

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO –
PUC/SP**

**Programa de Estudos Pós-Graduados em
ADMINISTRAÇÃO**

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

*Um Estudo de Caso sobre a eficácia do treinamento
em instituição financeira de grande porte.*

Sidney Passeri

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan

**SÃO PAULO
2006**

SIDNEY PASSERI

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

*Um Estudo de Caso sobre a eficácia do treinamento
em instituição financeira de grande porte.*

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de **MESTRE** em Administração, sob a orientação do Prof. Doutor Leonardo Nelmi Trevisan.

PUC/SP
SÃO PAULO
2006

Às pessoas mais importantes de minha vida:

Renata e Murilo, meus amados e maravilhosos filhos, a quem peço perdão pela ausência provocada por mais esta empreitada, que espero possa servir de exemplo sobre a importância da formação acadêmica e da necessidade de nunca pararmos de estudar, pois o conhecimento só existe nas mentes que trabalham.

Ana Lucia, minha esposa amada e companheira de todos os momentos que há muito decidimos compartilhar - bons tempos nos quais jamais poderíamos imaginar sermos capazes de constituir uma família tão linda e especial como a nossa. Obrigado por você existir, me amar e ser essa mãe maravilhosa que seus filhos tanto adoram.

Luiz e Nair, meus amados pais, a quem devo a dívida da vida, a formação moral, o caráter e o espírito de luta, herdado daqueles que sabem que a vida nem sempre é fácil, mas que sempre reserva o que há de melhor para os que não desistem.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente devo agradecer ao **Professor Doutor Leonardo Nelmi Trevisan**, que desde as primeiras aulas já me fizeram crer ser ele a pessoa a quem confiaria a tarefa de orientar-me. Com seu jeito amigo e conciliador sempre soube me incentivar nos momentos de dificuldade e me atender, mesmo durante suas longas jornadas de trabalho, típica das pessoas compromissadas com aquilo que fazem. Sem a sua compreensão, apoio e incentivo seria impossível a realização deste trabalho.

Aos professores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração e em especial àqueles que me auxiliaram com seus comentários e orientações no Seminário de Dissertação e no Exame de Qualificação.

À amiga Regina de Brito Rodrigues, que com sua competência e conhecimento me auxiliou na revisão do texto, na reta final deste trabalho, minha prova de amizade e reconhecimento.

Considerando minhas responsabilidades como Administrador de uma das maiores instituições financeiras do país e da América Latina, não poderia deixar de agradecer a todos os colegas que, de alguma forma, me ajudaram em meu processo de formação e amadurecimento enquanto pessoa e administrador, bem como à própria empresa pelas oportunidades que têm me proporcionado e pelo apoio financeiro em três semestres, por meio do programa de pós-graduação, que muitos colegas tem auxiliado a formar.

À amiga Maria Regina de Araújo Nunes, que mesmo em tempos difíceis e de afastamento dos afazeres acadêmicos por conta de um grande projeto que juntos coordenamos no trabalho, sempre me incentivou, cobrando o término desta pesquisa.

Aos colegas Sandro Kohler Marcondes, Guilherme André Frantz, Allan Simões Toledo e Mônica do Carmo Lopes Barros pelo apoio e incentivo na fase final deste trabalho.

Especial agradecimento a todos os duzentos e vinte e cinco funcionários da instituição financeira pesquisada que tiveram a paciência e delicadeza de responder e devolver o questionário cujos dados formam uma das bases fundamentais deste trabalho.

Agradeço a todos os meus irmãos e sobrinhos pelo apoio e amor sinceros, aos demais familiares e amigos pela compreensão, estímulo e paciência no decorrer do tempo de construção deste estudo.

Aos meus pais pela quantidade de vezes que deixei de estar próximo, mas que nunca foi motivo de qualquer reclamação e sim de apoio e admiração. Vocês são ótimos e eu os amo da forma mais pura que um filho pode amar pais maravilhosos como vocês.

À minha amada esposa, que muito me auxiliou na tabulação dos milhares de dados levantados por meio dos questionários respondidos e que tem demonstrado, ano após ano de convívio, ser a companheira que sonhava para compartilhar os meus melhores momentos e me apoiar nos mais difíceis. Pela pessoa especial que você sabe ser, meu eterno amor e meu muito obrigado.

Finalmente e, mais uma vez, aos meus filhos Renata e Murilo pelo amor, apoio, incentivo, admiração e principalmente, pelo tempo que não pára e que não voltará mais para que possamos brincar, passear, conviver ou, simplesmente, ficarmos juntos, mas que, por outro lado, nos permite dividir este momento de conquista e de realização. Tenho absoluta noção do quão caro lhes custou e me custou este tempo, que não pára e que, se Deus quiser, há de me proporcionar outros muitos bons momentos ao lado deste que costumo chamar “núcleo familiar”. Amo você Ana, amo você Renata e amo você Murilo com toda a intensidade e pureza de meu ser. Contém comigo a qualquer tempo e em qualquer lugar.

RESUMO

Determinar em que medida os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) sobre gestão de pessoas e liderança, disseminados nos treinamentos presenciais, auto-instrucionais, palestras e publicações especializadas são, de fato, internalizados e aplicados pelo corpo gerencial de uma grande instituição financeira, no cotidiano de suas agências responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas em São Paulo é o objetivo principal desta pesquisa.

Com base no referencial teórico construído sobre os temas “Gestão do Conhecimento”, “Gestão de Pessoas” e “Treinamento e Desenvolvimento Gerencial”, bem como na análise dos dados colhidos por meio da aplicação de um questionário junto ao público-alvo da pesquisa foi elaborada uma análise quantitativa e qualitativa para detecção de correlação efetiva entre questões e variáveis.

O presente estudo permitiu concluir que antes de se falar em internalização e aplicabilidade de conhecimentos há que se valorizar e incentivar a aquisição dos mesmos por meio da participação em treinamentos e da leitura das publicações disponibilizadas pela instituição financeira estudada, haja vista que mais de sessenta por cento do público respondente informa não conhecer sequer dez por cento da oferta de treinamentos e publicações sobre os temas relacionados à liderança e gestão de pessoas. Permitiu também concluir que há uma tendência dos respondentes em valorizar mais suas próprias percepções do que as que possuem em relação aos seus avaliadores, além de indicar haver uma influência do nível de complexidade das empresas atendidas pelos gerentes de conta no grau de criticidade que esse público apresenta em relação ao tema.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze how knowledge, skills and behaviors connected to human resources management and leadership theories learned in training classes, auto-instructional training, technical lectures and specialized magazines are understood and used by middle-managers in major banks, specially in day-by-day branches activities. The case study was focused on companies attendance specialized middle-managers in São Paulo, Brazil.

It was made qualitative and quantitative analysis to detect an effective correlation between questions and variables, by means of a quizz to the target market, based on theoretical knowledge of "Knowledge Management", "Human Resources Management" and "Management Skills Training and Development".

More than understanding and use of knowledge, this study has detected the need of value and motivating middle-managers to seek of this kind of knowledge by means of participation in trainings and by reading specialized articles, since more than sixty percent of target market managers had informed that they do not know the available trainings and articles related to leadership and human resources themes. It also concludes that there is a tendency, at least by the employees that had answered the quizz, of evaluating their own managerial performance better than their superiors managerial performance. The strictness of superiors' evaluation increases when the employees had more demanding tasks.

Sumário

DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – TEMA, PESQUISA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	04
1.1 Contextualização e delimitação do tema	04
1.2 Problemas da pesquisa	06
1.3 Objetivos da pesquisa	06
1.4 Justificativa do tema	06
1.5 Estrutura da dissertação	08
CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO	10
2.1 Conhecimento – Conceitos Gerais	10
2.2 O Recurso do Conhecimento	11
2.3 Gestão do Conhecimento – Introdução	14
2.4 Gestão do Conhecimento – Conceituação	15
2.5 Aprendizagem organizacional	15
2.6 Considerações finais sobre gestão do conhecimento	18
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE PESSOAS	20
3.1 Evolução histórica	20
3.1.1 O período entre o fim do século XIX até a 1ª guerra mundial	22

3.1.2	O período entre as duas guerras mundiais	23
3.1.3	Terceiro período: Da II guerra mundial até os anos 1980	26
3.1.4	O quarto período: de 1990 até hoje	30
3.2	Administração estratégica de recursos humanos	35
3.3	A integração das estratégias organizacionais e de RH	38
CAPÍTULO 4 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL		44
4.1	O conceito de treinamento e desenvolvimento (T & D)	44
4.2	O treinamento e desenvolvimento gerencial	45
4.3	Diagnóstico de necessidades no sistema de T & D	47
4.4	Avaliação de treinamento	49
4.5	Modelos de avaliação de treinamento	51
4.6	Aplicabilidade de conceitos e o impacto de treinamento no trabalho .	55
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE PESQUISA		56
5.1	Conceitos e finalidades	56
5.1.1	Técnicas de pesquisa	58
5.1.2	Tipos de pesquisas	59
5.1.3	Coleta de dados – tipos, formas e fontes	63
5.1.4	Questionário – conceito e aspectos críticos	64
5.2	Opção metodológica e delineamento da pesquisa	69
5.2.1	Opção metodológica	69
5.2.2	Delineamento da pesquisa	71
5.2.3	Definição do público-alvo – amostragem da pesquisa	71
5.2.4	Procedimento de coleta de dados	77
5.2.4.1	Levantamento de dados secundários	77
5.2.4.2	Levantamento de dados primários	79
5.2.4.3	Questionário – Características e variáveis analisadas	81

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	86
6.1 Introdução	86
6.2 Índice de retorno	86
6.3 Estrutura do questionário – Relação de afirmativas e temas investigados	87
6.4 Qualificação dos respondentes	93
6.5 Qualificação dos respondentes – Principais diferenças observadas entre o público respondente dos pilares Atacado e Varejo	96
6.6 Tabulação de dados e atribuição de nota à percepção própria e à percepção sobre o avaliador	97
6.7 Quadros-resumo das diversas estratificações do público alvo	100
6.8 Quadro-resumo das notas médias de cada estratificação	117
6.9 Percepção própria X percepção dos avaliados	118
CAPÍTULO 7 – RESULTADOS E CONCLUSÕES	120
7.1 Introdução	120
7.2 Resultados e conclusões	120
7.3 Futuras pesquisas	130
7.4 Limitações do estudo	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXOS	138
Anexo 1 Questionário da pesquisa	138
Anexo 2 Primeira mensagem enviada por e-mail para o público-alvo	148
Anexo 3 Segunda mensagem enviada por e-mail para o público-alvo	149
Anexo 4 Terceira mensagem enviada por e-mail para o público-alvo	150

INTRODUÇÃO

O conhecimento, em constante transformação e evolução, vem redefinindo as bases da gestão de pessoas, sendo fonte reconhecida e privilegiada de poder.

O que parecia ser mais uma moda dos anos 80 na área de recursos humanos (RH) – transformar os gerentes em gestores de pessoas – transforma-se hoje em importante fator de sucesso para a inserção das empresas na era do conhecimento.

A redução de quadros nas empresas que passaram por processos de *downsizing* e que não pouparam suas áreas de RH fez com que os gerentes passassem a assumir parte das responsabilidades daquela área, muitos deles, entretanto, sem nenhum preparo especial para tanto, o que provocou uma necessidade de adaptação dos mesmos, especialmente porque os critérios de seleção pelos quais haviam assumido os postos de gerência guardavam uma relação muito mais forte com seus méritos técnicos do que com sua capacidade de liderar e gerir pessoas.

Para suprir a necessidade de formação desses profissionais, as empresas passaram a investir em treinamentos e na disponibilização de publicações sobre o tema gestão de pessoas. O raciocínio é simples, investir no conhecimento para aprimorar as práticas, posturas e comportamentos dos gerentes frente às suas equipes.

Ocorre que o conhecimento não é puro nem simples. De acordo com Prussak L. e Davenport T. (1998:6), conhecimento é uma mistura de vários elementos; é fluído como também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas e é por eles definido como

“uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

Drucker (2001:3) afirma que a próxima sociedade será a do conhecimento. O conhecimento será o recurso chave e os trabalhadores do conhecimento serão o grupo dominante na força de trabalho desta sociedade. Esta sociedade será a mais competitiva de todas, para as organizações e para os indivíduos.

Nesse contexto, muitos estudos em administração de empresas e áreas afins vêm sendo realizados com enfoques diferenciados, mas objetivando tratar o conhecimento como recurso econômico nas organizações, dentro de suas variações.

Antunes (2004:8) afirma que em linhas gerais, pode-se observar que esses estudos caminham sob duas vertentes:

“A primeira aborda o conhecimento organizacional visando otimizá-lo por meio da gestão de pessoas, que são as detentoras do conhecimento, conforme se pode observar em Fleury e Fleury, (2000); Dutra, (2001); Nonaka e Takeuchi, (1997); Oliveira Jr.,(2001); Ruas, (2001) e Terra, (2001).

A outra vertente aborda o conhecimento visando à identificação e mensuração dos benefícios gerados pela aplicação do conhecimento e gestão, seja por meio da utilização da expressão Capital Intelectual, da expressão Elementos Intangíveis ou, ainda, Ativos Intangíveis (Bontis, 2001; Brooking, 1996; Caddy, 2002; Crawford, 1994; Edvinsson e Malone, 1998; Johnson e Kaplan, 1996; Sveiby, 1998; Lev, 2001; 2003 e 2004).”

Se o conhecimento ganha dimensões cada vez mais importantes, os treinamentos e a oferta de publicações especializadas são os mecanismos nos quais as empresas têm investido para buscar incorporá-los em sua gestão e operação.

A expectativa na capacidade que os treinamentos teriam para transformar, aprimorar e mudar as pessoas e as organizações embora seja menor do que num passado recente, ainda deve ser considerada alta, pois muitas são as empresas que continuam investindo recursos na realização dos mesmos, embora os resultados nem sempre justifiquem essa decisão.

Marras (2000:145) define treinamento como sendo 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. Segundo o mesmo autor, o treinamento produziria 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. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do

cargo ocupado podem ser, segundo aquele autor, corrigidas por meio de treinamento.

Embora se reconheça a importância do treinamento, há que se manter uma visão crítica quanto à sua eficácia, pois é sabido que em parte do que hoje é consumido pelas empresas como treinamento, o conhecimento é tratado como uma mercadoria que se adquire (“aquisição de conhecimento” continua expressão corriqueira). Segundo Demo (2002:125) o conhecimento que “é repassado por meio de processos instrucionistas ostensivos, dificilmente é reconstruído, tornando-se o diploma o reconhecimento oficial de que o aluno assimilou a carga curricular prevista. Ao final, não sabe manejar conhecimento com mão própria, não sabe pensar, não sabe inovar seu próprio conhecimento. Foi treinado para “porta-voz”, literalmente.

A conjugação e análise desses três temas: Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e Treinamento nos leva a refletir sobre a efetiva aplicabilidade dos CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) disseminados em treinamentos e publicações sobre gestão de pessoas e liderança no cotidiano das organizações. Este trabalho pesquisa junto ao corpo gerencial de uma grande instituição financeira as seguintes questões:

- a) interesse pelos temas gestão de pessoas e liderança;
- b) percepção própria e sobre os seus avaliadores a respeito do nível de internalização e aplicação prática dos conceitos, habilidades e posturas difundidos nos treinamentos e publicações disponibilizados pela Instituição Financeira sobre aqueles temas.

O objetivo central deste trabalho é, em resumo, analisar a eficácia dos treinamentos e publicações sobre gestão de pessoas e liderança, contribuindo com essa linha de pesquisa, por meio da apresentação de uma visão crítica centrada no referencial teórico que compõe esta dissertação e na análise dos resultados da pesquisa supra mencionada.

CAPÍTULO 1

TEMA, PESQUISA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

1.1 - Contextualização e delimitação do tema

Na era econômica do conhecimento novas formas de administração das organizações são desenvolvidas, utilizando-se tecnologia intensiva e enfatizando os recursos humanos (Crawford,1994:30).

Prussak L. e Davenport T. (1998:6) destacam que “o conhecimento se produz em mentes que trabalham”. Defendem que, numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa, no que são contraditados por Jeffrey Pfeffer em entrevista concedida à Revista Exame de 04/10/2000, que defende estar no agir e em saber utilizar a informação e o capital intelectual, e não simplesmente no conhecimento, a vantagem competitiva de uma organização.

Preocupadas com o nível de atualização de seus profissionais, as organizações têm patrocinado diversas espécies de treinamentos e especializações. Ocorre que alguns estudos, como o de Chagas (1998:38) *apud* Rocha (2000:4) e o de Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton citado na edição de 04/10/2000 da Revista Exame, têm verificado que grande parte desses investimentos não é transferida para o trabalho, pelas mais variadas razões, embora o professor Edgar Schein do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em entrevista concedida à Revista Você S.A. de setembro de 2002, aponte o processo de aprendizado como principal responsável.

A Instituição Financeira objeto deste estudo está inserida neste contexto e tem patrocinado diversas iniciativas com o intuito de melhor preparar seus profissionais. Trata-se de um dos maiores bancos nacionais, com cerca de oitenta e cinco mil funcionários, cuja estrutura está configurada em quatro pilares negociais: - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros, com presença na maioria dos municípios do País e que é responsável por diversas iniciativas na área de responsabilidade sócio-ambiental.

O sistema de educação corporativa desse banco existe desde 1965 e seus programas e ações de aprendizagem estão fundamentados em princípios filosóficos e organizacionais, orientados pelos seguintes propósitos: - desenvolver a excelência humana e profissional de seus funcionários; - prover soluções para problemas de desempenho profissional; - aperfeiçoar a performance organizacional; - formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do banco.

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 via web);
- programas em parceria com renomadas instituições de ensino do país;
- variadas opções de autodesenvolvimento, tais como bibliotecas, banco de teses, dissertações e monografias;
- portal virtual de acesso via Internet e intranet à universidade corporativa, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos baseados em tecnologia via web, dentre outros.

A Instituição mantém os seguintes programas de educação corporativa voltados para o aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários, cujas ações estão centralizadas na universidade corporativa:

- ciclo de palestras, destinado à atualização técnico-gerencial;
- cursos internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- programas de formação e aperfeiçoamento em nível superior que inclui: bolsas de graduação; bolsas de pós-graduação *lato sensu* em nível de especialização; bolsas de pós-graduação *stricto sensu* – mestrado e doutorado; programa de desenvolvimento em idiomas estrangeiros; programas de MBA; programa de excelência executiva (destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB) e outros eventos de atualização profissional, como cursos, palestras e congressos diversos.

O tema desta pesquisa: **“Liderança e Gestão de Pessoas - Um estudo de caso sobre a eficácia do treinamento em instituição financeira de grande porte”** - insere-se nesse contexto de valorização do conhecimento e de sua efetiva aplicação no local de trabalho.

1.2 – Problema da pesquisa

Em que medida os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) sobre gestão de pessoas e liderança, disseminados nos treinamentos presenciais, auto-instrucionais, palestras e publicações especializadas são, de fato, internalizados e aplicados pelo corpo gerencial de uma grande instituição financeira, no cotidiano de suas agências responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas em São Paulo?

1.3 – Objetivos da pesquisa

Este trabalho visa analisar a eficácia dos treinamentos e publicações sobre gestão de pessoas e liderança, que são disponibilizados aos funcionários de uma instituição financeira de grande porte e contribuir com essa linha de pesquisa, por meio da apresentação de uma visão crítica centrada no referencial teórico que compõe esta dissertação e na análise dos resultados da pesquisa realizada junto ao corpo gerencial dessa instituição financeira sobre a aplicabilidade de conceitos, habilidades e posturas sobre gestão de pessoas e liderança no ambiente de trabalho.

1.4 – Justificativa do tema

O distanciamento entre algumas práticas cotidianas das Superintendências e Agências da Instituição Financeira analisada e o conteúdo de treinamentos e publicações por ela patrocinados com foco em temas como o exercício da liderança e boas práticas de gestão de pessoas justifica o presente estudo, na medida em que provoca uma reflexão crítica sobre as causas desse aparente distanciamento entre o discurso e a prática.

Duas realidades distintas têm sido observadas e relatadas por funcionários mais atentos a essas questões. A primeira delas é trabalhada no ambiente dos treinamentos organizados pela Universidade Corporativa e também está presente no discurso institucional da direção do banco, pregando valores como o respeito às diferenças individuais, cordialidade no tratamento de subordinados, trabalho em equipe, “coaching”, ambiente participativo e de aprendizado constante, formação de novas lideranças, estímulo à criatividade, inovação, produtividade e realização de negócios com segurança e conformidade legal, enfim, atributos que tornariam o ambiente de trabalho um local capaz de proporcionar a realização profissional das pessoas e o atingimento de altos índices de eficiência e produtividade para a empresa.

A outra realidade, por sua vez, que é a percebida no cotidiano das relações entre Superintendentes e Gerentes de Agência e entre estes e suas respectivas equipes, demonstra que o ambiente competitivo no qual esses partícipes estão inseridos, as pressões por constantes melhorias de desempenho pessoal e das equipes geridas por esses profissionais, o crescente volume de serviços, metas e atribuições, muitas vezes desacompanhados dos meios e recursos necessários à manutenção dos padrões de qualidade e excelência na prestação de serviços e a falta de preparo técnico, psicológico e emocional de alguns líderes para gerir pessoas e administrar situações de *stress* são alguns dos fatores que acabam por influenciar negativamente as relações entre líderes e suas equipes, causando impactos negativos no clima organizacional.

Nas situações mais críticas e sob maior pressão, não raras vezes verificam-se ocorrências de tratamentos ríspidos, muitas vezes pouco polidos, desrespeitosos e até mesmo vexatórios a que alguns profissionais são submetidos por lideranças que, apesar de devidamente treinadas e orientadas para respeitarem e praticarem outros valores de caráter mais ético, respeitoso, integrador e motivador, demonstram não terem conseguido internalizar e aplicar os conteúdos exaustivamente discutidos em sala de aula ou estudados de forma auto-instrucional.

É justamente essa realidade que será explorada com maior profundidade neste trabalho, por meio da aplicação de um questionário entre administradores e gerentes responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas no Estado de São Paulo, mercado considerado como o de maior complexidade e competitividade do País.

1.5 – Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado em 7 capítulos abaixo descritos por meio de seus títulos e de uma breve explicação sobre os seus respectivos temas. Na seqüência, na figura 1, apresenta-se a estrutura da dissertação de forma gráfica.

Capítulo 1 – TEMA, PESQUISA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO. Trata da delimitação do tema, problemas da pesquisa e seus objetivos, justificativa do tema e da estrutura da dissertação.

Capítulo 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO. Nesse capítulo inicia-se a revisão bibliográfica. São abordadas as questões conceituais sobre conhecimento, bem como os tipos e características do conhecimento sob a ótica de diversos autores.

Capítulo 3 – GESTÃO DE PESSOAS. Apresenta uma breve evolução histórica da área de RH, alcançando a administração estratégica de Recursos Humanos e a integração entre estratégias organizacionais e de RH;

Capítulo 4 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. Esse capítulo encerra a revisão bibliográfica da pesquisa, apresentando conceitos sobre treinamento e desenvolvimento (T & D), diagnóstico da necessidade e avaliação de treinamento. Finalmente, aborda a questão da aplicabilidade de conceitos e o impacto do treinamento no trabalho.

Capítulo 5 – METODOLOGIA DA PESQUISA. Trata dos conceitos básicos sobre pesquisa, seus tipos e aspectos relativos à coleta de dados. Apresenta a opção metodológica e a caracterização da pesquisa, bem como define conceitos e variáveis, o procedimento e a estratégia utilizados para a coleta de dados.

Capítulo 6 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS. Nesse capítulo são apresentados os conceitos investigados e as perguntas do questionário utilizadas para investigar a percepção de aplicabilidade desses conceitos, habilidades e posturas do público-alvo da pesquisa.

Capítulo 7 – RESULTADOS E CONCLUSÕES. Apresenta as análises conclusivas, limitações do estudo e as futuras pesquisas.

Ao final é apresentada a bibliografia da pesquisa.

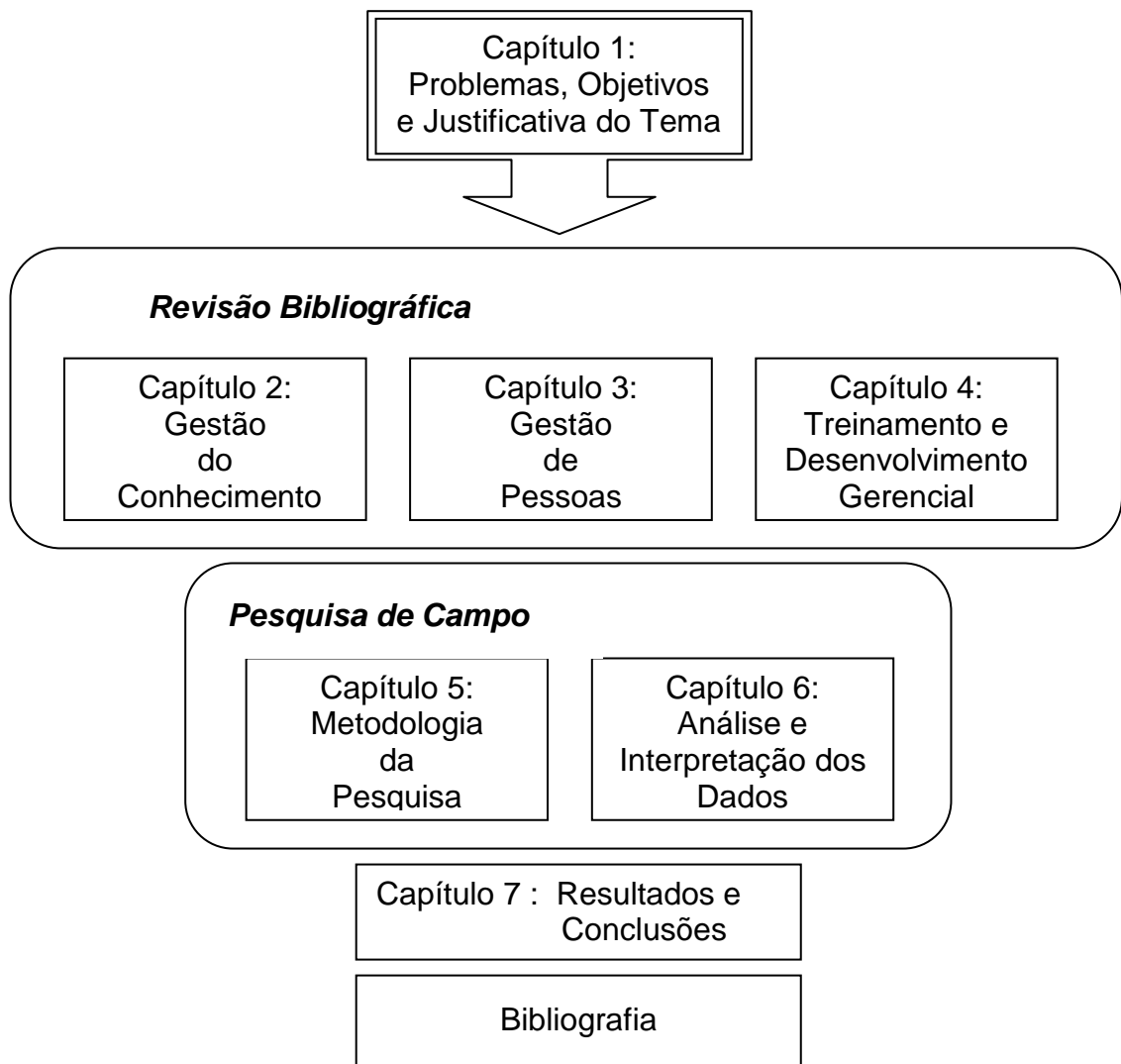


Figura 1. Estrutura da Dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO 2

GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 Conhecimento – Conceitos Gerais

Segundo J.C.Spender, “o conhecimento é uma das noções mais intrincadas de nosso vocabulário. Os problemas de entender o que é o conhecimento, como deve ser justificado e sua extensão e permanência têm sido assunto de debate filosófico vigoroso por muitos milhares de anos. Parte está entendido, embora muito ainda esteja em debate” (2001:35). Portanto, este tópico jamais poderia ter a pretensão de exaurir o assunto, mas apenas apresentar parte do que alguns autores já escreveram sobre o tema, buscando apresentar uma idéia da diversidade de interpretações e da complexidade do assunto.

Para Hessen (1964:26), no conhecimento encontram-se frente a frente a consciência e o objeto, o sujeito e o objeto. O conhecimento apresenta-se como uma relação entre os dois elementos, que nela permanecem eternamente separados um do outro. O dualismo sujeito e objeto pertencem à essência do conhecimento. Não no objeto, mas sim no sujeito alguma coisa se altera em resultado da função do conhecimento. O conhecimento pode definir-se como uma determinação do sujeito pelo objeto. O conhecimento diz-se verdadeiro se o seu conteúdo concorda com o objeto designado.

De acordo com Prussak L. e Davenport T. (1998:6) “Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

Uma conceituação adequada para conhecimento, tal como hoje é utilizado no sentido de recurso econômico, é muito bem exposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Os autores, baseados na teoria do conhecimento tácito, desenvolvida por Michael Polany no final da década de 1940, desenvolveram um estudo em que explicam como as empresas japonesas criam conhecimento.

Nesse estudo, Nonaka e Takeuchi (1997:7), objetivamente, expõem a diferenciação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito como segue:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e partilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Assim o conhecimento é visto como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais. (...) O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Verifica-se que o conhecimento explícito conceituado pelos autores é aquele sistematizado, materializado, fruto do trabalho de um indivíduo e que está prontamente disponível para ser transmitido e adquirido indistintamente. Nesse sentido, assume-se como sinônimo de informação.

O conhecimento tácito, por sua vez, abrange as habilidades desenvolvidas em termos de *know-how* adquirido mais as percepções, crenças e valores que o indivíduo toma como certas e que refletem na maneira como ele vê e interpreta a realidade, moldando a forma como percebe e lida com o mundo.

2.2 O Recurso do Conhecimento

O conhecimento como recurso econômico emerge no contexto de uma sociedade caracterizada como a Sociedade do Conhecimento. Antunes (2004:17) apresenta os seguintes argumentos em relação a essa afirmativa:

“Em relação a esse fato, Drucker (1993:21) afirma:

A mudança no significado de conhecimento, que começou há duzentos e cinquenta anos transformou a sociedade e a economia. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado (...) o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

Da mesma forma, Lévy e Authier (1995:24) argumentam que:

Os revolucionários da Antigüidade preconizavam a reforma agrária e a partilha das terras. Os da era industrial visavam à propriedade dos meios de produção. Hoje, é sobre o conhecimento que repousam a riqueza das nações e a força das empresas.

Pode-se verificar que o elemento que distingue e denomina a sociedade atual é o conhecimento considerado um dos recursos econômicos fundamentais, que vem se juntar aos até então reconhecidos pelos economistas: terra, capital e trabalho. Da mesma visão de Drucker e de Lévy e Authier compartilham Nonaka e Takeuchi, (1997:5), Quinn, (1992:241), Stewart, (1998:14) e Sveiby, (1998:28).

Segundo os autores supracitados, isso se deve ao fato de o conhecimento ter se tornando fundamental para as sociedades no geral e para as organizações especificamente, de todos os setores, pois consideram que o poder econômico e produtivo está cada vez mais dependente dos valores intangíveis gerados pelo conhecimento.

Especificamente com relação ao redirecionamento que o recurso do conhecimento está impondo às organizações, Quinn (1992:241) afirma:

Com raras exceções, o poder econômico e produtivo de uma moderna corporação está mais na capacidade de serviços intelectual do que nos ativos tangíveis — terra, planta e equipamentos. Está no valor do desenvolvimento do conhecimento baseado nos intangíveis como know-how de tecnologia, desenhos de produtos, marketing, compreensão das necessidades dos clientes, criatividade pessoal e inovação.

Esses serviços intelectuais são produzidos por pessoas capacitadas que aplicam os seus conhecimentos e habilidades na produção de novas tecnologias e em formas de gestão que possibilitem às organizações inovar e, assim, garantirem sua permanência num mundo internacionalizado e com larga produção e aplicação de tecnologias.

Nesse contexto, o conhecimento a que os diversos autores se referem é o conhecimento no seu conceito redimensionado, ou seja, o conhecimento compreendido como uma extensão do seu significado original e de seu uso coloquial. O conhecimento como recurso econômico transcende ser sinônimo de informação, experiência, arcabouço teórico ou mesmo cultura ou experiência de vida”.

Com relação às diferenças existentes entre informação e conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997:63) fazem três observações que, segundo eles, são fundamentais para a compreensão do conhecimento como recurso econômico, ou seja, aquele que cria valor.

Para esses autores, o conhecimento se refere às crenças e compromissos, está relacionado à ação e diz respeito ao significado, ou seja, específico ao contexto e relacional. É contextual porque é dependente de um tempo e de um espaço, pois sem o contexto é apenas informação.

Em suma, o elemento intangível conhecimento considerado como recurso econômico é gerado por meio de um processo no qual o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo, que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor (agir), ou seja, materializando seu conhecimento em tecnologia, produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma.

A seguir, algumas afirmações apóiam esse entendimento:

“O conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico (...) a informação é a matéria-prima para o conhecimento” (CRAWFORD,1994:21).

“O conhecimento é dinâmico e é criado por meio da interação entre indivíduos e organizações”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997:63).

“A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997:64).

Senge e outros (1999:487) definem conhecimento como a capacidade para ação eficaz.

Oliveira Jr (1999:206) *apud* Perrotti (2004:45) entende que o conhecimento da empresa é o resultado de interações específicas que ocorrem entre indivíduos em uma organização e é, portanto, um ativo socialmente construído.

Três importantes conseqüências emergem do conceito redimensionado do conhecimento e merecem destaque.

Primeiramente, apenas o indivíduo é capaz de utilizar a informação do modo apresentado. Considera-se que a tecnologia da informação disponibiliza a informação no momento em que foi gerada, indistintamente. Logo, a vantagem está na capacidade de transformá-la, o que não é generalizado, ou seja, comum a todos os indivíduos.

Em segundo, tem-se o conhecimento como um recurso ilimitado, propagável, descentralizado e associado ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Por último, Antunes (2004:21) conclui que:

Essa realidade fez surgir o “Trabalhador do Conhecimento”, assim intitulado por Drucker (1993:15), e definido por Stewart (2001) como os profissionais de uma organização que são pagos para pensar, tais como os gerentes seniores e técnicos, engenheiros e *staff* científico.

2.3 – Gestão do Conhecimento - Introdução

Na última década, o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento cresceu exponencialmente a ponto de colocá-lo em posição de destaque entre os novos títulos bibliográficos de gestão empresarial, entre os novos cursos para administradores — inclusive de nível de pós-graduação — e também dentro das empresas, com a criação de cargos específicos ou de grupos de trabalho para implantação de alguma prática relativa ao assunto.

Por ser um conceito relativamente recente — pode-se ainda afirmar ser um conceito em construção — diversos pontos de vista surgiram e foram apresentados em livros, artigos ou seminários por autores das mais variadas nacionalidades, tendências e formações acadêmicas. O tema já foi tratado na administração, na engenharia de produção, na psicologia, na ciência da computação, na educação. É, sem dúvida, um dos chamados temas transversais.

Para Nonaka (1997:27), numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva é o conhecimento.

Por outro lado, a evolução da tecnologia da informação e os novos sistemas de comunicação também podem ser apontados como marcos importantes nesta história, pois facilitaram aos gestores e aos especialistas compartilhar e administrar o conhecimento nas organizações.

