

Título: Trilhas de Desenvolvimento Profissional: Da teoria à prática

Autoria: Isa Aparecida de Freitas

Resumo

Este artigo aborda o processo de implementação de Trilhas de Desenvolvimento Profissional no Banco do Brasil. O trabalho foi formulado a partir do conceito de navegação profissional de Le Boterf (1997) e dos quatro alicerces para a educação descritos no relatório de Delors para a Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI da UNESCO em 1998. Trilhas são conceituadas como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. O pressuposto é de que cada um pode construir a sua trilha, a partir da sua história e dos seus desejos profissionais, aliados aos interesses e estratégia organizacionais. Além disso, o trabalho ressalta que a forma de aquisição de novas competências são múltiplas e dependem do estilo de aprendizagem de cada pessoa. O Banco do Brasil orienta para a possibilidade de construção de Trilhas a partir de quatro pontos de partida: o desempenho atual, o interesse por um tema, a aspiração profissional e o direcionamento estratégico. Para cada uma dessas possibilidades são oferecidas opções de aprendizagem diversificadas, tais como cursos, seminários, publicações internas, estágios, além de opções do ambiente social tais como livros, artigos, *Sites* e filmes. Essas informações são disponibilizadas na intranet corporativa, na Internet e no “Programa Profissionalização”.

1. Introdução: o contexto organizacional

Este artigo tem como objetivo descrever o processo de implementação de Trilhas de Desenvolvimento Profissional junto aos funcionários do Banco do Brasil e sua contribuição para outras funções de Recursos Humanos.

No início do ano 2000, entrou em vigor a Estratégia Corporativa 2000-2002. Nesse documento foram descritas as crenças e valores que deveriam balizar o desenvolvimento de linhas de ação para a excelência corporativa. Para as ações da área de Recursos Humanos destacaram-se as seguintes crenças e valores: “valorização do trabalho eficiente e inovador”; “incentivo ao autodesenvolvimento e à profissionalização dos funcionários”; e “ascensão profissional baseada no mérito” (Programa Profissionalização, Suplemento especial nº11).

Os temas autodesenvolvimento, empregabilidade e profissionalização começaram a ser amplamente disseminados na Empresa, em 1996, através do Programa Profissionalização¹. Como consequência dessa divulgação de conceitos, observou-se, por parte dos funcionários, o incremento da demanda e da busca de alternativas para o aprimoramento profissional. Em 2000, a cultura de autodesenvolvimento, segundo pesquisas de avaliação do Programa Profissionalização, já estava sedimentada, mas o direcionamento desse autodesenvolvimento e a forma de promovê-lo ainda exigia orientações da Empresa (autodesenvolvimento para quê, e quais as alternativas de aprimoramento).

A Organização adotou também, por um longo período, na formação de seus profissionais, “grade de treinamento”, onde eram listados todos os treinamentos indicados para um cargo específico, com obrigatoriedade de participação de todos os profissionais daquele cargo. Com o dinamismo dos cargos e funções, tornou-se bastante onerosa a elaboração de grades de treinamento na Empresa.. Além disso, muitos profissionais que ocupavam determinados cargos eram obrigados a participar de treinamentos cujos conteúdos já eram conhecidos, o que contribuía para a desmotivação e para a aplicação indevida de recursos em treinamento. Outro efeito do uso de “grade de treinamento” é que os funcionários acostumaram-se a receber da Empresa uma lista dos treinamentos dos quais deveriam participar, o que dificultava suas ações de busca de autodesenvolvimento, agora uma exigência de mercado.

O Sistema Trilhas foi concebido nesse cenário, buscando a flexibilização da formação dos profissionais, como forma de reconhecer as experiências e conhecimento que cada um já desenvolveu, independente do cargo que ocupa e como um grande orientador do planejamento do desenvolvimento profissional. O objetivo era auxiliar os funcionários na seleção das informações relevantes para as suas metas profissionais e proporcionar no contexto organizacional condições favoráveis para concretização dessas Trilhas de Desenvolvimento Profissional. Esta foi uma estratégia para conciliar interesses individuais com estratégias organizacionais.

O Sistema Trilhas assumiu como pressuposto a idéia de que o planejamento do desenvolvimento traria benefícios tanto para o funcionário quanto para a organização e que a maximização das possibilidades de sucesso dessa estratégia também dependeria de ações compartilhadas (Programa Profissionalização, fascículo nº 25). Com o Trilhas, cada pessoa poderia estabelecer o que desejaria alcançar, de acordo com os seus interesses e necessidades e obteria informações de como fazê-lo, a partir das orientações da Empresa. O foco no autodesenvolvimento continuaria sendo a diretriz norteadora, sendo que, a partir do Trilhas, os profissionais teriam acesso às informações específicas de como planejar seu desenvolvimento e que ações de aprendizagem deveriam implementar.

Trilhas de Desenvolvimento Profissional são conceituadas como “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional” (Programa Profissionalização, Fascículo 24). Neste sentido, vale ressaltar que os caminhos são múltiplos e específicos para cada pessoa, uma vez que a trajetória percorrida por um indivíduo é diferente da trilhada por outro, mesmo que eles estejam exercendo idênticas funções.

A implementação do Sistema Trilhas representa uma estratégia educativa para a realização da excelência humana e profissional. A excelência profissional pauta-se pela busca do alto desempenho, considerando as necessidades presentes e futuras da organização, além dos anseios pelo crescimento profissional e na carreira. Já a excelência humana, caracteriza-se pela busca do autodesenvolvimento como pessoa nas dimensões individual e social.

O Sistema Trilhas foi concebido com os seguintes objetivos:

- oferecer aos funcionários uma visão sistêmica da formação profissional no Banco do Brasil;
- tornar visíveis as expectativas da empresa em relação ao desempenho e, conseqüentemente, em relação à qualificação necessária para atuar nos diversos segmentos funcionais;
- sugerir meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal, favorecendo o desenvolvimento integral do indivíduo, conforme as premissas da educação corporativa;
- estimular, nos funcionários, a filosofia de autoformação contínua; e
- tornar o sistema de formação profissional aberto ao ambiente social, no sentido de incorporar as opções de aprendizagem ali disponíveis.

