados apresentados na Figura 2, nota-se a preocupação da UniBB em desenvolver as competências gerenciais dos funcionários que ainda não são gestores para que eles também possam adquirir esse perfil, haja visto que as competências desenvolvidas, segundo a percepção deles, são as competências do perfil de gestores. Isto comprova que a UniBB coloca em prática o que ela tem como modelo de desenvolvimento profissional do BB, o qual está estruturado a partir de três grandes perspectivas: Competências mapeadas e avaliadas, Orientação profissional e Capacitação corporativa (CARBONE e RUFATTO, 2006).

Além disso, ainda com base no resultado da pesquisa, foi possível também verificar os cursos e programas ofertados na área de gestão do Banco do Brasil para o desenvolvimento de competências de gestores.

Em relação a esses cursos e programas da universidade corporativa que deram suporte para o desenvolvimento das competências gerenciais, verificaram-se as mais diversificadas respostas.

Foram identificados, na percepção dos gestores, quais os cursos contribuíram para que desenvolvessem as competências exigidas. Por exemplo, o curso Comunicação para Gestores foi um dos cursos aproveitado para o desenvolvimento da competência, Habilidade de Comunicação, que segundo a UniBB, mostra-se disponível para ajudar e cooperar com as equipes, agrega conhecimentos de técnicas de expressão escrita e verbal, feedback e contribui para desenvolver a habilidade de contornar situações conflitantes com flexibilidade. Destaca-se também para o curso de Cadastro, o qual está associado com a competência. Conhecimento atrelado ao negócio, que de acordo com a UniBB é a base para o encarteiramento do cliente, para a escolha do tipo da conta bancária, conhecimento do seu perfil, entre outros, pois através das informações do cadastramento obtêm-se um histórico do cliente, o que subsidia o gerenciamento, conforme observado no Quadro 1.

Competências Gerenciais	Cursos/Programas
Conhecimento atrelado ao negócio	Cadastro Análise Financeira das Empresas Risco de Operações Operações de Investimento Planejamento Financeiro
Habilidade de comunicação	Comunicação para Gestores Comunicação Escrita Fazendo Apresentações Libras Atendimento Telefônico Rede de Agentes de Comunicação
Princípios pessoais e coerência com a prática	Direito do Consumidor Bancário Tornando-se um Gerente Programa: Excelência e Competitividade Sob Controle Segurança de Informação
Capacidade de aprender	Oficina de Aprimoramento Gestão do Plano de Negócios Gerenciando o desenvolvimento de Competitividade

Figura 3: **Desenvolvimento de Competências Gerenciais - Cursos/Programas**

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2009

Através do Quadro 1 observa-se que as ações de desenvolvimento profissional destinadas ao gestor estão disponibilizadas através dos cursos e programas que foram realizados para auxiliar no aprimoramento relacional do gestor e no aperfeiçoamento de sua equipe.

A relação entre gestão de processos, gestão de pessoas e relações, e a gestão do negócio, as quais estão atreladas às competências gerenciais, visa contribuir para o bom desempenho e legitimação. O gestor, a partir de sua atuação à frente de sua equipe, é muito importante para a construção da Liderança dentro do Banco do Brasil, contribuindo para o êxito da Empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar, na percepção dos colaboradores e gestores do Banco do Brasil, a contribuição da Universidade Corporativa para o desenvolvimento das competências. Baseou-se em levantamento bibliográfico e análise documental que possibilitou verificar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, definindo também universidade corporativa e competências mostrando o papel da universidade corporativa do Banco do Brasil no desenvolvimento das competências profissionais alinhando-as com as estratégias organizacionais. Contou com um estudo entre os funcionários de uma agência do

Banco no município de Cuiabá, Mato Grosso, que verificou as competências comportamentais e fundamentais exigidas pela instituição que mais desenvolveram ao longo do tempo de serviço.