A Gestão do Conhecimento é uma forma de tornar o ambiente favorável para que a organização identifique suas competências, encontre os conhecimentos que ela já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos na velocidade necessária ao desenvolvimento dos seus negócios.

2.4 Gestão do Conhecimento - Conceituação

Bukowitz e Williams (2002:17) definem gestão do conhecimento como sendo o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Teixeira (2000:11), com um posicionamento mais pragmático, define gestão do conhecimento como uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade. Conhecimento sobre mercado, concorrência, clientes, processos do negócio, tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização.

Para Rossato e Cavalcanti (2001:6), gestão do conhecimento é um processo estratégico que visa gerir o capital intangível da empresa e estimular a conversão do conhecimento. Sendo assim, é muito mais abrangente que a simples implantação de um modelo e a aplicação de uma metodologia.

Oliveira Jr (1999:130) entende por administração do conhecimento o processo de identificar, desenvolver, disseminar, atualizar e proteger o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras.

O processo de gestão do conhecimento, por ser complexo e dinâmico, torna necessária a utilização de uma metodologia estratégica de gestão do conhecimento que estabeleça um conjunto de etapas a serem cumpridas, facilitando, direcionando, acompanhando e otimizando todo o processo de modo que seus elementos fundamentais sejam implantados com sucesso (Rossato e Cavalcanti, 2001:4).

2.5. Aprendizagem Organizacional

Senge (1999:37) argumenta que não são raros os casos de confusão entre aprendizagem e treinamento. Aprender significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. A aprendizagem ocorre sempre com o tempo e em contextos da “vida real”, e não em salas de aula ou sessões de treinamento. Este tipo de aprendizagem pode ser difícil de controlar, mas

gera conhecimento que perdura: maior capacidade de ação eficaz em contextos relevantes para aquele que aprendeu. A chave é ver a aprendizagem como inseparável do trabalho cotidiano. Treinamento, em oposição, é tipicamente episódico e separado do contexto no qual os resultados são produzidos.

Starkey (1997:9) define “organização que aprende” como uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação.

Senge (1990:23), por sua vez, argumenta que o significado básico da organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

Segundo Argyris e Schön (1978:20), não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, e aprendizagem individual é uma condição necessária, mas insuficiente para o aprendizado organizacional. Senge (1990:135) concorda com eles, afirmando que as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

Visão similar têm Shaw e Perkins (1993:158). Para estes autores a capacidade de adquirir conhecimentos com a experiência é a essência do aprendizado organizacional.

Segundo Choo (2003:390), existem dois modos complementares de aprendizagem organizacional: a investigação e a exploração. Investigar é aprender por meio da descoberta ou da experimentação, que leva a encontrar novos objetivos e oportunidades não aproveitadas. Explorar é aprender por meio da especialização e do acúmulo de experiências.

Para Terra (1999:36), as abordagens mais tradicionais sobre aprendizado e criatividade nas organizações advêm da psicologia e dos estudos sobre inovação. Ambas, por sua vez, são fundamentais para uma melhor apreensão das teorias sobre “organizações que aprendem” e para embasar teoricamente as práticas da “organizações inovadoras”. No campo da pesquisa psicológica, incluem-se as relativas à psicologia experimental, psico-social e ocupacional entre outras. Já a pesquisa sobre inovação tem sido tratada primordialmente por estudiosos da teoria

administrativa e, mais específica e originalmente, por pesquisadores ligados à administração de Pesquisa e Desenvolvimento.

A aprendizagem é o único recurso infinitamente renovável. Os concorrentes podem ter acesso a outros recursos: capital, mão-de-obra e até tecnologia e conhecimento. Mas ninguém consegue comprar, copiar ou fazer engenharia reversa com a capacidade de uma empresa em aprender (Senge, 1999: 35).

A aprendizagem organizacional, na realidade, é utilizada para suprir uma lacuna de conhecimento existente na empresa.

Segundo Crawford (1994:44), o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício.

Para Argyris e Schön (1978:29), a aprendizagem organizacional ocorre quando membros da organização atuam como agentes do aprendizado para a organização, respondendo às mudanças por meio de detecção e correção de erros, embutindo os resultados da sua pesquisa em imagens e mapas compartilhados da organização. Ou seja, quando os membros, reagindo às mudanças do ambiente, detectam e corrigem erros por meio de modificação de estratégias, suposições ou normas.

Shaw e Perkins (1993:168) argumentam que cinco elementos são importantes na criação de uma empresa eficiente em aprender:

- Limites abertos. Abrir os limites da organização às novas idéias e informação. Isto pode ser feito através de participação em seminários, contratação de pessoas de fora, ouvir constantemente clientes, fornecedores;
- Motivação para correr riscos. O aprendizado não pode ocorrer sem experimentação. As organizações eficientes criam um ambiente no qual as pessoas se sentem ao mesmo tempo motivadas e capazes de experimentar;

- Experimentos estruturados para o aprendizado. As empresas que aprendem com eficiência reconhecem o valor do fracasso produtivo e as deficiências do sucesso improdutivo;
- Ambientes que proporcionam e disseminam o aprendizado. Os que aprendem com eficiência dedicam muito tempo e esforço realizando encontros, sessões fora do local de trabalho, conferências e programas de treinamento para disseminar o aprendizado;
- Estímulo à capacidade de agir. Um estímulo real ocorre com a aplicação do aprendizado por toda a organização. Isto requer a superação da síndrome do “não foi inventado aqui”, que leva à resistência às idéias provenientes de outros lugares. As organizações precisam motivar as pessoas a usarem o que outras aprenderam. Parte disto vem da recompensa às pessoas que aplicam conhecimento dos outros, em oposição à recompensa apenas aos que têm idéias.

Stata (1997:378) afirma que o ritmo em que indivíduos e organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores intensivos em conhecimento.

Para Leonard-Barton (1995:261), as características da organização em constante renovação são: 1) entusiasmo pelo conhecimento; 2) guiar-se e estar adiante em conhecimento; 3) acoplamento firme de conjuntos de habilidades complementares; 4) iteração em atividades; 5) aprendizagem de alta ordem; 6) líderes que ouvem e aprendem.

2.6 Considerações finais sobre gestão do conhecimento

Abrahamson (citado por Caldas e Wood, 1999:70) afirma não serem as organizações totalmente independentes para escolher que inovações administrativas devem adotar ou rejeitar: alguns agentes externos e/ou organizações podem ser suficientemente poderosos para impor a adoção ou a rejeição de inovações gerenciais entre as organizações menos poderosas. O autor continua explicando que sob condições de incerteza, as organizações tendem a imitar as decisões de adoção de outras.

Prussak (1996:ix), in Perrotti (2004:70), afirma que muitos de nós, fazendo pesquisa neste tema, temos visto a ascensão e queda de muitos destes procedimentos — todos os quais tentando oferecer às empresas uma nova estrada para atingir uma vantagem competitiva sustentável. Entretanto, quando muitos destes tiros perdem a força, nós concluímos que, excluindo-se as políticas monopolísticas e outras irregularidades de mercado, não existe nenhuma outra vantagem sustentável senão o que a empresa sabe, como ela pode utilizar o que ela sabe e o quão rápido ela pode aprender algo novo!

Takahashi (2000:5) é taxativo: a Sociedade da Informação não é modismo.

Davenport e Prusak (1998:196), argumentam ainda que gestão do conhecimento não é algo totalmente novo. Ela baseia-se em recursos existentes, com os quais a organização já está contando — uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de recursos humanos.

Teixeira (2000:12) concorda com Davenport e Prusak: “Gestão do Conhecimento não é novidade. É um novo nome para uma preocupação antiga”.

Perrotti (2004:71) conclui: “Ao que parece, a Gestão do Conhecimento é uma forma necessária de abordar a Administração de Empresas na era do conhecimento. Como citado por diversos autores, não é nada novo, mas intensificou-se a preocupação pelo ser humano e pelo que ele sabe, já que nesta nova sociedade valoriza-se o conhecimento. É uma realidade, pois diversos estudos, conforme citado nos parágrafos anteriores, mostraram que neste novo contexto as empresas administradas sob uma ótica mais focada em aprendizagem e inovação tendem a ter mais sucesso que as demais”.

CAPÍTULO 3

GESTÃO DE PESSOAS

3.1 – Evolução histórica

Ao buscar um referencial histórico sobre gestão de pessoas (RH no passado), percebemos que a história revela:

- a) uma função que se origina e evolui não do seu próprio desenvolvimento, mas de uma resposta às condições do contexto que a cerca;
- b) uma área que foi extremamente pequena, cresceu e recentemente volta a diminuir e a se questionar; e
- c) uma função que luta por afirmar seu papel estratégico e ainda está por provar o seu valor, seja para a organização, seja para a humanização das relações de trabalho.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002:62) afirmam que a partir da década de 1930, a difusão de ideais humanistas não foi suficiente, isoladamente, para dar origem à humanização do trabalho. Condições mais complexas e abrangentes precisaram aliar-se àquela doutrina já em evolução, das quais destacam as seguintes:

- **Acirramento das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las.** À medida que crescia o mercado e a aplicação de tecnologia na indústria, as organizações ficavam maiores, mais sofisticadas e, com isso, o trabalho tornava-se mais complexo. Métodos de gestão que tinham alguma eficácia na supervisão direta (um a um) de pequenas fábricas, oficinas e escritórios não eram tão eficientes com grandes contingentes de pessoal. Como resultado, muitas empresas assistiram ao incremento de relações de trabalho mais difíceis e conflituosas. Criam-se sindicatos mais fortes e com espírito de confrontação; o poder de barganha dos trabalhadores aumenta e as greves começam a ganhar ímpeto. Rapidamente aparecem, no seio do

industrialismo norte-americano, reformistas preocupados em modificar as condições de trabalho e os métodos de gestão como forma de aliviar a ameaça à sociedade representada pelo potencial de insurreição dos trabalhadores com ideais socialistas. Esses reformistas são os primeiros a incentivar a introdução de preceitos das ciências sociais — então em pleno desenvolvimento — nas empresas. É nesse momento que surgem os primeiros departamentos de pessoal e seus defensores nas empresas. Mais uma vez, nota-se que a introdução do humanismo nas organizações deve-se não a uma mudança altruísta de valores dos empresários e administradores, e sim a condições sociais e históricas que acirram os conflitos, pois a humanização é um instrumento de apaziguamento das relações capital-trabalho.

- **Grande evolução das ciências comportamentais.** Alguns autores têm apontado que outra característica histórica fundamental do surgimento da abordagem humanista na administração é o grande desenvolvimento das ciências comportamentais no início do século XX. Em parte como reação ao fascínio pela tecnologia e pelo crescimento industrial e econômico vivido desde fins do século XIX até 1930, diversos autores mostram como, de fato, começa a crescer o interesse pelas ciências sociais nas décadas de 1920 e 1930. Seria a manifestação de um processo mais amplo, que procurava valorizar os seres humanos e as relações sociais, a despeito do cientificismo e do materialismo tecnológico vigentes. Para esse movimento era necessário compreender as necessidades materiais, sociais e psicológicas das pessoas, bem como estabelecer e manter o contato entre elas, para viabilizar a convivência em sociedade.

Didaticamente, aqueles autores separam a história da Administração de Recursos Humanos em quatro grandes momentos: O primeiro período compreende o final do século XIX até a 1ª Guerra Mundial, marcado pela intensificação dos processos industriais; o segundo considera os eventos entre as duas guerras mundiais; o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra à década de 1980 e o quarto a década de 1990, cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento.

3.1.1 O PERÍODO ENTRE O FIM DO SÉCULO XIX ATÉ A 1ª GUERRA MUNDIAL

A figura do capataz é, nesse período, a mais representativa do que se poderia considerar os primórdios de um modelo de gestão de recursos humanos. Ele era o responsável pela contratação e demissão de funcionários para uma fábrica que centralizava a produção e a organização do trabalho, mas que ainda guardava um modo de produção próximo do artesanal.

De fato, as origens do que hoje denominamos de “recursos humanos” remontam à Revolução Industrial, época marcada por dois grandes fenômenos. O primeiro refere-se à organização social e econômica que se constituiu em torno das indústrias têxteis no final do século XIX. O segundo caracteriza-se pelo debate gerado em torno da crítica ao modelo econômico-industrial que se tornava predominante. Tal debate teve várias correntes, dos matizes humanistas e reformistas do capitalismo, que acreditavam caber ao empresariado esclarecido gerenciar e tratar justa e decentemente seus empregados, às concepções socialistas e marxistas, que propunham diversos níveis de substituição do modelo vigente, o que culminou na Revolução Russa.

A partir de 1910, tem início o taylorismo, forma prescritiva de gestão que o controle burocrático assumiu no mundo dos negócios. O modelo de organização racional do trabalho de Frederick Taylor consolidou-se no início do século como o primeiro estruturado sobre a gestão de recursos humanos que, embora não idealizado como tal, é derivado na teoria e na prática das suas noções de gestão em torno de pressupostos de um “homem econômico” e que abrangia o desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho; a seleção científica e o treinamento dos trabalhadores; a cooperação entre os gerentes e os trabalhadores de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência; e, por fim, a divisão do trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores.

A tabela abaixo sintetiza os principais acontecimentos desse período, trazendo também dados referentes ao Brasil.

	Condições Sócio-Econômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do modelo da Revolução Industrial • Predomínio de empresas manufatureiras • Estruturação das cidades • Mão-de-obra abundante, luta pela sobrevivência • Primeiras leis para a regulação do trabalho • Surgimento de sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção semi-artesanal e centralizada na manufatura • Centralização do local de trabalho nas fábricas • Subcontratação da mão-de-obra • Início da profissionalização da administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas não é sistematizada • Concepção e execução do trabalho descentralizado • Remuneração por peças • Controle e gestão de pessoas exercidos pelo capataz
No Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Economia agrícola • Concentração da população no meio rural • Início dos processos migratórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento das primeiras manufaturas • Primeiras obras de infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Mão-de-obra quase escravocrata

Tabela 1 – O PERÍODO ENTRE O FIM DO SÉCULO XIX ATÉ A 1ª GUERRA MUNDIAL
 fonte: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Gustavo e Magdalena Boog (coord.) – Tonelli, Lacombe e Caldas (2002:65)

No Brasil, as condições de trabalho eram um pouco mais primitivas. O processo de industrialização era incipiente e a economia, predominantemente agrícola, fatores que promoviam a manutenção de um modelo de relações de trabalho mais próximo (e certamente inercialmente derivado) do sistema escravocrata. A gestão de recursos humanos nesse contexto não era um tema de interesse.

É possível perceber a disparidade entre as condições socioeconômicas dos países que se industrializavam e as do Brasil, que ainda mantinha uma base agrícola. Entretanto, embora fosse distinta, a organização do trabalho no Brasil e nos países industrializados tinha em comum o fato de não manifestar nenhuma preocupação com a gestão dos recursos humanos.

3.1.2 O PERÍODO ENTRE AS DUAS GUERRAS MUNDIAIS

O período entre guerras marca o início da preocupação com a gestão de pessoas nas organizações, segregada da administração de outros tipos de “recursos” (materiais, financeiros etc.). As empresas passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do Departamento de Pessoal (DP), responsável por recrutar, selecionar, remunerar e demitir funcionários fundamentalmente com base nas idéias tayloristas e mimetizando os

primeiros departamentos de tal espécie que surgiram das experiências reformistas do período anterior.

Na década de 1920, o foco da gestão de recursos humanos nas empresas (neste ponto ainda centrado nesse Departamento de Pessoal ou na figura do capataz, nas muitas empresas onde tal departamento ainda não estivesse estruturado) era tipicamente a seleção científica de pessoal — a colocação da pessoa certa no lugar certo prescrita por Taylor. Mas a partir da divulgação dos experimentos de Hawthorne, no início dos anos 30, o modelo prescritivo dessa incipiente atividade de recursos humanos se amplia e passa a tratar de questões mais complexas, que envolviam as chamadas “relações humanas” ou “relações industriais”: grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação, variáveis que passaram a ser consideradas na análise da produtividade e da satisfação das pessoas no trabalho (Schultz e Schultz, 1994).

A difusão da chamada “Escola de Relações Humanas” parece ter sido fundamental para recursos humanos em dois sentidos: primeiro, porque reforçava a necessidade de as empresas darem atenção à gestão de pessoas de forma focada e segregada da gestão de outros recursos, o que fez aumentar, na prática, a estruturação do Departamento de Pessoal nas empresas bem como surgir muitas das principais leis que passam a regular as relações entre as empresas e seus empregados; segundo, porque tal movimento inicia um processo de “enriquecimento de tarefa” tanto da Função do DP quanto da idéia de que todo gestor de pessoal deveria motivar e liderar seus empregados, que foi fundamental no período seguinte para o desenvolvimento da função e da prática em recursos humanos.

No período entre guerras, em grande parte pela difusão do movimento de relações humanas, as empresas começaram a considerar os fatores psicológicos nas relações profissionais e a necessidade de sua gestão e controle para alcançar eficiência e produtividade (Baron, Dobbin e Jennings, 1986). Na indústria americana, as práticas burocráticas de controle de pessoal eram as mais difundidas nessa época: análise do cargo, avaliações, testes de seleção e recrutamento. Esse período viu crescer também a sindicalização e as legislações para regular as atividades de trabalho (número de horas trabalhadas, segurança e condições de trabalho, regulamentação do

trabalho de menores e crianças). É um tempo marcado por contradições entre o capital e o trabalho, com discussões sobre a identidade e a função profissional dos administradores de pessoal.

A depressão de 1929, que provocou no Brasil a crise do café, acelerou o processo de industrialização em algumas regiões, especialmente no eixo Rio - São Paulo. Nessas indústrias, ainda que existisse certo grau de estruturação nas relações de trabalho e em algumas funções do processo que hoje atribuímos a recursos humanos, como recrutamento e remuneração, o modelo adotado, em geral, reproduzia as relações da economia agrícola, essencialmente paternalista e quase escravocrata, com péssimas condições de trabalho, baixa remuneração e quase nenhuma atividade de treinamento e gestão estruturada de pessoas. Apesar disso, nessa época já se começa a observar a necessidade de mão-de-obra mais especializada, e data desse período a criação, em São Paulo, do Liceu de Artes e Ofícios com o objetivo de treinar e formar pessoas com habilidades específicas demandadas pela indústria emergente.

O desenvolvimento da industrialização brasileira no período entre guerras trouxe mudanças aceleradas nesse contexto, impulsionando transformações importantes nas condições de organização do trabalho e na gestão de recursos humanos. Ainda que com papel limitado e bastante burocrático, o surgimento do Departamento de Pessoal no Brasil permitiu o início da segregação e da centralização das atividades de recrutamento, seleção, remuneração e demissão. Não obstante, cabe observar que o DP era estruturado para cumprir tarefas e requisitos legais que começavam a ser exigidos por legislação ou por práticas regulamentadas de gestão do trabalho. Nunca foi, portanto, uma área valorizada na empresa brasileira típica desse período. De certa forma, tal fato revela a posição do empresariado nacional da época em relação a seus empregados e deixa profundas marcas no arquétipo brasileiro da figura do DP legalista, secundário e pouco contributivo na estruturação e melhoria da gestão de pessoas em nossas organizações. Além de convergente com características do contexto nacional — como a pequena influência do humanismo nas nossas classes dominantes, a grande distância do poder na sociedade, o personalismo etc. —, a visão legalista e

limitada do DP (que tanta influência teria depois no desenho da gestão de RH em nossas empresas) deriva de alguns elementos econômicos claros, como o estágio rudimentar de nossa industrialização e a existência de mão-de-obra abundante, que podia facilmente ser repostada uma vez que o processo de produção elementar não exigia treinamento especializado.

	Condições Sócio-Econômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Crise de 29 • Fortalecimento dos Estados nacionais • Crescimento das cidades • Fortalecimento dos sindicatos • Legislação trabalhista de proteção dos direitos dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Taylorismo/ fordismo • Burocracia • Início do processo de produção em massa • Incremento da departamentalização nas organizações • Criação das subsidiárias de grandes empresas no estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração • Surgimento dos Departamentos de Relações Industriais e Relações Humanas
No Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Estado Novo • Crise do café • Aumento da industrialização • Legislação trabalhista • Criação dos sindicatos • Surgimento das grandes empresas estatais 	<ul style="list-style-type: none"> • Taylorismo/ fordismo • Burocracia • Início do processo de produção em massa • Mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização que começam a ser usados em outros países 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Pessoal (contratação, remuneração e demissão de funcionários, responsabilidades legais) • Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho • Paternalismo

Tabela 2 – O PERÍODO ENTRE AS DUAS GUERRAS MUNDIAIS

fonte: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Gustavo e Magdalena Boog (coord.) – Tonelli, Lacombe e Caldas (2002:68)

3.1.3 TERCEIRO PERÍODO: DA II GUERRA MUNDIAL ATÉ OS ANOS 1980

O longo período que vai da II Guerra Mundial a meados dos anos 1980 é marcado por grandes avanços da gestão de pessoas. Na maior parte dos países industrializados existia uma condição social de pleno emprego que garantiu conquistas para os trabalhadores, apoiados pela difusão do modelo do chamado “Estado de Bem-Estar Social”. As empresas iniciaram a passagem do clássico DP para a gestão de recursos humanos. Mudaram o nome e as atividades da área, que, no fim dos anos 1980, denomina-se Departamento de Recursos Humanos em grande parte das empresas. Tipicamente, as atividades desenvolvidas na área expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de

desempenho, remuneração e demissão. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial, ganham ênfase nesse período porque, em primeiro lugar, as tarefas ficam mais complexas e, em segundo, porque as obrigações advindas do Estado de Bem-Estar, por outro lado, e da sofisticação tecnológica do trabalho, por outro, tornam a substituição de funcionários bem mais cara, o que favorece a retenção das pessoas nas organizações. E principalmente por esse motivo e com esse tom que, nessa época, cresce a importância e o escopo da função de recursos humanos nas empresas.

Os fatores econômicos e sociais que marcaram esse período são, de fato, os primeiros a esclarecer o aparecimento da área de Recursos Humanos como uma atividade mais central e de maior importância nas empresas em relação ao período anterior. O período posterior à II Guerra Mundial se caracterizou por um crescimento sem precedentes das economias da maioria dos países.

Até os anos 1960, a gestão das organizações se pautou pelas abordagens prescritas pelas escolas clássicas e de relações humanas. Dentro desse contexto de crescimento, de produção e consumo em massa, as organizações crescem em tamanho e em complexidade, internacionalizam-se, implantando filiais e subsidiárias em outros países e tornando imprescindível a profissionalização da administração de pessoas.

Refinam-se os métodos de recrutamento e seleção, que se apóiam cada vez mais em testes e procedimentos formalizados. A política salarial se estrutura em torno de descrições de cargos que relacionam os deveres e as responsabilidades de cada um, comparando-os entre si, persistindo, como critério de comparação, a utilização de estudos do tempo e métodos específicos de avaliação que podiam variar muito em grau de complexidade de elaboração e implantação. O mérito estava relacionado a determinado desempenho ou meta de produção especificados em planos de incentivo, que podiam ser individuais ou coletivos, preferidos pelos sindicatos por não criar conflitos entre os empregados. Predominam estruturas organizacionais altamente hierarquizadas, sendo o treinamento direcionado para as movimentações entre os cargos que se faziam necessárias. Partindo do pressuposto de que maior produtividade e eficiência seriam alcançadas com

empregados motivados e satisfeitos, **multiplicam-se, a partir da década de 1950, os estudos e a difusão por treinamentos gerenciais nas empresas sobre o comportamento humano nas empresas, que incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer.** O incremento comportamentalista ocorre porque, de um lado, é preciso saber o que fará as pessoas trabalharem e, de outro, acredita-se que o gerente ou o líder é o responsável por fazer esse trabalho e os demais processos acontecerem. Os estudos sobre liderança passam a enfatizar mais as formas de atuação do líder - a liderança transformacional - do que as características pessoais natas (às quais anteriormente se creditava o sucesso da liderança), o que sugere que os líderes podem ser formados dentro de escolas ou das Organizações. A área de recursos humanos típica sofre nesse período, por esse motivo, forte inflexão para o foco em treinamento e desenvolvimento, na tentativa de formar gestores mais atentos ao “lado humano da empresa”.

Em um contexto de transformação e flexibilização produtiva evidencia-se a necessidade de se buscar políticas e práticas de gestão de pessoas diferentes daquelas até então vigentes, o que leva ao desenvolvimento de uma área de recursos humanos voltada para a retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e de tecnologias sofisticadas.

A evolução dos acontecimentos políticos e econômicos e a mudança de valores sociais também se refletem no desenvolvimento das ciências sociais, especialmente no que se refere ao comportamento organizacional. Ambientes menos previsíveis dependem muito mais da ação e da cooperação da força de trabalho, que começa a questionar com maior profundidade e constância os valores subjacentes ao trabalho, à remuneração e ao lazer. Anthony (1984) ressalta que, a fim de obter cooperação, é necessário fazer crer que o patrão não mais existe. O gerente assume seu lugar e é o responsável por controlar os empregados e conseguir os resultados esperados. É desse movimento que se origina a prescrição - muito importante nas décadas seguintes da “descentralização” da **gestão de recursos humanos, que começa a ser entendida como uma atividade que deveria estar parcialmente na função**

de RH, por um lado, e na atuação do dia-a-dia de cada gestor de pessoas, por outro.

A administração de recursos humanos dos anos 1960 e 1970 reflete a tendência à mudança, as incertezas políticas e econômicas e a multiplicação de teorias e abordagens de gestão de organizações. Observa-se, especialmente, a ênfase na necessidade de ampliação do papel da área da gestão de pessoas dentro das organizações.

Nesse período, a administração percebe que, além de contratar e manter pessoas qualificadas na organização, precisa também encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a comunicação e a cooperação dessas pessoas e desencorajar comportamentos como negligência, falta de cooperação, absenteísmo e redução do ritmo de trabalho, entre outros.

Na tentativa de acompanhar as transformações do ambiente e de conseguir maior colaboração das pessoas, modificações são introduzidas na organização e na realização do trabalho, o que influencia diretamente a estruturação e a descrição dos cargos. O enriquecimento dos cargos, aplicado verticalmente na hierarquia, acaba por dar ao indivíduo mais planejamento, controle e responsabilidade sobre sua tarefa e, quando aplicado às equipes de trabalho, começa a criar conceitos mais sofisticados de organização do trabalho.

As formas mais flexíveis de organizar o trabalho e a produção, em conjunto com os grandes processos de reestruturação dos anos 1980, acabam por definir estruturas organizacionais mais reduzidas e planas, eliminando, no processo, inúmeros postos de trabalho. A supressão de milhares de empregos nos anos 1980 não só trouxe desafios novos à gestão de pessoas nas empresas (como a superação de modelos de gestão de trabalho baseados em estabilidade e lealdade no emprego) como também criou novos rótulos e estigmas para a função de RH, como o acréscimo às funções da área, da atividade de apoio a processos de enxugamento raramente bem-feitos ou justificados.

Os processos de decisão nesse período ficam concentrados, por um lado, na alta administração, da qual tipicamente o RH se vê excluído e, por outro, nas

linhas de produção, diminuindo ainda mais o papel da área de recursos humanos e confirmando o caráter de apoio que ela passa a ter.

	Condições Sócio-Econômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento econômico • Estado de bem-estar social • Consumo em massa • Entrada das mulheres no mercado de trabalho • Desenvolvimento de tecnologias • Fortalecimento aparente dos sindicatos no início desse período e perda gradual de poder ao longo dos anos • Pleno emprego no início do período e reestruturações durante a década de 1980. • Instalação de multinacionais no país 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em massa • Expansão das multinacionais • Estruturas divisionais • Início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos” (década de 1970) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação do Departamento de Pessoal em Departamento de Recursos Humanos (engloba as áreas de DP e RI, além de haver preocupação com motivação, liderança e retenção de funcionários) • Carreiras hierarquizadas • Surgimento de modelos de gestão de RH orientados para a “organização flexível”
No Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de multinacionais no País • Realização de grandes obras civis e de infraestrutura • Crescimento da empresa privada nacional • Intensificação da urbanização • Fortalecimento dos sindicatos • Dificuldades no desenvolvimento econômico 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão taylorista / fordista • Importação de tecnologias, inclusive de tecnologia administrativa • Desenvolvimento de grandes burocracias estatais 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Pessoal voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista • Surgimento de experiências isoladas em recursos humanos derivadas ou copiadas de empresas multinacionais que se instalam no Brasil, especialmente nos anos pós-JK

Tabela 3 – O PERÍODO DA II GUERRA MUNDIAL AOS ANOS 1980

fonte: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Gustavo e Magdalena Boog (coord.) – Tonelli, Lacombe e Caldas (2002:68)

3.1.4 O QUARTO PERÍODO: DE 1990 ATÉ HOJE

Na gestão dos recursos humanos, a julgar pelo movimento dos anos 1990, pode-se observar que a descentralização continua. Cada vez mais a área se restringe a desempenhar um papel de apoio tanto para a alta administração quanto para a gerência. Seu objetivo é assessorar outras áreas na atração e na retenção de pessoas que reúnam as qualificações necessárias a um ambiente de constante mudança. Nos anos 1990, a área passa a ter várias

denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Tipicamente, seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos, como os chamados “sistemas de trabalho de alto desempenho”.

Após a onda de reestruturações nos anos 1980, que acarretou a eliminação de milhares de empregos, as políticas econômicas fundamentadas no neoliberalismo começam a dar sinais de esgotamento na década de 1990, que vive a intensificação das tecnologias informacionais no trabalho, a flexibilização das relações de trabalho, o aumento do individualismo, a separação crescente entre países ricos e países pobres, a internacionalização da economia, o incremento do consumo e da lógica do consumo e, por fim, a ênfase nos consumidores e não mais nos produtores.

Dando continuidade a uma tendência dos anos anteriores, a década de 1990 foi marcada pela ascensão do individualismo, mas, paradoxalmente, nunca o indivíduo esteve tão preso aos modelos de conduta difundidos pelos ideais de consumo e pela mídia. Se, de um lado, cada vez mais as pessoas buscam maior espaço para expressar sua subjetividade e criatividade nas organizações e crescem os estudos sobre esse tema, por outro, elas estão sempre sob a ameaça dos processos de demissão. Esse processo contraditório leva as pessoas a reivindicar mais justiça organizacional e uma gestão de recursos humanos mais igualitária e eqüitativa.

Em um mundo que tem sido chamado de pós-moderno, as organizações “burocráticas” e tayloristas perdem cada vez mais espaço. Começam a se destacar, então, as maneiras criativas que franceses, italianos, asiáticos e suecos encontraram para “vencer” os desafios desta “nova aldeia global”, pois tempos pós-modernos exigem organizações pós-modernas. Nessas, os funcionários seriam controlados de forma menos autoritária, formariam grupos e coletividades que se autocontrolariam e o trabalho lhes exigiria múltiplas habilidades (Clegg, 1990). De acordo com Dreifuss (1996), conceitos como “mão-de-obra”, “manufatura” e “fábrica” tendem a tornar-se arcaicos e as vedetes de hoje são os chips e os sistemas inteligentes. De fato, com a disseminação do uso da internet e do e-mail, a partir de 1994, o fluxo e o

intercâmbio de informações se intensificaram, o que ajudou a acelerar as mudanças em curso.

As correntes da cultura corporativa e da qualidade despontam como as grandes “novidades” em termos de teoria organizacional nas últimas três décadas. Os programas de qualidade exigem que a atenção se volte para os indivíduos, uma vez que estes passam a ser responsáveis pela inovação e pela satisfação do cliente, fatores-chave para a sobrevivência das empresas.

Atualmente, no contexto dessas transformações, observa-se que a gestão de recursos humanos (não importa que denominação ela receba) passa a ter por foco o conceito de competência. O recrutamento, a seleção e a remuneração começam a basear-se no desempenho individual em vez de se estabelecerem políticas gerais para todos na empresa. O modelo de Ulrich (1998) resume essa tendência, destacando quatro papéis fundamentais na área: o de agente de mudança, o de defensor dos funcionários, o de apoio administrativo e o de parceiro estratégico.

No Brasil, com as grandes mudanças provocadas pelo Plano Real e pela abertura econômica, as empresas foram obrigadas a rever suas práticas administrativas e suas políticas de gestão de recursos humanos. A empresa brasileira é subitamente exposta à concorrência internacional e passa a buscar freneticamente mudanças que lhe permitam condições mínimas de competitividade. Muitas não conseguem e movimentos de fusão de aquisição por empresas estrangeiras surgem em todos os setores. A ação mais urgente nesse período é controlar os custos e sobreviver aos impactos violentos das mudanças econômicas. A partir de 1995, ainda que dentro de condições de maior estabilidade econômica no país, as empresas passam a enfrentar maior concorrência no mercado, o que as leva a adotar políticas e práticas de recursos humanos voltadas para a gestão de competências.

Pesquisas realizadas nesta década mostram que ainda existe no Brasil a diversidade na estrutura e na abrangência das áreas de recursos humanos nas empresas. Algumas continuam mantendo um departamento de Pessoal, outras expandiram sua atuação e de fato possuem departamentos de recursos humanos, enquanto um conjunto crescente, mas ainda muito limitado, já adotou modelos com estrutura enxuta e papel estratégico e consultivo. Apesar

dessa diversidade, a prática de RH no Brasil, vista cruamente, é ainda tipicamente retrógrada.

	Condições Sócio-Econômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização e intensificação da competição • Políticas neoliberais • Flexibilização das relações de trabalho • Intensificação das tecnologias informacionais • Ênfase nos consumidores • Enfraquecimento dos sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilização da produção • Mudanças organizacionais intensivas na composição do capital, ênfase na qualidade e na cultura • Organizações matriciais, orgânicas e aparecimento de empresas virtuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração estratégica de recursos humanos: ênfase na retenção de talentos, descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas, isto é, todos os gerentes são responsáveis pela gestão de RH • Terceirização de atividades como seleção e treinamento • Carreiras laterais e diagonais
No Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura da economia • Privatizações • Reestruturações • Aumento do desemprego • Enfraquecimento dos sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação produtiva • Mudanças organizacionais • Mudanças na composição do capital • Implantação de programas de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso sobre administração estratégica de recursos humanos, em oposição a práticas que ainda remontam ao DP

Tabela 4 – O PERÍODO DE 1990 ATÉ HOJE

fonte: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Gustavo e Magdalena Boog (coord.) – Tonelli, Lacombe e Caldas (2002:79)

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002:81) concluem que a função e a prática de recursos humanos se originam, desenvolvem e transformam não em virtude de mudanças em si próprias, mas devido à ação simultânea de diversos vetores contextuais. As múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional (na prática e na sua teorização) que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas”. Didaticamente eles dividem essa evolução em quatro grandes períodos: o primeiro, de fins do século XIX à 1ª Guerra Mundial, é marcado pela intensificação dos processos industriais; o segundo considera os eventos entre as duas guerras mundiais; o terceiro abrange do pós-guerra aos anos 80 e o quarto, a década de 90, cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento, ressaltando ao final os

conceitos que entendem sejam fundamentais para melhor compreender a evolução histórica da gestão de pessoas, quais sejam:

- a) que ninguém “inventou” a função e a prática de RH e, em boa medida, ninguém também a “reinventou”, do capataz do DP ao RH e assim por diante.
- b) que RH não traz a humanização do trabalho ou da gestão de pessoas: RH é resultante e um dos instrumentos da propagação do movimento de humanização que surge para apaziguar as relações de trabalho, as quais, na adolescência da industrialização, ameaçam a ordem organizacional estabelecida.
- c) que a área nasce pequena e legalista, útil para o atendimento de demandas sindicais governamentais e das mudanças nas relações de trabalho e que, depois, a área cresce e se expande em escopo e importância nas organizações à medida que a rotatividade de pessoal derivada da gestão ineficaz de RH começa a ficar mais onerosa que a estruturação da função e das práticas de RH. Por fim, em contraste com a idealizada, autopromovida e geralmente malsucedida “posição estratégica” de RH, a área começa, nos últimos dez ou quinze anos, a diminuir em escopo e importância, num movimento que parece apenas acelerar-se nos próximos anos com a tecnologia que viabiliza a descentralização e o auto-serviço de muitas atividades de RH.
- d) que no Brasil, o RH veio primeiro como imposição para atender a exigências legais, de forma semelhante (porém muito retardada) ao que aconteceu nos países mais desenvolvidos, dos quais mimetizamos a função e as práticas de RH. O RH se desenvolve lentamente no Brasil, tentando fugir da insignificância e do estigma do “DP”, nem sempre com sucesso: seja por desqualificação da função na empresa, seja pela incapacidade de assumir funções e, de fato, agregar valor à organização. Por fim, o RH (se não na prática, ao menos no discurso do modelo idealizado) termina nas últimas décadas evoluindo para a “gestão estratégica de pessoas”, em linha com o que aconteceu pouco antes em outros países. O RH de hoje no Brasil revela um profundo divórcio entre o discurso idealizado (estratégico, holístico) e a prática (DP, limitado e retrógrado).