2. Concepção Teórica: Identificando as bases teórico-filosóficas

O Sistema Trilhas baseia-se nas quatro aprendizagens essenciais, necessárias para o profissional do século XXI, segundo a UNESCO: *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser.*

Em 1972, a Comissão Internacional sobre o Desenvolvimento da Educação, patrocinada pela UNESCO e presidida pelo estadista francês Edgar Faure, publicou seu relatório intitulado *Aprender a Ser*. Dentre outros conceitos, o relatório descreve a educação e o ensino como dimensões subordinadas ao ato da aprendizagem. As experiências de aprendizagem extra-escolares ganham a mesma importância das atividades formais de educação. Compreende-se, então, que aprender é um processo de toda uma vida, em duração e

diversidade. O problema concentra-se em “quem aprende” e não em “quem ensina” ou na instituição de ensino. O que passa a ter importância não é o itinerário, mas o ponto de chegada do processo de aprendizagem: Para Deleon (1996), “*cada um, à medida que seu julgamento se afirma e sua experiência se diversifica, deve ficar livre para escolher os caminhos de aprendizagem mais bem adaptados a suas necessidades, expectativas e aptidões*”.

Vinte e cinco anos depois, Jacques Delors, presidente da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, patrocinada pela UNESCO, confirma os quatro pilares da educação para o século XXI: *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser*” (Delors, 1998).

De acordo com o relatório de Jacques Delors (1998), cada vez mais o sucesso dos empreendimentos humanos será sustentado pela capacidade de automobilização das pessoas em busca das aprendizagens necessárias à transformação do mundo. E nas empresas, como organismos imbricados com a dinâmica social, observa-se o mesmo processo. A sobrevivência das empresas dependerá fundamentalmente da capacidade de aprender e transformar a realidade.

Paralelamente, a própria educação está em transformação: as possibilidades de aprender oferecidas pela sociedade multiplicam-se vertiginosamente, enquanto a noção de qualificação, no sentido tradicional, é substituída pelas noções de competência evolutiva e capacidade de adaptação (Delors, 1998). Os recursos educativos, cada vez mais diversos, disponíveis na empresa e na sociedade, nem sempre são visualizados com clareza pelos interessados, faltando-lhes freqüentemente instrumentos para discernir sobre os caminhos a percorrer.

Cresce, entre os profissionais, o desejo de regular, orientar e gerir o seu processo formativo e as expectativas por ações educativas personalizadas que estejam ao seu alcance, respeitando os ritmos, preferências e limites pessoais.

Dessas circunstâncias deriva a necessidade de democratizar as informações sobre as qualificações necessárias para o desempenho profissional competente e sobre os recursos e alternativas educacionais disponíveis, assegurando, assim, a transparência e a abertura do sistema de educação profissional adotado pela Empresa.

Como as pessoas fazem parte de diversos contextos sociais, entre eles o mundo do trabalho, onde investem parte significativa de sua existência, e onde passam por experiências de aprendizagem pessoais e profissionais, é fundamental propiciar a elas oportunidades de desenvolvimento que contemple os quatro pilares. Segundo Delors(1998), as principais caracterizações desses pilares são:

- *Aprender a conhecer* - As rápidas transformações geradas pelo progresso científico e as novas formas de atividade econômica e social exigem dos atuais e futuros profissionais a conciliação de uma cultura geral, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação. A cultura geral representa, para Delors, o passaporte para a educação permanente, na medida em que desperta o gosto e fornece as bases para se aprender ao longo de toda a vida.
- *Aprender a fazer* - é necessário aos atuais profissionais e, com maior intensidade, aos profissionais do futuro, o desenvolvimento da capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores. O trabalho é, e será com maior freqüência, menos prescritivo e mais desafiador às competências do profissional. É nessa perspectiva que Zarifian (1999) define competência como “[...] a tomada de iniciativa e de responsabilidade pelo indivíduo em relação a situações profissionais às quais ele é confrontado.”

- *Aprender a viver junto* - O conhecimento sobre o outro, sua história, tradição e cultura, a aceitação da diversidade humana, torna-se necessidade inadiável graças à percepção da crescente interdependência dos seres humanos. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos inevitáveis, envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro. Segundo Zarifian (1999), “*a competência é a faculdade de mobilizar um grupo de atores em torno das mesmas situações, de partilhar as questões essenciais, de assumir áreas de co-responsabilidade*”.

- *Aprender a ser* - O desenvolvimento da autonomia e da capacidade de julgar, bem como o fortalecimento da responsabilidade pessoal na realização do destino coletivo, tornam-se variáveis críticas de sucesso para o enfrentamento das situações complexas que se apresentam ao profissional. Lidar com desafios torna-se sinônimo de profissionalismo. Para Le Boterf (1999): “*o profissional é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa.*” A dimensão do *saber ser* contempla o desenvolvimento da autonomia, da responsabilidade profissional e social (cidadania) e responsabilidade pelo autodesenvolvimento.

Para Delors (1996), o conceito de *educação ao longo de toda a vida* permanece como estratégica fundamental, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. A educação permanente deve constituir uma construção contínua do ser humano, de seu saber e de suas aptidões, assim como de sua faculdade de julgar e agir. A vida profissional e social oferece múltiplas oportunidades de aprendizagem, bem como de atuação. O potencial educativo das experiências profissionais, das novas tecnologias vídeo-informáticas, das atividades culturais e de lazer soma-se à base educativa formal indispensável oferecida pela sociedade.