Notou-se que 80% dos gestores responderam que as competências Autodesenvolvimento e Gestão do Conhecimento, Cultura de qualidade, Tomada de decisão e Trabalho em equipe foram as mais desenvolvidas com o apoio da UniBB; enquanto que para os colaboradores foram: Trabalho em equipe e Visão sistêmica. Isso demonstra uma preocupação da UniBB em desenvolver competências não apenas nos seus gestores como também nos funcionários que não são gerentes para que eles também possam adquirir o perfil de gestor.

Este estudo pretendeu contribuir para uma maior compreensão em torno da gestão de pessoas, demonstrando as competências adquiridas pelos gestores e colaboradores do Banco do Brasil. Procurou-se neste trabalho demonstrar a importância da gestão por competências para o desenvolvimento dos sistemas de educação corporativa das organizações. É notório que o momento seja oportuno para a introdução de novas metodologias de gestão e acompanhamento da educação nas empresas.

O BB tem a convicção que o gerenciamento das competências profissionais é atividade indispensável e insumo fundamental para o adequado alinhamento dos sistemas de capacitação às estratégias organizacionais. Para isso, o banco conta com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil que, por sua vez, contribui sim para o desenvolvimento de competências para seus gestores e colaboradores, haja vista que a UniBB oferece oportunidades de convergência entre funcionários e empresa através dos diversos cursos, programas, palestras, congressos, tendo como pano de fundo o desenvolvimento de competências comportamentais, fundamentais e por fim, as gerenciais, promovendo o crescimento continuado do capital humano e o alcance dos objetivos institucionais.

De forma conclusiva, a universidade corporativa constitui-se como uma unidade de conhecimento orientado para a missão da organização, que facilite o tipo de aprendizagem, cultura, treinamento, desenvolvimento, responsabilidade social e educação formal.

Sugere-se esta pesquisa às pessoas que têm interesse na área de gestão de pessoas, com a finalidade de adotar modelos de gestão focando a importância de se investir em capacitação, treinamento e desenvolvimento contínuo dos profissionais, com a perspectiva de integrar os objetivos organizacionais às competências das pessoas da empresa.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências. In: XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2005, Brasília.

Disponível em

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=653> Acesso em: 27 set. 2009.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar.2001. Disponível em < <http://www.rae.com.br> > Acesso em: 10 abr. 2009.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso.** Administração online. v.01, n.1, jan. / fev. / mar. 2000. Disponível em < http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm > Acesso em: 20 out. 2009.

BRIGAGÃO, C.T. **Gestão por Competências: O Papel dos Processos de Mapeamento de**

Competências no Banco do Brasil. 2008. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em <www.scribd.com> Acesso em: 15 set. 2009.

CARBONE, P; RUFATTO, J. **Gestão por competência**. Disponível em < www.scribd.com > Acesso em: 08 abr. 2009.

CARBONE, P; RUFATTO, J. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil**. Disponível em < www.scribd.com > Acesso em 08 abr. 2009.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: Vários autores. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.185-216.

FARIA, M.F.B. **Gestão de Pessoas**. Brasília: UnB, 2006. p. 87-95.

FLEURY, M.T.L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: Vários autores. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOURÃO, L; BORGES-ANDRADE, J.E. **Avaliação de TD&E no Nível do Valor Final: Possibilidades de Mensuração**. In: XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2005, Brasília. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=661> Acesso em: 27 set. 2009.

ODERICH, C.L. **Novo Perfil e Competências Gerenciais**. In: Vários autores. *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p.75-90.

RICHARDSON, R.J et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas,1999.

ROSSETTO, C. R et al. **Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil**. In: XXXII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Disponível em < www.anpad.com.br > Acesso em: 26 mar. 2009.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL. **Gestão de desempenho por competências**. Curso auto-instrucional. Cadernos 1 ao 5.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL. Disponível em <www.bb.com.br> Acesso em 10 jun.2009.

VARGAS, M.R.M. **Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração**. *Revista de Administração*, v.38, n.4, out./nov./dez. 2003, p.373-379.