3.2 – Administração Estratégica de Recursos Humanos

A integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos é um tema que vem sendo discutido desde o início dos anos 80. Os trabalhos iniciais relacionados com este tema destacavam que dentro do processo de elaboração do Planejamento Estratégico, a preocupação com os assuntos relacionados com a gestão de pessoal era secundária. Walker (1980) defendia que o Planejamento de Recursos Humanos deveria ocorrer paralelamente ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico da empresa.

Segundo Sammartino (2002:31), define-se Planejamento Estratégico de Recursos Humanos como “um processo decisório mais amplo (se comparado com o planejamento de mão-de-obra praticado até a década de 80), orientado para o futuro e para fora da organização, e que envolve definições estratégicas, relacionadas com o desenvolvimento de programas de identificação de talentos em potencial...”. O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos deveria ser visto como um processo integrado ao Planejamento Estratégico da organização.

Staehele, apud Fischer (1998), argumenta que a visão dos primeiros autores sobre este tema era ainda limitada. Estes autores assumiam o pressuposto de que o papel de Recursos Humanos se resumiria a adaptar-se a estratégia de negócios e não consideravam a participação de RH no processo de definição das estratégias organizacionais.

Ansoff (1990), ao ampliar a abordagem do processo tradicional de planejamento estratégico, desenvolveu o conceito de Administração Estratégica, a qual é descrita como o processo de ajuste freqüente realizado entre as dimensões estratégica e operacional, em função das variáveis ambientais que exercem influência nos negócios. Segundo Ansoff & McDonnell (1993), os dois produtos da Administração Estratégica são:

- “O potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Na empresa isto envolve recursos, produtos finais e um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos;

- Uma estrutura e uma dinâmica internas capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. Isto requer uma potencialidade de gestão para perceber e interpretar mudanças ambientais, juntamente com uma potencialidade de concepção e direção de respostas estratégicas, e uma potencialidade logística para projetar, desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços“.

A aplicação deste conceito para a área de Recursos Humanos ocorreu logo em seguida, pois o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos não conseguia fornecer respostas adequadas para os desafios impostos às organizações no final dos anos 80. Neste período, o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos é desenvolvido e amplia o escopo oferecido pelo Planejamento Estratégico de RH. Butler (1988) propõe que sejam estabelecidas ligações diretas entre as ações de Recursos Humanos, as estratégias e os lucros. Este autor argumenta que, sendo impossível um ajuste perfeito entre estratégias organizacionais e variáveis do ambiente externo, sempre ocorrerão desequilíbrios nestes ajustes. Esta situação de desequilíbrio constante faz com que novas oportunidades e ameaças surjam a todo o momento. No entanto, somente algumas organizações estarão capacitadas para percebê-las. Isto ocorre porque o desenvolvimento da consciência sobre as variáveis do ambiente externo depende das ações e iniciativas individuais e grupais, as quais são influenciadas pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos utilizado. “Na medida que as políticas de Recursos Humanos influenciam as normas, a cultura e o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, elas também exercem influência no nível de identificação de oportunidades e de componentes não premeditados das estratégias. A Administração de RH pode facilitar certos componentes planejados, e ao mesmo tempo encorajar componentes não intencionais relacionados com a formulação de estratégias” (Butler, op. cit.).

Schuler e Walker (1990) enfatizam a necessidade de se adotar uma abordagem de curto prazo para os assuntos-chaves envolvendo Recursos Humanos. Estes autores procuram situar a Administração Estratégica de RH dentro de um enfoque orientado para a ação, mas sem perder a noção de longo prazo.

Ao buscar argumentos para reforçar a importância da Administração Estratégica de Recursos Humanos, Butler (op. cit.), propõe um modelo no qual as políticas de recursos humanos não atuem somente como facilitadoras, para a implantação das estratégias da organização. Este autor desenvolve o argumento de que as constantes mudanças do mercado — as ameaças e oportunidades — são diferentemente percebidas e interpretadas pelas organizações. Estas diferenças devem-se, fundamentalmente, à capacidade dos indivíduos e grupos de percebê-las e de tomar decisões. O nível de capacitação das pessoas em uma organização é, em grande parte, resultado do Sistema de Gestão de Recursos Humanos existente.

Como pode ser depreendido, o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos é fundamental para a compreensão do processo de alinhamento entre as estratégias de gestão de Recursos Humanos e as estratégias amplas da organização. Vários autores destacam a importância deste alinhamento para a obtenção de vantagens competitivas duradouras.

Segundo Morhman & Lawler (1995), a estratégia empresarial é a área onde se faz necessária a maior mudança no envolvimento dos recursos humanos. A função de recursos humanos precisa mudar para se tornar um parceiro no desenvolvimento da estratégia empresarial da organização. Os Recursos Humanos de uma organização são a chave determinante de quais estratégias são práticas e implementáveis. Os gerentes de recursos humanos precisam entender do negócio o suficiente para reagir e desenvolver as estratégias empresariais.

Becker, Huselid et alli (1997) destacam que, se por um lado, a área de Recursos Humanos está em crise, em função de grande parte de suas atividades operacionais tradicionais estarem sendo eliminadas ou terceirizadas, por outro lado, as organizações têm uma grande oportunidade de transformar seus Sistemas de Administração de Recursos Humanos em verdadeiros ativos estratégicos. Esta perspectiva estratégica de Recursos Humanos, no entanto, requer que este sistema esteja focado em identificar e resolver os problemas organizacionais envolvendo o capital humano.

3.3 – A integração das estratégias organizacionais e de RH

Segundo Wall & Wall (1996), as estratégias dentro de uma organização buscam promover um ajuste entre as habilidades atualmente existentes e o mercado concorrencial, bem como envolvem a previsão de tendências ainda não percebidas e que poderão até provocar a total transformação da empresa. Dentro deste contexto, as estratégias podem surgir tanto de um amplo processo de planejamento, como podem ser criadas sem um plano formal deliberado. Um plano estratégico somente será útil se permitir ajustes e adequações, em função da própria evolução do mercado e dos resultados obtidos a partir de sua implementação. Este ajuste estratégico torna-se possível somente com a participação dos funcionários da linha de frente, ou seja, “na medida que os empregados interagem com os clientes e inventam formas de atender às necessidades deles, desenvolvem novas abordagens estratégicas que podem depois evoluir para estratégias mais formais” (Wall & Wall, *ibid*). Segundo estes autores, ao envolver mais pessoas no desenvolvimento estratégico, as organizações estão buscando atingir os seguintes objetivos:

- Manter o foco de todos para o mercado e os clientes;
- Adotar um comportamento flexível, permitindo respostas mais rápidas às alterações detectadas;
- Manter colaboradores valiosos e bem formados;
- Evitar o desgaste gerencial, pelo compartilhamento do processo decisório entre equipes multifuncionais.

A substituição do processo formal de planejamento estratégico — de cima para baixo — para um processo mais participativo, com o envolvimento das pessoas, pode ser efetivada a partir dos seguintes meios:

- Transferindo a responsabilidade pelo planejamento para os níveis mais baixos da hierarquia;
- Organizando equipes multiníveis para a elaboração do planejamento;
- Coletando muitas contribuições antes de finalizar o plano.

Segundo Lawler (1998) existe um processo circular entre a estratégia e os recursos humanos. Não é possível planejar de forma abstrata, ignorando a situação dos funcionários. Segundo este autor, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é função dos seguintes fatores:

- A forma como a empresa está organizada em termos de estrutura e processos;
- O envolvimento de toda a força de trabalho no negócio;
- A obrigação de todos os colaboradores de agregar valor às operações realizadas pela organização;
- A horizontalização dos processos;
- O compartilhamento da liderança em todos os níveis da empresa.

Este processo de envolvimento das pessoas, na formulação e implementação de estratégias, implica um esforço contínuo de treinamento e aprendizagem. À medida que novas variáveis são inseridas no contexto organizacional, novas competências são demandadas e novos processos devem ser desenvolvidos para substituir aqueles tornados obsoletos. O aspecto mais marcante neste contexto é a velocidade com que as variáveis organizacionais se alteram, exigindo cada vez maior flexibilidade das pessoas afetadas.

Ao tratar deste aspecto, extremamente complexo para as organizações, Fleury & Fleury (1995) salientam que é cada vez mais valorizada a capacidade de pensar sistemicamente e de analisar a abrangência dos seus efeitos, ao invés de buscar conexões causais simples. Devem ser adotados modelos mais elaborados suportados por análises multivariadas complexas. Esta capacidade torna-se fator crítico para o processo de aprendizagem, não somente para os líderes da empresa, como para todos os colaboradores.

A importância de se buscar uma efetiva vinculação entre as estratégias organizacionais e as de recursos humanos encontra amparo na abordagem sócio-técnica. Segundo Fleury & Fleury (ibid.) esta abordagem é definida “como a otimização conjunta dos aspectos sociais e técnicos, buscando-se uma proposta que conduza aos objetivos organizacionais, explorando ao máximo a adaptabilidade e a

criatividade das pessoas, em vez de determinar tecnicamente a maneira pela qual esses objetivos deveriam ser atingidos”. A abordagem sócio-técnica prescreve ainda que os desvios que ocorrem em uma situação de trabalho devem ser controlados o mais próximo possível de seus pontos de origem, bem como admite que o planejamento e o replanejamento de processos de trabalho sejam atividades permanentes.

Complementando, Fleury & Fleury (ibid.) salientam que o conceito moderno de gestão estratégica de recursos humanos preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia. Esta visão é marcada pelos seguintes aspectos:

- O desenvolvimento do empregado deve ser encarado como fundamental para a consecução das estratégias organizacionais;
- O trabalho desenvolvido em equipes deve crescer em importância e ser o meio preferido para a divisão de atividades;
- A gestão da cultura deve ser um processo contínuo.

Storey, in Fleury e Fleury (op. cit.), identifica dois enfoques componentes do conceito de gestão estratégica de recursos humanos. De um lado estariam os aspectos quantitativos e racionais, relacionados com a estratégia do negócio, voltados para a estrutura e os procedimentos. De outro lado, percebe-se uma ênfase nos aspectos de comunicação, motivação e liderança, ou seja, um esforço no sentido de se criar uma estratégia de RH voltada para se obter uma força de trabalho motivada e comprometida com a organização, a qual deve preceder as demais estratégias organizacionais.

Estes dois enfoques, aparentemente contraditórios, guardam uma lógica que representa a evolução e maturidade nas relações de trabalho nas organizações nos dias de hoje. Ou seja, existe um real interesse das empresas em incentivar o desenvolvimento e buscar o comprometimento das pessoas, mas em contrapartida há uma exigência crescente por resultados. “A estabilidade das relações empregatícias fica condicionada ao desempenho das pessoas e sua relevância para a realização das estratégias da organização.” (Storey, in Fleury e Fleury, op. cit).

Oliva (1999), ao analisar alguns modelos de vinculação entre o papel de recursos humanos e os processos de mudança e de formulação de estratégias, enfatiza a necessidade de se traduzir a estratégia de negócios para todos os níveis organizacionais, bem como aproveitar as competências já existentes para maximizar os resultados.

Um conceito útil, para a compreensão do importante papel desempenhado pelos recursos humanos nas organizações, é o de competência essencial. Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o importante para uma organização é a habilidade em construir, a menor custo e maior velocidade dos que os concorrentes, as competências essenciais que impulsionarão a criação de inovações. Competência essencial, segundo estes autores é o “conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”.

A partir do conceito de competências essenciais é possível compreender a importância dos ativos intangíveis e do conhecimento, para o desempenho organizacional. Este conceito tem como abordagem a visão da empresa baseada em recursos, na qual é proposto que os recursos internos de uma organização sejam os principais vetores de sua competitividade. Sendo o conhecimento um dos principais ativos estratégicos de uma organização, pode-se dizer que a função central da área de Recursos Humanos é a administração deste ativo, de forma a torná-lo a principal fonte de vantagem competitiva e otimizar o desempenho organizacional (Oliveira Jr., 2001).

Outro autor confirmando esta visão é Terra (2001), que salienta que a principal fonte de vantagem competitiva que uma organização pode pretender possuir é o seu capital humano. Esta é a única fonte verdadeira de vantagem, pois a concorrência não pode imitá-la ou copiá-la facilmente. A efetividade na gestão do conhecimento está, dessa maneira, relacionada com a capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzam em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Tradicionalmente as vantagens competitivas das organizações eram sustentadas por barreiras de entrada, associadas com economias de escala, registro de patentes, acesso a capital e o controle da competição. O que pode ser denominado como um novo paradigma econômico, entretanto, é o papel dos

Recursos Humanos, que se transformaram na nova fonte de vantagem competitiva. Segundo Becker & Huselid (1999), três são os elementos essenciais para destacar o valor agregado representado pela área de Recursos Humanos:

- Uma estratégia de negócios que considere as pessoas como fonte de vantagem competitiva e uma cultura corporativa que suporte esta crença;
- Uma área de Recursos Humanos caracterizada pela excelência operacional, com o foco na prestação de serviços aos clientes, sejam eles indivíduos ou gerentes, ao menor custo possível;
- A existência de Gerentes de Recursos Humanos que consigam identificar e compreender as relações entre os desafios organizacionais e o capital intelectual e que tenham competência para adaptar ou alterar os sistemas de Gestão de Recursos Humanos e encontrar respostas adequadas para a superação destes desafios.

Becker, Huselid e Ulrich (2001:28) desenvolveram um modelo para integrar o Sistema de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais relacionadas com Recursos Humanos. Segundo estes autores, o sistema de Recursos Humanos é o fator crítico da influência estratégica da área de RH. Neste modelo, denominado de High-performance Work System (HPWS), cada elemento do sistema de RH tem a responsabilidade de maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização. Para construir e manter capital humano de qualidade o HPWS deve:

- Vincular suas decisões de seleção e promoção a modelos de competência validados;
- Desenvolver estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa;
- Promulgar políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho.

O HPWS, segundo estes autores, é um sistema de implementação da estratégia, embutido no sistema mais amplo de implementação da estratégia da Empresa. A área de Recursos Humanos relaciona-se com o sistema mais amplo em muitos pontos diferentes. Saber como identificar esses pontos de interseção e como

alinhar o sistema de Recursos Humanos é a chave para garantir o papel estratégico da área e mensurar o impacto dos Recursos Humanos na criação de valor.

Becker et alli (2001) destacam que, para os recursos humanos serem considerados como ativos estratégicos, a arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implantação da estratégia da empresa. Os autores consideram que este alinhamento deve ocorrer em duas dimensões:

- A primeira dimensão é o alinhamento entre a implementação estratégica e o sistema de recursos humanos: Nesta dimensão os autores propõem várias medições sobre o alinhamento interno e externo da área de recursos humanos. Devem ser identificados os elementos críticos do sistema de RH, que deverão impulsionar a implementação da estratégia;
- A segunda é o alinhamento entre o papel estratégico potencial da função de recursos humanos e o nível de competências disponíveis entre os profissionais da área: O “papel estratégico de recursos humanos designa o grau em que os profissionais vêem a si próprios como parceiros estratégicos e a extensão na qual os gerentes de linha compartilham desta visão”.

Becker & Huselid ao publicarem, em 1999, um estudo sobre as estratégias de cinco empresas consideradas líderes em administração de Recursos Humanos, destacavam que estudos desta natureza eram escassos e complementavam afirmando que “enquanto a literatura empírica, relacionando melhores práticas de ARH com o desempenho das empresas, tem consistentemente demonstrado que uma efetiva gestão de Recursos Humanos está associada com performances financeiras superiores, o que está faltando é um claro entendimento de como estes processos operam e de como as empresas podem administrar suas pessoas para gerar fontes de vantagem competitiva”.

CAPÍTULO 4

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

4.1 – O conceito de treinamento e desenvolvimento (T & D)

Milkovich e Boudreau (2000:338) definem treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Marras (2000:145) entende que treinamento é um processo de assimilação de curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Defende que 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.

Borges-Andrade (2000) afirma que o treinamento está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

Segundo Marras (2000:167), treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa. São dois caminhos distintos, embora ambos possam utilizar técnicas em comum, na verdade perseguem objetivos diferenciados. O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o para vôos mais altos, a médio e longo prazos.

Milkovich e Boudreau (2000:338) definem desenvolvimento como um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Treinamento, portanto, estaria mais voltado para as questões práticas e técnicas do desempenho de uma determinada função, enquanto que o termo desenvolvimento encerra um conceito mais amplo de aprimoramento, com foco menos operacional e mais estratégico das organizações, do qual o treinamento é parte integrante.

4.2 - O treinamento e desenvolvimento gerencial

O treinamento e o desenvolvimento gerencial têm por objetivo a capacitação e o desenvolvimento pessoal e profissional do nível de comando e também das pessoas que ainda não estão, mas que serão preparadas para assumir essas funções na empresa. Deve ser realizado obedecendo às diretrizes e ao planejamento da empresa a curto, médio e longo prazo. Segundo Toledo e Milioni (1994:85), treinamento e desenvolvimento gerencial “é dividido basicamente em: treinamento técnico-profissional, que aborda a gama da profissão (finanças, produção, pessoal etc.); treinamento em técnicas de gerência, que aborda, principalmente, planejamento, organização, direção (tomada de decisão e liderança), coordenação e controle; treinamento em competência interpessoal, que visa à capacitação em relacionamento com subordinados, colegas, chefes e público externo.”

Normalmente, a ênfase do T&D gerencial é atualizar e melhorar as habilidades técnicas, em especial quando a decisão pela atividade de T&D é do próprio gerente. Os gerentes de produção procuram se atualizar nas últimas técnicas de melhorias do processo produtivo; os gerentes financeiros nas últimas técnicas de financiamentos, mercado financeiro e assim por diante.

O treinamento das habilidades gerenciais é geralmente reservado para aqueles que desempenham funções de chefia. Normalmente, esse treinamento está vinculado ao desenvolvimento da carreira gerencial. Nas grandes organizações, isso costuma estar relacionado com o plano sucessório e os executivos são indicados para o treinamento com base nas necessidades de competências específicas para os próximos passos de suas carreiras.

Para Marras (2000:167), a expressão “desenvolvimento gerencial” deveria ser substituída por “desenvolvimento de talentos”, em primeiro lugar, porque as

empresas montam programas de desenvolvimento não somente para o seu corpo gerencial; fazem-no também, por exemplo, para diretores, supervisores etc. Podem fazê-lo igualmente para empregados que não estejam exercendo no momento nenhuma posição hierárquica na estrutura da empresa: pessoas “interessantes”, do ponto de vista empresarial, com características pessoais e potencial que estimulem a organização a investir no seu desenvolvimento para o futuro na empresa.

Em segundo lugar, porque o título do cargo pouco importa nesse processo; o que realmente importa saber no processo decisório da escolha dos participantes de um programa de desenvolvimento é o nível de talento dos indivíduos potencialmente aptos a serem desenvolvidos.

Obviamente que a organização irá investir, a médio e longo-prazos, naqueles que ela acredita sejam as “peças-chave” do seu amanhã. Entre os diversos fatores que as organizações adotam para fazer a sua escolha, observa-se que a titulação “talento” recai sobre indivíduos que apresentam excelente desempenho, entre outros, nos seguintes itens: quociente de inteligência; nível de inteligência emocional; qualidade educacional; identificação com a cultura organizacional; nível motivacional; habilidade negocial, técnica e/ou decisória; espírito de liderança; maturidade; *background* sólido; trajetória estável.

Marras conclui que todo o processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos. Pressupõe-se que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades.

Antes de tudo é preciso distinguir um programa sério e bem-elaborado de desenvolvimento de talentos de outro baseado em modismos e em módulos soltos que não conseguem mais do que formar uma “colcha de retalhos” em termos de conhecimentos, sem finalidade nem para a organização nem para o indivíduo.

Isso acontece com aquelas empresas que embora afirmem administrar programas de treinamento, na verdade o que praticam parece muito mais um “plano de benefícios”, em que a idéia é mais “gratificar” ou “compensar” o empregado por algo acontecido (estresse, confrontos políticos, bons resultados de uma tarefa etc.) e menos oferecer um programa de treinamento ou desenvolvimento. Esses empregados são convidados a participar de eventos (seminários, palestras ou

mesmo sessões de treinamento) em hotéis cinco estrelas, *points* da moda, cidades turísticas, praias ou estâncias minerais que pouco ou nada acrescentam em termos de valor tanto à pessoa quanto à empresa. O fato é que as organizações que praticam essa forma de “desenvolvimento” na verdade estão fraudando tanto a empresa quanto o empregado.

Empresas de ponta, bem organizadas, procuram detectar entre os seus empregados os verdadeiros talentos – pelas suas características pessoais e profissionais – e elaboram um plano de médio e longo prazos, traçando metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensa prometidas, estimulando e mantendo o nível motivacional de seus talentos.

O que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados. Para isso, as organizações estimulam a participação, de forma planejada e sistemática, em eventos que possibilitem e levem à reflexão sobre temas os mais diversos e atualizados, como economia, marketing, política internacional, recursos humanos, inovações tecnológicas, comunicações, etc. São exemplos de tais eventos: palestras; *workshops*; debates; leituras programadas; sessões de *brainstorming*; seminários etc.

Dessa forma, segundo Marras, reforça-se a visão holística do *business world* para transformar o atual ou futuro executivo em um verdadeiro profissional atualizado, pronto a atender às necessidades do mercado, o que é interessante tanto para ele, indivíduo, quanto para a organização que investe nesse sentido.

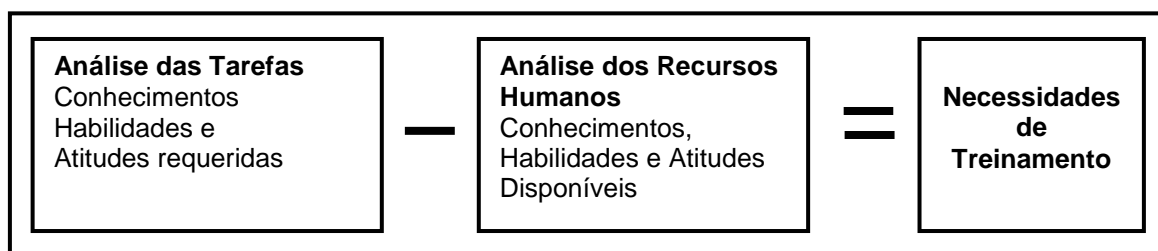
4.3 - Diagnóstico de necessidades no sistema de T & D

Segundo Milkovich e Boudreau (2000:361), o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento envolve o exame das metas nos níveis da organização da função / tarefa / CHC (conhecimento, habilidade e capacidade) e do indivíduo. Esse processo serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais. No estágio de treinamento e desenvolvimento, os objetivos são usados

para selecionar e projetar o programa de instrução e para fornecer o treinamento. Finalmente, a fase de avaliação envolve o uso de critérios e modelos que vão determinar se o programa atingiu seus objetivos originais. Os resultados dessa avaliação formam a base para o início de um novo ciclo, e o processo continua. Cada estágio é importante para que o treinamento tenha impacto sobre as metas organizacionais e empregados.

O diagnóstico pode ser entendido também como sendo a determinação ou identificação das necessidades de T&D diante da verificação e análise de problemas de desempenho. O quadro abaixo demonstra como as necessidades de treinamento podem ser diagnosticadas:

Quadro – Diagnóstico de necessidades de treinamento



Fonte: Gil, 1994:68

Num mundo em constante transformação, no qual novas tecnologias são criadas a cada dia e passam a interferir imediatamente sobre as atividades das pessoas no trabalho, a necessidade de treinar e desenvolver é constante para que tais pessoas tenham capacidade de manter ou atingir altos níveis de produtividade usando as inovações.

As necessidades de T&D das pessoas tornam-se ininterruptas, exigindo grandes e permanentes investimentos por parte das empresas para manter seus empregados atualizados.

A forma de trabalhar ou as técnicas para realizar determinadas atividades ontem não serão as mesmas hoje e nem amanhã. Os padrões de desempenho também são modificados. A cada dia se espera mais produtividade das pessoas.

Assim, o diagnóstico correto das necessidades existentes é um dos pontos cruciais para o sucesso na consecução dos objetivos de T&D.

Provavelmente, a maneira mais óbvia de determinar as necessidades de treinamento seja buscando as áreas em que as competências ou CHCs das pessoas precisem ser melhoradas para atenderem aos requisitos das funções que ocupam. Se as pessoas não conseguem usar o novo sistema de correio eletrônico, uma estratégia lógica seria mandá-las a um curso sobre o assunto. Entretanto, as organizações hoje mudam rapidamente, e papéis funcionais estáveis e previsíveis em suas capacitações são raridade. "Competências essenciais", ou uma ampla variedade de competências que permitam a flexibilidade e adaptabilidade, são geralmente o objetivo-chave das organizações de hoje. Assim sendo, o diagnóstico das necessidades de treinamento requer uma consideração mais ampla e de mais longo prazo sobre o que as pessoas terão que saber, em vez de simplesmente analisar o que está faltando de competência para a tarefa atual.

A avaliação de necessidades de treinamento se caracteriza por diagnosticar as necessidades em três níveis: análise organizacional, de tarefas e pessoal, conforme modelo proposto por McGehee e Thayer (citado em BRITTO, 1999).

Segundo Britto (1999), a análise organizacional focaliza o papel do treinamento num nível de análise macro. O objetivo desta etapa é conhecer a realidade da organização, com conseqüente levantamento dos seus problemas. Inclui-se nesta etapa o estudo de objetivos atuais e futuros, clima, normas culturais, estrutura, fluxos, situação econômico-financeira, tecnologia em uso, interação da instituição com o meio externo, clientes, fornecedores, características dos empregados, disciplinas oferecidas para treinamento, relações sociais, áreas ou unidades em crise, acidentes, dentre outros.

A análise dessas variáveis busca propor soluções para os problemas levantados ou detectar situações adequadas para utilização de treinamento, ou seja, a análise permite determinar quais aspectos podem ser resolvidos por meio de treinamento ou, também, diagnostica a necessidade da utilização de outras estratégias.

4.4 - Avaliação de treinamento

A avaliação dos treinamentos patrocinados pela empresa é a principal responsável pelo provimento de informações avaliativas ou retroalimentações que garantem o aperfeiçoamento contínuo do sistema de treinamento.

De acordo com Abbad (1999), avaliação de treinamento envolve um conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas que visa, entre outros objetivos, produzir informações válidas e sistemáticas sobre a eficácia de sistemas instrucionais. A avaliação de treinamento é considerada, portanto, um integrante do sistema maior denominado treinamento. Hoje, este subsistema constitui-se uma importante ferramenta na distribuição de recursos para a instrução.

Segundo Goldstein (1991), avaliação de treinamento é uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais. Essas informações devem servir para revisar e aprimorar programas de treinamento.

Para Marras (2000:159), a avaliação de treinamentos tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo o módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão e por existir, de fato, em alguns casos, essa dificuldade, afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D: poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento. Assim, em ocasiões em que não há reais possibilidades de realizar uma avaliação objetiva, deve-se traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício que se buscava foi conseguida ou não.

Há, segundo Marras, ocasiões em que o treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho. Isso acontece principalmente quando se resolve trabalhar questões

ligadas ao comportamento humano, com respostas que envolvem mudanças a médio e longo prazos.

4.5 - Modelos de avaliação de treinamento

Um dos primeiros modelos de avaliação de treinamento consagrados na literatura científica foi o de Kirkpatrick (1976), posteriormente modificado por Hamblin (1978). Esses pesquisadores percebiam os níveis de avaliação como seqüenciais, lineares e extremamente correlacionados entre si.

Hamblin (1978) sistematizou a avaliação do treinamento em níveis, de acordo com os efeitos que o treinamento deve proporcionar e tendo por base os objetivos do curso. Os cinco níveis de avaliação descritos por Hamblin são:

- de reação – é o mais fácil de se obter e equivale ao quanto os treinandos gostaram do programa de treinamento sob os seus diversos aspectos: desempenho do instrutor, nível de integração da turma, qualidade do material didático, etc. Equivale a medir os sentimentos dos participantes, sem incluir qualquer medida da aprendizagem que tenha ocorrido.

- de aprendizado – nada mais é que a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento. É definido como os princípios, fatos, técnicas, habilidades intelectuais, atitudes, habilidades motoras que são entendidos e absorvidos pelos participantes; refere-se ao atingimento dos objetivos instrucionais. Não inclui a utilização dessas aquisições no trabalho.

- de comportamento – é considerado o mais complicado, devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos. Não raras vezes, o treinando pode até ter gostado do módulo e demonstra que aprendeu, porém, o seu comportamento no local de trabalho não muda e continua, por exemplo, teimando em processar a fabricação de uma determinada peça pelo método utilizado antes do treinamento. Para Hamblin (1978), o comportamento no cargo pode ser medido examinando-se todos os aspectos do seu cargo (avaliação em largura), que mede os efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido no curso, ou, também, examinando a melhoria específica (avaliação em

profundidade), que mensura o efeito do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos cursos, ou seja, a avaliação é focada nos objetivos instrucionais do curso em questão previsto previamente, quando do seu planejamento. Os dois tipos de avaliação devem ser utilizados em conjunto, sempre que possível.

- de valores ou organização – analisa os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores dos indivíduos, verificando se eles causarão mudanças no perfil cultural individual e, por conseqüência, na cultura organizacional. Exemplos: melhoria no clima organizacional, aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, aprimoramento da qualidade do produto etc.

- de resultados finais ou valor final – trata-se da comparação que se faz levando-se em consideração as metas organizacionais que deveriam registrar, no período pós-treinamento, melhorias, tais como redução do absenteísmo, da rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade etc. Em outras palavras, relaciona a avaliação aos critérios pelos quais a empresa julga sua eficiência e seu fracasso ou sucesso, tendo como foco a produção ou serviço prestado pela organização.

Para Hamblin, esses cinco níveis estão inter-relacionados, o que significa dizer que reações favoráveis contribuem para um melhor aprendizado. A aprendizagem influencia positivamente a aplicação adequada dos conhecimentos, que gera resultados para a organização. Não há como aplicar sem ter havido aprendizagem e não existe aprendizagem significativa se as reações com relação ao treinamento foram desfavoráveis. Em síntese, para esse autor, uma reação favorável determina o grau de aprendizagem que, por sua vez, determina o comportamento no cargo, que impacta a organização e o valor final. É como se os níveis compusessem uma corrente: se essa corrente partir-se em determinado nível, o processo todo estará prejudicado e a conseqüência será o não alcance dos objetivos estipulados para o treinamento, conforme conclui Nóbrega Junior (2003:12).

Alliger e Janak (1989) asseveram que pesquisas mais recentes têm demonstrado que os relacionamentos entre esses níveis de avaliação nem sempre são positivos e significativos; de forma contrária, muitas vezes tendem a estar com pouca correlação entre si.

Os modelos de Kirkpatrick e Hamblim estão direcionados para aferição de resultados em cada nível de avaliação. A linha de pesquisa sobre avaliação de treinamento, desde aproximadamente duas décadas passadas, adota modelos multivariados que têm um foco maior no processo, com finalidade de identificar as variáveis dos níveis de avaliação, embora também tenha interesse em verificar o relacionamento entre os níveis. Atualmente, existe um foco mais acentuado na construção de modelos que busquem identificar variáveis de impacto de treinamento no trabalho.

Borges-Andrade e Abbad (1996) constatam que há uma aceitação entre pesquisadores sobre a importância de variáveis de suporte na predição da eficácia dos treinamentos. Há evidências de que um clima organizacional favorável e de suporte parece ser condição necessária para garantir a transferência de treinamento em ambientes organizacionais (ABBAD E SALLORENZO, 2001).

Stufflebeam (1978) concebeu o Modelo Contexto, Insumo, Processo e Produto (CIPP), que identifica quatro tipos de avaliação: a) Avaliação de Contexto, que tem como principal propósito oferecer uma base racional à determinação dos objetivos, definindo o ambiente e descrevendo condições reais e desejáveis; b) Avaliação de Insumos, que fornece informações a respeito de como utilizar os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos determinados; c) Avaliação de Processo, onde são apresentados *feedbacks* periódicos aos responsáveis pela implementação dos planos e procedimentos, ajudando a detectar ou prever falhas no planejamento ou em sua implementação e d) Avaliação de Produto, que pretende medir e interpretar resultados, envolvendo a elaboração de definições operacionais de objetivos, critérios de medida associados aos objetivos da atividade, a comparação das medidas com padrões predeterminados e a interpretação dos resultados, utilizando-se o produto das avaliações de contexto, insumos e processo, em síntese, é avaliação do alcance dos objetivos do projeto em operação.

Borges-Andrade (1982) concebeu o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS. O MAIS é considerado uma evolução dos conceitos de Gagné e Briggs (1976) e adaptado do CIPP (Contexto, Insumo, Processo e Produto), modelo concebido por Stufflebeam (1978). Este modelo focaliza o planejamento e o processo instrucional. Além disso, operacionaliza os níveis de avaliação propostos

por autores como Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), descrevendo quais devem ser avaliados e como se pode fazer.

O modelo de avaliação denomina-se integrado porque pressupõe a exigência de relação entre todas as etapas do processo de treinamento, considerando desde o levantamento de necessidades até a sua efetiva aplicação. A avaliação somativa é feita somente após a realização do treinamento e tem como objetivo fornecer informações para avaliar a capacidade do programa de produzir resultados, bem como indicar as oportunidades de melhoria para os próximos treinamentos.

Os componentes apontados pelo sistema MAIS de avaliação são: insumos, procedimentos, processo, resultados e ambiente.

Insumos - referem-se às características dos treinandos, ou seja, estados comportamentais e fatores físicos e sociais, anteriores à instrução, que podem afetar o desempenho no curso e os resultados do treinamento.

Procedimentos - englobam os meios e as estratégias instrucionais, como, por exemplo: as variáveis de planejamento instrucional e da atuação do instrutor em sala de aula.

Processo - são as ocorrências resultantes da realização dos procedimentos e geralmente associadas a desempenhos intermediários dos treinandos durante o treinamento. Variáveis do tipo: nível de motivação durante o curso, tempo de estudo individual, resultados de testes intermediários, número de desistentes e número de repetição de atividades podem ser avaliadas dentro do espectro do componente processo.

Resultados - referem-se a qualquer habilidade adquirida ou atitude desenvolvida em função de aprendizagem ocorrida durante o treinamento e detectada ao final do evento instrucional. O desempenho observado deve estar descrito nos objetivos definidos para o curso e representa o nível de atingimento desses objetivos.