Le Boterf (1997), em consonância com o conceito de *educação ao longo de toda a vida*, traz o conceito de navegação profissional para explicitar o processo de aquisição de novas aprendizagens e de profissionalização ao longo da vida. São pressupostos da navegação profissional:

- a aprendizagem é sempre um ato voluntário, a pessoa tem um motivo para se engajar no processo;
- toda aprendizagem tem uma direção a seguir, um porto onde se deseja chegar, um conjunto de competências a serem adquiridas;
- o caminho a ser navegado depende não somente de onde se quer chegar, mas do ponto de partida. Os percursos de profissionalização devem considerar as competências atuais das pessoas e a distância entre elas e onde se deseja chegar;
- a cartografia é indispensável para elaborar percursos de navegação. Deverá ser traçado um “mapa de oportunidades” que não se limitará às situações de treinamento. A diversidade das situações e das modalidades de aprendizagem devem ser conhecidas e valorizadas pelos navegadores;
- a riqueza dos percursos de profissionalização dependerá da riqueza do “mapa de oportunidades” colocado à disposição dos navegadores. Certas etapas poderão ser obrigatórias e outras opcionais;
- profissionalizar-se remete então a navegar em uma rede de oportunidades de aprendizagem e não simplesmente subir na corda com nós de um programa ou de um currículo preestabelecido de formação;
- aprender faz nascer novas necessidades e projetos. Assim, um porto de chegada é também um ponto de partida;
- registros de profissionalização são preciosos para enriquecer os mapas de oportunidades e informar o ponto da trajetória;

- realizar balanços de posicionamento da trajetória permite ao navegador reconhecer e validar as aquisições. Convém realizá-los não somente no início, mas no curso do itinerário; e
- a navegação não é possível quando as condições meteorológicas não permitem e as regras de navegação não são claras e aceitas. Regras de mobilidade, modalidades de avaliação, organização do trabalho, comunicação interna, política de formação. É preciso ordená-las de forma coerente para favorecer as dinâmicas de profissionalização e criar uma ambiente que lhes seja favorável.

Para implementação da navegação profissional, Le Boterf (1997) sugere a criação do mapa de oportunidades de desenvolvimento profissional, que pode ser adaptado para várias realidades e valorizadas enquanto promotoras de aprendizagem, no mundo organizacional. Essas opções de aprendizagem são de 3 tipos como descritas a seguir:

Tipo 1: situações cuja finalidade principal e tradicional é treinamento:

- cursos presenciais em escola, centro de treinamento ou universidades;
- viagens de estudo;
- seminários;
- treinamentos baseados em computador;
- ensino programado; e
- cursos à distância.

Tipo 2: situações criadas para serem formadoras, mas que não correspondem a situações habituais de treinamento:

- consultas a especialistas;
- intercâmbio de práticas profissionais;
- realização de projetos de estudo com defesa dos resultados diante de uma banca ou comitê;
- acompanhamento por tutor ou um funcionário mais experiente;
- trabalho em colaboração com consultores externos;
- participação em colóquios ou reuniões profissionais externas;
- produção de manuais pedagógicos destinados a operadores;
- jantares de trabalho.

Tipo 3: situações de trabalho que não têm objetivos de formação mas que podem se tornar oportunidades de produção ou desenvolvimento de competências:

- participação da concepção de novos equipamentos, processos;
- participação em projetos transversais;
- redação de obras ou artigos profissionais;
- realização de missões específicas;
- condução de projetos;
- exercício da função de tutor;
- participação de uma missão de auditoria ou de avaliação;
- substituição temporária de um responsável hierárquico;
- condução de um grupo de melhoria da Qualidade;
- trabalho temporário em outro posto de trabalho; e
- alternância de experiência com responsabilidades operacionais e experiência com responsabilidades gerenciais.

As principais idéias dos autores citados centram-se na necessidade de aprender durante toda a vida, na multiplicidade de formas de aprender, no reconhecimento de que a aprendizagem é mais importante que a forma sob a qual ela foi adquirida, na crença de que as pessoas aprendem de acordo com as suas necessidades de transformar o mundo, na existência

de um caminho a percorrer, com ponto de partida e de chegada, na necessidade de garantir um mapa de oportunidades e no pressuposto de que cada um tem um conjunto de caminhos pessoais e profissionais específicos a serem trilhados ao longo da vida.

O desafio do Sistema Trilhas foi operacionalizar esses conceitos, onde os principais pressupostos, citados acima, pudessem ser visualizados na prática. A questão básica era como, a partir desses pressupostos, orientar as pessoas para elaborarem suas Trilhas de desenvolvimento pessoal e profissional. Está descrita abaixo, a forma como foi respondida essa questão.

3. Concepção Metodológica: Construindo Trilhas na Prática

O Sistema Trilhas foi desenvolvido no ano de 2000, por dois grupos de trabalho, formado por analistas de Recursos Humanos, que atuaram em dois momentos distintos.

O primeiro momento foi destinado à revisão de literatura sobre o tema, e contou com a participação de quatro analistas, que atuavam na área de treinamento. A esse grupo coube a função de identificar os referenciais teórico-filosóficos do Sistema, citados no tópico anterior, a vinculação com a estratégia corporativa e com as demais funções de Recursos Humanos.

O segundo grupo teve como objetivo operacionalizar os conceitos teóricos para transformá-los em práticas usuais a serem aplicadas pelos funcionários no dia-a-dia de trabalho. Esse grupo foi composto por cinco analistas, sendo três participantes do grupo anterior e dois novos profissionais que atuavam na área de gestão do desempenho e da carreira. Esse procedimento garantiu que os pressupostos teóricos fossem amplamente discutidos e assimilados pelos dois novos integrantes. A partir do compartilhamento dos conceitos teóricos, o grupo se defrontou com as seguintes questões práticas:

- como construir Trilhas, a partir de que pontos de partida?
- como manter os pressupostos teórico-filosóficos?
- como estimular o planejamento das Trilhas no dia-a-dia? e
- onde disponibilizar as orientações sobre Trilhas para todos?

Depois de inúmeras sessões de discussão sobre essas questões chegou-se à conclusão que a construção de trilhas começa sempre com um sonho profissional e que esse sonho é diferente para cada pessoa, mas pode ter origens comuns. Um sonho profissional foi considerado como uma manifestação de desejo, de crescimento e de realização. Analisando as possibilidades e o cotidiano profissional, foram propostos quatro pontos de partida básicos para orientar a construção de Trilhas. São eles:

- necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual;
- interesse em ampliar conhecimentos em um tema específico – “Domínio Temático”;
- aspiração profissional de crescimento na carreira; e
- direcionamento estratégico da empresa.

