

LUCIANA VELOSO FERREIRA

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO
PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA 4.0 NO ÂMBITO DO SETOR BANCÁRIO:**
Proposta de aprimoramento do Programa de Voluntariado Institucional para o
desenvolvimento de competências

Prof. Dr. Paulo Roberto de Mendonça Motta

Prof.^a Me. Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Pós-Graduação *lato sensu*
MBA Executivo: Liderança Inovadora, Nível de Especialização, do Programa FGV *In*
Company requisito para a obtenção do título de Especialista

TURMA 17

Brasília – DF

2021

O Trabalho de Conclusão de Curso

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO
PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA 4.0 NO ÂMBITO DO SETOR BANCÁRIO:**
Proposta de aprimoramento do Programa de Voluntariado Institucional para o
desenvolvimento de competências

Elaborado por Luciana Veloso Ferreira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi
aceito como pré-requisito para obtenção do MBA Liderança Inovadora Curso de
Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV In Company.

Data da aprovação: 10 de março de 2021

Prof. Dr. Paulo Roberto de Mendonça Motta

Prof.^a Me. Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Luciana Veloso Ferreira, abaixo-assinado, do Curso MBA Executivo: Liderança Inovadora, do Programa FGV In Company, realizado no período de outubro de 2018 a março de 2021, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso, elaborado em conjunto com Carolina Alves Macedo, Dafne Margareth Rodrigues dos Santos e Maria Josilene da Silva, é autêntico e original. Declara, ainda, que o Capítulo 4 é autêntico e original e de sua autoria exclusiva.

Brasília, 10 de março de 2021

Luciana Veloso Ferreira

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos voluntários que se dedicam às mais diversas causas e que se esforçam para transformar o mundo em um lugar melhor.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, à minha família pelo apoio, às colegas do grupo pela força, aos professores e orientadora pela ajuda, ao Banco X e à Fundação BB pela oportunidade.

Muito obrigada por caminharmos juntos nesta conquista.

RESUMO

A Indústria 4.0 e os rápidos avanços tecnológicos têm alterado significativamente a maneira de atuar das organizações. As novas demandas de consumo e o uso intenso da tecnologia exigem modelos de negócios mais preditivos, eficientes e personalizados, adequados às necessidades dos clientes, o que demanda maior capacitação dos funcionários e, por consequência, o desenvolvimento contínuo de competências e habilidades. Desta forma, o presente estudo tem por objetivo analisar como se caracteriza a Indústria 4.0 no setor bancário, identificar as competências requeridas para a atuação nesse mercado e apontar estratégias para o desenvolvimento dessas competências. Para tanto, faz uso de levantamento bibliográfico sobre temas relacionados à Indústria 4.0, análise das principais competências requeridas no contexto atual e da importância do papel da liderança no desenvolvimento dos demais funcionários. A partir da análise do diagnóstico e da avaliação das ações já empregadas pelo Banco X¹, este trabalho se propõe a aprimorar o Programa de Voluntariado Institucional para estimular o desenvolvimento de competências requeridas de um profissional da indústria 4.0, por meio da realização de ações voluntárias em instituições do terceiro setor e sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Indústria 4.0, Desenvolvimento, Competências, Liderança, Voluntariado.

¹ Para resguardo da identificação da empresa objeto de pesquisa e preservar o sigilo da informação, optou-se pelo uso do nome fictício Banco X.

ABSTRACT

Industry 4.0 and rapid technological advances have significantly changed the way organizations operate. New demands for consumption and intense use of technology require business models that are more predictive, efficient and customized to the needs of customers, thus requiring greater training of employees to develop new competencies and skills. Thus, the present study aims to analyze how Industry 4.0 is characterized in the banking sector, identify the skills required to operate in this market and strategies for developing these skills. To this end, it uses a bibliographic survey on topics related to Industry 4.0, analysis of the main skills required in the current context and the importance of the role of leadership in the development of other employees. Based on the analysis of the diagnosis and evaluation of the actions already employed by Banco X², this work proposes to improve the Institutional Volunteer Program to stimulate the development of skills required by an industry 4.0 professional, through voluntary actions in third sector and non-profit institutions.