Ambiente - diz respeito a variáveis do contexto organizacional, que englobam desde os aspectos anteriores ao treinamento até a aplicação do aprendido. Esse componente é subdividido em necessidades (motivo pelo qual o treinamento foi concebido); apoio (conjunto de variáveis que ocorrem na organização ou fora dela que podem facilitar o processo de ensino-aprendizagem e a aplicação do aprendido

no pasta de trabalho); disseminação (relativa às estratégias usadas para divulgar o treinamento); resultados em longo prazo (são as conseqüências do treinamento depois de determinado período de tempo e podem ser visualizados como melhoria nos desempenhos individuais e da organização como um todo).

4.6 - Aplicabilidade de conceitos e o impacto de treinamento no trabalho

A eficácia do treinamento emerge como variável de maior interesse e é mensurada nos termos do impacto do treinamento no trabalho.

Para Royer (1979), a transferência de treinamento é a extensão com que o aprendido em um evento instrucional contribui ou dificulta, no contexto do trabalho, a solução de questões referentes ao que foi aprendido.

Michalak (1981) orienta-se no mesmo sentido, considerando que o sucesso do treinamento envolve duas fases: aquisição e manutenção do comportamento. Neste caso, manutenção é conseguida por intermédio de algo que mantenha uma habilidade ou conhecimento adquirido em seu desempenho.

Transferência de treinamento pode ser definida como a aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho, decorrentes de treinamento, e sua manutenção no decorrer de um certo período de tempo (BALDWIN E FORD; XIAO, 1998, 1996).

Abbad (1999) busca fazer um aprimoramento conceitual dos termos impacto de treinamento no trabalho, transferência de treinamento e desempenho no trabalho, na tentativa de delimitar melhor esses conceitos na área de avaliação de treinamento. Essa autora entende que impacto do treinamento no trabalho compreende os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho.

Segundo Abbad, Pantoja e Pilati (2001), nas pesquisas brasileiras o impacto do treinamento no trabalho é definido como o efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante. Este também é o conceito com o qual se alinha a presente pesquisa.

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi dividida em duas partes principais. A primeira parte compreende um levantamento bibliográfico constituído de um conjunto de pensamentos e teorias defendidas por vários autores sobre os assuntos relacionados aos temas centrais desta pesquisa: Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e Treinamento e Desenvolvimento Gerencial, com o objetivo de se ter uma visão atualizada das reflexões já realizadas por outros pesquisadores.

A segunda parte está centrada na pesquisa de campo. A revisão da literatura representa um papel importante no desenvolvimento e conceituação dos tópicos pertencentes aos temas de pesquisa, porém, devido à sua natureza e complexidade, tornou-se fundamental a realização de uma pesquisa de campo do tipo quantitativo-descritiva, com utilização da técnica de observação direta extensiva, por meio da aplicação de um questionário, com a finalidade de se avaliar o grau de internalização e aplicação de conceitos relativos à gestão de pessoas e liderança no cotidiano de uma grande instituição financeira.

5.1 – Conceitos e Finalidades

Conforme Lakatos e Marconi (2006:15), inúmeros são os conceitos sobre pesquisa, uma vez que os estudiosos ainda não chegaram a um consenso sobre o assunto.

Para Asti Vera (apud Lakatos e Marconi idem) , o "significado da palavra não parece ser muito claro ou, pelo menos, não é unívoco", pois há vários conceitos sobre pesquisa, nos diferentes campos do conhecimento humano. Para ele, o ponto de partida da pesquisa encontra-se no "problema que se deverá definir, examinar, avaliar, analisar criticamente, para depois ser tentada uma solução".

Para o *Webster's International Dictionary*, a pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma

diligente busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Ander-Egg (apud Lakatos e Marconi idem) vai além: para ele, a pesquisa é um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento". A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Gil (1996:19) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

A finalidade da pesquisa é "descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos", afirmam Sellitz et alii (1965:5 apud Lakatos e Marconi idem). Estes métodos, mesmo que, às vezes, não obtenham respostas fidedignas, são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito.

A pesquisa, segundo aquelas autoras, sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Dessa maneira, ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno. Várias hipóteses são levantadas e a pesquisa pode invalidá-las ou confirmá-las. Os planos de pesquisa variam de acordo com sua finalidade, sendo certo que toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e provados, resultantes da pesquisa. A pesquisa dos problemas práticos pode levar a descoberta de princípios básicos e, freqüentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata.

Ao buscar uma metodologia para o desenvolvimento do tema de um trabalho, o pesquisador deve procurar na literatura especializada o método mais adequado para desenvolver a pesquisa para resolver o problema escolhido. Para o resultado de uma pesquisa ser considerado científico, mesmo que ele não possa ser validado,

pode-se validar o método. Se a metodologia usada pode ser considerada científica, o resultado também o será.

Para Lakatos & Marconi (2004:46), método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimento válido e verdadeiro - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Por sua vez, Oliveira (2001:57) define método como uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo.

A determinação da metodologia a ser adotada na solução do problema de pesquisa é fator fundamental para se obter sucesso de maneira produtiva e eficaz. Por isto faz-se necessário o estudo das técnicas existentes para garantir a qualidade da escolha.

5.1.1 – Técnicas de pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2006:62), técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. Para essas autoras, fazem parte das técnicas de pesquisa:

- Documentação Indireta:
 - Escrita (documentos oficiais, publicações parlamentares; documentos jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas, documentos particulares);
 - Outros (iconografia, fotografias, objetos, canções, vestuário, folclore)
- Pesquisa Bibliográfica (imprensa escrita, meios audiovisuais, material cartográfico e publicações, como livros, teses, monografias, pesquisas etc.);

- Documentação Direta:
 - Pesquisa de campo
 - Pesquisa de laboratório
- Observação direta intensiva, que é realizada por meio de duas técnicas: Observação e entrevista;
- Observação direta extensiva, que é realizada por meio do questionário, do formulário, de medidas de opinião.
- Outras técnicas, como os testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida, história oral e técnicas mercadológicas.

5.1.2 – Tipos de pesquisa

A definição dos tipos possíveis de pesquisa não é consenso na literatura. Mattar (1994:80, apud Perrotti 2004:116) faz um levantamento detalhado das diversas classificações dos tipos de pesquisa segundo onze autores e, por fim, adota a seguinte classificação:

- Pesquisas exploratórias. Visam prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema. São apropriadas para os primeiros estágios da investigação. Estudos de casos selecionados são um tipo de pesquisa exploratória.
- Pesquisas conclusivas. Podem ser descritivas ou causais. As descritivas, entre outras características, são utilizadas para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Gil (1996:45) propõe, de maneira similar a Mattar, a classificação das pesquisas com base em seus objetivos gerais. Assim, ele as classifica em três grandes grupos:

- Pesquisas exploratórias. Proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

- Pesquisas descritivas. Tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.
- Pesquisas explicativas. Têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Em geral, segundo Yin (2005:19), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se, segundo o mesmo autor, complementar esses estudos de casos explanatórios com dois outros tipos – estudos exploratórios e descritivos.

Tachizawa (2002:12, apud Perrotti 2004:117) sugere três tipos de pesquisa, denominando-as como monografias:

- Monografia de análise teórica. Trata-se do desenvolvimento de um trabalho eminentemente conceitual, através de uma organização coerente de idéias originadas de um levantamento bibliográfico.
- Monografia de estudo de caso. Procura estabelecer um roteiro prático para desenvolver uma análise específica da relação entre um caso real e modelos ou teorias.
- Monografia de análise teórico-empírica. Uma análise interpretativa de dados primários em torno de um tema, com apoio bibliográfico.

Segundo Lakatos e Marconi (2006:21), há várias formas de se classificar as pesquisas, entretanto, a abordagem que consideram mais completa encontra-se no esquema tipológico elaborado por Perseu Abramo (1979:34-44), que apresentam da seguinte forma resumida:

1. Segundo os campos de atividade humana ou os setores do conhecimento:
 - a) monodisciplinares;
 - b) multidisciplinares;
 - c) interdisciplinares;

2. Segundo a utilização dos resultados:
 - a) pura, básica ou fundamental;
 - b) aplicada.
3. Segundo os processos de estudo:
 - a) estrutural;
 - b) histórico;
 - c) comparativo;
 - d) funcionalista;
 - e) estatístico;
 - f) monográfico.
4. Segundo a natureza dos dados:
 - a) pesquisa de dados objetivos ou de fatos;
 - b) pesquisa subjetiva ou de opiniões e atitudes.
5. Segundo a procedência dos dados:
 - a) de dados primários;
 - b) de dados secundários;
6. Segundo o grau de generalização dos resultados:
 - a) censitária;
 - b) por amostragem (não probabilista ou aleatória);
7. Segundo a extensão do campo de estudo:
 - a) levantamentos, sondagens, *surveys* etc;
 - b) pesquisas monográficas ou de profundidade.
8. Segundo as técnicas e instrumentos de observação:
 - a) observação direta (participante ou não participante);
 - b) observação indireta (consulta bibliográfica e documental, questionários e formulários, entrevistas, histórias de vida, biografias).
9. Segundo os métodos de análise:
 - a) construção de tipos;
 - b) construção de modelos;
 - c) tipologias e classificações;
10. Segundo o nível de interpretação:
 - a) pesquisa identificativa;
 - b) pesquisa descritiva;
 - c) pesquisa mensurativa;
 - d) pesquisa explicativa.

Ao citar a técnica de pesquisa relativa à documentação direta, Lakatos e Marconi (2006:83) explicam que ela constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem e que os mesmos podem ser obtidos de duas maneiras: por meio da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório (procedimento de investigação mais difícil, porém mais exato, que

descreve e analisa o que será ou ocorrerá em situações controladas, exigindo instrumental específico, preciso e ambientes adequados).

A pesquisa de campo, segundo aquelas autoras, é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Para Tripodi et al. (1975:42-71) apud Lakatos e Marconi (2006:84), as pesquisas de campo dividem-se em três grandes grupos:

- a) **quantitativo-descritivas;**
- b) **exploratórias;**
- c) **experimentais.**

As **pesquisas de campo quantitativo-descritivas** consistem em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc e empregam procedimentos de amostragem, subdividindo-se em estudos de verificação de hipótese, estudos de avaliação de programa, estudos de descrição de população e estudos de relações de variáveis.

Dentre essas subdivisões das pesquisas de campo quantitativo-descritivas interessam-nos mais particularmente na presente pesquisa os estudos de avaliação de programa, que consistem nos estudos quantitativo-descritivos que dizem respeito à procura dos efeitos e resultados de todo um programa ou método específico de atividades de serviços ou auxílio, que podem dizer respeito a grande variedade de objetivos, relativos à educação, saúde e outros. As hipóteses podem ou não estar explicitamente declaradas e com freqüência derivam de objetivos do programa ou método que está sendo avaliado e não da teoria.

As **pesquisas de campo exploratórias** são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com

um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Dividem-se em estudos exploratório-descritivos combinados, estudos que usam procedimentos específicos para coleta de dados e estudos de manipulação experimental.

Finalmente, as **pesquisas de campo experimentais** consistem em investigações de pesquisa empírica cujo objeto principal é o teste de hipóteses que dizem respeito a relações de tipo causa-efeito. O interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade.

5.1.3 – Coleta de dados – tipos, formas e fontes

Conforme Lakatos e Marconi (2006:32), esta é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.

Segundo Mattar (1994:139 apud Perrotti 2004:117), há quatro diferentes fontes básicas de dados: o pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, situações similares e dados disponíveis. Com relação aos tipos de dados, o autor afirma existirem os dados primários - aqueles que não foram antes coletados, cujas fontes são as três primeiras citadas - e dados secundários -aqueles que já foram coletados.

Gil (1996:48) define ainda dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de "papel" e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Quanto às formas de coleta de dados, Mattar (1994:166) afirma existirem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. O método da comunicação consiste no questionamento verbal ou escrito. Ele compreende o uso de instrumentos de coleta de dados, que podem ser estruturados ou não estruturados.

Segundo Lakatos e Marconi (2006:33), são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas de pesquisa são:

- 1) Coleta documental.
- 2) Observação.
- 3) Entrevista.
- 4) Questionário.
- 5) Formulário.
- 6) Medidas de opiniões e de atitudes.
- 7) Técnicas mercadológicas.
- 8) Testes.
- 9) Sociometria.
- 10) Análise de conteúdo.
- 11) História de vida.

5.1.4 – Questionário – conceito e aspectos críticos

Ao abordar a técnica de pesquisa relativa à observação direta extensiva, Lakatos e Marconi (2006:98) explicam que a mesma realiza-se por meio do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas.

Para a presente pesquisa, interessa-nos clarificar as questões envolvendo a utilização do questionário, técnica escolhida para o levantamento dos dados primários deste trabalho.

Questionário, segundo aquelas autoras, é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Junto com o questionário, recomendam aquelas autoras, deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução.

Selltiz (1965:281 apud Lakatos e Marconi - idem) aponta alguns fatores que exercem influência no retorno dos questionários: "O patrocinador, a forma atraente, a extensão, o tipo de carta que o acompanha, solicitando colaboração, as facilidades para seu preenchimento e sua devolução pelo correio; motivos apresentados para a resposta e tipo de classe de pessoas a quem é enviado o questionário."

Como toda técnica de coleta de dados, o questionário também apresenta uma série de vantagens e desvantagens, das quais se destacam:

Vantagens:

- a. Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.
- b. Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- c. Abrange uma área geográfica mais ampla.
- d. Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
- e. Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- f. Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- g. Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- h. Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.
- i. Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.
- j. Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.
- l. Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Desvantagens:

- a. Percentagem pequena de devolução de questionários.
- b. Grande número de perguntas sem respostas.
- c. Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.
- d. Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
- e. A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
- f. Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
- g. A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
- h. O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
- i. Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.
- j. Exige um universo mais homogêneo.

A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Em sua organização, devem-se levar em conta os tipos, a ordem, os grupos e a formulação das perguntas e também “tudo aquilo que se sabe sobre percepção, estereótipos, mecanismos de defesa, liderança etc.” (Augras, 1974:143 apud Lakatos e Marconi, 2006:99).

O pesquisador deve conhecer bem o assunto para poder dividi-lo, organizando uma lista de 10 a 12 temas e, de cada um deles, extrair duas ou três perguntas.

O processo de elaboração é longo e complexo: exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferecem condições para a obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específico.

O questionário deve ser limitado em extensão e em finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse; se curto demais, corre o risco de não oferecer suficientes informações. Deve conter de 20 a 30 perguntas e demorar cerca de 30 minutos para ser respondido. O número não é fixo e varia de acordo com o tipo de pesquisa e dos informantes.

Deve estar acompanhado por instruções definidas e notas explicativas, para que o informante tome ciência do que se deseja dele.

O aspecto material e a estética também devem ser observados: tamanho, facilidade de manipulação, espaço suficiente para as respostas, a disposição dos itens de forma a facilitar a computação dos dados.

Pré-teste

Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida.

A análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao

informante; se as questões obedecem à determinada ordem ou se são muito numerosas, etc.

Recomendam aquelas autoras que, verificadas as falhas, deve-se reformular o questionário, conservando, modificando, ampliando ou eliminando itens; explicitando melhor alguns ou modificando a redação de outros. Perguntas abertas podem ser transformadas em fechadas, se não houver variabilidade de respostas.

O pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento de sua validade. Deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo.

O pré-teste serve também para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos:

- *Fidedignidade*. Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- *Validade*. Os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- *Operatividade*. Vocabulário acessível e significado claro.

O pré-teste permite também a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados.

Classificação das perguntas

Quanto à forma, as perguntas podem ser classificadas em três categorias: abertas (também chamadas livres ou não limitadas); fechadas ou dicotômicas (também denominadas limitadas ou alternativas fixas); e de múltipla escolha (perguntas fechadas que apresentam uma série de respostas).

Conteúdo e vocabulário

Em relação ao conteúdo, "o pesquisador deve estar seguro de que a pergunta ou questão é necessária à investigação; se requer ou não apoio de outras perguntas; se os entrevistadores têm a informação necessária para responder a pergunta" (Pardinas, 1977:87 apud Lakatos e Marconi).

Quanto ao vocabulário, as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, para

serem entendidas com facilidade. Perguntas ambíguas, que impliquem ou insinuem respostas, ou que induzam a inferências ou generalizações, não podem constar.

Não há necessidade de as perguntas serem indiscretas, mas, sempre que possível, umas devem confirmar as outras. Precisam ser examinadas também sob o aspecto das alternativas: verificar se estão bem expressas e/ou se provocam reações ou distorções.

Deformações das perguntas

Conforme Ander-Egg (1978:136-139 apud Lakatos e Marconi, 2006:108) as deformações, na percepção das perguntas, podem sofrer quatro tipos de influências:

1. Conformismo ou deformação conservadora, que apresenta dois aspectos: a) tendência do grupo em responder afirmativamente (propensão em aceitar situações de fato, resistindo às mudanças – complexo de Panurgo) e b) medo de mudança (conformismo do grupo social em relação a certas situações existentes, evitando mudança radical na situação vigente).

2. Efeitos de certas palavras e estereótipos: o medo de determinadas palavras, em virtude de sua carga emocional, pode levar a distorções das respostas. Por exemplo: nazista, fascista, comunista, capitalista, imperialista, burguesia etc.

3. Influência das personalidades que, por sua vez, apresenta dois aspectos: o prestígio positivo (aceitação de opiniões ou atitudes somente por serem atribuídas a alguma personalidade conhecida e respeitada pelo público) e o prestígio negativo (o informante rejeita as opiniões e atitudes precedentes de uma personalidade que se tenha desprestigiado).

Ordem das perguntas

Outro aspecto que merece atenção é a regra geral de se iniciar o questionário com perguntas gerais, chegando pouco a pouco às específicas (técnica do funil), e colocar no final as questões de fato, para não causar insegurança. No decorrer do questionário, devem-se colocar as perguntas pessoais e impessoais alternadas.

A disposição das perguntas precisa seguir uma "progressão lógica", afirmam Goode e Hatt (1969:177 apud Lakatos e Marconi, 2006:111), para que o informante seja:

a) conduzido a responder pelo interesse despertado, sendo as perguntas atraentes e não controvertidas;

b) seja levado a responder indo dos itens mais fáceis para os mais complexos;

c) não se defronte prematura e subitamente com informações pessoais;

d) seja levado gradativamente de um quadro de referência a outro - facilitando o entendimento e as respostas.

As primeiras perguntas, de descontração do entrevistado, são chamadas de quebra-gelo, porque têm a função de estabelecer contato, colocando-o à vontade.

"Deve-se fugir, o quanto possível, do chamado efeito do contágio, ou seja, a influência da pergunta precedente sobre a seguinte" (Augras, 1974:156 apud Lakatos e Marconi, 2006:111).

Para evitar o efeito de contágio, as perguntas relativas ao mesmo tema devem aparecer separadas: primeiro a opinião e, por último, as perguntas de fato.

Pode ocorrer, também, o contágio emocional e, para evitá-lo, devem-se alternar as perguntas simples, dicotômicas ou tricotômicas, com as perguntas mais complexas, abertas ou de múltipla escolha.

5.2 – Opção metodológica e delineamento da pesquisa

5.2.1 – Opção metodológica

Como estratégia de pesquisa, segundo Yin (2005:20), utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Segundo o mesmo autor, o estudo de caso tem se constituído uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, administração e planejamento social. A clara necessidade

pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, segundo Yin, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, como é o caso deste trabalho.

Conforme definido no capítulo 1, esta pesquisa visa avaliar em que medida os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) sobre gestão de pessoas e liderança, disseminados nos treinamentos presenciais, auto-instrucionais, palestras e publicações especializadas são, de fato, internalizados e aplicados pelo corpo gerencial de uma grande instituição financeira, no cotidiano de suas agências responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas em São Paulo.

. O nome da instituição financeira objeto deste estudo de caso não será revelado por questões mercadológicas, de risco de imagem e por não causar qualquer prejuízo de ordem metodológica.

Segundo Yin (2005:109), os dados para os estudos de caso podem se basear em muitas fontes de evidências. Discutem-se seis fontes importantes: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A orientação sobre a coleta de dados relevantes para os estudos de caso estava disponível, segundo aquele autor, sob três rubricas: “trabalho de campo”, “pesquisa de campo” e “métodos de ciência social”.

No presente estudo de caso optou-se pela realização de uma pesquisa de campo quantitativo-descritiva, que utilizará a técnica de observação direta extensiva, por meio da aplicação de um questionário, com a finalidade de se avaliar:

- a) o interesse dos respondentes pelos temas: gestão de pessoas e liderança;
- b) a percepção própria e sobre os seus avaliadores a respeito do nível de internalização e aplicação prática dos conceitos, habilidades e posturas difundidos nos treinamentos e publicações disponibilizados pela Instituição Financeira sobre aqueles temas.

5.2.2 – Delineamento da pesquisa

De acordo com Gil (1996:48) o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Para desenvolver esta pesquisa foi elaborado o seguinte roteiro:

- Especificação dos objetivos e questões de pesquisa. Os objetivos e as questões de pesquisa orientaram os procedimentos metodológicos adotados neste projeto. Os objetivos e as questões de pesquisa estão detalhadamente descritos no capítulo 1;
- Revisão Bibliográfica: capítulos 2 a 4;
- Definição de conceitos básicos, modelos conceitual e referencial, e variáveis estão descritos neste capítulo 5;
- Definição do ambiente de pesquisa e seleção da amostra. Ver item 5.2.3 deste capítulo;
- Definição do procedimento de coleta de dados: levantamento de fontes secundárias de dados e elaboração do instrumento de coleta de dados primários, conforme disposto no item 5.2.4 deste capítulo. Questionário aplicado, conforme anexo 1;
- Realização do levantamento de campo;
- Análise e interpretação dos dados, dispostos no capítulo 6;
- Resultados e conclusões apresentados no capítulo 7.

5.2.3 – Definição do público-alvo – amostragem da pesquisa

Conforme Lakatos e Marconi (2006:30), nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem, que consiste em obter um juízo sobre o total (universo),

mediante a compilação e exame de apenas uma parte, a amostra, selecionada por procedimentos científicos.

Segundo essas autoras, amostragem é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

Segundo Motta (1999:93), decisões acerca de quem medir, como medir, quando medir e de quantos medir influenciam o questionário. Logo de início, se for inviável submeter questionários a todos os entrevistados potenciais, recorre-se a um número menor, mas como o propósito de efetuar medidas representativas do todo. Esse número menor é tecnicamente denominado amostra. O processo de amostragem, ou o processo de extração de amostras distingue três conceitos: população, censo e amostra.

- População é o conjunto de todos os elementos de interesse da pesquisa, definidos ou identificados por dimensões comuns;
- Censo consiste na coleta de dados de toda a população, o que normalmente se faz quando o número de integrantes dessa população e os recursos para a realização da coleta de dados o permitem;
- Amostra é um subconjunto disponível e representativo do conjunto maior denominado população, cuja utilização pode gerar benefícios em relação à pesquisa de toda a população como redução de custos, maior agilidade na coleta e processamento de dados, etc.

O banco sob análise nesta pesquisa possui em cada unidade da federação agências especializadas no atendimento de pessoas jurídicas, sendo um grupo delas vinculado ao pilar atacado, que é responsável pelo atendimento de empresas com faturamento anual entre R\$ 10 e R\$ 90 Milhões de Reais se indústria e entre R\$ 10 e 150 Milhões se comércio ou prestadora de serviços, em agências denominadas empresariais, ficando as demais empresas de maior faturamento sob a responsabilidade de agências denominadas “*corporate*”. Empresas com faturamento anual inferior ao acima indicado (até R\$ 10 Milhões) são atendidas por agências vinculadas ao pilar varejo.

Nos três tipos de agências supra mencionados, as pessoas responsáveis pelo atendimento desses clientes e/ou integrantes do comitê de administração que administra recursos materiais, humanos e, dentro de alçadas previamente

estabelecidas, a aplicação de recursos financeiros do banco são, na ordem hierárquica de importância e nível de responsabilidade:

1. Gerente de Agência - 1º gestor de agências do pilar varejo ou do pilar atacado (agências *corporate* e empresariais);
2. Gerente de Negócios e Gerente de Administração;
3. Gerente de Contas (subdividido em Gerente de Contas de Pessoa Jurídica nas agências de varejo; Gerente de Contas Empresarial e Gerente de Contas *Corporate* nas agências do pilar atacado).

As agências vinculadas ao pilar atacado se reportam a uma Superintendência Comercial de âmbito estadual (caso de São Paulo) ou regional (conjunto de estados), que por sua vez se reporta à Diretoria Comercial.

No pilar varejo, as agências se reportam em primeiro plano a um Superintendente Regional (são sete na cidade de São Paulo), que por sua vez reportam-se à Superintendência de Varejo, a qual pode ser estadual (caso de todos os estados da federação, exceto São Paulo, que pela concentração de negócios é dividida em duas Superintendências, uma voltada à administração da rede existente na grande São Paulo e outra centrada na gestão de agências localizadas no interior do Estado). A Superintendência de Varejo, por sua vez, se reporta à Diretoria de Distribuição.

Em todas as Superintendências, seja do pilar atacado ou do pilar varejo (com exceção das Superintendências Regionais, que têm uma estrutura bastante reduzida para a coordenação de agências do pilar varejo), a estrutura de cargos é semelhante e o comitê de administração é formado pelos seguintes integrantes, na ordem hierárquica de importância e grau de responsabilidade:

1. Superintendente (Comercial, se do pilar atacado e de Varejo, se do pilar varejo);
2. Gerente de Administração (nomenclatura idêntica em ambos pilares) e Gerentes de Mercado (nomenclatura única na rede atacado e que pode assumir, na rede varejo, as seguintes classificações: Gerente de Mercado de Pessoa Física, de Pessoa Jurídica e Gerente de Mercado de Governo);

Conhecida a nomenclatura dos cargos mais importantes e com maior poder de decisão e influência nas redes (atacado / varejo) de agências voltadas ao atendimento de pessoas jurídicas, cabe-nos explicar o critério de escolha do público-alvo desta pesquisa, começando por esclarecer as subordinações hierárquicas.

No pilar atacado, o superintendente comercial é o responsável pela avaliação de desempenho dos gerentes de mercado e de administração de sua respectiva superintendência e também dos primeiros gestores (gerentes de agência) das dependências sob sua administração (agências *corporate* ou empresariais).

No pilar varejo, o superintendente de varejo avalia seus gerentes de mercado e de administração de sua respectiva superintendência, além dos superintendentes regionais de sua jurisdição. Difere do superintendente comercial, pois não avalia os gerentes de agência, função esta que cabe ao Superintendente Regional.

No âmbito das agências, o gerente de agência avalia o gerente de administração e os gerentes de negócios, sendo que estes últimos são os responsáveis pela avaliação dos gerentes de contas. Nas agências em que não houver o cargo de gerente de negócios, será o próprio gerente de agência o responsável pela avaliação do gerente de contas. As tabelas abaixo auxiliam a visualização dessa escala hierárquica:

Pilar Atacado - Atendimento de empresas com faturamento superior à R\$ 10 Milhões/ano		
Avaliador (chefe)	Avaliado (subordinado)	Local de trabalho
Superintendente Comercial	Gerente de Mercado	Superintendência Comercial
	Gerente de Administração	Superintendência Comercial
	Gerente de Agência (Corporate ou Empresarial)	Agência
Gerente de Agência (Corporate ou Empresarial)	Gerente de Negócios	Agência
	Gerente de Administração	Agência
	* Gerente de Contas (Empresarial)	Agência
Gerente de Negócios (Corporate ou Empresarial)	Gerente de Contas (Corporate ou Empresarial)	Agência
* O Gerente de Agência Empresarial será o avaliador do Gerente de Contas no caso de não haver Gerente de Negócios no quadro da dependência.		

Pilar Varejo - Atendimento de empresas com faturamento inferior à R\$ 10 Milhões/ano		
Avaliador (chefe)	Avaliado (subordinado)	Local de trabalho
Superintendente de Varejo	Gerente de Mercado	Superintendência de Varejo
	Gerente de Administração	Superintendência de Varejo
	Superintendente Regional	Superintendência Regional
Superintendente Regional	Gerente de Agência	Agência
Gerente de Agência	Gerente de Negócios	Agência
	Gerente de Administração	Agência
	* Gerente de Contas PJ	Agência
Gerente de Negócios	Gerente de Contas PJ	Agência
* O Gerente de Agência será o avaliador do Gerente de Contas PJ no caso de não haver Gerente de Negócios no quadro da dependência.		

Para esta pesquisa, foram definidas as seguintes amostras do pilar atacado e varejo da instituição financeira em estudo:

- **Pilar Atacado:** Superintendência Comercial de São Paulo e suas 34 (trinta e quatro) agências jurisdicionadas, sendo 7 (sete) agências *corporate* e 27 (vinte e sete) agências empresariais, que são responsáveis por cerca de cinquenta por cento do volume de negócios com pessoas jurídicas do banco sob análise. Os questionários foram enviados para os detentores dos cargos de Gerente de Mercado (2) e Gerente de Administração (1) da Superintendência Comercial de São Paulo e de Gerente de Agência (28) , Gerente de Negócios (48), Gerente de Administração (32), Gerente de Contas Corporate (80) e Gerente de Contas Empresarial (179) das agências *corporate* e empresariais, perfazendo um total de 370 (trezentos e setenta questionários) enviados para a amostra do pilar atacado daquela instituição financeira. Apenas os funcionários titulares desses cargos receberam o questionário, fato que explica a diferença entre o número de agências pesquisadas nesse pilar (34) e o número de gerentes de agência (28), ou seja, à época do envio do material havia 6 agências sem um titular definido para aquele cargo.

- **Pilar Varejo:** Superintendência de Varejo de São Paulo, responsável pelas agências localizadas na grande São Paulo, Superintendências Regionais dessa mesma área de atuação e agências nível I e II localizadas na cidade de São Paulo, responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas cujo faturamento anual não ultrapasse R\$ 10 milhões. Foram enviados questionários para os detentores dos cargos de Superintendente Regional (7), Gerente de Mercado (3) e Gerente de Administração (1) da Superintendência de Varejo da grande São Paulo e de Gerente de Agência (62), Gerente de Negócios (5), Gerente de Administração (47) e Gerente de Contas – PJ (141) das agências nível I e II localizadas na cidade de São Paulo, perfazendo um total de 266 (duzentos e sessenta e seis) questionários enviados para a amostra do pilar varejo daquela instituição. Da mesma forma que no pilar atacado, apenas os titulares dos cargos é que receberam o questionário da pesquisa, de forma nominal e individualizada.

Dada a abrangência da amostra, a presente pesquisa, conforme o referencial que se estabeleça, pode ser considerada uma pesquisa por amostragem, se considerada as dimensões da instituição financeira analisada e sua presença em todo o território nacional e que conta com mais de oitenta e cinco mil funcionários. Por outro lado, poderemos qualificar a presente pesquisa como censitária, se considerado como objeto do estudo a população dos gerentes dessa instituição responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas com faturamento anual superior à R\$ 10 Milhões, com sede no estado de São Paulo (pilar atacado, formado pela Superintendência Comercial de São Paulo, agências *corporate* e empresariais localizadas no estado de São Paulo) e a população dos gerentes que atuam nas agências de maior porte do pilar varejo (níveis I e II) localizadas na grande São Paulo e que são responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas com faturamento inferior à R\$ 10 Milhões, pois o questionário desta pesquisa foi enviado à totalidade dos titulares dos cargos de gerência dessas agências acima indicadas.

O quadro abaixo apresenta a quantidade de questionários enviados por cargos na amostragem selecionada dos pilares atacado e varejo da instituição financeira estudada, que perfizeram um total de 636 (seiscentos e trinta e seis) questionários:

Quadro Resumo do Público Pesquisado			
Rede Atacado no Estado-SP		Rede Varejo - Ag.Nível I e II na Capital	
Agências Empresariais	27	Agências que atendem PJ	65
Agências <i>Corporate</i>	7	Superintendências Regionais	7
Superintendência Comercial	1	Super SP I - Varejo	1
Total de dependências	35	Total de dependências	73
Resumo - Atacado		Resumo - Varejo - I e II - A	
Administradores de Superintendência	3	Superintendentes Regionais + Administradores de Superintendência	11
Gerentes de Agência	28	Gerentes de Agência	62
Gerentes de Administração	32	Gerentes de Administração	47
Gerente de Negócios	48	Gerente de Negócios	5
Gerentes de Contas (Empresarial e <i>Corporate</i>)	259	Gerentes de Contas PJ (Pessoa Jurídica)	141
Total	370	Total	266
Resumo - Total Geral			
		Superintendentes Regionais + Administradores de Superintendência	14
Total Geral de Funcionários: 636		Gerentes de Agência	90
		Gerentes de Administração	79
Total Geral de Dependências: 108		Gerente de Negócios	53
		Gerentes de Contas	400
		Total	636

5.2.4 – Procedimento de coleta de dados

A etapa de coleta de dados do presente estudo é formada por duas fases distintas: o levantamento de dados secundários e o levantamento de dados primários.

5.2.4.1 - Levantamento de dados secundários

Esta fase teve o objetivo de obter dados sobre os treinamentos presenciais, auto-instrucionais, palestras e publicações sobre liderança e gestão de pessoas já disponibilizados pela instituição financeira estudada, a fim de

verificar se deles constava o referencial de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) esperados de seus administradores, bem como para colher subsídios utilizados no processo de adaptação dos diversos questionários que serviram como referenciais na criação do questionário desta pesquisa, o qual foi elaborado e aplicado com o intuito de analisar as percepções do público-alvo quanto à internalização e aplicação daqueles “CHA” no cotidiano das relações entre administradores e suas equipes.