A construção do Sistema Trilhas para cada um desses pontos de partida está descrita a seguir.

Trilhas para aperfeiçoar o desempenho atual

A elaboração, neste ponto de partida, foi baseada no instrumento de Gestão de Desempenho Profissional (GDP) utilizado pelo Banco. Ele contempla metas e fatores. A referência para construção das Trilhas foram os fatores, que descrevem aspectos comportamentais necessários à atuação profissional de cada pessoa. No segundo semestre de 2000, a GDP contemplava 33 fatores, distribuídos em cinco perspectivas (Estratégia e Operações, Satisfação do Cliente, Resultado Econômico, Comportamento Organizacional e Processos Internos). Cada avaliador deveria escolher em quais fatores cada subordinado seria avaliado, sendo que deveriam ser escolhidos, no mínimo, três fatores por perspectiva.

No que se refere à GDP, foram feitas duas análises: a primeira de conteúdo das descrições de cada fator e a outra quanto ao processo de escolha dos fatores pelos avaliadores, usando, como parâmetro, as informações da última avaliação disponível no sistema (primeiro semestre de 2000).

Foi constatado que havia muita similaridade entre os fatores descritos e que, em muitas situações, era difícil na prática identificar as diferenças entre eles. Verificou-se, também, que a orientação de selecionar os fatores de acordo com os cargos não estava sendo implementada. Os dados indicavam que, em mais de 90% dos casos, os funcionários estavam sendo avaliados em todos os fatores, o que poderia estar comprometendo a qualidade das avaliações. Diante dessas análises, o grupo propôs alterar a avaliação de fatores da GDP. Com base na análise de conteúdo dos fatores, que foram transformados em unidades de avaliação mais abrangentes e significativas, os 33 fatores foram transformados em 13 e passaram a ser obrigatórios para todos os segmentos funcionais da Empresa. Foram criados, também, referenciais de desempenho² para cada um desses fatores, onde foram elaborados referenciais específicos para cada segmento e nível funcional. O pressuposto é de que essas competências descritas nos fatores são básicas para todos, mas que o nível de exigência de cada uma delas depende do papel ocupacional de cada pessoa. Esses referenciais de desempenho passaram a ser utilizados como desempenhos esperados na formulação dos acordos de trabalho das equipes.

A validação semântica dos novos fatores e dos referenciais de desempenho foi feita no Centro de Treinamento de Brasília (GEPES Regional). Participaram da validação três turmas de treinandos, em torno de 45 pessoas: administradores, gerentes de equipe e avaliados. O objetivo foi testar a compreensão dos termos utilizados, bem como monitorar a percepção dos funcionários quanto à simplificação da GDP. Os ajustes sugeridos foram discutidos e efetivados, quando pertinentes. Foi constatado que a estratégia de simplificação e adoção dos referenciais de desempenho teve ampla aceitação por parte dos treinandos.

Até o momento, o que foi descrito representa o processo de adequação da GDP. O Sistema Trilhas objetivava identificar opções de aprendizagem internas e externas capazes de promover o desempenho em cada um desses fatores. Procedeu-se então, análise dos treinamentos internos e externos (desenvolvidos em parceria com instituições de ensino ou contratados no mercado) para verificar quais treinamentos proporcionariam o desenvolvimento de cada um dos fatores. Para fazer esse estudo, o grupo organizou-se em duplas de analistas que examinaram os 102 treinamentos em linha na Empresa. A identificação dos fatores promovidos pelos treinamentos foi baseada nos desempenhos esperados no posto de trabalho, descritos para cada um deles. Nos casos em que os treinamentos não tinham esses desempenhos descritos, o grupo de trabalho os definiu, a partir da análise do material didático e entrevistas com os planejadores. Como o objetivo era orientar os funcionários quanto aos treinamentos que propiciam o desenvolvimento dos fatores, trabalhou-se com o conceito de prevalência fatorial. Muitos fatores podem ser promovidos por um único treinamento, mas alguns fatores são mais trabalhados que outros, por isso, foram considerados apenas os fatores que eram foco do treinamento, abordados com profundidade, ou seja, os mais relevantes.

Desse trabalho resultou uma planilha que identificava o relacionamento de cada um dos treinamentos com os fatores a ele associados. Os planejadores responsáveis pelo desenvolvimento de cada treinamento avaliaram a pertinência da associação e propuseram alguns ajustes.