Keywords: Industry 4.0, Development, Skills, Leadership, Volunteering.

² In Other to protect the identification of the company wich is object of this research and to preserve the confidentiality of the information, the fictitious name X Bank was chosen.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 GERAL	11
1.2.2 ESPECÍFICOS	11
1.3 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A indústria 4.0	13
2.2 Competências requeridas para a atuação na indústria 4.0	17
2.3 O papel da liderança na Indústria 4.0	21
2.4 Panorama da expressão de competências profissionais	24
2.4.1 UPSKILLING	26
2.4.2 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA 4.0	29
2.4.2.1 A avaliação de desempenho por competências	30
2.4.2.2 A capacitação profissional e a Educação Corporativa	32
2.5 Expectativas decorrentes do desenvolvimento de competências	43
3 DIAGNÓSTICO	44
3.1 O Banco do Brasil	44
3.1.1 Visão	44
3.1.2 PESSOAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS DIGITAIS	44
3.2 Educação Corporativa como estratégia	47
3.2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E O USO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	48
3.2.2 O BANCO DO BRASIL E A UNI BB	52
3.2.2.1 Ações educativas e o desenvolvimento de competências	55
3.2.2.2 Investimento na formação de líderes	56
3.2.2.3 Concessão de bolsas de estudo	57
3.2.2.4 Mapa de Carreira	58

3.2.2.5 Plano de Desenvolvimento de Competências.....	58
3.2.2.6 Portal de Mentoria BB	59
3.3 Resumo das ações de <i>upskilling</i> no Banco do Brasil	60
4 PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO INSTITUCIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	62
4.1 Escopo.....	63
4.2 Cronograma	67
4.3 Orçamento.....	68
4.4 Matriz de Responsabilidades.....	69
4.5 Resultados Esperados	69
5 CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A Era da Instantaneidade e da Digitalização, iniciada na segunda metade do século XX, é marcada pelo fluxo rápido e intenso de informações e constitui a revolução mais universal e veloz observável na história humana.

Dada a característica de instabilidade própria dessa conjuntura, entender e acompanhar as novas tendências e seus rumos no ambiente de negócios tornou-se um requisito fundamental para todas as empresas que buscam a excelência no fornecimento de produtos e serviços e a sobrevivência em um mercado cada vez mais acirrado.

O uso crescente da tecnologia no atendimento a clientes e a consequente quebra de paradigmas até então arraigados culminaram no surgimento de novos modelos de negócios, como se pode observar no que vem ocorrendo no setor bancário. Beneficiados pela tecnologia, novos entrantes como bancos digitais e *fintechs* ganham cada vez mais espaço e lutam para se manter em um mercado até então considerado impenetrável.

A emergência da digitalização nos mostra que os serviços bancários, tal qual os processos produtivos de outros mercados, estão sendo profundamente impactados pela chamada Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, em que a atuação humana é mediada por tecnologias como a Inteligência Artificial, a Robótica e a *Big Data*, dentre outras, típicas da manufatura avançada. As transformações oferecidas por essa revolução exigem dos profissionais atuantes nessa área o desenvolvimento de competências que atendam aos requisitos necessários para acompanhar seus avanços e colaborar para a preservação do *market share*. Assim, o profissional 4.0 atuará em atividades menos centradas nas tarefas e mais focadas nas habilidades que agregam valor ao trabalho, tais como: inteligência social, adaptabilidade, criatividade e inovação.

Diante disso, a verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e na velocidade de adaptação das pessoas, obtidas por meio de um processo contínuo de aprendizagem multidisciplinar, cuja valorização deve estar gravada no DNA da cultura organizacional. Para garantir o desejado sucesso organizacional sustentável, portanto, as empresas necessitam incentivar a aquisição das competências

individuais e institucionais que permitam a sua força de trabalho aplicar novos conhecimentos no dia a dia e gerar melhorias dos serviços e da experiência do cliente com constantes inovações.

Neste contexto, o estudo busca responder ao seguinte questionamento: que medidas podem ser adotadas pelo Banco X para estimular o desenvolvimento de competências de seus funcionários para atuação na indústria 4.0?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Apresentar quais medidas podem ser adotadas pelo Banco X para estimular o desenvolvimento de competências de seus funcionários para atuação na Indústria 4.0.