Serviram de insumos para a formatação final do questionário utilizado nesta pesquisa (**anexo 1**) os seguintes trabalhos e publicações, com algumas adaptações e criações do autor, baseadas em sua experiência e na bibliografia desta dissertação:

1. Pesquisa de clima e comprometimento organizacional da instituição financeira estudada;
2. Relação de competências fundamentais e gerenciais do novo sistema de gestão do desempenho profissional – GDP por competências da instituição financeira estudada;
3. Modelo de diagnóstico sobre a equipe de trabalho e ficha de auto-avaliação utilizados no treinamento “AFH - Administração do Fator Humano” da instituição financeira em análise;
4. Conjunto de pesquisas sobre práticas gerenciais, efetividade gerencial e gerência do poder aplicadas pela Dorsey, Rocha & Associados Consultores e Editores Ltda. no módulo “Gestão Empreendedora” de MBA patrocinado pela instituição financeira analisada. Trata-se de material desenvolvido por Jay Hall and James Hawker, publicado pela Teleometrics Intl. sobre o qual a Dorsey e Rocha detém direitos exclusivos para a língua portuguesa;
5. Conjunto de questionários sobre competências duráveis (auto-avaliação) e avaliação da saúde organizacional na área de custos utilizados no curso de atualização gerencial da Amana-Key – Desenvolvimento e Educação (ACS), patrocinado pela instituição financeira em estudo;

6. Questionário sobre a dimensão “reconhecimento” divulgado em fascículo denominado “Reconhecimento nas práticas gerenciais do cotidiano” da série PROFI Gerencial – publicação do programa de profissionalização do banco analisado;
7. Práticas gerenciais relacionadas no fascículo “Referenciais de Gestão”, distribuído aos gestores da instituição financeira analisada;
8. Questionários para avaliação de impacto de treinamento no trabalho do curso ACS Amana e suas respectivas tabelas de avaliação em profundidade, largura e apoio organizacional, que são partes integrantes da dissertação de mestrado de Fernando da Nóbrega Junior junto à Universidade de Brasília em 2003;
9. Questionários utilizados pelo sistema gerencial para a qualidade da SANASA - Campinas - Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A, documentos anexos à dissertação de mestrado de Eduardo Peixoto Rocha junto à PUC-SP em 2000;
10. Roteiro de entrevista elaborado por Edoardo Perrotti em sua dissertação de mestrado de 2004, junto ao Departamento de Administração da Escola de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

5.2.4.2 - Levantamento de dados primários

Procurando seguir as recomendações do referencial teórico constante do subtítulo 5.1.4 – “Questionário – conceito e aspectos críticos” e também buscando inovar na abordagem do público-alvo, a fim de incentivá-lo a participar e devolver o material que lhe fora encaminhado, foram elaborados os seguintes materiais de apoio ao questionário propriamente dito, com base no conhecimento do perfil da amostra selecionada e experiência no relacionamento com os mesmos:

- Carta de apresentação dirigida aos funcionários selecionados na amostragem, explicando o escopo do trabalho, prazo e forma de preenchimento e de devolução do questionário, ressaltando a

importância de sua participação e o pedido de apoio na devolução do mesmo. A fim de evitar qualquer tipo de influência no posicionamento dos respondentes, optou-se pelo anonimato do mestrando responsável, que também é administrador daquela instituição financeira;

- Página de qualificação dos respondentes, porém sem identificação dos mesmos, opção que visou extrair um real posicionamento do público, evitando quaisquer constrangimentos àqueles que se dispusessem a participar de forma responsável e sincera da pesquisa;
- Introdução ao questionário composto pela relação de todos os treinamentos presenciais, auto-instrucionais, via web, fascículos e demais publicações disponibilizadas pela instituição financeira aos seus administradores, a fim de evidenciar o esforço realizado por aquela instituição financeira no sentido de aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes de seus administradores junto às suas respectivas equipes de trabalho no cotidiano de seus relacionamentos;
- Envelope-resposta, devidamente preenchido com todos os dados necessários à devolução do questionário respondido à GEPES-SP - Gerência Regional de Gestão de Pessoas do banco, com utilização dos malotes internos, fluxo este devidamente negociado e autorizado por aquela gerência;
- Série de três e-mails motivacionais, com traços de humor, reforçando a importância da participação do respondente e indagando sobre seu interesse sobre o tema, com solicitação de apresentação de eventuais críticas e sugestões. No primeiro dos e-mails encaminhados ao público-alvo da pesquisa também foi solicitado o encaminhamento de resposta no caso de haver interesse do respondente em receber informações futuras sobre a localização deste trabalho na universidade corporativa do banco em análise (**anexos 2, 3 e 4**).

5.2.4.3 - Questionário – Características e variáveis analisadas

Convencido das vantagens e visando minimizar as desvantagens do instrumento escolhido para a coleta de dados primários, todos relacionados no subtítulo 5.1.4, foram elaborados os documentos de apoio supra mencionados. Considerando-se o bom nível de instrução dos respondentes e a homogeneidade desse grupamento foi utilizado um vocabulário de fácil entendimento no desenvolvimento desses documentos de apoio e do próprio questionário.

Elaborada a primeira versão do questionário, este foi colocado à prova com a colaboração de três funcionários que exercem as mesmas funções do público-alvo, que apresentaram suas críticas e sugestões, as quais auxiliaram a compor o modelo que foi apresentado à Gerência Regional de Gestão de Pessoas do banco e ao próprio orientador deste trabalho. Recebidas e analisadas as últimas sugestões, contribuições e críticas, finalmente chegou-se ao modelo final que foi enviado aos 636 funcionários pertencentes à amostra selecionada (ou população, dependendo do ângulo pelo qual se avalie o público-alvo, conforme ressaltado na parte final do subtítulo 5.2.3 – “Definição do público-alvo – amostragem da pesquisa”).

Foram escolhidos os seguintes temas (princípios, capacidades, conhecimentos, habilidades, atitudes, posturas, ações e outras características desejáveis de um líder e gestor de pessoas) para compor o questionário e que embasaram a confecção das afirmativas que o compõem:

1. conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas (4 afirmativas) ;
2. princípios pessoais (ética, educação, respeito, justiça, atenção, cortesia, responsabilidade, confiança, civilidade, tolerância, coerência, respeito à diversidade - 12 afirmativas);
3. reconhecimento (4 afirmativas);
4. habilidade de comunicação (5 afirmativas) ;
5. capacidade de ouvir (8 afirmativas);
6. *feedback* (4 afirmativas);
7. gestão do conhecimento (ambiente de conhecimento e aprendizagem – 8 afirmativas);

8. trabalho em equipe / gestão participativa (3 afirmativas);
9. desenvolvimento e ascensão profissional (2 afirmativas);
10. flexibilidade (4 afirmativas);
11. relacionamentos (na equipe e entre áreas – 3 afirmativas);
12. responsabilidade sócio-ambiental (4 afirmativas);
13. criatividade (4 afirmativas);
14. capacidade de realização / geração de resultados (2 afirmativas);
15. entusiasmo, energia e motivação (3 afirmativas) .

Ao todo foram elaboradas 70 afirmativas divididas em duas visões, sendo uma relacionada às próprias práticas e percepções do respondente sobre os temas selecionados e outra relativa às práticas e percepções do superior hierárquico do respondente, para as quais o público alvo teve que se manifestar de acordo com a seguinte escala de concordância (escalamento tipo Likert):

Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo; ou Não tenho opinião formada sobre o assunto	Concordo em parte	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Escala, conforme destacam Lakatos e Marconi (2006:114), é um instrumento científico de observação e mensuração dos fenômenos sociais. Foi idealizada com a finalidade de “medir a intensidade das atitudes e opiniões na forma mais objetiva possível” (Ander-Egg, 1978:141 apud Lakatos e Marconi – idem). Constitui-se em uma série de índices de atitudes, em que cada um recebe valor quantitativo em relação aos demais, sendo um instrumento de mensuração.

Motta (1999:41) afirma que uma escala consiste em um arranjo por meio do qual se mede uma característica, segundo um número ou símbolo previamente determinado.

Martins e Lintz (2000:45) recomendam que, dependendo do objeto do estudo, características e natureza do tema sob investigação, poder-se-á dar mais ênfase à avaliação quantitativa, e assim mensurar variáveis. Por outro lado, o enfoque da avaliação poderá ser qualitativo, e nesse caso buscará descrever comportamentos de variáveis e situações. Geralmente, os estudos comportam

tanto avaliação quantitativa quanto avaliação qualitativa. Afirmam esses autores ser falsa a dicotomia entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, posicionamento com o qual se alinha este autor e que adotará nesta pesquisa.

Para investigações nas áreas de ciências sociais e psicologia há diversos tipos de instrumentos para medir variáveis de interesse. Segundo Martins e Lintz (2000:46) o escalonamento tipo Likert foi desenvolvido por Rensis Likert no início dos anos 30. Trata-se de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais. Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco, ou sete pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo avaliada.

Referidos autores apresentam o seguinte exemplo, que ilustra a forma adotada por este autor na construção do questionário utilizado nesta pesquisa:

Objeto de atitude a ser medido

o voto

Afirmação

votar é uma obrigação de todo cidadão responsável

As alternativas de respostas – pontos de escala – indicam quanto se está de acordo com a afirmação correspondente. Martins e Lintz (idem) apresentam as seguintes alternativas de escalas de Likert:

Alternativa 1:

“AFIRMAÇÃO”

Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alternativa 2:

“AFIRMAÇÃO”

Definitivamente sim	Provavelmente sim	Indeciso	Provavelmente não	Definitivamente não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alternativa 3: "AFIRMAÇÃO"

Completamente verdadeira	Verdadeira	Nem falsa, nem verdadeira	Falsa	Completamente falsa

Conforme Martins e Lintz (2000:47) as afirmações podem ter direção: favorável ou negativa. A direção é fundamental para saber como se codificam as alternativas de respostas. Comumente, quando as afirmações são positivas, utilizam-se os seguintes valores:

- (5) concordo totalmente
- (4) concordo
- (3) nem concordo, nem discordo
- (2) discordo
- (1) discordo totalmente

Por outro lado, quando as afirmações são negativas, utilizam-se os seguintes valores;

- (1) concordo totalmente
- (2) concordo
- (3) nem concordo, nem discordo
- (4) discordo
- (5) discordo totalmente

Das 70 afirmativas que compõem o questionário desta pesquisa, 26 delas (37,14%) foram elaboradas de forma negativa, ou seja, para as quais se atribuiu o conceito "5" à opção "discordo totalmente" invertendo a ordem natural da maioria das afirmativas do questionário (44 = 62,86% do total), que são positivas e para as quais o conceito "5" é atribuído à opção "concordo totalmente".

Neste estudo, descartaremos o conceito "3" (*nem concordo, nem discordo ou, não tenho opinião formada sobre o assunto*) atribuindo-lhe o valor "0" (zero), haja vista que o assinalamento dessa opção pode expressar indiferença ou falta de opinião a respeito de um determinado assunto. A forma de tabulação dos dados e a atribuição de notas à percepção própria do respondente e à percepção sobre o seu avaliador serão abordadas no próximo capítulo, no item 6.6.

No próximo capítulo será apresentado também o índice de retorno dos questionários enviados aos funcionários componentes do público-alvo desta pesquisa, bem como as afirmativas que compõem cada um dos quinze temas investigados, os dados colhidos, a metodologia empregada para atribuição de notas sobre a percepção própria do respondente e sobre seu avaliador, além da compilação e interpretação desses dados.

CAPÍTULO 6

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

6.1 – Introdução

Neste capítulo são apresentados o quadro resumo do público que respondeu a pesquisa; a estrutura do questionário; a qualificação dos respondentes e as principais diferenças observadas entre os públicos dos pilares atacado e varejo; a forma de tabulação dos dados e atribuição de nota às percepções própria e sobre o avaliador; quadros-resumo dos diversos estratos do público-alvo e, finalmente, um quadro resumo com as notas médias de cada um desses estratos.

6.2 – Índice de retorno

Conforme Lakatos e Marconi (2006:98), em média, os questionários expedidos pelos pesquisadores alcançam 25% (vinte e cinco por cento) de devolução.

Na instituição financeira estudada o índice de retorno ou participação nas pesquisas disponibilizadas por meio eletrônico, que contam com mecanismos de insistência para obter a maior participação possível dos funcionários, como a criação de páginas iniciais e *links* para o ambiente de pesquisa em todos os sistemas de comunicação internos, o índice tem variado entre 34% e 41%. Nesta pesquisa, o questionário impresso foi encaminhado via malote, devidamente acompanhado de um envelope resposta já preenchido e, conforme descrito no item 5.2.4.2. Além da carta de apresentação, foram enviados três e-mails de forma seqüencial, com traços de humor, para incentivar a participação dos funcionários, tendo sido atingido um índice de retorno de 35,38%, índice bastante superior àquele normalmente esperado para esse tipo de pesquisa e bastante próximo das pesquisas institucionais do banco em estudo.

Vide abaixo o quadro resumo que detalha o índice de retorno de cada um dos cargos que formam o público-alvo desta pesquisa:

Quadro Resumo do Público Pesquisado									
Rede Atacado no Estado-SP			Dependências participantes	Rede Varejo - Ag.Nível I e II na Capital			Dependências participantes		
Agências Empresariais			27	Agências que atendem PJ			65		
Agências Corporate			7	Superintendências Regionais			7		
Superintendência Comercial			1	Super SP I - Varejo			1		
Total de dependências			35	Total de dependências			73		
Resumo - Atacado		Quest. Enviados	Quest. Recebidos	% Recebidos	Resumo - Varejo - I e II - A		Quest. Enviados	Quest. Recebidos	% Recebidos
Administradores de Superintendência		3	2	66.67%	Superintendentes Regionais + Administradores de Superintendência		11	5	45.45%
Gerentes de Agência		28	14	50.00%	Gerentes de Agência		62	31	50.00%
Gerentes de Administração		32	14	43.75%	Gerentes de Administração		47	21	44.68%
Gerente de Negócios		48	17	35.42%	Gerente de Negócios		5	0	0.00%
Gerentes de Contas (Empresarial e Corporate)		259	83	32.05%	Gerentes de Contas PJ (Pessoa Jurídica)		141	38	26.95%
Total		370	130	35.14%	Total		266	95	35.71%
Resumo - Total Geral							Quest. Enviados	Quest. Recebidos	% Recebidos
		Quest. Enviados	Quest. Recebidos	% Recebidos	Superintendentes Regionais + Administradores de Superintendência		14	7	50.00%
Total Geral de Funcionários:		636	225	35.38%	Gerentes de Agência		90	45	50.00%
					Gerentes de Administração		79	35	44.30%
Total Geral de Dependências:		108			Gerente de Negócios		53	17	32.08%
					Gerentes de Contas		400	121	30.25%
					Total		636	225	35.38%

6.3 – Estrutura do questionário – Relação de afirmativas e temas investigados.

Conforme descrito no item 5.2.4.3, quinze são os temas presentes no questionário utilizado nesta pesquisa. Segue abaixo a descrição de cada um deles e as afirmativas inseridas no questionário, sendo destacadas em amarelo as questões negativas, ou seja, aquelas para as quais a maior pontuação foi concedida para a resposta “discordo totalmente”.

01) CONHECIMENTO SOBRE TREINAMENTOS DISPONIBILIZADOS (conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas)													
Afirmativas sobre minhas práticas e percepções sobre gestão de pessoas e temas afins:					Afirmativas sobre as práticas e percepções de meu superior hierárquico (chefe) sobre gestão de pessoas e temas afins:								
1	Conheço o conteúdo de parte dos treinamentos acima relacionados, reconheço sua importância e aplico em meu cotidiano os conceitos e práticas por eles recomendados.	1	2	3	4	5	1	Meu chefe conhece o conteúdo de parte dos treinamentos acima relacionados, reconhece sua importância e aplica em seu cotidiano os conceitos e práticas por eles recomendados.	1	2	3	4	5
2	Acredito que os treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre o tema gestão de pessoas têm a capacidade de alterar meu padrão de comportamento frente à minha equipe, aprimorando minha gestão e meu relacionamento interpessoal.	1	2	3	4	5	2	Os treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre o tema gestão de pessoas têm a capacidade de alterar o padrão de comportamento de meu chefe frente à sua equipe, aprimorando sua gestão e seu relacionamento interpessoal.	1	2	3	4	5
3	Entendo que os treinamentos presenciais são os mais adequados e eficazes quando o tema é gestão de pessoas.	1	2	3	4	5	3	Meu chefe entende que os treinamentos presenciais são os mais adequados e eficazes quando o tema é gestão de pessoas.	1	2	3	4	5
4	Entendo que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão de pessoas deveria se constituir em pré-requisito para a posse de um funcionário em cargo que envolva o gerenciamento de equipes.	1	2	3	4	5	4	Meu chefe concorda que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão de pessoas deveria se constituir em pré-requisito para a posse de um funcionário em cargo que envolva o gerenciamento de equipes.	1	2	3	4	5

02) PRINCÍPIOS PESSOAIS (ética, educação, respeito, justiça, atenção, cortesia, responsabilidade, confiança, civilidade, tolerância, coerência, respeito à diversidade)													
31	Entre dois profissionais competentes, casados e com filhos optarei por nomear o de sexo masculino por entender que o mesmo poderá ter maior disponibilidade de tempo para o Banco.	31	Entre dois profissionais competentes, casados e com filhos meu chefe optará por nomear o de sexo masculino por entender que o mesmo poderá ter maior disponibilidade de tempo para o Banco.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Gosto de ter em minha equipe pessoas do sexo feminino pois as mesmas costumam ser mais organizadas e sensíveis do que os homens.	24	Meu chefe gosta de ter em sua equipe pessoas do sexo feminino, pois entende que as mesmas costumam ser mais organizadas e sensíveis do que os homens.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36	Sempre que possível, costumo evitar em minha equipe funcionários ligados ao Sindicato dos Bancários e/ou com atividades partidárias extra-banco.	36	Sempre que possível, meu chefe costuma evitar em sua equipe funcionários ligados ao Sindicato dos Bancários e/ou com atividades partidárias extra-banco.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34	Sabendo que a saída de um determinado funcionário trará muitas dificuldades à minha equipe, eu solicitaria a um outro gestor, interessado em promovê-lo, que não formalizasse o convite, evitando problemas em minha área de atuação e a geração de falsas expectativas.	34	Sabendo que a saída de um determinado funcionário trará muitas dificuldades à sua equipe, meu chefe solicitaria a um outro gestor, interessado em promover seu funcionário, que não formalizasse o convite, evitando problemas em sua área de atuação e a geração de falsas expectativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39	Quando relito sobre a forma que me relaciono com meus subordinados e pares, reconheço que sou mais cordial e tolerante com meus pares.	39	Meu chefe é mais cordial e tolerante com seus pares do que com seus subordinados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35	Tenho consciência de que parte de meus subordinados tem medo de mim.	35	Parte dos subordinados de meu chefe tem medo dele.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53	Embora reconheça que meu exemplo seja muito importante, entendo que minhas orientações e recomendações à equipe sejam mais importantes e produtivas para o Banco.	53	Para meu chefe, suas orientações e recomendações à equipe são mais importantes e produtivas para o Banco do que o seu exemplo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Reconheço que, não raras vezes e com a finalidade de tornar mais objetivo um diálogo com meus subordinados, acabo por interrompê-los antes que conclua suas idéias.	13	Não raras vezes e com a finalidade de tornar mais objetivo um diálogo com seus subordinados, meu chefe acaba por interrompê-los antes que conclua suas idéias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Analisando minhas recentes decisões, posso afirmar com segurança que trato de forma justa todos os que estão sob minha responsabilidade.	6	Analisando as recentes decisões de meu chefe, posso afirmar que ele trata de forma justa todos os que estão sob sua responsabilidade.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Tenho sido compreensivo e tolerante com meus subordinados.	25	Meu chefe tem sido compreensivo e tolerante com seus subordinados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41	Meus subordinados sentem-se à vontade para apresentar seus posicionamentos e opiniões de forma aberta, franca e leal (sem rodeios) sobre os trabalhos/temas de responsabilidade da equipe, mesmo sabendo que minha opinião pode ser divergente, pois têm confiança no processo participativo instaurado na equipe.	41	Os subordinados de meu chefe sentem-se à vontade para apresentar seus posicionamentos e opiniões de forma aberta, franca e leal (sem rodeios) sobre os trabalhos/temas de responsabilidade da equipe, mesmo sabendo que sua opinião pode ser divergente, pois têm confiança no processo participativo instaurado na equipe.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Embora entenda a importância da gestão participativa, reconheço que em algumas oportunidades assumo posicionamentos intransigentes e faço exigências, sem negociações.	5	Meu chefe, em algumas oportunidades, assume posicionamentos intransigentes e faz exigências, sem negociações.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

05) CAPACIDADE DE OUVIR													
49	Recebo com atenção as críticas e sugestões para melhoria de minha unidade.						49	Meu chefe recebe com atenção as críticas e sugestões para melhoria de sua unidade.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
63	É comum eu dividir o meu olhar entre a tela do computador (ou um jornal, revista, relatório ou qualquer outro documento impresso sobre a minha mesa) e a pessoa de minha equipe que me procura para conversar ou apresentar alguma idéia/crítica/sugestão.						63	É comum meu chefe dividir o seu olhar entre a tela do computador (ou um jornal, revista, relatório ou qualquer outro documento impresso sobre sua mesa) e a pessoa de sua equipe que lhe procura para conversar ou apresentar alguma idéia/crítica/sugestão.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
55	Costumo demonstrar minha impaciência com meus interlocutores por meio de artifícios como mexer-me várias vezes na cadeira, debruçar-me sobre a mesa, olhar insistentemente para o relógio/celular etc						55	Meu chefe costuma demonstrar sua impaciência com seus interlocutores por meio de artifícios como se mexer várias vezes na cadeira, debruçar-se sobre a mesa, olhar insistentemente para o relógio/celular etc					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
8	Percebo que em diversas conversas me desligo daquilo que meus funcionários estão falando, porque estou preocupado com outros assuntos ou me preparando para contra-argumentá-los.						8	Percebo que meu chefe, em diversas conversas, se desliga daquilo que seus funcionários estão falando, porque está preocupado com outros assuntos ou se preparando para contra-argumentá-los.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
62	Se meu subordinado não for objetivo eu simplesmente o interrompo por quantas vezes eu entender necessário para que ele conclua sua exposição, mesmo que isso possa lhe parecer pouco cortês.						62	Se um subordinado de meu chefe não for objetivo, ele simplesmente o interrompe por quantas vezes entender necessário para que conclua a exposição, mesmo que isso possa parecer pouco cortês.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
32	É comum eu me flagrar julgando mentalmente aquilo que meu interlocutor diz, interrompendo-o antes que ele conclua seu raciocínio.						32	É comum meu chefe interromper seus interlocutores, com julgamentos sobre aquilo que acabou de ouvir, antes que eles concluam seus raciocínios.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
42	Costumo ouvir meus interlocutores com atenção, aguardando a sua conclusão para que eu possa contra-argumentá-los ou apresentar meus questionamentos.						42	Meu chefe costuma ouvir seus interlocutores com atenção, aguardando a sua conclusão para que possa contra-argumentá-los ou apresentar seus questionamentos.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
9	Se não tenho disponibilidade para ouvir alguém de minha equipe, costumo ser sincero e pedir-lhe para que marquemos um outro momento, próximo, para conversarmos.						9	Se meu chefe não tem disponibilidade para ouvir alguém de sua equipe, ele costuma ser sincero e pedir-lhe para que marque um outro momento, próximo, para conversar.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		

06) FEEDBACK													
28	Ao dar feedback aos integrantes de minha equipe e procuro ser claro, objetivo e cordial, transmitindo segurança e mostrando a eles que a iniciativa visa seu aprimoramento.						28	Ao dar feedback aos integrantes de sua equipe, meu chefe procura ser claro, objetivo e cordial, transmitindo segurança e mostrando a eles que sua iniciativa visa o aprimoramento dos mesmos.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
37	Quando julgo que o feedback não será bem assimilado, ou por entender que a pessoa não teria como mudar seu comportamento, deixo de fornecê-lo e prefiro encontrar uma alternativa de fazer com que ela procure um outro local para trabalhar.						37	Quando julga que o feedback não será bem assimilado, ou por entender que a pessoa não teria como mudar seu comportamento, meu chefe deixa de fornecê-lo e prefere encontrar uma alternativa de fazer com que ela procure um outro local para trabalhar.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
56	Já deixei de fornecer feedback para um subordinado por entender que ele não o receberia bem ou por acreditar que a pessoa teria a obrigação de já ter percebido a inadequabilidade de um determinado comportamento.						56	Meu chefe já deixou de fornecer feedback para um subordinado por entender que ele não o receberia bem ou por acreditar que a pessoa teria a obrigação de já ter percebido a inadequabilidade de um determinado comportamento.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		
61	Quando analiso os últimos feedbacks que forneci aos meus subordinados, percebo que minha tendência foi mais no sentido de reforçar os pontos positivos, deixando de abordar, com maior franqueza e objetividade, os pontos que, de fato, gostaria que fossem alterados/aprimorados.						61	Ao fornecer feedbacks, meu chefe tende a reforçar mais os pontos positivos de seus subordinados, deixando de abordar, com maior franqueza e objetividade, os pontos que, de fato, gostaria que fossem alterados/aprimorados.					
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5		

07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM)													
67	Procuo criar um clima de confiança tal com meus subordinados ao ponto dos mesmos se sentirem à vontade para assumir que desconhecem ou não tem a habilidade necessária para lidar com determinado produto, serviço ou ferramenta de trabalho.	67	Meu chefe procura criar um clima de confiança tal com seus subordinados ao ponto dos mesmos se sentirem à vontade para assumir que desconhecem ou não tem a habilidade necessária para lidar com determinado produto, serviço ou ferramenta de trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	Estimulo a cooperação e a troca de informações entre os integrantes de minha equipe, a todo momento.	29	Meu chefe estimula a cooperação e a troca de informações entre os integrantes de sua equipe, a todo momento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43	Entendo que para assumir determinados cargos meus subordinados já deveriam dominar certos conteúdos / informações sobre produtos, serviços e ferramentas de trabalho e não costumo disfarçar minha insatisfação ao ouvir perguntas cujas respostas entendo que já deveriam ser do conhecimento deles.	43	Meu chefe entende que para assumir determinados cargos seus subordinados já deveriam dominar certos conteúdos / informações sobre produtos, serviços e ferramentas de trabalho e não costuma disfarçar sua insatisfação ao ouvir perguntas cujas respostas entende que já deveriam ser do conhecimento deles.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Quando me deparo com um erro cometido por minha equipe procuro, antes de mais nada, saber quem foi o responsável.	19	Quando meu chefe se depara com um erro cometido por sua equipe procura, antes de mais nada, saber quem foi o responsável.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38	Na ocorrência de erros praticados por meus subordinados, meu foco principal concentra-se na solução do problema e não na punição dos culpados.	38	Na ocorrência de erros praticados por seus subordinados, o foco de meu chefe concentra-se na solução do problema e não na punição dos culpados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30	Resolvidos os problemas causados por um erro, procuro investigar suas causas, discutir com a equipe o ocorrido e buscar uma forma de evitar sua repetição.	30	Resolvidos os problemas causados por um erro, meu chefe procura investigar suas causas, discutir com a equipe o ocorrido e buscar uma forma de evitar sua repetição.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Estimulo o registro de todas as rotinas desenvolvidas por minha equipe, como forma de facilitar processos de substituição, alteração de interlocutores e contingências.	20	Meu chefe estimula o registro de todas as rotinas desenvolvidas por sua equipe, como forma de facilitar processos de substituição, alteração de interlocutores e contingências.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
57	Entendo que um funcionário interessado em aprimorar seus conhecimentos deveria acessar os diversos cursos de interesse de sua área de atuação (auto-instrucionais ou via WEB) em horários fora de seu expediente, para não comprometer seu rendimento.	57	Meu chefe entende que um funcionário interessado em aprimorar seus conhecimentos deveria acessar os diversos cursos de interesse de sua área de atuação (auto-instrucionais ou via WEB) em horários fora de seu expediente, para não comprometer seu rendimento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

08) TRABALHO EM EQUIPE													
68	Incentivo a participação de toda a equipe no processo de decisão, adotando práticas inovadoras de gestão.	68	Meu chefe incentiva a participação de toda a equipe no processo de decisão, adotando práticas inovadoras de gestão.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
60	Identifico e mobilizo os pontos fortes das pessoas, intensificando o trabalho em equipe, para alcançar a melhoria nos processos e resultados do banco.	60	Meu chefe identifica e mobiliza os pontos fortes das pessoas, intensificando o trabalho em equipe, para alcançar a melhoria nos processos e resultados do banco.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44	Como gestor, em várias ocasiões, tomo decisões importantes sem a participação de minha equipe.	44	Como gestor, em várias ocasiões, meu chefe toma decisões importantes sem a participação de sua equipe.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL													
11	Procuo orientar meus subordinados sobre os caminhos a serem percorridos e as competências necessárias para assumir novos desafios na carreira, sugerindo leituras, cursos, posturas, comportamentos, formação da teia de relacionamentos etc	11	Meu chefe procura orientar seus subordinados sobre os caminhos a serem percorridos e as competências necessárias para assumir novos desafios na carreira, sugerindo leituras, cursos, posturas, comportamentos, formação da teia de relacionamentos etc	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Discuto e defino com minha equipe os critérios de substituição/nomeação dos cargos sob minha coordenação, bem como os critérios adotados para indicação de funcionários para participarem de processos seletivos e treinamentos.	21	Meu chefe discute e define com sua equipe os critérios de substituição/nomeação dos cargos sob sua coordenação, bem como os critérios adotados para indicação de funcionários para participarem de processos seletivos e treinamentos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

10) FLEXIBILIDADE													
10	Analisando minhas últimas decisões, percebo que tenho facilidade em me reposicionar e rever padrões estabelecidos, posicionamentos e comportamentos frente a fatos ou argumentações consistentes.	1	2	3	4	5	10	Analisando as últimas decisões de meu chefe, percebo que ele tem facilidade para se reposicionar e rever padrões estabelecidos, posicionamentos e comportamentos frente a fatos ou argumentações consistentes.	1	2	3	4	5
33	Reconheço que não aprecio liderar equipes que me façam, a todo tempo, analisar e considerar alternativas diferentes do meu ponto de vista.	1	2	3	4	5	33	Meu chefe não aprecia liderar equipes que o façam, a todo tempo, analisar e considerar alternativas diferentes do seu ponto de vista.	1	2	3	4	5
45	Procuo agir com flexibilidade, tolerância e participativamente em situações de mudança, mesmo quando minha opinião inicial sobre as mesmas não tenha prevalecido na construção do consenso do grupo.	1	2	3	4	5	45	Meu chefe procura agir com flexibilidade, tolerância e participativamente em situações de mudança, mesmo quando sua opinião inicial sobre as mesmas não tenha prevalecido na construção do consenso do grupo.	1	2	3	4	5
22	Minha equipe é testemunha de meu esforço para otimizar as atividades de nossa área de atuação, bem como de minha capacidade para lidar com as adversidades do dia a dia de forma positiva e produtiva.	1	2	3	4	5	22	A equipe liderada por meu chefe é testemunha de seu esforço para otimizar as atividades de nossa área de atuação, bem como de sua capacidade para lidar com as adversidades do dia a dia de forma positiva e produtiva.	1	2	3	4	5

11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS)													
50	Tenho facilidade para influenciar o comportamento das pessoas na busca da qualidade das decisões tomadas.	1	2	3	4	5	50	Meu chefe tem facilidade para influenciar o comportamento das pessoas na busca da qualidade das decisões tomadas.	1	2	3	4	5
12	Busco, por meio de meu comportamento e forma de lidar com as pessoas, otimizar as redes de relacionamento interno e externo, imprimindo maior velocidade na solução de problemas.	1	2	3	4	5	12	Meu chefe busca, por meio de seu comportamento e forma de lidar com as pessoas, otimizar as redes de relacionamento interno e externo, imprimindo maior velocidade na solução de problemas.	1	2	3	4	5
18	Em determinados casos, adoto como solução o confronto e a desqualificação de meu interlocutor como pessoa interessada em resolver um problema, levando a resolução da questão para um nível hierárquico superior.	1	2	3	4	5	18	Em determinados casos, meu chefe adota como solução o confronto e a desqualificação de seu interlocutor como pessoa interessada em resolver um problema, levando a resolução da questão para um nível hierárquico superior.	1	2	3	4	5

12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL													
17	No exercício de minha liderança tenho estimulado o trabalho voluntário voltado para a melhoria da organização e da sociedade, mobilizando minha equipe para o exercício da cidadania.	1	2	3	4	5	17	No exercício de sua liderança, meu chefe tem estimulado o trabalho voluntário voltado para a melhoria da organização e da sociedade, mobilizando minha equipe para o exercício da cidadania.	1	2	3	4	5
51	Conheço a estratégia DRS do banco.	1	2	3	4	5	51	Meu chefe conhece a estratégia DRS do banco.	1	2	3	4	5
46	Conheço as iniciativas amparadas pelo programa de voluntários do BB em minha região e procuro informar e estimular minha equipe para participar e contribuir com essas ações.	1	2	3	4	5	46	Meu chefe conhece as iniciativas amparadas pelo programa de voluntários do BB em sua região e procura informar e estimular sua equipe para participar e contribuir com essas ações.	1	2	3	4	5
58	Conheço os programas BBeducar, AABB Comunidade e sei que ambos são gerenciados pela Fundação Banco do Brasil.	1	2	3	4	5	58	Meu chefe conhece os programas BBeducar, AABB Comunidade e sabe que ambos são gerenciados pela Fundação Banco do Brasil.	1	2	3	4	5

13) CRIATIVIDADE													
23	Busco implementar ações que estimulem a criatividade coletiva, visando solucionar problemas e superar desafios.	23	Meu chefe busca implementar ações que estimulem a criatividade coletiva, visando solucionar problemas e superar desafios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52	Concedo atenção e valorizo toda sugestão apresentada por integrantes de minha equipe, ainda que a mesma não seja aplicável naquele momento.	52	Meu chefe concede atenção e valoriza toda sugestão apresentada por integrantes de sua equipe, ainda que a mesma não seja aplicável naquele momento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
64	Estimulo e reconheço os funcionários que contribuem com bom humor e criatividade para a manutenção de um clima descontraído no ambiente de trabalho.	64	Meu chefe estimula e reconhece os funcionários que contribuem com bom humor e criatividade para a manutenção de um clima descontraído no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47	Quando entendo que uma nova idéia pode não trazer os benefícios imaginados por quem a apresentou, trato de desencorajá-lo e evito perder tempo com testes-piloto, confiando em minhas experiências e conhecimentos anteriores sobre o assunto.	47	Se meu chefe entender que uma nova idéia pode não trazer os benefícios imaginados por quem a apresentou, ele trata de desencorajá-lo e evita perder tempo com testes-piloto, confiando em suas experiências e conhecimentos anteriores sobre o assunto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS													
14	Construo, utilizo e valorizo minha rede de relacionamentos internos e externos, propiciando maior velocidade no "fazer acontecer".	14	Meu chefe constrói, utiliza e valoriza sua rede de relacionamentos internos e externos, propiciando maior velocidade no "fazer acontecer".	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
59	Estabeleço prioridades e objetivos claros em conjunto com minha equipe, buscando construir uma co-responsabilidade pelo atingimento de nossos objetivos, acompanhando e cobrando resultados pessoalmente.	59	Meu chefe estabelece prioridades e objetivos claros em conjunto com a equipe, buscando construir uma co-responsabilidade pelo atingimento de nossos objetivos, acompanhando e cobrando resultados pessoalmente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO													
48	Atribuo aos meus funcionários tarefas e metas desafiadoras e forneço-lhes as condições para que consigam realizá-las.	48	Meu chefe atribui aos funcionários de sua equipe tarefas e metas desafiadoras, fornecendo-lhes as condições para que consigam realizá-las.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Estimulo a prática de ginásticas preventivas de doenças laborais, bem como incentivo os funcionários a investirem parte de seu tempo em atividades que possam lhe proporcionar melhor qualidade de vida.	15	Meu chefe estimula a prática de ginásticas preventivas de doenças laborais, bem como incentiva os funcionários a investirem parte de seu tempo em atividades que possam lhe proporcionar melhor qualidade de vida.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Transmito à equipe entusiasmo, energia e motivação.	16	Meu chefe transmite à equipe entusiasmo, energia e motivação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6.4 – Qualificação dos respondentes

A composição do público-alvo desta pesquisa foi detalhada no item 5.2.3 acima e abrangeu um universo de 636 (seiscentos e trinta e seis funcionários), dos quais 225 (duzentos e vinte e cinco) responderam e devolveram o questionário. A análise e a compilação dessas respostas indicam que a grande maioria dos respondentes – 75% (setenta e cinco por cento) são homens, enquanto 25% (vinte e cinco por cento) são mulheres.

Quanto ao estado civil, 76,5% são casados ou mantêm união estável, enquanto 14% são solteiros, 9% separados ou divorciados e 0,5% (uma funcionária) é viúva.

Vinte e oito por cento têm até 35 anos de idade, havendo maior concentração na faixa que se estende dos 35 aos 45 anos (45%), sendo que os 27% restantes têm mais de 45 anos.

Em relação aos cargos ocupados, 3% são superintendentes regionais ou administradores de superintendências de varejo ou comercial, 20% são gerentes de agências, 7% são gerentes de negócios, 16% são gerentes de administração e 54% formam o público de gerentes de contas, público responsável pelo contato direto com a área financeira das empresas atendidas pelo banco em São Paulo.