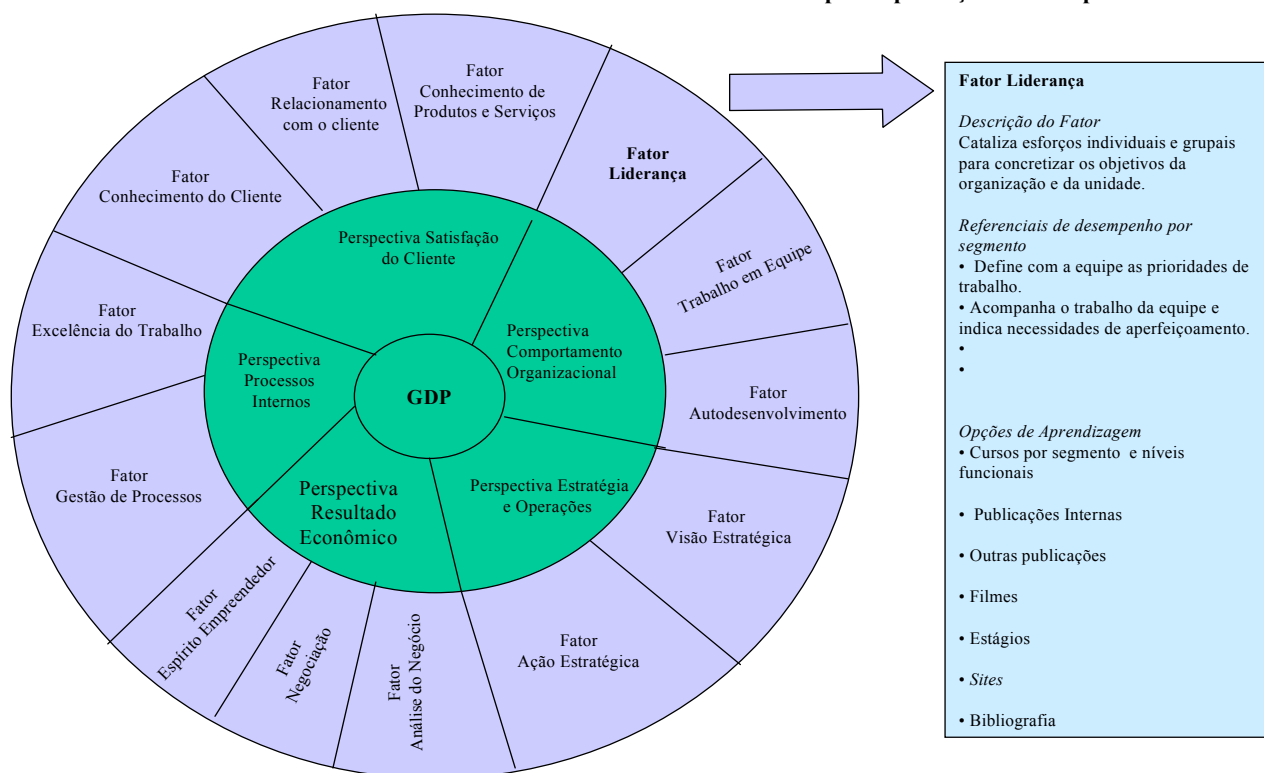
Trabalho semelhante foi feito para as publicações internas do Banco (Fascículos do Programa Profissionalização e Boletim em Sintonia³). Nesse caso, a vinculação com os fatores foi feita pelo conteúdo de cada publicação.

A próxima tarefa foi identificar, no ambiente social, outras opções de aprendizagem disponíveis, em consonância com os princípios teóricos do Sistema Trilhas. Foram identificados estágios, bibliografia, *Sites* e até filmes de circuito comercial que focassem cada um dos fatores de desempenho.

Na forma como está disponível hoje, o funcionário, a partir da sua avaliação de desempenho, pode, sozinho, ou com o auxílio do seu avaliador, identificar as opções de aprendizagem disponíveis para aperfeiçoar seu desempenho em um fator específico. Quando ele pesquisa o fator, encontra descritos para cada segmento e nível funcional os treinamentos que alavancam o desempenho naquele fator, além de publicações internas, bibliografia, *Sites* e filmes. O objetivo foi democratizar o acesso às informações e incentivar as pessoas a construir suas Trilhas a partir de objetivos definidos, considerando suas realidades locais e suas preferências em termos de estilo de aprendizagem. Por exemplo, quem gosta de estudar sozinho pode optar por leitura de livros e artigos, cursos auto-instrucionais, pesquisas em *Sites* etc.

A figura 1, a seguir, apresenta as perspectivas da GDP e os seus respectivos fatores. É destacado como exemplo o fator liderança, com a estrutura de informações disponível no Sistema Trilhas para quem deseja se aperfeiçoar nesse fator. Para cada um dos demais fatores, existe um conjunto de informações semelhantes.

Figura 1 **Trilhas para aperfeiçoar desempenho**



Trilhas por Domínios Temáticos

Domínios temáticos são áreas de conhecimento sobre as quais o Banco tem interesse. Eles foram definidos de acordo com os conteúdos dos programas de T&D oferecidos pelo Banco e pelos conhecimentos necessários ao desenvolvimento dos negócios do Conglomerado.

Os 102 treinamentos da empresa foram analisados pelo grupo de trabalho com relação aos conteúdos abordados. Essa análise possibilitou a organização dos programas em dois domínios temáticos: *Negócios e Apoio aos Negócios*. Treinamentos voltados para *Negócios* são aqueles que abordam os fundamentos, a instrumentalização e as estratégias para concretização dos negócios com os diversos tipos de clientes (pessoa física, pessoa jurídica, governo, gestão de recursos de terceiros) e os mercados especiais (agronegócios, negócios internacionais). Os treinamentos voltados para o Apoio aos Negócios tratam de temas que dão suporte à manutenção dos negócios a longo prazo, tais como tecnologia, gestão de pessoas, crédito, marketing etc.

A definição da terminologia usada para os domínios temáticos foi baseada na Estratégia Corporativa 2000-2002. Um dos desafios do grupo era evitar que os temas e conhecimentos relevantes para o conglomerado fossem confundidos com a estrutura organizacional em vigor, por isso optou-se por trabalhar por mercados e tipo de clientes, que independem da arquitetura organizacional, e sim da estratégia. A tabela 1 descreve os temas identificados para os dois domínios temáticos

Tabela 1 – Temas por Domínios temáticos

NEGÓCIOS	APOIO AOS NEGÓCIOS
Pessoa Física	Auditoria e Controle
Pessoa Jurídica	Comunicação
Setor Público	Educação e Cidadania
Investidores institucionais	Economia e Finanças
Agronegócios	Gestão de Pessoas
Internacionais	Gestão de Crédito
	Gestão Empresarial
	Informática
	Marketing

Para cada um dos temas descritos acima, foram identificadas opções de aprendizagem internas e externas capazes de promover a qualificação profissional nessas áreas de conhecimento, tal como foi feito para os fatores da GDP. Foi enviada a cada área da Empresa, que trata especificamente do conteúdo, uma lista de opções de aprendizagem para que os técnicos pudessem criticá-la, retirando opções e acrescentando novas possibilidades. Esse procedimento objetivou o envolvimento dos técnicos no processo de construção do Sistema Trilhas.

Na construção de Trilhas por domínio temático, o profissional define, primeiramente, o domínio temático em que deseja se desenvolver: *Negócios* ou *Apoio aos negócios*. Caso a opção recaia em *Negócios*, o profissional deve contemplar, também, em sua trilha, conteúdos de *Apoio aos Negócios* que ofereçam suporte ao tema escolhido. Isso significa que para uma pessoa desenvolver suas competências em uma área de negócio específica ela precisa ter, também, um conjunto de conhecimentos que sustentam a realização desse negócio. Se a escolha for por *Apoio aos Negócios*, o profissional pode contemplar em sua trilha opções de aprendizagem somente para o tema escolhido, por exemplo, Gestão de Crédito.