Funcionários com mais de 20 anos de empresa representam 48% do total. 28% têm entre 10 e 20 anos de banco e 24% têm até 10 anos de carreira.

Conforme explicação anterior, dois pilares negociais são responsáveis pelo atendimento de empresas no banco. Dos 225 respondentes, 58% atuam no pilar atacado, sendo 20% no Corporate e 38% nas agências empresariais. Os demais 42% atuam no pilar varejo.

Quanto à escolaridade, 90% têm curso superior completo, sendo que destes, 49% já concluíram e outros 12% estão cursando uma pós-graduação ou MBA. Quarenta e um por cento dos respondentes se graduaram em administração de empresas, 12% em contabilidade, 11% em direito, 10% em economia / finanças. Essas quatro áreas representam 74%, ficando os 26% restantes divididos entre ciências exatas (14%, sendo 5% de engenheiros); ciências humanas (11%) e ciências biológicas (1%). Na pós-graduação ou MBA há uma concentração (77%) nas áreas de administração (39%) e finanças / economia (38%).

Quarenta e dois por cento dos respondentes informam que concluíram sua última formação há menos de dois anos (22%) ou estão com ela em curso (20%), sendo que 38% concluíram sua última formação há mais de dois e até cinco anos, sendo que os 20% restantes concluíram sua última formação há mais de cinco anos.

Participação em treinamentos presenciais sobre gestão de pessoas e liderança

Dezesseis por cento dos respondentes alegam não terem feito nenhum dos doze treinamentos presenciais oferecidos pela instituição financeira na área de

gestão de pessoas e liderança. Quarenta por cento cursaram um ou dois desses treinamentos e vinte e nove por cento concluíram três ou quatro deles. Apenas quinze por cento fizeram mais do que quatro treinamentos da espécie.

Conclusão de treinamentos via web e auto-instrucionais

Trinta e dois por cento dos respondentes admitem que não realizaram nenhum dos dezenove treinamentos oferecidos via web ou auto-instrucionais sobre gestão de pessoas e liderança. Quarenta e dois por cento fizeram apenas um ou dois desses treinamentos. Dezesseis por cento concluíram entre três ou quatro cursos e apenas dez por cento terminaram mais do que quatro treinamentos.

Leitura de fascículos e publicações sobre gestão de pessoas e liderança

Até o momento foram disponibilizados aos funcionários 33 fascículos sobre o tema gestão de pessoas. Dezoito por cento dos respondentes (40 pessoas) alegam nunca terem lido um sequer, sendo que trinta e cinco por cento leram entre uma e quatro publicações. Trinta por cento leram entre 5 e 12 fascículos e dezessete por cento afirmam terem lido mais do que 12 dessas publicações.

Grau de aproveitamento da oferta global de informação e instrução sobre gestão de pessoas e liderança

Considerando-se a oferta global de fascículos e treinamentos sobre os temas gestão de pessoas e liderança obtém-se o número de 64 ofertas de informação / instrução nessas áreas. Considerada essa oferta global, constata-se que 6% dos respondentes (14 pessoas) não conhecem o conteúdo desse material. **Cinqüenta e cinco por cento alegam conhecer menos do que 10% de todo esse material**, ou seja, realizaram ou leram entre um e seis treinamentos. Vinte e oito por cento concluíram entre sete e quinze dessas sessenta e quatro ofertas de formação e informação e outros 11% concluíram acima de 15 fascículos / treinamentos.

6.5 – Qualificação dos respondentes – Principais diferenças observadas entre o público respondente dos pilares Atacado e Varejo

- **IDADE:** No pilar atacado 35% dos respondentes têm até 35 anos, enquanto no pilar varejo esse percentual cai para 19%. O percentual de funcionários com idade superior a 45 anos no pilar atacado é de 15%, enquanto no pilar varejo o mesmo sobe para 42%.
- **CARGO:** 36% dos respondentes no pilar atacado detêm cargos de administração e 64% são gerentes de conta. No pilar varejo 60% dos respondentes são administradores de agência ou superintendência e 40% são gerentes de conta.
- **TEMPO DE EMPRESA:** 60,5% dos respondentes do pilar atacado têm até 20 anos de banco, enquanto no pilar varejo esse percentual cai para 41%, mostrando uma concentração de público (59%) com mais de 20 anos de empresa, enquanto no pilar atacado esse percentual é de 39,5%.
- **PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS PRESENCIAIS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA:** No pilar varejo 61% dos respondentes concluíram mais do que dois treinamentos presenciais, enquanto no pilar atacado esse percentual não ultrapassa 32%.
- **LEITURA DE FASCÍCULOS E PUBLICAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA:** No pilar atacado 23% dos respondentes admitem que nunca leram nenhum dos 33 fascículos já disponibilizados pelo banco, enquanto no pilar varejo esse percentual cai para 12%.
- **GRAU DE APROVEITAMENTO DA OFERTA GLOBAL DE INFORMAÇÃO E INSTRUÇÃO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA:** No pilar atacado 70% dos respondentes alegam ter tido contato com quantidade inferior a 10% da oferta de treinamentos e leituras sobre o tema, ou seja, concluíram até 6 das 64 ofertas existentes. No pilar varejo esse percentual cai para 49%.

6.6 – Tabulação de dados e atribuição de nota à percepção própria e à percepção sobre o avaliador

Para melhor esclarecer a forma como os dados foram tabulados e a atribuição de notas a cada conceito, será analisado o seguinte exemplo:

07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM)											
67	Procuo criar um clima de confiança tal com meus subordinados ao ponto dos mesmos se sentirem à vontade para assumir que desconhecem ou não tem a habilidade necessária para lidar com determinado produto, serviço ou ferramenta de trabalho.					67	Meu chefe procura criar um clima de confiança tal com seus subordinados ao ponto dos mesmos se sentirem à vontade para assumir que desconhecem ou não tem a habilidade necessária para lidar com determinado produto, serviço ou ferramenta de trabalho.				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

O tema 7 “Gestão do conhecimento (ambiente de conhecimento e aprendizagem)” é um dos quinze investigados no questionário (5.2.4.3 e 6.3) e é composto por 8 afirmativas, dentre as quais a de número 67.

O quadro abaixo apresenta a compilação das respostas marcadas nos 225 questionários devolvidos para a questão nº 67:

	67					67				
	1	2	0	4	5	1	2	0	4	5
% (TOTAL / QTDE.RESPOSTAS)	1.36%	3.62%	7.69%	47.06%	40.27%	5.53%	14.75%	14.29%	46.08%	19.35%
TOTAL GERAL - 225 respondentes	3	8	17	104	89	12	32	31	100	42
Pontuação de cada opção	3	16	0	416	445	12	64	0	400	210
Total da pontuação por pergunta	880					686				
Nota por pergunta	7.96					6.32				

Embora haja 225 questionários devolvidos, em várias das questões nem todos os respondentes se manifestaram. Como se observa no exemplo acima, 221 pessoas marcaram sua própria percepção { 3 (1,36%) discordaram totalmente, 8 (3,62%) discordaram em parte, 17 (7,69%) nem concordaram, nem discordaram ou não tinham opinião formada sobre o assunto, 104 (47,06%) concordaram em parte e 89 (40,27%) concordaram totalmente }.

Para atribuir uma nota de 0 a 10 para a percepção própria do respondente e para a percepção do mesmo sobre seu avaliador nesse questionamento, primeiramente foi multiplicada a quantidade de assinalamentos pelo valor da escala (3x1=3, 8x2=16, 17x0=0, 104x4=416 e 89x5=445), perfazendo o total de 880 pontos (3+16+0+416+445) para a própria percepção, contra 686 pontos atingidos na percepção do respondente sobre seu avaliador. Vale notar que, conforme explicado anteriormente no item 5.2.4.3, foi atribuída pontuação “0” (zero) para as respostas

que indicam indiferença (“*nem concordo, nem discordo*”) ou falta de opinião sobre o tema (“*não tenho opinião formada sobre o assunto*”).

Considerando que para cada afirmativa a pontuação máxima seria obtida se todas as pessoas assinalassem a opção de valor 5 – “concordo totalmente” ou “discordo totalmente”, conforme o caso, observa-se que nessa questão de número 67 a pontuação máxima seria de 1105 pontos, ou seja, o resultado de 221 respostas multiplicadas pelo valor máximo da escala “5”. Aplicando a equivalência entre o máximo de pontos possíveis para cada afirmativa com a nota 10, por simples regra de três obtém-se a nota final de cada uma das questões.

Nos questionamentos positivos (aqueles para os quais a resposta esperada é “*concordo totalmente*”) a pontuação máxima a que cada opção levaria, considerando-se que 100% (cem por cento) das respostas nela recaíssem seria a seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo; ou Não tenho opinião formada sobre o assunto	Concordo em parte	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5
Nota 2	Nota 4	Nota “0”	Nota 8	Nota 10

Por outro lado, nos questionamentos negativos (aqueles para os quais a resposta esperada é “*discordo totalmente*”) a pontuação máxima de cada opção seria a seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo; ou Não tenho opinião formada sobre o assunto	Concordo em parte	Concordo Totalmente
5	4	3	2	1
Nota 10	Nota 8	Nota “0”	Nota 4	Nota 2

A adoção desse critério de atribuição de notas substitui com vantagens a simples comparação do total de pontos de cada questionamento, que variaria conforme a quantidade de respostas recebidas.

A atribuição da nota “0” (zero) para a opção “3” (“nem concordo, nem discordo”; ou “não tenho opinião formada sobre o assunto”) em quaisquer dos questionamentos visa eliminar os efeitos provocados pela indiferença ou falta de opinião sobre o tema investigado, proporcionando simultâneo distanciamento entre os dois extremos da escala (2 - 4 \longleftrightarrow 8 - 10), facilitando a visualização e interpretação dos posicionamentos analisados.

É perceptível a tendência de autovalorização na maioria dos temas analisados nesta pesquisa e que permeia os diversos estratos do público respondente, razão pela qual decidiu-se adotar os parâmetros supra mencionados para melhor visualização e análise dos temas que geraram maior ou menor distanciamento de posicionamentos entre a percepção própria dos respondentes e a que eles têm de seus avaliadores.

No caso concreto, a afirmativa 67 obteve 880 pontos. Para saber a nota de 0 a 10 dessa afirmativa, basta dividir 880 pela pontuação máxima possível, ou seja, 1105, multiplicando-se na seqüência o resultado por 10, resultando na nota 7,96 [(880/1105)x10].

Para se calcular a nota de cada tema, adotou-se a média das notas de todas as afirmativas que compõem aquele tema. No exemplo acima, o tema 7 “Gestão do conhecimento (ambiente de conhecimento e aprendizagem)” é composto por 8 afirmativas. A média de notas dessas 8 afirmativas resultaram nas seguintes notas:

	Afirmativas sobre as práticas e percepções de meu superior hierárquico (chefe) sobre gestão de pessoas e temas afins:	Nota de 0 a 10		
		Próprio	Avaliador	Dif.
19	Quando meu chefe se depara com um erro cometido por sua equipe procura, antes de mais nada, saber quem foi o responsável.	6.65	5.12	1.52
20	Meu chefe estimula o registro de todas as rotinas desenvolvidas por sua equipe, como forma de facilitar processos de substituição, alteração de interlocutores e contingências.	5.79	5.17	0.62
29	Meu chefe estimula a cooperação e a troca de informações entre os integrantes de sua equipe, a todo momento.	8.41	6.98	1.43
30	Resolvidos os problemas causados por um erro, meu chefe procura investigar suas causas, discutir com a equipe o ocorrido e buscar uma forma de evitar sua repetição.	8.52	7.06	1.46
38	Na ocorrência de erros praticados por seus subordinados, o foco de meu chefe concentra-se na solução do problema e não na punição dos culpados.	9.04	7.04	2.00
43	Meu chefe entende que para assumir determinados cargos seus subordinados já deveriam dominar certos conteúdos / informações sobre produtos, serviços e ferramentas de trabalho e não costuma disfarçar sua insatisfação ao ouvir perguntas cujas respostas entende que já deveriam ser do conhecimento deles.	5.48	4.12	1.36
57	Meu chefe entende que um funcionário interessado em aprimorar seus conhecimentos deveria acessar os diversos cursos de interesse de sua área de atuação (auto-instrucionais ou via WEB) em horários fora de seu expediente, para não comprometer seu rendimento.	6.42	4.34	2.08
67	Meu chefe procura criar um clima de confiança tal com seus subordinados ao ponto dos mesmos se sentirem à vontade para assumir que desconhecem ou não tem a habilidade necessária para lidar com determinado produto, serviço ou ferramenta de trabalho.	7.96	6.32	1.64
	07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.28	5.77	1.51

Visão Geral - Todos os 225 respondentes				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.28	5.77	1.51	20.79%

6.7 – Quadros-resumo das diversas estratificações do público alvo.

Explicada a forma por meio da qual se atribuiu nota para cada tema investigado, seguem abaixo os quadros resumos estratificados do público-alvo respondente.

O primeiro deles apresenta uma visão geral de todos os 225 (duzentos e vinte e cinco) funcionários que responderam e devolveram a pesquisa. Esse público é composto por todos os funcionários de nível gerencial dos pilares varejo e atacado do Estado de São Paulo que atendem o segmento de pessoas jurídicas, conforme quadro explicativo do item 6.2.

As variações percentuais superiores a 25% (vinte e cinco por cento) entre as notas atribuídas à própria percepção e aquelas a respeito do respectivo avaliador foram destacadas nos quadros-resumo a seguir apresentados e sinalizam um considerável contraste de posicionamentos. Da mesma forma, variações inferiores a 5% (cinco por cento) ou negativas também foram destacadas por indicarem uma proximidade de posicionamentos entre avaliados e avaliadores ou até mesmo um reconhecimento dos pontos de destaque dos avaliadores na percepção dos respondentes, contrariando a tendência de autovalorização.

Examinando essa visão geral do público respondente percebe-se que as variações mais significativas de notas (acima de 20%) estão presentes nos temas 01, 02, 07 e 10, enquanto que a maior convergência de avaliações (diferenças inferiores a 5%) encontra-se nos princípios 04, 09 e 14.

Visão Geral - Todos os 225 respondentes				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.64	5.26	2.38	31.13%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.70	5.26	1.44	21.48%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.68	6.26	1.42	18.53%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.78	7.07	0.71	9.18%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	7.22	6.02	1.20	16.61%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.12	6.17	0.96	13.43%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.28	5.77	1.51	20.79%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	6.94	5.73	1.21	17.42%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	7.03	6.36	0.67	9.52%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.87	6.20	1.67	21.28%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	7.77	6.87	0.89	11.49%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	4.56	4.05	0.51	11.25%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	7.54	6.34	1.20	15.88%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.05	7.84	0.21	2.61%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	6.46	5.61	0.85	13.18%
1	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Geral - Todos os 225 respondentes	7.18	6.05	1.12	15.65%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

Percebe-se no público que atua no mercado corporate (atendimento de empresas com faturamento superior a R\$ 100 Milhões) e que é composto nesta amostra por 44 (quarenta e quatro) funcionários, um tom mais crítico de suas avaliações o que eleva para 5 (cinco) a quantidade de princípios com variação de notas superior a 25% (vinte e cinco por cento).

Visão - Todos respondentes do corporate (44)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.59	4.75	2.84	37.44%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.54	4.67	1.87	28.58%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.18	5.44	1.74	24.28%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.37	6.29	1.07	14.54%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	6.57	5.15	1.42	21.64%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.14	5.73	1.41	19.78%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.11	5.30	1.81	25.50%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	6.37	5.17	1.20	18.83%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	5.84	5.36	0.48	8.14%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.65	5.53	2.11	27.64%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	7.57	6.43	1.14	15.11%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	4.34	3.27	1.07	24.65%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	6.98	5.21	1.77	25.39%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	7.73	7.30	0.43	5.59%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	5.97	4.77	1.20	20.10%
2	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão - Todos respondentes do corporate (44)	6.80	5.36	1.44	21.17%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

O próximo quadro apresenta o posicionamento dos funcionários que atuam nas agências empresariais do pilar atacado, responsáveis pelo atendimento de empresas com faturamento anual entre R\$ 10 e R\$ 100 milhões por ano. O destaque dessa visão é atribuição de nota superior à própria para os avaliadores no tema “Capacidade de realização – Geração de Resultados”, sinal de reconhecimento das equipes em relação aos seus administradores.

Visão Total - Empresarial (86)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.35	5.35	2.00	27.26%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.45	5.22	1.23	19.13%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.57	6.31	1.26	16.67%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.56	6.96	0.60	7.93%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	6.94	5.91	1.04	14.92%
06) FEEDBACK - TOTAL	6.69	6.17	0.52	7.80%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.15	5.69	1.46	20.38%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	6.56	5.47	1.09	16.65%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	6.46	6.28	0.18	2.82%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.60	6.11	1.49	19.59%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	7.22	6.52	0.71	9.76%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	3.71	3.08	0.63	16.98%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	7.22	6.33	0.90	12.44%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	7.74	7.99	(0.25)	-3.19%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	6.21	5.71	0.50	8.11%
3	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - Empresarial (86)	6.83	5.94	0.89	13.05%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

A soma dos dois estratos anteriores compõe a visão geral do pilar atacado, formada pelos 44 (quarenta e quatro) respondentes do segmento corporate e pelos 86 (oitenta e seis) do segmento empresarial:

Visão Total - ATACADO (130)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.43	5.14	2.29	30.77%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.48	5.03	1.45	22.40%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.44	6.01	1.43	19.18%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.50	6.74	0.76	10.16%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	6.82	5.64	1.17	17.21%
06) FEEDBACK - TOTAL	6.84	6.02	0.83	12.07%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.13	5.56	1.58	22.13%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	6.50	5.37	1.13	17.42%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	6.25	5.97	0.28	4.54%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.62	5.92	1.70	22.33%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	7.34	6.49	0.85	11.59%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	3.92	3.14	0.78	19.80%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	7.14	5.95	1.20	16.75%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	7.74	7.75	(0.01)	-0.15%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	6.13	5.39	0.75	12.16%
4	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - ATACADO (130)	6.82	5.74	1.08	15.82%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

O pilar varejo, aqui representado pelos 95 (noventa e cinco) respondentes que atuam no atendimento de pessoas jurídicas do Estado de São Paulo com faturamento anual inferior a R\$ 10 Milhões, apresenta as maiores variações de notas e, portanto, o maior nível de criticidade em relação aos seus avaliadores nos temas 01 e 02, ficando para os princípios 12 e 14 os pontos de maior convergência e reconhecimento da capacidade desses mesmos avaliadores.

Visão Total - VAREJO (95)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.92	5.42	2.50	31.56%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.99	5.57	1.42	20.27%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	8.02	6.60	1.42	17.69%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	8.16	7.52	0.65	7.93%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	7.77	6.54	1.23	15.84%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.50	6.37	1.13	15.08%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.49	6.06	1.43	19.04%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	7.54	6.23	1.31	17.32%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	8.07	6.90	1.18	14.58%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	8.22	6.58	1.64	19.97%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	8.34	7.39	0.95	11.39%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	5.42	5.27	0.15	2.78%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	8.08	6.89	1.19	14.76%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.47	7.96	0.51	6.07%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	6.92	5.92	0.99	14.38%
5	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - VAREJO (95)	7.66	6.48	1.18	15.40%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

O próximo quadro apresenta a visão dos trinta e um respondentes (14 gerentes de administração e 17 gerentes de negócios das agências) do pilar atacado (empresariais e corporate) em relação aos seus avaliadores, ou seja, aos primeiros gestores (gerentes) dessas agências:

Visão - Total - 31 Avaliados pelo Ger.Ag.Atacado				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	8.01	6.23	1.78	22.28%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.57	5.40	1.16	17.74%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.51	6.36	1.15	15.31%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	8.38	7.71	0.66	7.93%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	5.87	5.15	0.71	12.18%
06) FEEDBACK - TOTAL	5.82	5.14	0.69	11.77%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.13	6.06	1.06	14.91%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	7.91	6.16	1.75	22.13%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	8.14	7.03	1.10	13.55%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	8.53	6.83	1.71	20.00%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	6.63	6.46	0.17	2.55%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	5.27	5.29	(0.02)	-0.30%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	6.10	5.44	0.66	10.81%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.29	7.67	0.62	7.54%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	6.92	6.22	0.70	10.18%
7	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão - Total - 31 Avaliados pelo Ger.Ag.Atacado	7.14	6.21	0.93	13.01%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

O posicionamento dos 17 (dezesete) gerentes de negócios do pilar atacado é apresentado nos próximos três quadros, sendo que o primeiro apresenta uma visão consolidada desses dezessete profissionais e os outros dois as visões segmentadas entre agências corporate e empresariais. Mais uma vez se constata que no segmento corporate as avaliações contém uma criticidade maior se comparada com a visão dos profissionais das agências empresariais.

Visão Total - G. de Negócios do Atacado avaliados por Gerentes de Agência do Atacado (17) (sem conceito 3)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.97	6.23	1.74	21.89%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	5.80	5.49	0.31	5.39%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	6.59	6.02	0.56	8.57%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	6.96	6.42	0.54	7.79%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	5.99	5.41	0.58	9.69%
06) FEEDBACK - TOTAL	6.90	5.63	1.27	18.44%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	6.21	5.80	0.41	6.55%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	6.90	5.96	0.94	13.67%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	6.59	6.19	0.40	6.08%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	6.82	6.45	0.38	5.52%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	7.00	6.58	0.42	5.95%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	8.26	6.34	1.93	23.30%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	7.94	6.84	1.10	13.82%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.18	6.86	1.32	16.12%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	7.29	5.92	1.38	18.88%
18	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - G. de Negócios do Atacado avaliados por Gerentes de Agência do Atacado (17)	7.03	6.14	0.89	12.60%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

Enquanto os oito gerentes de negócios do corporate apontam oito dos quinze princípios pesquisados com variações de notas superiores a 25% (vinte e cinco por cento) e apenas um com variação inferior a 5% (cinco por cento), os nove gerentes de negócios das empresariais não apresentam sequer uma variação de nota superior a 25% (vinte e cinco por cento).

Visão Total - Gerentes de Negócios do Corporate avaliados por G. de Agência Corporate (08) (sem conceito 3)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	8.25	5.44	2.81	34.09%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	7.09	4.81	2.28	32.20%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	6.97	5.02	1.95	28.03%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	8.08	7.85	0.23	2.82%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	7.28	5.41	1.88	25.75%
06) FEEDBACK - TOTAL	8.44	6.44	2.00	23.70%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.37	5.34	2.03	27.56%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	8.31	7.00	1.31	15.81%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	7.25	5.75	1.50	20.69%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	9.13	6.50	2.63	28.77%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	8.83	6.67	2.17	24.53%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	4.70	3.79	0.90	19.20%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	7.40	5.15	2.25	30.40%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.50	7.25	1.25	14.71%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	7.17	5.17	2.00	27.91%
19	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - Gerentes de Negócios do Corporate avaliados por G. de Agência Corporate (08)	7.65	5.84	1.81	23.69%



% inferior a 5%



% superior a 25%

Por outro lado, os gerentes de negócios das empresariais parecem reconhecer com maior intensidade o trabalho de seus gerentes de agência (avaliadores), haja vista as notas indicarem variações inferiores a 5% (cinco por cento) em 5 (cinco) dos 15 princípios analisados.

Visão Total - G. de Negócios das Ags. Empresariais avaliados por G. de Agência Empresarial (09) (sem conceito 3)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.72	6.94	0.78	10.16%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.44	5.57	0.87	13.55%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.17	6.21	0.96	13.41%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	8.46	8.21	0.24	2.85%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	7.28	6.51	0.76	10.50%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.00	7.19	(0.19)	-2.68%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.39	6.83	0.56	7.56%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	7.93	6.86	1.07	13.48%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	8.33	7.25	1.08	13.00%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	8.49	7.73	0.75	8.88%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	8.47	8.75	(0.27)	-3.23%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	5.29	5.50	(0.21)	-3.97%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	8.11	7.70	0.41	5.11%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.89	8.29	0.60	6.79%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	7.56	7.36	0.20	2.63%
20	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - G. de Negócios das Ags. Empresariais avaliados por G. de Agência Empresarial (09)	7.63	7.13	0.51	6.67%

■ % inferior a 5% ■ % superior a 25%

Fechando a análise do pilar atacado, são apresentados na seqüência três quadros construídos a partir do posicionamento dos 83 (oitenta e três) gerentes de conta do pilar atacado, que são avaliados pelos Gerentes de Negócios. O primeiro deles reúne a visão de todos os gerentes de contas de todo o pilar e os outros dois quadros apresentam, separadamente, a visão dos segmentos corporate (24 gerentes de contas) e empresarial (59) - A visão mais crítica permanece com o segmento corporate, que apresenta sete princípios com variação de notas superiores a 20%, enquanto no segmento empresarial apenas um dos princípios supera esse percentual.

Visão - Total 83 G.Contas - Atacado - avaliados por Ger. Negócios de Ags. Corporate e Empresariais				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.14	4.69	2.45	34.32%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.32	5.04	1.28	20.28%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.39	5.90	1.49	20.12%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.00	6.30	0.70	10.03%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	6.69	5.61	1.08	16.15%
06) FEEDBACK - TOTAL	6.34	5.90	0.44	6.97%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	6.84	5.42	1.42	20.72%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	5.88	5.05	0.83	14.12%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	5.27	5.52	(0.25)	-4.74%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.12	5.77	1.35	18.97%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	6.77	5.82	0.95	14.02%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	3.23	2.78	0.45	13.86%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	6.89	5.78	1.11	16.04%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	7.26	7.49	(0.22)	-3.08%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	5.58	4.96	0.63	11.21%
10	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão - Total 83 G.Contas - Atacado - avaliados por Ger. Negócios de Ags. Corporate e Empresariais	6.38	5.47	0.91	14.31%



% inferior a 5%



% superior a 25%

Visão - TOTAL - 24 G.Contas Corporate - Avaliados por Ger.Negócios Corporate				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.35	4.41	2.94	39.97%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.20	4.76	1.43	23.13%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.34	5.69	1.66	22.55%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	6.82	5.82	1.00	14.68%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	6.44	5.19	1.25	19.40%
06) FEEDBACK - TOTAL	6.48	5.63	0.85	13.17%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	6.91	5.32	1.59	22.99%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	5.68	4.94	0.74	12.97%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	4.71	5.17	(0.46)	-9.78%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	6.90	5.49	1.41	20.41%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	7.19	5.87	1.32	18.39%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	3.78	2.96	0.82	21.64%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	6.91	5.27	1.64	23.76%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	7.40	7.04	0.36	4.85%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	5.58	4.53	1.05	18.89%
8	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão - TOTAL - 24 G.Contas Corporate - Avaliados por Ger.Negócios Corporate	6.38	5.21	1.17	18.39%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

Visão - TOTAL - 59 G.Contas Empresarial - Avaliados por Ger.Negócios Empresarial				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.06	4.81	2.25	31.93%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.37	5.15	1.22	19.10%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.41	5.99	1.42	19.19%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.08	6.50	0.58	8.16%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	6.79	5.78	1.01	14.83%
06) FEEDBACK - TOTAL	6.29	6.01	0.27	4.35%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	6.81	5.46	1.35	19.80%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	5.97	5.10	0.87	14.53%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	5.49	5.66	(0.17)	-3.09%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.21	5.88	1.33	18.40%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	6.61	5.80	0.81	12.23%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	3.00	2.70	0.30	9.87%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	6.88	6.00	0.88	12.86%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	7.21	7.67	(0.47)	-6.46%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	5.58	5.13	0.45	8.01%
9	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão - TOTAL - 59 G.Contas Empresarial - Avaliados por Ger.Negócios Empresarial	6.38	5.58	0.81	12.63%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

Abrindo a análise do pilar varejo, segue abaixo o estrato composto pelos Gerentes de Agência daquele pilar, que têm como avaliadores os Superintendentes Regionais, apresentando um nível de criticidade superior ao destes últimos, havendo três princípios com diferenças percentuais entre as notas de respondentes e avaliadores superiores a 20% (vinte por cento).

Visão - 31 - Gerentes de Agência avaliados por Sup.Regionais				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.98	5.36	2.62	32.83%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	7.17	5.87	1.30	18.16%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	8.22	6.95	1.27	15.47%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	8.81	8.12	0.70	7.91%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	8.10	7.29	0.81	9.99%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.95	6.18	1.78	22.33%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.77	6.22	1.55	19.93%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	7.68	6.44	1.23	16.06%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	8.65	6.85	1.79	20.71%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	8.63	6.93	1.70	19.68%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	8.80	7.83	0.97	11.00%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	6.47	6.24	0.23	3.49%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	8.28	7.23	1.04	12.62%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.84	8.00	0.84	9.49%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	7.12	5.75	1.37	19.30%
12	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão - 31 - Gerentes de Agência avaliados por Sup.Regionais	8.03	6.75	1.28	15.94%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

Os vinte e um Gerentes de Administração e trinta e oito Gerentes de Conta PJ, que perfazem os cinquenta e nove avaliados pelos primeiros gestores das agências de varejo (gerentes de agência) indicam haver quatro princípios cujas notas apresentam variação superior a 20% (vinte por cento) e apenas um inferior a 5% (cinco por cento).

Visão Total - 59 avaliados por G. de Agência do Varejo (Gerad+G.Contas PJ)				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.97	5.44	2.53	31.78%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.90	5.39	1.51	21.90%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.90	6.32	1.59	20.07%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.76	7.11	0.64	8.28%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	7.60	6.11	1.49	19.63%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.16	6.28	0.89	12.40%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.31	5.90	1.41	19.31%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	7.49	6.02	1.47	19.61%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	7.68	6.86	0.82	10.71%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.96	6.35	1.61	20.22%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	8.03	7.00	1.03	12.78%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	4.65	4.51	0.13	2.90%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	7.97	6.64	1.32	16.62%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.26	7.81	0.45	5.50%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	6.76	5.94	0.81	12.02%
15	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - 59 avaliados por G. de Agência do Varejo (Gerad+G.Contas PJ)	7.43	6.25	1.18	15.91%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

Abrindo-se a análise dos avaliados pelos gerentes de agência do varejo, percebe-se que a visão dos gerentes de administração, que também pertencem ao grupamento de administradores da instituição financeira, é bem menos crítica do que aquela apresentada pelos gerentes de conta PJ (pessoa jurídica). Enquanto há apenas um princípio cuja variação de notas supera o índice de 20% dentre os gerentes de administração, no público de gerentes de conta PJ encontra-se sete deles, conforme se observa nos próximos dois quadros:

Visão - Total - 21 Gerentes de Administração avaliados por G. de Agência do Varejo				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.93	4.61	3.32	41.89%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	7.06	5.71	1.35	19.12%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	8.07	7.12	0.95	11.80%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.89	7.35	0.53	6.76%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	7.54	6.58	0.96	12.74%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.14	6.21	0.93	13.00%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.37	6.12	1.25	16.91%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	7.44	6.58	0.85	11.48%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	8.48	7.67	0.81	9.55%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	8.30	6.74	1.57	18.86%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	8.41	7.56	0.86	10.19%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	5.02	4.17	0.85	16.94%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	8.26	6.83	1.43	17.29%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.20	7.86	0.33	4.07%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	7.15	6.00	1.15	16.09%
13	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão - Total - 21 Gerentes de Administração avaliados por G. de Agência do Varejo	7.62	6.47	1.14	15.00%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

Visão Total - 38 Gerentes de Contas PJ por G. de Agência do Varejo				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	8.00	5.90	2.10	26.22%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.82	5.21	1.61	23.57%
03) RECONHECIMENTO - TOTAL	7.81	5.85	1.96	25.11%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.68	6.98	0.71	9.22%
05) CAPACIDADE DE OUVIR - TOTAL	7.64	5.84	1.80	23.50%
06) FEEDBACK - TOTAL	7.18	6.32	0.86	11.99%
07) GESTÃO DO CONHECIMENTO (AMBIENTE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM) - TOTAL	7.29	5.78	1.51	20.68%
08) TRABALHO EM EQUIPE - TOTAL	7.51	5.70	1.81	24.14%
09) DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL - TOTAL	7.24	6.39	0.85	11.70%
10) FLEXIBILIDADE - TOTAL	7.76	6.12	1.64	21.13%
11) RELACIONAMENTOS (NA EQUIPE E ENTRE ÁREAS) - TOTAL	7.82	6.69	1.13	14.41%
12) RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL - TOTAL	4.44	4.71	(0.26)	-5.95%
13) CRIATIVIDADE - TOTAL	7.81	6.54	1.27	16.26%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.30	7.78	0.52	6.25%
15) ENTUSIASMO, ENERGIA E MOTIVAÇÃO - TOTAL	6.54	5.92	0.62	9.51%
14	Próprio	Avaliador	Dif.	
Visão Total - 38 Gerentes de Contas PJ por G. de Agência do Varejo	7.32	6.12	1.21	16.49%

 % inferior a 5%  % superior a 25%

6.8 – Quadro-resumo das notas médias de cada estratificação.

Cada um dos dezesseis quadros-resumo acima destacados apresenta uma média geral das notas atribuídas pelos respondentes às suas próprias percepções e sobre seus avaliadores, referentes aos 15 (quinze) princípios analisados. Para facilitar a visualização das diferenças existentes entre as dezesseis estratificações apresentadas, foi construído o seguinte quadro, no qual se pode perceber a maior criticidade dos funcionários do corporate, se comparados com os próprios colegas do pilar atacado (agências empresariais), assim como em relação aos funcionários do pilar varejo:

VISÃO ESTRATIFICADA DO PÚBLICO-ALVO	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
Visão Total - Gerentes de Negócios do Corporate avaliados por G. de Agência Corporate (08) (sem conceito 3)	7.65	5.84	1.81	23.69%
Visão - Todos respondentes do corporate (44) (sem conceito 3)	6.80	5.36	1.44	21.17%
Visão - TOTAL - 24 G.Contas Corporate - Avaliados por Ger.Negócios Corporate (sem conceito 3)	6.38	5.21	1.17	18.39%
Visão Total - 38 Gerentes de Contas PJ por G. de Agência do Varejo (sem conceito 3)	7.32	6.12	1.21	16.49%
Visão - 31 - Gerentes de Agência avaliados por Sup.Regionais (sem conceito 3)	8.03	6.75	1.28	15.94%
Visão Total - 59 avaliados por G. de Agência do Varejo (Gerad+G.Contas PJ) (sem conceito 3)	7.43	6.25	1.18	15.91%
Visão Total - ATACADO (130) (sem conceito 3)	6.82	5.74	1.08	15.82%
Visão Geral - Todos os 225 respondentes (sem conceito 3)	7.18	6.05	1.12	15.65%
Visão Total - VAREJO (95) (sem conceito 3)	7.66	6.48	1.18	15.40%
Visão - Total - 21 Gerentes de Administração avaliados por G. de Agência do Varejo (sem conceito 3)	7.62	6.47	1.14	15.00%
Visão - Total 83 G.Contas - Atacado - avaliados por Ger. Negócios de Ags. Corporate e Empresariais (sem conceito 3)	6.38	5.47	0.91	14.31%
Visão Total - Empresarial (86) (sem conceito 3)	6.83	5.94	0.89	13.05%
Visão - Total - 31 Avaliados pelo Ger.Ag.Atacado (sem conceito 3)	7.14	6.21	0.93	13.01%
Visão - TOTAL - 59 G.Contas Empresarial - Avaliados por Ger.Negócios Empresarial (sem conceito 3)	6.38	5.58	0.81	12.63%
Visão Total - G. de Negócios do Atacado avaliados por Gerentes de Agência do Atacado (17) (sem conceito 3)	7.03	6.14	0.89	12.60%
Visão Total - G. de Negócios das Ags. Empresariais avaliados por G. de Agência Empresarial (09) (sem conceito 3)	7.63	7.13	0.51	6.67%

6.9 – Percepção própria X percepção dos avaliados

O cruzamento de dados relativos aos diversos estratos do público respondente permite realizar um comparativo entre a percepção própria e a dos respectivos avaliados, tendo em vista que ora teremos o respondente como avaliado e ora como avaliador de outros respondentes, o que viabiliza a construção dos seguintes quadros analíticos:

Contraste de visões - Percepção própria X Percepção dos avaliados						
PÚBLICO	VISÃO ESTRATIFICADA DO PÚBLICO-ALVO	Próprio	Avaliador	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente	
Visões Gerais	Visão Geral - Todos os 225 respondentes	7.18	6.05	1.12	15.65%	% que a nota atribuída pelo avaliador é menor que a percepção própria do avaliador
	ATACADO - Visão - Todos os 130 respondentes do ATACADO	6.82	5.74	1.08	15.82%	
	ATACADO - Visão - Todos os 44 respondentes do Corporate	6.80	5.36	1.44	21.17%	
	ATACADO - Visão - Todos os 86 respondentes das Ags. Empresariais	6.83	5.94	0.89	13.05%	
	VAREJO - Visão - Todos os 95 respondentes do VAREJO	7.66	6.48	1.18	15.40%	
ATACADO	Análise dos Gerentes de Agência do Atacado					
	ATACADO - Visão - 16 Avaliados pelo Super. Comercial (Ger.Mercado e ADM. de Super + G.Agência Corporate + G.Agência Empresarial)	7.52	5.65	1.87	24.86%	
	ATACADO - Visão - 31 Avaliados pelo Ger.Ag.Atacado (Gerentes de Administração e de Negócios Corporate e Empresariais)	7.14	6.21	0.93	13.01%	17.47%
	ATACADO - Visão - 17 Gerentes de Negócios do Atacado avaliados por Gerentes de Agência do Atacado (Corporate e Empresariais)	7.03	6.14	0.89	12.60%	18.37%
	Análise do Gerente de Agência Corporate					
	ATACADO - Visão - 7 Avaliados pelo Super. Coml. no Corporate e na Super Coml. (Ger.Mercado e ADM. de Super + G.Agência Corporate)	7.23	5.19	2.04	28.21%	
	ATACADO - Visão - 8 Gerentes de Negócios do Corporate avaliados por G. de Agência Corporate	7.65	5.84	1.81	23.69%	19.27%
	Análise do Gerente de Agência Empresarial					
	ATACADO - Visão - 9 Gerentes de Agência Empresarial avaliados pelo Super. Comercial	7.75	6.01	1.74	22.47%	
	ATACADO - Visão - 9 Gerentes de Negócios das Ags. Empresariais avaliados por G. de Agência Empresarial	7.63	7.13	0.51	6.67%	8.08%
	Análise dos Gerentes de Negócios do Atacado					
	ATACADO - Visão - 17 Gerentes de Negócios do Atacado avaliados por Gerentes de Agência do Atacado (Corporate e Empresariais)	7.03	6.14	0.89	12.60%	
ATACADO - Visão - 83 G.Contas do Atacado avaliados por Ger. Negócios de Ags. Corporate e Empresariais	6.38	5.47	0.91	14.31%	22.16%	
Análise dos Gerentes de Negócios de Agências Corporate						
ATACADO - Visão - 8 Gerentes de Negócios do Corporate avaliados por G. de Agência Corporate	7.65	5.84	1.81	23.69%		
ATACADO - Visão - 24 G.Contas Corporate avaliados por Ger.Negócios Corporate	6.38	5.21	1.17	18.39%	31.96%	
Análise dos Gerentes de Negócios de Agências Empresariais						
ATACADO - Visão - 9 Gerentes de Negócios das Ags. Empresariais avaliados por G. de Agência Empresarial	7.63	7.13	0.51	6.67%		
ATACADO - Visão - 59 G.Contas Empresarial avaliados por Ger.Negócios Empresarial	6.38	5.58	0.81	12.63%	26.94%	

V A R E J O	Análise dos Superintendentes Regionais de Varejo	VAREJO - Visão - 5 Sup.Regionais e Administradores de SUPER de Varejo avaliados pelo Superintendente de Varejo	8.11	7.53	0.57	7.08%	
		VAREJO - Visão - 31 - Gerentes de Agência avaliados por Superintendentes Regionais	8.03	6.75	1.28	15.94%	16.72%
	Análise do Gerente de Agência do Varejo	VAREJO - Visão - 31 - Gerentes de Agência avaliados por Superintendentes Regionais	8.03	6.75	1.28	15.94%	
		VAREJO - Visão - 59 (Gerad+G.Contas PJ) avaliados por Gerentes de Agência do Varejo	7.43	6.25	1.18	15.91%	22.22%
		VAREJO - Visão - 21 Gerentes de Administração avaliados por Gerentes de Agência do Varejo	7.62	6.47	1.14	15.00%	19.38%
		VAREJO - Visão - 38 Gerentes de Contas PJ avaliados por Gerentes de Agência do Varejo	7.32	6.12	1.21	16.49%	23.85%

A análise desse cruzamento de dados revela que o nível de criticidade no corporate é superior aos demais estratos analisados, apresentando uma diferença de, praticamente, trinta e dois por cento entre a percepção própria do respondente e a que os mesmos possuem de seus avaliadores. A menor diferença é verificada nas agências empresariais envolvendo a avaliação própria dos gerentes de agências e a percepção sobre eles indicada por seus respectivos gerentes de negócios, embora seja conveniente destacar o número reduzido da amostra e o fato de ambos pertencerem ao segmento de administradores. Juntos, esses profissionais formam o comitê de administração da agência, também composto pelo gerente de administração.

No pilar varejo, a maior diferença entre essas percepções foi constatada entre gerentes de agência e gerentes de conta PJ, demonstrando, assim como no pilar atacado, que a avaliação dos funcionários não pertencentes ao segmento de administradores é mais crítica em relação as demais.

CAPÍTULO 7

RESULTADOS E CONCLUSÕES

7.1 – Introdução

Determinar em que medida os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) sobre gestão de pessoas e liderança, disseminados nos treinamentos presenciais, auto-instrucionais, palestras e publicações especializadas são, de fato, internalizados e aplicados pelo corpo gerencial de uma grande instituição financeira, no cotidiano de suas agências responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas em São Paulo é o objetivo principal desta pesquisa, conforme definido no capítulo 1.

Para atingir esse objetivo, o foco foi concentrado na análise crítica dos dados extraídos da compilação de respostas ao questionário apresentadas pelo público-alvo, constituído pelo corpo de gerentes do banco em análise, que são responsáveis pelo atendimento de clientes pessoas jurídicas no Estado de São Paulo.

Igualmente importante foi a revisão da literatura, constante da primeira parte deste trabalho, sobre os temas Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e, por último, o Treinamento e Desenvolvimento Gerencial que sustentam as conclusões a seguir apresentadas.

7.2 Resultados e Conclusões

Um dos resultados mais importantes extraídos dos dados compilados da pesquisa foi apresentado no capítulo anterior com um proposital destaque abaixo reproduzido:

Considerando-se a oferta global de fascículos e treinamentos sobre os temas gestão de pessoas e liderança obtém-se o número de 64 ofertas de informação / instrução nessas áreas. Considerada essa oferta global, constata-se que 6% dos respondentes (14 pessoas) não conhecem o conteúdo desse material. **Cinquenta e cinco por cento alegam conhecer menos do que 10% de todo esse material**, ou seja, realizaram ou leram entre um e seis treinamentos. Vinte e oito por cento concluíram entre sete e quinze dessas sessenta e quatro ofertas de formação e informação e outros 11% concluíram acima de 15 fascículos / treinamentos.

Antes de se apresentar as primeiras conclusões extraídas do resultado desta pesquisa, vale destacar a seguir uma das definições sobre conhecimento que foram apresentadas no capítulo 2 deste trabalho:

“Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (Prussak L. e Davenport T. - 1998:6).

Portanto, se o principal objetivo deste trabalho era determinar o quanto, de fato, os conhecimentos sobre gestão de pessoas e liderança disponibilizados pela instituição financeira estudada são internalizados e aplicados no cotidiano de seus gerentes, depara-se, de início, com aquelas que talvez sejam as duas principais razões que causem a percepção em muitos dos respondentes, de que eles próprios e seus respectivos avaliadores deixam de aplicar as melhores técnicas e práticas de liderança e gestão de pessoas, qual seja: **o desinteresse pelo assunto e o desconhecimento dos conteúdos disponibilizados.**

Se o conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores, se é fruto do trabalho mental de cada indivíduo e proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações, parece ser de fácil conclusão que não há que se falar em internalização e aplicação de conhecimentos que sequer foram construídos por falta do insumo básico, que são as informações contidas nos treinamentos e publicações sobre o assunto.

Outro pressuposto da criação do conhecimento na mente dos indivíduos é a vontade, o interesse que o mesmo tem por um determinado assunto. No caso em estudo, ao se constatar a diferença entre a quantidade de ofertas de informação sobre liderança e gestão de pessoas e o total consumido, também parece ser simples concluir que o público-alvo demonstra razoável desinteresse pelo tema.

A análise do quadro abaixo, que apresenta as respostas de todos os 225 gerentes sobre o tema “Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações sobre liderança e gestão de pessoas” indica haver um distanciamento de posicionamentos entre a percepção própria dos respondentes e a que os mesmos possuem em relação ao seu avaliador.

Além disso, percebe-se que a menor nota da percepção própria dos respondentes é justamente sobre o conhecimento que os mesmos detêm sobre os treinamentos e publicações sobre liderança e gestão de pessoas disponibilizados pela instituição financeira:

Visão Geral - Todos os 225 respondentes				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.64	5.26	2.38	31.13%

		Nota de 0 a 10
Questão nº	Afirmativas sobre minhas práticas e percepções sobre gestão de pessoas e temas afins:	Próprio
1	Conheço o conteúdo de parte dos treinamentos acima relacionados, reconheço sua importância e aplico em meu cotidiano os conceitos e práticas por eles recomendados.	6.93
2	Acredito que os treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre o tema gestão de pessoas têm a capacidade de alterar meu padrão de comportamento frente à minha equipe, aprimorando minha gestão e meu relacionamento interpessoal.	7.43
3	Entendo que os treinamentos presenciais são os mais adequados e eficazes quando o tema é gestão de pessoas.	7.81
4	Entendo que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão de pessoas deveria se constituir em pré-requisito para a posse de um funcionário em cargo que envolva o gerenciamento de equipes.	8.37
	01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.64

		Nota de 0 a 10
Questão nº	Afirmativas sobre as práticas e percepções de meu superior hierárquico (chefe) sobre gestão de pessoas e temas afins:	Avaliador
1	Meu chefe conhece o conteúdo de parte dos treinamentos acima relacionados, reconhece sua importância e aplica em seu cotidiano os conceitos e práticas por eles recomendados.	5.75
2	Os treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre o tema gestão de pessoas têm a capacidade de alterar o padrão de comportamento de meu chefe frente à sua equipe, aprimorando sua gestão e seu relacionamento interpessoal.	6.11
3	Meu chefe entende que os treinamentos presenciais são os mais adequados e eficazes quando o tema é gestão de pessoas.	4.27
4	Meu chefe concorda que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão de pessoas deveria se constituir em pré-requisito para a posse de um funcionário em cargo que envolva o gerenciamento de equipes.	4.91
	01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	5.26

Outra conclusão que emerge da análise estratificada do público-alvo e que foi apresentada no quadro-resumo inserido no item 6.8 é a diferença de percepções entre os funcionários de agências que compõem o pilar atacado. Considerando todas as respostas obtidas e que envolvem funcionários dos pilares atacado e varejo encontra-se num extremo o público formado pelos gerentes de negócios do corporate, seguido de perto pelo conjunto maior composto por todos os quarenta e quatro respondentes que atuam no segmento corporate do banco objeto do presente estudo de caso. No outro extremo, com a menor diferença de percepções, está o público de gerentes de negócios das agências empresariais, conforme abaixo indica o quadro-resumo:

Pontos extremos da comparação entre os conceitos atribuídos à percepção dos próprios respondentes e destes em relação aos seus avaliadores					
Destques	VISÃO ESTRATIFICADA DO PÚBLICO-ALVO	Próprio	Avaliador	Dif.	% que a nota do Avaliador é menor que a do respondente
Pilar Atacado Público das agências corporate	Visão Total - Gerentes de Negócios do Corporate avaliados por G. de Agência Corporate (08)	7.65	5.84	1.81	23.69%
	Visão - Todos respondentes do corporate (44)	6.80	5.36	1.44	21.17%
Pilar Atacado Público das agências empresariais	Visão Total - Empresarial (86)	6.83	5.94	0.89	13.05%
	Visão Total - G. de Negócios das Ags. Empresariais avaliados por G. de Agência Empresarial (09)	7.63	7.13	0.51	6.67%

O quadro-resumo do item 6.9 apresenta o contraste entre as percepções próprias dos avaliadores e aquelas que os respondentes possuem dos mesmos. O quadro abaixo identifica os públicos que apresentam maior criticidade e, mais uma vez, percebe-se que os respondentes do corporate, especialmente os gerentes de contas, são os mais críticos em relação aos seus avaliadores. Da mesma forma, os gerentes de contas das agências empresariais e de varejo corroboram a conclusão de que esse público, mais distante da esfera de poder formada pelos administradores, é o que apresenta a visão mais crítica sobre seus avaliadores.

Contraste de visões - Percepção própria X Percepção dos avaliados PÚBLICOS CRÍTICOS (com percentual de diferença superior a 20%)						
PÚBLICO	VISÃO ESTRATIFICADA DO PÚBLICO-ALVO	Próprio média	Avaliador média	Dif. Média	% que a nota do Avaliador é menor que a do respondente	% que a nota concedida pelo avaliado ao avaliador é menor que a percepção própria do avaliador
Análise dos Gerentes de Negócios de Agências Corporate	ATACADO - Visão - 8 Gerentes de Negócios do Corporate avaliados por G. de Agência Corporate	7.65	5.84	1.81	23.69%	
	ATACADO - Visão - 24 G.Contas Corporate avaliados por Ger.Negócios Corporate	6.38	5.21	1.17	18.39%	31.96%
Análise dos Gerentes de Negócios de Agências Empresariais	ATACADO - Visão - 9 Gerentes de Negócios das Ags. Empresariais avaliados por G. de Agência Empresarial	7.63	7.13	0.51	6.67%	
	ATACADO - Visão - 59 G.Contas Empresarial avaliados por Ger.Negócios Empresarial	6.38	5.58	0.81	12.63%	26.94%
Análise do Gerente de Agência do Varejo	VAREJO - Visão - 31 - Gerentes de Agência avaliados por Superintendentes Regionais	8.03	6.75	1.28	15.94%	
	VAREJO - Visão - 38 Gerentes de Contas PJ avaliados por Gerentes de Agência do Varejo	7.32	6.12	1.21	16.49%	23.85%

No quadro abaixo são destacadas as duas maiores e as duas menores variações entre as notas atribuídas por todos os respondentes às suas próprias percepções e aquelas referentes aos seus avaliadores. Entre as menores variações figuram os temas relativos à habilidade de comunicação e capacidade de realização e geração de negócios por parte dos avaliadores.

Em face da tendência observada de valorização da própria percepção em relação ao respectivo avaliador, aqueles dois temas, que apresentam variações inferiores a dez por cento, denotam haver um reconhecimento por parte dos respondentes sobre a capacidade dos avaliadores quanto a esses importantes aspectos do exercício da liderança.

Por outro lado, as maiores variações indicam que aspectos importantes dessa mesma liderança apresentam uma avaliação bastante crítica para questões importantes como os princípios pessoais e o conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pela instituição financeira sobre liderança e gestão de pessoas.

Se de um lado parece ser reconhecida pelos respondentes a “**capacidade de fazer**” de seus avaliadores, todos administradores de dependências e superintendências, por outro lado, percebe-se uma visão crítica sobre “**como fazer**”.

Não fosse assim, dificilmente os temas sobre treinamento e princípios pessoais liderariam o que poderíamos denominar de pontos fracos da avaliação desses mesmos administradores.

Tão importante quanto fazer é a forma como se faz, pois esta última pode ou não garantir o alicerce de futuros sucessos. Essa é a conclusão que emerge do posicionamento dos respondentes, que parecem querer indicar com suas respostas o distanciamento existente entre suas percepções e a de seus avaliadores sobre temas importantes relacionados ao exercício da liderança e da gestão de pessoas no cotidiano da instituição financeira estudada.

Pontos extremos da variação existente entre nota atribuída ao próprio respondente e aquela que ele atribui ao seu avaliador				
Visão Geral - Todos os 225 respondentes -				
Princípios	Nota do próprio respondente 0 a 10	Nota atribuída ao avaliador 0 a 10	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas - TOTAL	7.64	5.26	2.38	31.13%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - TOTAL	6.70	5.26	1.44	21.48%
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO - TOTAL	7.78	7.07	0.71	9.18%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS - TOTAL	8.05	7.84	0.21	2.61%

Os dois próximos quadros-resumo apresentam as afirmativas do questionário que contribuíram para a composição das notas e variações indicadas para os temas acima relacionados.

Temas: Treinamento e Princípios Pessoais Afirmativas cujas notas apresentaram variação superior a 20% Visão Geral - 225 respondentes						
Princípios	Afirmativas sobre minhas práticas e percepções sobre gestão de pessoas e temas afins:	Afirmativas sobre as práticas e percepções de meu superior hierárquico (chefe) sobre gestão de pessoas e temas afins:	Próprio	Avaliador	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
01) Conhecimento e reconhecimento da importância dos treinamentos e publicações disponibilizados pelo banco sobre liderança e gestão de pessoas	Entendo que os treinamentos presenciais são os mais adequados e eficazes quando o tema é gestão de pessoas.	Meu chefe entende que os treinamentos presenciais são os mais adequados e eficazes quando o tema é gestão de pessoas.	7.81	4.27	3.54	45.37%
	Entendo que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão de pessoas deveria se constituir em pré-requisito para a posse de um funcionário em cargo que envolva o gerenciamento de equipes.	Meu chefe concorda que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão de pessoas deveria se constituir em pré-requisito para a posse de um funcionário em cargo que envolva o gerenciamento de equipes.	8.37	4.91	3.46	41.32%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - Respeito à diversidade	Sempre que possível, costumo evitar em minha equipe funcionários ligados ao Sindicato dos Bancários e/ou com atividades partidárias extra-banco.	Sempre que possível, meu chefe costuma evitar em sua equipe funcionários ligados ao Sindicato dos Bancários e/ou com atividades partidárias extra-banco.	6.76	4.35	2.41	35.62%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - Respeito / Cortesia	Parte de meus subordinados tem medo de mim.	Parte dos subordinados de meu chefe tem medo dele.	8.12	5.71	2.40	29.62%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - Confiança / Atenção / gestão participativa	Meus subordinados sentem-se à vontade para apresentar seus posicionamentos e opiniões de forma aberta, franca e leal (sem rodeios) sobre os trabalhos/temas de responsabilidade da equipe, mesmo sabendo que minha opinião pode ser divergente, pois têm confiança no processo participativo instaurado na equipe.	Os subordinados de meu chefe sentem-se à vontade para apresentar seus posicionamentos e opiniões de forma aberta, franca e leal (sem rodeios) sobre os trabalhos/temas de responsabilidade da equipe, mesmo sabendo que sua opinião pode ser divergente, pois têm confiança no processo participativo instaurado na equipe.	8.25	6.49	1.76	21.36%
02) PRINCÍPIOS PESSOAIS - Ética / Coerência	Embora reconheça que meu exemplo seja muito importante, entendo que minhas orientações e recomendações à equipe sejam mais importantes e produtivas para o Banco.	Para meu chefe, suas orientações e recomendações à equipe são mais importantes e produtivas para o Banco do que o seu exemplo.	4.44	3.53	0.91	20.46%

Os respondentes indicam, em resumo, a pouca importância atribuída pelos seus respectivos avaliadores quanto à necessidade de realização de treinamentos presenciais sobre liderança e gestão de pessoas, bem como quanto à pertinência de

se exigir o cumprimento de uma grade mínima de treinamento nessa área para assumir o comando de uma equipe.

Quanto aos princípios pessoais destacados, chama a atenção a afirmativa sobre a questão do medo nas relações de trabalho. Apesar da democratização do país e das próprias relações de trabalho, agora marcadas por expressões como “empregabilidade”, “ambiente participativo” e “capacitação” estarem presentes nos discursos da alta administração e da área de gestão de pessoas, a cultura organizacional de uma empresa secular como a estudada parece ainda não ter se libertado de alguns paradigmas do passado. Onde há espaço para o medo, dificilmente estarão presentes a gestão participativa e a criatividade, fato que parece se comprovar quando analisada as notas e variação entre elas para a afirmativa acima destacada que trata do tema “princípios pessoais – confiança / atenção / gestão participativa”.

Finalizando a análise das questões acima destacadas, vale a pena comentar a questão sobre “ética e coerência”. Difícil imaginar que uma equipe cujo líder acredita serem suas orientações mais importantes que o seu próprio exemplo possa ainda encontrar um nível de concordância tão alto, seja na percepção dos próprios respondentes ou naquela que os mesmos possuem de seus avaliadores. Setenta e oito por cento dos respondentes afirmam que suas percepções sobre seus avaliadores indicam concordarem pouco ou muito com aquela afirmativa ou, simplesmente, se mostram indiferentes em relação a mesma. Quando a percepção é sobre o próprio respondente, sessenta e sete por cento manifestaram graus diferentes de concordância ou indiferença em relação à questão e apenas trinta e três por cento manifestaram sua discordância.

Por outro lado, o quadro abaixo apresenta as afirmativas sobre os temas “habilidade de comunicação” e “capacidade de realização / geração de resultados” que indicam as menores variações entre as percepções dos próprios respondentes e a que eles possuem sobre seus avaliadores.

Em resumo, destacam-se positivamente aspectos como a clareza e abrangência das comunicações às equipes com relação ao tema “habilidade de comunicação”.

Quanto à “capacidade de realização e geração de resultados”, importante ressaltar aspectos como o estabelecimento de prioridades, a construção de uma co-responsabilidade para atingir os objetivos propostos à equipe, acompanhamento e cobrança por resultados, bem como a valorização da rede de relacionamentos internos e externos para viabilizar o “fazer acontecer” com maior velocidade.

Inegável reconhecer a importância de tais aspectos para a sobrevivência de instituições como a estudada, que atua num mercado extremamente competitivo e profissionalizado.

Temas: Habilidade de Comunicação e Capacidade de Realização Afirmativas cujas notas apresentaram variação inferior a 10% Visão Geral - 225 respondentes						
Princípios	Afirmativas sobre minhas práticas e percepções sobre gestão de pessoas e temas afins:	Afirmativas sobre as práticas e percepções de meu superior hierárquico (chefe) sobre gestão de pessoas e temas afins:	Próprio	Avaliador	Dif.	% que a nota atribuída ao Avaliador é menor que a do respondente
04) HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO	São raras as oportunidades em que meus subordinados têm que alterar ou completar um serviço realizado, por conta de não terem entendido minhas orientações/solicitações.	São raras as oportunidades em que os subordinados de meu chefe têm que alterar ou completar um serviço realizado, por conta de não terem entendido suas orientações/solicitações.	6.93	6.43	0.50	7.19%
	É minha rotina informar aos funcionários de minha equipe sobre o que ocorre em outras áreas do banco	É rotina de meu chefe informar aos funcionários de sua equipe o que ocorre em outras áreas do banco	7.81	7.40	0.42	5.33%
	A clareza é uma característica na minha atuação como gestor	A clareza é uma característica na atuação de meu chefe.	8.01	7.61	0.40	5.02%
14) CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO / GERAÇÃO DE RESULTADOS	Estabeleço prioridades e objetivos claros em conjunto com minha equipe, buscando construir uma co-responsabilidade pelo atingimento de nossos objetivos, acompanhando e cobrando resultados pessoalmente.	Meu chefe estabelece prioridades e objetivos claros em conjunto com a equipe, buscando construir uma co-responsabilidade pelo atingimento de nossos objetivos, acompanhando e cobrando resultados pessoalmente.	8.28	7.90	0.38	4.60%
	Construo, utilizo e valorizo minha rede de relacionamentos internos e externos, propiciando maior velocidade no "fazer acontecer".	Meu chefe constrói, utiliza e valoriza sua rede de relacionamentos internos e externos, propiciando maior velocidade no "fazer acontecer".	7.81	7.77	0.04	0.51%

As variações de notas existentes entre as percepções dos respondentes e as que eles possuem de seus respectivos avaliadores estratificadas nos segmentos corporate, empresarial e varejo indicam que esta seria a ordem de criticidade

apresentada por esses respectivos públicos, fato que parece se relacionar com o grau de complexidade do atendimento prestado a cada tipo de empresa.

Dessa forma, os profissionais que atuam no segmento corporate e que estão em contato com as maiores empresas nacionais e internacionais instaladas no país e que têm a oportunidade de conhecer suas respectivas políticas e práticas envolvendo o exercício da liderança e de gestão de pessoas acabam por assimilar novos conhecimentos e informações sobre esses temas, tornando-se, naturalmente, mais críticos em relação a sua própria realidade. Além disso, o próprio nível de exigência e profissionalização desse segmento de empresas quanto à administração de seus negócios junto às instituições financeiras pode fazer com que os funcionários busquem um constante aperfeiçoamento para prestar o atendimento no padrão exigido por essas empresas.

Portanto, o ambiente competitivo no qual os respondentes estão inseridos e o grau de complexidade das empresas que os mesmos atendem parecem influenciar diretamente o nível de criticidade com relação às políticas e práticas de liderança e de gestão de pessoas a que estão sujeitos em sua própria instituição financeira. Nessa mesma linha de raciocínio é de se supor que esse fato explique em parte o resultado apontado no quadro **“Contraste de visões – Percepção própria X Percepção dos avaliados – Públicos Críticos (com percentual de diferença superior a 20%)”**, que indica existir uma relação entre complexidade de empresas atendidas e nível de criticidade do público respondente em relação às questões centrais deste estudo de caso.

Em resumo, quanto maior o nível de exigência e complexidade das empresas atendidas pelos gerentes de contas, maior parece ser a sua percepção crítica em relação a sua própria atuação e de seu avaliador quanto às políticas e práticas de liderança e de gestão de pessoas.

Muito embora essa pareça ser uma linha de raciocínio lógica, há que se levar em consideração outro resultado da pesquisa destacado no item 6.5 acima que ao tratar do grau de aproveitamento da oferta global de informação e instrução sobre gestão de pessoas e liderança, informa que 70% dos respondentes do pilar atacado tiveram contato com quantidade inferior a 10% da oferta de treinamentos e leituras sobre aqueles temas, ou seja, concluíram até 6 das 64 ofertas existentes, enquanto no pilar varejo esse percentual cai para 49%.

7.3 Futuras pesquisas

A partir deste estudo, outras oportunidades de pesquisa podem ser trabalhadas, envolvendo temas que foram pouco desenvolvidos aqui ou outros relacionados.

Embora haja evidências que o maior nível de criticidade quanto aos temas investigados nesta pesquisa possa estar relacionado com o grau de complexidade das atividades dos respondentes e das respectivas empresas com quem mantém relacionamento e com o nível de conhecimento que os mesmos possuem sobre aqueles assuntos, outras razões podem estar relacionadas e que confirmariam ou não as evidências apuradas neste estudo de caso, podendo se constituir no objeto de uma nova pesquisa.

Outra possibilidade seria investigar com maior profundidade a qualidade dos treinamentos e publicações hoje oferecidos pela instituição financeira pesquisada e as formas pelas quais os treinamentos são e poderiam ser avaliados. Além disso, uma verificação da eficácia desses treinamentos e publicações poderia ser mais bem estudada numa pesquisa específica sobre avaliação de treinamentos relativos à gestão de pessoas.

Finalmente, uma outra possibilidade seria investigar se as questões geográficas e as diferenças culturais poderiam influenciar os resultados apresentados nesta pesquisa, que se concentrou na análise dos gerentes do pilar atacado responsáveis pelo atendimento de pessoas jurídicas no estado de São Paulo e de pequenas empresas atendidas pelas maiores agências (níveis I e II) do pilar varejo, localizadas na região metropolitana da grande São Paulo.

7.4 Limitações do estudo

Por ser um estudo de caso baseado numa única empresa e com abrangência geográfica definida, a presente pesquisa apresenta baixo poder de ampliação dos resultados para um universo maior.

Apesar dos cuidados metodológicos descritos, visando a imparcialidade na coleta e na análise dos dados, vale ressaltar que a utilização de questionários apresenta vantagens e desvantagens, conforme descrito no capítulo 5, item 5.1.4.

Referências Bibliográficas

- ABBAD, G. – “Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT”. Tese de Doutorado – Instituto de Psicologia. Brasília: Instituto de Psicologia, UNB, 1999.
- ABBAD, G.; PANTOJA, MJ; PILATI, R. – “Preditores de efeitos de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário”. In: ENANPAD, 25., Campinas, 2001. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD. 1 CD-ROM, 2001.
- ABBAD, G.; SALLORENZO, L.H. – “Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento”. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.2, p. 33-39, 2001.
- ALLIGER, G.M; JANAK, E.A. – “Kirpatrick’s levels of training criteria: thirty years later”. Personnel Psychology, v.42, n.2, p.331-342, 1989.
- ANDERY, MARIA AMÁLIAPIE ABIB... et a. – “Para Compreender a Ciência: uma perspectiva histórica”, São Paulo, EDUC, 10ª edição, 2001.
- ANGELONI, Maria Terezinha (coord.) – “Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias”, São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANSOFF, H.I. – “A nova estratégia empresarial”, São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I. & McDonneli, E.J. – “Implantando a Administração Estratégica! – São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONI, P.D. – “The ideology of work”, New York: Tavistock, 2ª edição, 1984 apud TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B; CALDAS, M.P. – “Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo”, in: BOOG, Gustavo G.; BOOG Magdalena (coord.) – “Manual de Gestão de Pessoas e Equipes”, São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa – “A influência dos investimentos em capital intelectual no desempenho das empresas: Um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras”. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2004.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. – “Organizational Learning: A theory of action perspective.” Readings, Massachusetts: Addison-Wesly, 1978.
- BALDWIN, T.T.; FORD, J.K – “Transfer of training: a review and directions for future research.” Personnel Psychology, v.41. n.1, p.63-105, 1988.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. – “Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms” – Human Resource Management – vol. 38 – number 4 – Winter 1999.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave – “Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance”, Rio de Janeiro: Campus, 9ª edição, 2001

BECKER, B.E. et alli – “HR as a Source of Shareholders Value: Reseach and Recommendations” – Human Resource Management – Vol. 36 – Number 1 – Spring 1997;

BOOG, Gustavo G. (coordenador) – “Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Um Guia de Operações”, São Paulo: Makron Books, 2001

- “Manual de Treinamento e Desenvolvimento”, São Paulo: Makron Books, 3ª edição atualizada e ampliada, 1999.

BOOG, Gustavo G.; BOOG Magdalena (coord.) – “Manual de Gestão de Pessoas e Equipes”, São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORGES ANDRADE, J.E. – “Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: Integração de três propostas”. Tecnologia Educacional, v.2, n.46, p.29-39, 1982.

BORGES ANDRADE, J.E. – “Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento”, in: ENANPAD, 23., Florianópolis, 2000. Anais ... Rio de Janeiro: ENANPAD. 1 CD-ROM, in NÓBREGA JUNIOR, Fernando – “O impacto de cursos comportamentais no fator liderança da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho de uma instituição financeira”, Brasília: Dissertação de Mestrado, UNB, 2003.

BRITTO, M.J.P. – “Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. Dissertação de Mestrado – Brasília – Instituto de Psicologia, UNB, 1999.

BUKOWITZ, W.R., WILLIAMS, R.L. – “Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a Empresa”, Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUTLER, J.E. – “Human Resouces Management as a Driving Force in Business Strategy” – Journal of General Management, Vol.13, nº 4, Summer 1988;

CALDAS, M., WOOD Jr, T. – “Transformação e Realidade Organizacional: Uma perspectiva brasileira”, São Paulo: Atlas, 1999.

CHAGAS, A.T.R. – “Avaliação de Treinamento Industrial: a transferência da aprendizagem”, São Paulo: Dissertação de Mestrado, USP, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto – “Construção de talentos – Coaching e Mentoring”, Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHOO, Chun Wei – “A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”. São Paulo: SENAC, 2003.

CLEGG, S. – “Modern organization”, London: Sage, 1990, in TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B; CALDAS, M.P. – “Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo”, in: BOOG, Gustavo G.; BOOG Magdalena (coord.) – “Manual de Gestão de Pessoas e Equipes”, São Paulo: Editora Gente, 2002.

CRAWFORD, Richard – “Na Era do Capital Humano”. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. – “Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu Capital Intelectual”, Rio de Janeiro: Campus, 3ª edição, 1998.

DEMO, Pedro. Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento, São Paulo: Atlas, 2002.

DIXON, Nancy M., ROSS, Rick. – “O Ciclo de Aprendizagem Empresarial”. In: SENGE, P. e outros. - “A Dança das Mudanças”, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DREIFUSS, R.A (1996) – “A época das perplexidades – mundialização, globalização e planetarização: novos desafios. Petrópolis:Vozes, 1996, in TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B; CALDAS, M.P. – “Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo”, in: BOOG, Gustavo G.; BOOG Magdalena (coord.) – “Manual de Gestão de Pessoas e Equipes”, São Paulo: Editora Gente, 2002.

DRUCKER, Peter. The Next Society. Artigo publicado na revista The Economist, 01/11/2001.

DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1995, 4ª edição.

FISCHER, A.L. – “A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares” – Tese de Doutorado, FEA/USP, 1998.

FLEURY, A & FLEURY, M.T.L. – “Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil” – São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME & OLIVEIRA JUNIOR, MOACIR DE MIRANDA (organizadores) – “Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências”, São Paulo, Atlas, 2001.

FRIGOTTO, G. e outros. - “Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador, São Paulo: Cortez, 1995.

GAGNÉ, R.M. e BRIGGS, L.J. – “La planificación de la enseñanza – sus principios, México: Editorial Trillas, 1976.

GIL, Antonio Carlos – “Administração de Recursos Humanos”, São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos – “Como elaborar projetos de pesquisa”, São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos – “Metodologia do Ensino Superior”, São Paulo: Atlas, 3ª edição, 1997.

GOLDSTEIN, I.L. – “Traning in Work Organizations. In: Dunnette & Hough (Orgs.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2ª edição, Califórnia: Consulting Psychology Press. P. 507-619.

HAMBLIN, A.C. – “Avaliação e controle do treinamento”. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1978.

HAMEL, G & PRAHALAD, C.K. – “Competindo pelo Futuro” – Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HESSEN, Johannes. – “Teoria do Conhecimento”, Coimbra: Armênio Amado, 1964, 3ª edição.

KIRKPATRICK, D. – “Revisiting Kirkpatrick’s Four-Level Model”. Training & Development Journal, p.54-59, January 1996.

KLEIN, D. – “A gestão estratégica do Capital Intelectual – Recursos para a Economia baseada em Conhecimento”, Qualitymark Editora, 1999.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. – “Metodologia Científica”. 4ª edição - São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. – “Técnicas de Pesquisa”. 6ª edição - São Paulo: Atlas, 2006.

LAWLER III, E.E. – “Estratégia versus Funcionário” – Revista Management, nº 10 – Set/out – 1998.

LEONARD-BARTON, Dorothy – “Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation”, Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MARRAS, Jean Pierre – “Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico”, São Paulo, Futura, 3ª edição, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade, LINTZ, Alexandre – “Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso”, São Paulo, Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze N. – “Pesquisa de Marketing”. São Paulo: Atlas, 1994.