Trilhas por Aspiração Profissional

Trilhas por aspiração profissional visam orientar o funcionário quanto ao caminho a seguir quando ele deseja exercer outros cargos ou papéis ocupacionais futuros, dentro da Empresa.

O bom desempenho nos diversos cargos e papéis ocupacionais requer um preparo em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para tanto, a empresa precisa descrever claramente quais os pré-requisitos para o exercício desses cargos ou papéis, e como traçar Trilhas preparatórias com base nas informações disponíveis.

Este módulo do Sistema Trilhas está em fase de desenvolvimento e é diretamente vinculado ao Programa de Ascensão Profissional⁴, que define as regras básicas para crescimento em cada uma das carreiras. Conhecendo essas regras e o ponto onde se quer chegar, o funcionário terá à sua disposição um leque de opções de aprendizagem para o segmento ou nível funcional que deseja ocupar.

A base informatizada de todo o Programa de Ascensão Profissional é o Sistema TAO⁵ – “Talentos e Oportunidades”. O módulo “Talentos” já se encontra implantado em todo o Banco. Ele captura dos outros sistemas de Administração de Pessoas informações relacionadas com a vida e a trajetória profissional dos funcionários. Nesse módulo, cada pessoa cadastra no Sistema seus conhecimentos e realizações que ainda não constam nos registros da Empresa.

No módulo “Oportunidades”, a Empresa informará os diversos cargos disponíveis, estágios e necessidades de profissionais para projetos especiais. Descreverá os impedimentos, pré-requisitos, experiências e conhecimentos exigidos para o exercício de cada uma das oportunidades criadas (Programa Profissionalização, fascículo 12). Isso permitirá ao funcionário identificar eventuais divergências entre as competências pessoais exigidas pelo perfil do cargo pretendido, permitindo ao profissional desenvolver ações pontuais com o objetivo de superar essa discrepância, ou mesmo redefinir sua trajetória profissional, com base em outros interesses de carreira.

Trilhas por Direcionamento Estratégico

Este módulo do Sistema Trilhas foi desenvolvido em parceria com a área de Estratégia e Organização⁶. O direcionamento estratégico indica os rumos que a Empresa deseja seguir, seus focos de atuação para cumprimento de sua missão, os novos mercados em que deseja atuar, as novas tecnologias a serem utilizadas e os novos produtos que poderão ser desenvolvidos. Todas essas informações podem sugerir uma Trilha de Desenvolvimento Profissional, como uma forma de se antecipar e se preparar para o futuro.

Na elaboração de Trilhas por direcionamento estratégico optou-se por trabalhar com a missão da Empresa e com os relacionamentos que a Empresa desejava potencializar: clientes, acionistas, sociedade e funcionários. Com base nesses focos de relacionamento foram identificados os referenciais de desempenho adequados para esse aprimoramento. Depois dessa identificação, foi feita uma comparação entre esses referenciais e aqueles já formulados para a Gestão de Desempenho (GDP). Foi constatada alta similaridade entre esses referenciais de desempenho, por isso, optou-se por manter os da GDP, para os quais já estavam identificadas as opções de aprendizagem.

Para construir uma trilha por direcionamento estratégico, o funcionário deve primeiramente definir em que foco de relacionamento deseja investir. A partir daí, é só consultar os fatores relacionados a esse foco e escolher as opções de aprendizagem mais indicadas.

Divulgação do Trilhas na Empresa

As informações sobre o Sistema Trilhas foram divulgadas em mídia eletrônica e mídia impressa.

Na mídia eletrônica estão disponíveis desde abril de 2001. As informações foram disponibilizadas na intranet corporativa, no *site* da Diretoria de Gestão de Pessoas e na internet.

Quanto à mídia impressa, as informações estão sendo veiculadas nos fascículos do Programa Profissionalização. Essa publicação foi utilizada porque, de acordo com a última

pesquisa de comunicação da Empresa, este é o veículo mais lido pelos funcionários e de maior credibilidade. A estratégia de utilizar essa mídia garante o acesso a informação a todos os funcionários, em qualquer lugar do País.

Foram divulgados até o momento, dois fascículos, o primeiro conceitual, que aborda o cenário atual, as razões pelas quais a Empresa decidiu trabalhar com esse conceito, os benefícios para a Empresa e funcionários e idéias gerais sobre as quatro possibilidades de construção de Trilhas. O segundo fascículo foi sobre o tema “Trilhas e GDP”. O terceiro, em processo de editoração, aborda o tema “Trilhas por Domínio Temático”. Estão em fase de elaboração de texto os demais: “Trilhas para Ascensão Profissional” e “Trilhas por Direcionamento Estratégico”.

As orientações contidas na mídia eletrônica também foram disponibilizadas na mídia impressa, sendo que, nesse último veículo foram trabalhados exemplos práticos de como construir Trilhas, especificando-as para um determinado fator de desempenho e para um negócio específico. Na mídia eletrônica são especificados os passos a serem seguidos para construção dos quatro tipos de Trilhas, de forma mais genérica.

Nas orientações sobre a formulação das Trilhas, nas duas mídias, é trabalhada também a necessidade de especificar os recursos necessários para a implementação das opções de aprendizagem desejadas: tempo, orçamento, equipamentos, local de realização, oportunidade de aplicação das aprendizagens no trabalho atual e futuro, o apoio da equipe de trabalho e do gestor. Os funcionários são estimulados a responder a essas questões, antes de iniciar a construção das Trilhas. Esse procedimento visa tornar o planejamento mais factível, de acordo com a realidade do funcionário.

Discussão semelhante sobre o tema está sendo realizada com os gestores de equipes, em sala de aula, nas oficinas gerenciais. Eles são orientados para registrar na GDP de seus funcionários as Trilhas que cada um deseja desenvolver e para apoiar e incentivar esse aprimoramento. O envolvimento do gestor na formulação da Trilhas de seus funcionários é uma forma de garantir que as ações de desenvolvimento profissional previstas sejam efetivamente implementadas e que estejam em sintonia com as estratégias organizacionais.

4. Resultados da implementação e algumas implicações

No sistema Trilhas de Desenvolvimento Profissional foram propostas diversas modalidades de ações de aprendizagem para promover o desempenho e o crescimento na carreira. Valorizaram-se as formas tradicionais de aquisição de habilidades como os treinamentos presenciais, autoinstrucionais em mídia impressa, televisivos, pela intranet e pela web ou contratados no mercado e buscou-se estimular as pessoas a pensar a aprendizagem de forma mais abrangente. Aprende-se de diversas formas: com indicações bibliográficas; *sites* na internet; vídeos; filmes; estágios profissionais internos e externos; peças de teatro; trabalhos comunitários; cursos acadêmicos, e outros.

É comum no mercado de trabalho a valorização da formação clássica e de títulos, na seleção de profissionais para os diversos cargos. Esse procedimento tem sido utilizado mesmo quando o cargo não tem essa exigência. Enquanto técnicos da área de Recursos Humanos e pesquisadores, vale a pena refletir se a ênfase não deveria ser dada às competências e habilidades que a pessoa desenvolveu ao longo da vida, ao invés de valorizar a forma como essas habilidades e competências foram adquiridas. Assim, o mercado de trabalho deveria buscar os profissionais com aquelas competências, independente de como as pessoas as desenvolveram. Essa seria também uma forma de reduzir a exclusão social baseada no nível de escolaridade, quando essa exigência puder ser dispensada.

O Sistema Trilhas leva a todos funcionários, inclusive àqueles localizados nas regiões menos desprovidas de oportunidades de formação, orientações sobre como eles podem continuar se desenvolvendo. Além disso, eles podem informar quanto às novas habilidades

adquiridas, registrando o progresso no TAO. A partir desse registro, podem ser identificados e pontuados para uma seleção específica, dentro da Empresa.

De maneira geral, pode-se dizer que o Sistema Trilhas tem sido bem percebido e valorizado pelos funcionários. Desde a sua divulgação na intranet corporativa e na internet, a partir de abril de 2001, a página tem se situado entre as cinco primeiras mais visitadas pelos funcionários, no Portal de Desenvolvimento Profissional. Nos últimos dois meses (fevereiro e março de 2002) o número de acessos a essa página foi de 3.324. É importante considerar que a intranet ainda não está disponível para todas as dependências do País.

Foi constatado, a partir da divulgação do primeiro fascículo do Trilhas, um grande interesse dos funcionários pelo tema, identificado através de *e-mails*, solicitando mais informações. Muitos funcionários telefonaram ou encaminharam mensagens solicitando o reenvio de fascículos já veiculados e destacados como relevantes para o planejamento da carreira, no primeiro fascículo sobre o Sistema.

Vale ressaltar que, algumas áreas de negócio têm trabalhado o tema na intranet corporativa, detalhando mais as opções de aprendizagem, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atuar na área. Elas vislumbram a possibilidade de, a médio prazo, contar com pessoas mais preparadas para ingressar na área.

O tema Trilhas de Desenvolvimento Profissional é recente, tanto no Banco do Brasil, como no País. Na Empresa ele se vincula a alguns conceitos que já têm sido trabalhados, tais como *plano de autodesenvolvimento e plano de carreira*. Exemplos e orientações de como formular esses planos foram disseminados via Processos de Orientação Profissional⁷ (POP) em sala de aula e por meio dos fascículos do Programa Profissionalização. No entanto, até o momento da concepção do Sistema Trilhas, havia pouco conhecimento por parte dos funcionários quanto às opções de aprendizagem disponíveis, mesmo os treinamentos. As informações sobre os cursos, embora normatizadas, eram difíceis de serem consultadas e não estavam sistematizadas por área de conhecimento e nem por fatores de desempenho.

Talvez a maior contribuição do Sistema Trilhas seja para a alavancagem de desempenho, num primeiro momento. Hoje, as indicações para treinamento poderão estar relacionadas às dificuldades reais de desempenho, identificadas na avaliação dos fatores de desempenho. A literatura científica sempre alia treinamento a desempenho, como pode ser observado nas palavras de Golstein (1991), que definiu treinamento como a *aquisição sistematizada de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria de desempenho no trabalho*. No entanto, na vida organizacional a relação entre desempenho deficiente e indicação para treinamento nem sempre é feita de forma objetiva e clara.

É esperado que, com a implementação do Programa de Ascensão Profissional, o Sistema Trilhas poderá efetivamente contribuir para o planejamento da carreira e aproveitamento dos funcionários mais qualificados. Quanto maior for o aproveitamento dos profissionais por esse Programa, maior será o incentivo dado aos funcionários para construir Trilhas de Desenvolvimento Profissional para essa finalidade.

5. Conclusão

Tecer considerações, atualmente, sobre os temas autodesenvolvimento e gerenciamento da própria carreira é lugar comum. Basta consultar os temas de congressos na área de Recursos Humanos e os livros publicados, na última década. A questão que o Banco do Brasil tentou equacionar com a implementação do Sistema Trilhas de Desenvolvimento Profissional foi como orientar o autodesenvolvimento das pessoas para atingir objetivos práticos, tanto para a Organização quanto para o funcionário. Representou uma estratégia de compartilhamento da gestão do desenvolvimento profissional e da carreira. Os profissionais da Empresa continuam sendo treinados para executar com excelência os seus papéis ocupacionais, mas um conjunto de outras opções de aprendizagem está disponível para que

eles possam se desenvolver, caso tenham interesse. O Banco dispõe de cerca de 25 cursos auto-instrucionais, no Portal de Desenvolvimento Profissional, que qualquer funcionário pode fazer, sem impactar o orçamento da dependência. Todos estão relacionados aos fatores de desempenho e aos domínios temáticos.