MICHALAK, D.F. – “The neglected half of training”. Training and Development Journal, v.35, n.5, p.22-28, 1981

MILKOVICH, George T. & Boudreau, John W. – “Administração de Recursos Humanos”, São Paulo, Atlas, 2000.

MOHRMAN Jr., A.M. & LAWLER III, E.E. – “Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica” – in: Galbraith, J.R., Lawler III, E.E. & Associados – Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações – Makron Books – São Paulo – 1995;

MORIN, EDGAR – “Introdução ao Pensamento Complexo”, Lisboa, Instituto Piaget, 3ª edição, 2001.

MOTTA, Paulo César – “Serviços: Pesquisando a Satisfação do Consumidor”, Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 1999.

MYERS, Paul S (org) – “Knowledge Management and Organizational Design”. USA: Butterworth-Heinemann, 1996.

NADLER, David – “Pontos de Alavancagem Básicos para Melhor Desempenho Competitivo”. In: NADLER, David e outros – “Arquitetura Organizacional”. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NERI, Aguinaldo (org.) – “Gestão de RH por competências e a empregabilidade”, Campinas, Papyrus, 2ª edição revista e atualizada, 2005.

NÓBREGA JUNIOR, Fernando da – “O impacto de cursos comportamentais no fator liderança da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho de uma instituição financeira”, Brasília: Dissertação de Mestrado, UNB, 2003.

NONAKA, IKUJIRO & TAKEUCHI, HIROTAKA – “Criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação”, tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, Rio de Janeiro, Editora Campus, 6ª edição, 1997.

OLIVA, E.C. – “As mudanças da atuação da área de Recursos Humanos em Empresas Privadas” – Tese de Doutorado. FEA/USP – 1999.

OLIVEIRA Jr., Moacir Miranda – “Administração do conhecimento em redes corporativas globais: Um estudo de caso na indústria da propaganda”. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1999.

OLIVEIRA Jr., Moacir Miranda – “Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa” – in: Fleury, M.T.L. & Oliveira Jr., M.M. – Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências, São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. – “Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira, 2001.

PFEFFER, Jeffrey – “Chega de conversa fiada” – Entrevista concedida na Califórnia-USA à Revista Exame. p. 110-112, edição de 04/10/2000.

PERROTTI, EDOARDO – “Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento”. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 2004.

PRUSSAK L. e DAVENPORT T. – “Conhecimento Empresarial – Como as Organizações gerenciam o seu capital intelectual”, Rio de Janeiro, Campus, 1998.

PRUSSAK, Laurence – “Introduction to Series – Why Knowledge, Why now?” In: Myers, Paul S(org). Knowledge Management and Organizational Design. USA: Butterworth-Heinemann, 1996.

ROCHA, Eduardo Peixoto – “A utilização do feedback de 360 graus para o treinamento e desenvolvimento gerencial. Estudo de caso”. Dissertação de Mestrado. PUC/SP, 2000.

ROSSATO, M.A, CAVALCANTI, M. – “Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento”. XVI SNPTEE – Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica, Campinas/SP, Outubro 2001.

ROYER, J.M. – “Theories of transfer of learning”. Educational Psychologist, v. 45, n.2, 1979

SAMMARTINO, WAGNER – “A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais”. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2002.

SCHEIN, Edgar – Entrevista à Revista Você S.A.- Edição de Setembro de 2002.

SCHULER, R.S. & WALKER J.W. – “Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions” – Organizational Dynamics, vol.19, nº 1, Summer 1990.

SENGE, P. e outros – “A Dança das Mudanças”, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, P. – “A Quinta Disciplina”, São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVERINO, Antonio Joaquim – “Metodologia do Trabalho Científico”, São Paulo: Cortez, 2002.

SHAW, Robert; PERKINS, Dennis – “Ensinar as Organizações a Aprender: O Poder dos Fracassos Produtivos”. In: NADLER, David e outros – “Arquitetura Organizacional”. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SPENDER, J.C. – “Gerenciando Sistemas de Conhecimento”. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR. M.M. “Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências”. São Paulo: Atlas, 2001.

STARKEY, K. (org) – “Como as Organizações Aprendem”. São Paulo: Futura, 1997.

STATA, Ray – “Aprendizagem Organizacional: A Chave da inovação gerencial”, in STARKEY, K. (org). “Como as Organizações Aprendem”. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. – “Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas”, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STUFFLEBEAM, D – “Alternativas e avaliação educacional: um guia de auto-ensino para educadores. In: Scriven, M. e Stufflebeam, D. (Orgs). “Avaliação educacional II: perspectivas, procedimentos e alternativas. Petrópolis: Vozes, 1978.

TACHIZAWA, T. – “Metodologia de Pesquisa aplicada à Administração”. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TAKAHASHI, Tadao (org.) – “Sociedade da Informação no Brasil”: Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TEIXEIRA, F^o, Jayme – “Gerenciando Conhecimento”, Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu – “Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade”, São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu – “Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras”. Tese de Doutorado, POLI/USP, 1999.

TOLEDO, F. de & MILIONI, B – “Dicionário de recursos humanos”. São Paulo: Atlas, 1994.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B; CALDAS, M.P. – “Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo”, in: BOOG, Gustavo G.; BOOG Magdalena (coord.) – “Manual de Gestão de Pessoas e Equipes”, São Paulo: Editora Gente, 2002.

ULRICH, Dave – “Campeões de recursos humanos”, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WALL, S.J. & WALL, S.R. – “Os Novos Estrategistas: Criando Líderes em todos os níveis da organização” – São Paulo: Ed. Futura, 1996.

WALKER J.W. – “Linking Human Planning and Strategic Planning” – in: Biles, G. L. Holmbreg, S.R. – “Strategic Human Resource Planning” – Thomas Horton & Daughters – N.Jersey, 1980.

XIAO, J. – “The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen”, China. Human Resource Development Quarterly, v.7, n.1, p.55-73, 1996.

YIN, Robert K. – “Estudo de Caso – Planejamento e Métodos”, Porto Alegre: Bookman, 3ª edição, 2005

Anexo 1 – Questionário da pesquisa

São Paulo, 24 de agosto de 2005.

Caro Colega,

Você foi selecionado por um mestrando do programa de bolsas de mestrado e doutorado (*sem afastamento dos serviços*) da Universidade Corporativa do BB para responder o questionário que segue anexo.

Sua identificação não será necessária, uma vez que o mestrando busca extrair desta pesquisa um real posicionamento do público selecionado, por meio de respostas francas, sinceras e objetivas, evitando quaisquer constrangimentos e/ou receios que a identificação pessoal poderia causar aos colaboradores que se dispuserem a participar, de forma responsável, desta pesquisa, que trata de tema relacionado à gestão de pessoas em nossa organização.

A fim de garantir o sigilo do processo e facilitar o trânsito de documentos, a recepção dos questionários será centralizada na GEPES-SP. Veja a seguir as principais orientações:

- 1) **Prazo de resposta:** 09/09/2005 (sexta-feira);
- 2) **Preenchimento:** Favor utilizar caneta azul ou preta;
- 3) **Devolução:** Basta colocar seu questionário respondido dentro do **envelope-resposta**, já devidamente endereçado, que acompanha este material e enviá-lo via Malote.

Sua participação é de fundamental importância para o êxito desta pesquisa, bem como **representa o seu apoio e solidariedade** àqueles colegas que, concomitantemente às suas atividades diárias no BB, também trilham seus caminhos pelo mundo acadêmico, buscando não só o aprimoramento pessoal, mas também o de nossa Instituição e especialmente neste caso, o da Gestão de Pessoas no BB.

Dúvidas, críticas e/ou sugestões - escreva para o e-mail: **mestrado**bb**@ig.com.br**

O mestrando responsável pela pesquisa lhe agradece, antecipadamente, por sua atenção e colaboração, esclarecendo que o sigilo quanto ao seu nome é uma orientação acadêmica, que visa evitar qualquer tipo de influência no posicionamento dos respondentes.

Observação: Esta pesquisa e seu trânsito pelos malotes internos do Banco foram autorizados pela **GEPES** – São Paulo (SP).

Questionário

Tema: Treinamentos comportamentais sobre gestão de pessoas – Internalização e aplicabilidade de conceitos.

Prazo: 09/09/2005 (sexta-feira)

Qualificação : Marque um "X" , com caneta azul ou preta, na alternativa correspondente à sua qualificação:

Sexo: () Masculino () Feminino

Estado Civil: () Casado () Solteiro () União Estável
() Viúvo () Separado/Divorciado () Outros

Idade: () até 25 anos () entre 25 e 30 anos () entre 30 e 35 anos
() entre 35 e 40 anos () entre 40 e 45 anos () entre 45 e 50 anos () mais de 50 anos

Cargo:

() SUREG / Gerente de Mercado ou de Administração de SUPER () Gerente de Agência
() Gerente de Negócios () Gerente de Administração () Gerente de Contas

Tempo de Banco:

() até 5 anos () entre 5 e 10 anos () entre 10 e 15 anos
() entre 15 e 20 anos () entre 20 e 25 anos () entre 25 e 30 anos () mais de 30 anos

Área de atuação: () Atacado-Corporate * () Atacado-Empresarial () Varejo

* Gerentes de Mercado e de Administração de SUPER Comercial devem assinalar Atacado-Corporate

Formação:

() 1º grau () 2º grau () 3º grau incompleto () 3º grau completo
() Pós-Graduação / MBA em curso ou incompleto () Pós-Graduação / MBA - concluído
() Mestrado – em curso ou incompleto () Mestrado – concluído
() Doutorado – em curso ou incompleto () Doutorado – concluído

Área de Formação (3º grau) – OBS.: Se houver mais do que uma indique 1ª, 2ª, 3ª... :

() Administração () Contabilidade () Economia/Finanças () Direito () Engenharia
() Outros – Ciências Humanas (_____) () Outros - Ciências Exatas (_____)
() Outros – Ciências Biológicas (_____) _____

Área de Formação (Pós-Graduação / MBA / Mestrado / Doutorado) – OBS.: idem anterior

() Administração () Contabilidade () Economia/Finanças () Direito () Engenharia
() Outros – Ciências Humanas (_____) () Outros - Ciências Exatas (_____)
() Outros – Ciências Biológicas (_____) _____

Tempo de conclusão da última formação (ou se está em curso):

() em curso () entre 0 e 2 anos () entre 2 e 5 anos () entre 5 e 8 anos () mais de 8 anos

7	Sempre que me deparo com um serviço/análise de qualidade, aproveito a oportunidade para reconhecer o responsável pelo trabalho e, em certos casos, o faço publicamente, para dar o exemplo à equipe.	7	Sempre que meu chefe se depara com um serviço/análise de qualidade, ele aproveita a oportunidade para reconhecer o responsável pelo trabalho e, em certos casos, o faz publicamente, para dar o exemplo à equipe.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
8	Percebo que em diversas conversas me desligo daquilo que meus funcionários estão falando, porque estou preocupado com outros assuntos ou me preparando para contra-argumentá-los.	8	Percebo que meu chefe, em diversas conversas, se desliga daquilo que seus funcionários estão falando, porque está preocupado com outros assuntos ou se preparando para contra-argumentá-los.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
9	Se não tenho disponibilidade para ouvir alguém de minha equipe, costumo ser sincero e pedir-lhe para que marquemos um outro momento, próximo, para conversarmos.	9	Se meu chefe não tem disponibilidade para ouvir alguém de sua equipe, ele costuma ser sincero e pedir-lhe para que marque um outro momento, próximo, para conversar.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
10	Analisando minhas últimas decisões, percebo que tenho facilidade em me reposicionar e rever padrões estabelecidos, posicionamentos e comportamentos frente a fatos ou argumentações consistentes.	10	Analisando as últimas decisões de meu chefe, percebo que ele tem facilidade para se reposicionar e rever padrões estabelecidos, posicionamentos e comportamentos frente a fatos ou argumentações consistentes.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
11	Procuo orientar meus subordinados sobre os caminhos a serem percorridos e as competências necessárias para assumir novos desafios na carreira, sugerindo leituras, cursos, posturas, comportamentos, formação da teia de relacionamentos etc	11	Meu chefe procura orientar seus subordinados sobre os caminhos a serem percorridos e as competências necessárias para assumir novos desafios na carreira, sugerindo leituras, cursos, posturas, comportamentos, formação da teia de relacionamentos etc
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
12	Busco, por meio de meu comportamento e forma de lidar com as pessoas, otimizar as redes de relacionamento interno e externo, imprimindo maior velocidade na solução de problemas.	12	Meu chefe busca, por meio de seu comportamento e forma de lidar com as pessoas, otimizar as redes de relacionamento interno e externo, imprimindo maior velocidade na solução de problemas.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
13	Reconheço que, não raras vezes e com a finalidade de tornar mais objetivo um diálogo com meus subordinados, acabo por interrompê-los antes que concluam suas idéias.	13	Não raras vezes e com a finalidade de tornar mais objetivo um diálogo com seus subordinados, meu chefe acaba por interrompê-los antes que concluam suas idéias.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
14	Construo, utilizo e valorizo minha rede de relacionamentos internos e externos, propiciando maior velocidade no "fazer acontecer".	14	Meu chefe constrói, utiliza e valoriza sua rede de relacionamentos internos e externos, propiciando maior velocidade no "fazer acontecer".
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
15	Estimulo a prática de ginásticas preventivas de doenças laborais, bem como incentivo os funcionários a investirem parte de seu tempo em atividades que possam lhe proporcionar melhor qualidade de vida.	15	Meu chefe estimula a prática de ginásticas preventivas de doenças laborais, bem como incentiva os funcionários a investirem parte de seu tempo em atividades que possam lhe proporcionar melhor qualidade de vida.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
16	Transmito à equipe entusiasmo, energia e motivação.	16	Meu chefe transmite à equipe entusiasmo, energia e motivação.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
17	No exercício de minha liderança tenho estimulado o trabalho voluntário voltado para a melhoria da organização e da sociedade, mobilizando minha equipe para o exercício da cidadania.	17	No exercício de sua liderança, meu chefe tem estimulado o trabalho voluntário voltado para a melhoria da organização e da sociedade, mobilizando minha equipe para o exercício da cidadania.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
18	Em determinados casos, adoto como solução o confronto e a desqualificação de meu interlocutor como pessoa interessada em resolver um problema, levando a resolução da questão para um nível hierárquico superior.	18	Em determinados casos, meu chefe adota como solução o confronto e a desqualificação de seu interlocutor como pessoa interessada em resolver um problema, levando a resolução da questão para um nível hierárquico superior.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
19	Quando me deparo com um erro cometido por minha equipe procuro, antes de mais nada, saber quem foi o responsável.	19	Quando meu chefe se depara com um erro cometido por sua equipe procura, antes de mais nada, saber quem foi o responsável.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5

20	Estimulo o registro de todas as rotinas desenvolvidas por minha equipe, como forma de facilitar processos de substituição, alteração de interlocutores e contingências.	20	Meu chefe estimula o registro de todas as rotinas desenvolvidas por sua equipe, como forma de facilitar processos de substituição, alteração de interlocutores e contingências.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
21	Discuto e defino com minha equipe os critérios de substituição/nomeação dos cargos sob minha coordenação, bem como os critérios adotados para indicação de funcionários para participarem de processos seletivos e treinamentos.	21	Meu chefe discute e define com sua equipe os critérios de substituição/nomeação dos cargos sob sua coordenação, bem como os critérios adotados para indicação de funcionários para participarem de processos seletivos e treinamentos.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
22	Não me deixo abater pelas adversidades do dia a dia e tenho facilidade para lidar com elas de forma positiva e produtiva.	22	Meu chefe não se deixa abater pelas adversidades do dia a dia e tem facilidade para lidar com elas de forma positiva e produtiva.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
23	Busco implementar ações que estimulem a criatividade coletiva, visando solucionar problemas e superar desafios.	23	Meu chefe busca implementar ações que estimulem a criatividade coletiva, visando solucionar problemas e superar desafios.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
24	Gosto de ter em minha equipe pessoas do sexo feminino pois as mesmas costumam ser mais organizadas e sensíveis do que os homens.	24	Meu chefe gosta de ter em sua equipe pessoas do sexo feminino, pois entende que as mesmas costumam ser mais organizadas e sensíveis do que os homens.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
25	Tenho sido compreensivo e tolerante com meus subordinados.	25	Meu chefe tem sido compreensivo e tolerante com seus subordinados.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
26	É minha rotina informar aos funcionários de minha equipe sobre o que ocorre em outras áreas do banco.	26	É rotina de meu chefe informar aos funcionários de sua equipe o que ocorre em outras áreas do banco.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
27	São raras as oportunidades em que meus subordinados têm que alterar ou completar um serviço realizado, por conta de não terem entendido minhas orientações/solicitações.	27	São raras as oportunidades em que os subordinados de meu chefe têm que alterar ou completar um serviço realizado, por conta de não terem entendido suas orientações/solicitações.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
28	Ao dar feedback aos integrantes de minha equipe procuro ser claro, objetivo e cordial, transmitindo segurança e mostrando a eles que a iniciativa visa seu aprimoramento.	28	Ao dar feedback aos integrantes de sua equipe, meu chefe procura ser claro, objetivo e cordial, transmitindo segurança e mostrando a eles que sua iniciativa visa o aprimoramento dos mesmos.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
29	Estimulo a cooperação e a troca de informações entre os integrantes de minha equipe, a todo momento.	29	Meu chefe estimula a cooperação e a troca de informações entre os integrantes de sua equipe, a todo momento.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
30	Resolvidos os problemas causados por um erro, procuro investigar suas causas, discutir com a equipe o ocorrido e buscar uma forma de evitar sua repetição.	30	Resolvidos os problemas causados por um erro, meu chefe procura investigar suas causas, discutir com a equipe o ocorrido e buscar uma forma de evitar sua repetição.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
31	Entre dois profissionais competentes, casados e com filhos optarei por nomear o de sexo masculino por entender que o mesmo poderá ter maior disponibilidade de tempo para o Banco.	31	Entre dois profissionais competentes, casados e com filhos meu chefe optará por nomear o de sexo masculino por entender que o mesmo poderá ter maior disponibilidade de tempo para o Banco.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
32	É comum eu me flagrar julgando mentalmente aquilo que meu interlocutor diz, interrompendo-o antes que ele conclua seu raciocínio.	32	É comum meu chefe interromper seus interlocutores, com julgamentos sobre aquilo que acabou de ouvir, antes que eles concluam seus raciocínios.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
33	Reconheço que não aprecio liderar equipes que me façam, a todo tempo, analisar e considerar alternativas diferentes do meu ponto de vista.	33	Meu chefe não aprecia liderar equipes que o façam, a todo tempo, analisar e considerar alternativas diferentes do seu ponto de vista.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
34	Sabendo que a saída de um determinado funcionário trará muitas dificuldades à minha equipe, eu solicitaria a um outro gestor, interessado em promovê-lo, que não formalizasse o convite, evitando problemas em minha área de atuação e a geração de falsas expectativas.	34	Sabendo que a saída de um determinado funcionário trará muitas dificuldades à sua equipe, meu chefe solicitaria a um outro gestor, interessado em promover seu funcionário, que não formalizasse o convite, evitando problemas em sua área de atuação e a geração de falsas expectativas.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5

35	Parte de meus subordinados tem medo de mim.	35	Parte dos subordinados de meu chefe tem medo dele.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
36	Sempre que possível, prefiro evitar em minha equipe funcionários ligados ao Sindicato dos Bancários e/ou com atividades partidárias extra-banco.	36	Sempre que possível, meu chefe prefere evitar em sua equipe funcionários ligados ao Sindicato dos Bancários e/ou com atividades partidárias extra-banco.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
37	Quando julgo que o feedback não será bem assimilado, ou por entender que a pessoa não teria como mudar seu comportamento, deixo de fornecê-lo e prefiro encontrar uma alternativa de fazer com que ela procure um outro local para trabalhar.	37	Quando julga que o feedback não será bem assimilado, ou por entender que a pessoa não teria como mudar seu comportamento, meu chefe deixa de fornecê-lo e prefere encontrar uma alternativa de fazer com que ela procure um outro local para trabalhar.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
38	Na ocorrência de erros praticados por meus subordinados, meu foco principal concentra-se na solução do problema e não na punição dos culpados.	38	Na ocorrência de erros praticados por seus subordinados, o foco de meu chefe concentra-se na solução do problema e não na punição dos culpados.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
39	Quando reflito sobre a forma que me relaciono com meus subordinados e pares, reconheço que sou mais cordial e tolerante com meus pares.	39	Meu chefe é mais cordial e tolerante com seus pares do que com seus subordinados.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
40	É comum em minha equipe comemorarmos, além das grandes vitórias, nossas pequenas conquistas e avanços.	40	É comum a equipe de meu chefe comemorar, além das grandes vitórias, as pequenas conquistas e avanços.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
41	Meus subordinados sentem-se à vontade para apresentar seus posicionamentos e opiniões de forma aberta, franca e leal (sem rodeios) sobre os trabalhos/temas de responsabilidade da equipe, mesmo sabendo que minha opinião pode ser divergente, pois têm confiança no processo participativo instaurado na equipe.	41	Os subordinados de meu chefe sentem-se à vontade para apresentar seus posicionamentos e opiniões de forma aberta, franca e leal (sem rodeios) sobre os trabalhos/temas de responsabilidade da equipe, mesmo sabendo que sua opinião pode ser divergente, pois têm confiança no processo participativo instaurado na equipe.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
42	Costumo ouvir meus interlocutores com atenção, aguardando a sua conclusão para que eu possa contrargumentá-los ou apresentar meus questionamentos.	42	Meu chefe costuma ouvir seus interlocutores com atenção, aguardando a sua conclusão para que possa contrargumentá-los ou apresentar seus questionamentos.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
43	Entendo que para assumir determinados cargos meus subordinados já deveriam dominar certos conteúdos / informações sobre produtos, serviços e ferramentas de trabalho e não costumo disfarçar minha insatisfação ao ouvir perguntas cujas respostas entendo que já deveriam ser do conhecimento deles.	43	Meu chefe entende que para assumir determinados cargos seus subordinados já deveriam dominar certos conteúdos / informações sobre produtos, serviços e ferramentas de trabalho e não costuma disfarçar sua insatisfação ao ouvir perguntas cujas respostas entende que já deveriam ser do conhecimento deles.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
44	Como gestor, em várias ocasiões, tomo decisões importantes sem a participação de minha equipe.	44	Como gestor, em várias ocasiões, meu chefe toma decisões importantes sem a participação de sua equipe.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
45	Procuro agir com flexibilidade, tolerância e participativamente em situações de mudança, mesmo quando minha opinião inicial sobre as mesmas não tenha prevalecido na construção do consenso do grupo.	45	Meu chefe procura agir com flexibilidade, tolerância e participativamente em situações de mudança, mesmo quando sua opinião inicial sobre as mesmas não tenha prevalecido na construção do consenso do grupo.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
46	Conheço as iniciativas amparadas pelo programa de voluntários do BB em minha região e procuro informar e estimular minha equipe para participar e contribuir com essas ações.	46	Meu chefe conhece as iniciativas amparadas pelo programa de voluntários do BB em sua região e procura informar e estimular sua equipe para participar e contribuir com essas ações.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
47	Quando entendo que uma nova idéia pode não trazer os benefícios imaginados por quem a apresentou, trato de desencorajá-lo e evito perder tempo com testes-piloto, confiando em minhas experiências e conhecimentos anteriores sobre o assunto.	47	Se meu chefe entender que uma nova idéia pode não trazer os benefícios imaginados por quem a apresentou, ele trata de desencorajá-lo e evita perder tempo com testes-piloto, confiando em suas experiências e conhecimentos anteriores sobre o assunto.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
48	Atribuo aos meus funcionários tarefas e metas desafiadoras e forneço-lhes as condições para que consigam realizá-las.	48	Meu chefe atribui aos funcionários de sua equipe tarefas e metas desafiadoras, fornecendo-lhes as condições para que consigam realizá-las.

49	Recebo com atenção as críticas e sugestões para melhoria de minha unidade.	49	Meu chefe recebe com atenção as críticas e sugestões para melhoria de sua unidade.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
50	Tenho facilidade para influenciar o comportamento das pessoas na busca da qualidade das decisões tomadas.	50	Meu chefe tem facilidade para influenciar o comportamento das pessoas na busca da qualidade das decisões tomadas.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
51	Conheço a estratégia DRS do banco.	51	Meu chefe conhece a estratégia DRS do banco.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
52	Concedo atenção e valorizo toda sugestão apresentada por integrantes de minha equipe, ainda que a mesma não seja aplicável naquele momento.	52	Meu chefe concede atenção e valoriza toda sugestão apresentada por integrantes de sua equipe, ainda que a mesma não seja aplicável naquele momento.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
53	Embora reconheça que meu exemplo seja muito importante, entendo que minhas orientações e recomendações à equipe sejam mais importantes e produtivas para o Banco.	53	Para meu chefe, suas orientações e recomendações à equipe são mais importantes e produtivas para o Banco do que o seu exemplo.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
54	A clareza é uma característica na minha atuação como gestor.	54	A clareza é uma característica na atuação de meu chefe.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
55	Costumo demonstrar minha impaciência com meus interlocutores por meio de artifícios como mexer-me várias vezes na cadeira, debruçar-me sobre a mesa, olhar insistentemente para o relógio/celular etc.	55	Meu chefe costuma demonstrar sua impaciência com seus interlocutores por meio de artifícios como se mexer várias vezes na cadeira, debruçar-se sobre a mesa, olhar insistentemente para o relógio/celular etc.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
56	Já deixei de fornecer feedback para um subordinado por entender que ele não o receberia bem ou por acreditar que a pessoa teria a obrigação de já ter percebido a inadequabilidade de um determinado comportamento.	56	Meu chefe deixaria de fornecer feedback para um subordinado por entender que ele não o receberia bem ou por acreditar que a pessoa teria a obrigação de já ter percebido a inadequabilidade de um determinado comportamento.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
57	Entendo que um funcionário interessado em aprimorar seus conhecimentos deveria acessar os diversos cursos de interesse de sua área de atuação (auto-instrucionais ou via WEB) em horários fora de seu expediente, para não comprometer seu rendimento.	57	Meu chefe entende que um funcionário interessado em aprimorar seus conhecimentos deveria acessar os diversos cursos de interesse de sua área de atuação (auto-instrucionais ou via WEB) em horários fora de seu expediente, para não comprometer seu rendimento.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
58	Conheço os programas BBEducator, AABB Comunidade e sei que ambos são gerenciados pela Fundação Banco do Brasil.	58	Meu chefe conhece os programas BBEducator, AABB Comunidade e sabe que ambos são gerenciados pela Fundação Banco do Brasil.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
59	Estabeleço prioridades e objetivos claros em conjunto com minha equipe, buscando construir uma co-responsabilidade pelo atingimento de nossos objetivos, acompanhando e cobrando resultados pessoalmente.	59	Meu chefe estabelece prioridades e objetivos claros em conjunto com a equipe, buscando construir uma co-responsabilidade pelo atingimento de nossos objetivos, acompanhando e cobrando resultados pessoalmente.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
60	Identifico e mobilizo os pontos fortes das pessoas, intensificando o trabalho em equipe, para alcançar a melhoria nos processos e resultados do banco.	60	Meu chefe identifica e mobiliza os pontos fortes das pessoas, intensificando o trabalho em equipe, para alcançar a melhoria nos processos e resultados do banco.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
61	Quando analiso os últimos feedbacks que forneci aos meus subordinados, percebo que minha tendência foi mais no sentido de reforçar os pontos positivos, deixando de abordar, com maior franqueza e objetividade, os pontos que, de fato, gostaria que fossem alterados/aprimorados.	61	Ao fornecer feedbacks, meu chefe tende a reforçar mais os pontos positivos de seus subordinados, deixando de abordar, com maior franqueza e objetividade, os pontos que, de fato, gostaria que fossem alterados/aprimorados.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
62	Se meu subordinado não for objetivo eu simplesmente o interrompo por quantas vezes eu entender necessário para que ele conclua sua exposição, mesmo que isso possa lhe parecer pouco cortês.	62	Se um subordinado de meu chefe não for objetivo, ele simplesmente o interrompe por quantas vezes entender necessário para que conclua a exposição, mesmo que isso possa parecer pouco cortês.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5

63	É comum eu dividir o meu olhar entre a tela do computador (ou um jornal, revista, relatório ou qualquer outro documento impresso sobre a minha mesa) e a pessoa de minha equipe que me procura para conversar ou apresentar alguma idéia/crítica/sugestão.	63	É comum meu chefe dividir o seu olhar entre a tela do computador (ou um jornal, revista, relatório ou qualquer outro documento impresso sobre sua mesa) e a pessoa de sua equipe que lhe procura para conversar ou apresentar alguma idéia/crítica/sugestão.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
64	Estimulo e reconheço os funcionários que contribuem com bom humor e criatividade para a manutenção de um clima descontraído no ambiente de trabalho.	64	Meu chefe estimula e reconhece os funcionários que contribuem com bom humor e criatividade para a manutenção de um clima descontraído no ambiente de trabalho.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
65	Quando um funcionário da minha equipe não alcança os resultados esperados, mesmo que tenha se aplicado com afinco para esse fim, entendo não haver razões para reconhecimento, pois o que importa é o resultado final.	65	Quando um funcionário da equipe de meu chefe não alcança os resultados esperados, mesmo que tenha se aplicado com afinco para esse fim, ele entende não haver razões para reconhecimento, pois o que importa é o resultado final.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
66	É comum que minhas solicitações sejam objeto de vários pedidos de esclarecimentos por parte de minha equipe.	66	É comum que as solicitações de meu chefe sejam objeto de vários pedidos de esclarecimentos por parte de sua equipe.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
67	Procuro criar um clima de confiança tal com meus subordinados ao ponto dos mesmos se sentirem à vontade para assumir que desconhecem ou não tem a habilidade necessária para lidar com determinado produto, serviço ou ferramenta de trabalho.	67	Meu chefe procura criar um clima de confiança tal com seus subordinados ao ponto dos mesmos se sentirem à vontade para assumir que desconhecem ou não têm a habilidade necessária para lidar com determinado produto, serviço ou ferramenta de trabalho.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
68	Incentivo a participação de toda a equipe no processo de decisão, adotando práticas inovadoras de gestão.	68	Meu chefe incentiva a participação de toda a equipe no processo de decisão, adotando práticas inovadoras de gestão.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
69	Quando me comunico com a equipe procuro sempre me colocar no lugar de meus interlocutores, utilizando um vocabulário e um conjunto de conceitos que sei ser do conhecimento deles, criando condições para que eles se sintam à vontade para fazer perguntas e sanar suas dúvidas.	69	Quando meu chefe se comunica com a equipe, ele procura sempre se colocar no lugar de seus interlocutores, utilizando um vocabulário e um conjunto de conceitos que sabe ser do conhecimento deles, criando condições para que eles se sintam à vontade para fazer perguntas e sanar suas dúvidas.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
70	Se perguntados, tenho certeza que meus subordinados confirmarão que é comum eu elogiá-los de forma conjunta e individual.	70	É comum meu chefe elogiar os integrantes de sua equipe de forma conjunta e individual.
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5

Anexo 2 – Primeira mensagem enviada por e-mail para incentivar o público-alvo a responder e devolver o questionário constante do anexo 1.

De: mestradobb@ig.com.br

[SALVAR CONTATO](#)

Data: 26/08/2005 (02:23:04)

Assunto: Agradecimento - Mestrado - Pesquisa

Prioridade: Normal

Para: mestradobb@ig.com.br

[ver cabeçalho da mensagem](#)

Prezado Colega,

Você já deve ter recebido ou receberá nos próximos dias uma pesquisa sobre a aplicabilidade de práticas e conceitos disseminados em treinamentos e publicações sobre o tema - Gestão de Pessoas.

Trata-se de pesquisa acadêmica, que fundamentará dissertação de mestrado em desenvolvimento e cujo trânsito interno foi autorizado pela GEPES-SP.

Tempo é um recurso escasso e precioso e é por essa razão que desejo, de forma antecipada, agradecer-lhe por sua atenção e tempo dispensados na análise, resposta e devolução do referido questionário, até o próximo dia 09/09/05 - sexta-feira.

O anonimato do pesquisador é apenas uma opção e orientação acadêmica, que tem por objetivo não influenciar o público pesquisado, bem como evitar que a iniciativa possa ser confundida com exibicionismo ou autopromoção.

Não há risco de imagem para o Banco e seus funcionários pois a dissertação final fará referência apenas a uma "grande instituição financeira nacional".

Utilize este e-mail para apresentar eventuais dúvidas, críticas e/ou sugestões.

Caso seja de seu interesse saber a futura localização da tese e análise da pesquisa no site da Universidade Corporativa (se aprovada pela banca examinadora...), responda esta mensagem indicando esse interesse. Será um prazer noticiar-lhe tal publicação e, novamente, ter a oportunidade de lhe agradecer pela colaboração.

Conto com você !

"Mestrando responsável pela pesquisa"

Anexo 3 – Segunda mensagem enviada por e-mail para incentivar o público-alvo a responder e devolver o questionário constante do anexo 1.

De: mestradobb@ig.com.br

[SALVAR CONTATO](#)

Data: 04/09/2005 (21:20:10)

Assunto: 09/09-Sexta - Mestrado - Devolução de Pesquisa

Prioridade: Normal

Para: mestradobb@ig.com.br

[\[ver cabeçalho da mensagem \]](#)

Prezado colega,

Pesquisa de Mestrado - Prazo p/devolução: 09/09/2005 - Sexta-Feira

Se você já devolveu o questionário respondido para a GEPES-SP, permita-me, mais uma vez, agradecer-lhe pela atenção e por sua importante contribuição à pesquisa acadêmica, que ora desenvolvo na área de gestão de pessoas.

Se, por outro lado, você ainda não encontrou aquele tempo para responder e devolver o referido questionário, peço a sua AJUDA e atenção para que tais providências sejam tomadas até a próxima sexta-feira.

Sua participação e opinião são fundamentais para o êxito do trabalho e imprescindíveis para traçar um perfil fidedigno do público-alvo selecionado.

Obrigado.

"Mestrando responsável pela pesquisa"

Anexo 4 – Terceira e última mensagem enviada por e-mail para incentivar o público-alvo a responder e devolver o questionário constante do anexo 1.

De: mestrado@ig.com.br [SALVAR CONTATO](#)

Data: 09/09/2005 (01:17:53)
Assunto: ÚLTIMO DIA !!! - QUESTIONÁRIO - MESTRADO
Prioridade: Normal
Para: mestrado@ig.com.br

[\[ver cabeçalho da mensagem \]](#)

Prezado colega,

Enfim, sexta-feira !!! "Dia Internacional" da cerveja; de conversar com amigos e familiares; de pedir uma pizza (para se livrar da cozinha ...) e, quem sabe ... , de lembrar-se de um insistente mestrando que PRECISA receber um tal questionário sobre gestão de pessoas.

Pois hoje - sexta-feira - 09/09 - é o último dia com o qual conto com sua AJUDA e APOIO para que aquele questionário seja respondido e enviado a GEPES-SP.

(Obs.: O envelope poderá ser enviado pelo malote de sua agência até segunda-feira - 12/09/05).

Caso você já o tenha respondido, esqueça esta mensagem e guarde apenas o meu
MUITO OBRIGADO !

Caso contrário, faça a sua "boa-ação" da semana e ajude um persistente mestrando ...

A todos, respondentes ou não, agradeço pela atenção, desculpo-me pelo espaço tomado de sua caixa postal (prometo ser esta a última msg ...) e desejo um feliz final de semana junto aos seus !

"Mestrando responsável pela pesquisa"