No que se refere à adoção dos referenciais teórico-filosóficos, pode-se concluir que, o desenho do Sistema Trilhas contemplou os pressupostos básicos defendidos pela Navegação Profissional de Le Boterf(1997). O próprio conceito de Trilhas adotado - “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento profissional”- enfatiza a idéia de navegação ou da existência de caminhos múltiplos a serem seguidos a partir de uma trajetória já vivida (ponto de partida). As metas profissionais a serem alcançadas por um dos quatro propósitos trabalhados no Trilhas representam os pontos de chegada. O percurso tem trajetórias múltiplas, a partir das experiências de cada pessoa, que define essa trajetória consultando um mapa de oportunidades de aprendizagem. Alguns pontos da trajetória podem ser obrigatórios para uns e não para outros. A idéia dos registros da trajetória e dos balanços é contemplada no Sistema TAO e na Gestão do Desempenho Profissional.

Quanto às quatro aprendizagens essenciais para o século XXI, pode-se concluir que foram contempladas da seguinte forma:

- *Aprender a conhecer* - representa o foco de todo Sistema Trilhas, que considera a necessidade do profissional contemporâneo possuir um repertório cultural abrangente e, ao mesmo tempo, conhecimentos técnicos específicos. O módulo de opções por domínio temático contempla amplamente essa necessidade de aprendizagem.
- *Aprender a fazer* – é destacada a multiplicidade de opções de aprendizagem que valorizam o aprender fazendo, tais como a participação em estágios, projetos especiais, cursos auto-instrucionais e em treinamentos desta modalidade (“fazendo e aprendendo” - FAZAP);
- *Aprender a viver junto* – é enfatizada nas opções de aprendizagem relativas aos fatores de desempenho da perspectiva comportamento organizacional (liderança e trabalho em equipe), bem como nos domínios temáticos Gestão de Pessoas e Educação e cidadania.
- *Aprender a Ser* – contemplada em todo o Sistema, uma vez que o pressuposto básico do Trilhas é o da iniciativa pessoal. O indivíduo deseja ser, no futuro, algo diferente do que ele é hoje. Deseja agregar em sua existência novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Representa um exercício de autonomia e responsabilidade pelo crescimento pessoal e profissional.

No que diz respeito às condições básicas necessárias para que uma Empresa possa implementar um sistema com os mesmos propósitos do Trilhas, pode-se concluir que o primeiro requisito é ter um conjunto sistematizado de informações sobre todo o processo de formação profissional, principalmente no que se refere aos treinamentos e aos desempenhos que eles promovem. Outro ponto fundamental é dispor de um sistema de gerenciamento de carreira, que permita ao funcionário planejar o seu desenvolvimento profissional e ter condições reais de investir no seu crescimento. E, por último, mas não menos importante, a organização precisa estar imbuída do propósito verdadeiro de reconhecer esses profissionais e de aproveitá-los de acordo com suas competências.

6. Referências

BANCO DO BRASIL. Eu sou o TAO. *Programa Profissionalização*, Brasília, Ano II, nº 12, Setembro 1997.

BANCO DO BRASIL. Estratégia Corporativa 2000-2002. *Programa Profissionalização, Suplemento Especial* nº11, Brasília, março 2001.

- BANCO DO BRASIL. Trilhas de Desenvolvimento Profissional. *Programa Profissionalização*, Brasília, Ano V, nº 24, Junho 2001.
- BANCO DO BRASIL. Trilhas de Desenvolvimento Profissional e GDP. *Programa Profissionalização*, Brasília, Ano VI, nº 25, Novembro de 2001.
- DELEON, Acher. De uma comissão à outra... Um quarto de século depois. *O Correio da UNESCO*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, ano 24, nº6, junho 1996.
- DELORS, Jacques. Educar para o futuro. *O Correio da UNESCO*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, ano 24, nº6, junho 1996.
- DELORS, Jacques. Educação – Um tesouro a descobrir. Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para século XXI. São Paulo:Cortez;Brasília:MEC /UNESCO, 1998.
- GODSTEIN, I.L. *Training in Work Organizations, 1991* – Capítulo 9 (páginas 507 a 619)
- LE BOTERF, Guy. *Compétence et Navigation Professionnelle*. Paris: Éditions d’Organisation, 1997.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objectif Compétence*. Paris: Éditions Liaisons, 1999.

¹ Programa que visa potencializar o processo de desenvolvimento profissional dos funcionários do Banco. Iniciou-se em 1996 e conta com 92% de funcionários inscritos. A participação no Programa é voluntária. Como estratégia de divulgação de conteúdos, são desenvolvidos fascículos sobre o tema desenvolvimento profissional, elaborados por técnicos da Empresa e autores de renome do mercado nacional. Além disso, assuntos estratégicos de interesse de todo Conglomerado também são divulgados em Suplementos Especiais. Esses fascículos são entregues nas residências dos funcionários.

² Referenciais de desempenho são descrições do desempenho esperado do profissional, em cada fator, em função do papel ocupacional que esteja exercendo. Eles permitem o melhor entendimento do fator por parte do avaliador e avaliado.

³ Boletim em Sintonia é uma publicação especialmente destinada aos gestores de equipes. Trata das questões gerenciais, focalizando aspectos teóricos e práticos da gestão de pessoas.

⁴ O Programa Ascensão Profissional tem como objetivo definir critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional nos diversos segmento funcionais existentes na Empresa. Já está implantado na rede de agências.

⁵ O Sistema TAO é um sistema informatizado de gestão de pessoas, que visa otimizar o aproveitamento das potencialidades dos funcionários. É composto por dois módulos: “Talentos”, que contém informações sobre o perfil do funcionário e o “Oportunidades”, com informações sobre as possibilidades de trabalho dentro da Empresa (cargos vagos, estágios, colaborações, participações em projetos especiais etc.) e das exigências necessárias para participar dessas oportunidades.

⁶ Unidade responsável no Banco do Brasil pela formulação das estratégias organizacionais.

⁷ Processo de Orientação Profissional são eventos presenciais, ministrados por psicólogos colaboradores, com formação em orientação profissional. Visam facilitar o processo de escolha profissional dos funcionários do Banco. Até o momento, tem sido público-alvo desses eventos apenas os gestores e candidatos a gestores.