1.2.2 Específicos

- analisar como se caracteriza a Indústria 4.0 no setor bancário;
- identificar quais são as competências requeridas para a atuação na Indústria 4.0;
- identificar estratégias para que haja o desenvolvimento de competências adequadas à atuação na Indústria 4.0 no âmbito do Banco X.

1.3 Justificativa

Pretende-se, com este trabalho, promover uma reflexão sobre a Indústria 4.0, tendo em vista sua atualidade e relevância diante das transformações da Era Digital, visando assim entender como as organizações e seu corpo funcional devem acompanhar as novas tendências e seus rumos no ambiente de negócios, e desenvolver as competências essenciais para atuar no contexto da Quarta Revolução Industrial.

Diante disso, no âmbito de uma instituição financeira que explora atividade econômica, este estudo busca contribuir para a construção de estratégias que promovam o desenvolvimento de profissionais alinhados às demandas do novo mercado financeiro, potencializando as competências requeridas pela Indústria 4.0, sendo fundamental uma melhor capacitação do quadro funcional já existente na

organização para a sobrevivência e a manutenção da vanguarda diante das mudanças de mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A indústria 4.0

A indústria passou por um intenso processo evolutivo ao longo dos anos e todas as revoluções nascem de necessidades, novos recursos a serem explorados e mudanças abruptas. A Primeira Revolução Industrial, denominada 1.0, iniciou-se no final do século XVIII e marcou a transição do modo de produção artesanal para processos de produção mecanizados, levando as pessoas ao fenômeno do êxodo rural, na procura de melhores condições de vida oferecidas nos grandes centros, conforme o aponta Trew (2014), revolucionando assim não só a economia, com uma maior produtividade, mas também a vida das pessoas. Desde então, a indústria vem passando por profundas transformações tanto em seus métodos e sistemas de produção quanto na forma de gestão.

A Revolução da Indústria 2.0 veio com o surgimento da energia elétrica e sua adoção no final do século XIX, junto ao aparecimento do Fordismo, que revolucionou a indústria automobilística, introduzindo a primeira linha de montagem automatizada, a produção em massa e a divisão do trabalho derivados do sistema de organização do trabalho criado por Frederick W. Taylor.

A Terceira Revolução Industrial, ou 3.0, é um processo de inovação tecnológica. Stevan Junior *et al.* (2018, p. 22) mencionam que ela “[...] começou em meados do século XX, momento em que a eletrônica apareceu como verdadeira responsável pela modernização da indústria, após o término da Segunda Guerra Mundial”. Além dos meios de comunicação já existentes, como a televisão e o telefone, o surgimento do computador e a tecnologia da informação alteraram drasticamente os meios de comunicação e os modelos de produção e trabalho, dando início a uma nova era, a da informação. Neste sentido, as empresas passam a ter de agir mais rápido, com produtos com ciclo de vida cada vez mais curtos e sistemas de produção cada vez mais complexos.

Já a Quarta Revolução Industrial representa uma mudança de paradigma, com uma nova era industrial, concentrada em um maior uso de recursos tecnológicos para o aprimoramento dos processos de manufatura e negócio. O conceito Indústria 4.0 surgiu pela primeira vez em 2011, durante a feira *Hannover Messe*, sediada em Hanôver, na Alemanha. A partir de então, segundo Hermann *et al.* (2015 *apud* DE LIMA e PINTO, 2019), o interesse acadêmico, científico,

empresarial e político a respeito do tema se expandiu rapidamente, especialmente pelo fato de ser a primeira revolução industrial observada antes de se tornar, concretamente, realidade.

A digitalização e a integração das cadeias de valor de produtos e serviços já possibilita que a tecnologia da informação, máquinas, robôs e seres humanos estejam conectados e interajam em tempo real. Para Schwab (2016), nessa nova ordem mundial, muitos negócios desaparecerão e novas oportunidades surgirão, devendo os profissionais desenvolverem novas competências, além do conhecimento das novas tecnologias, pois são grandes os desafios para a indústria e a formação de profissionais do futuro a partir dessas novas perspectivas da Indústria 4.0.

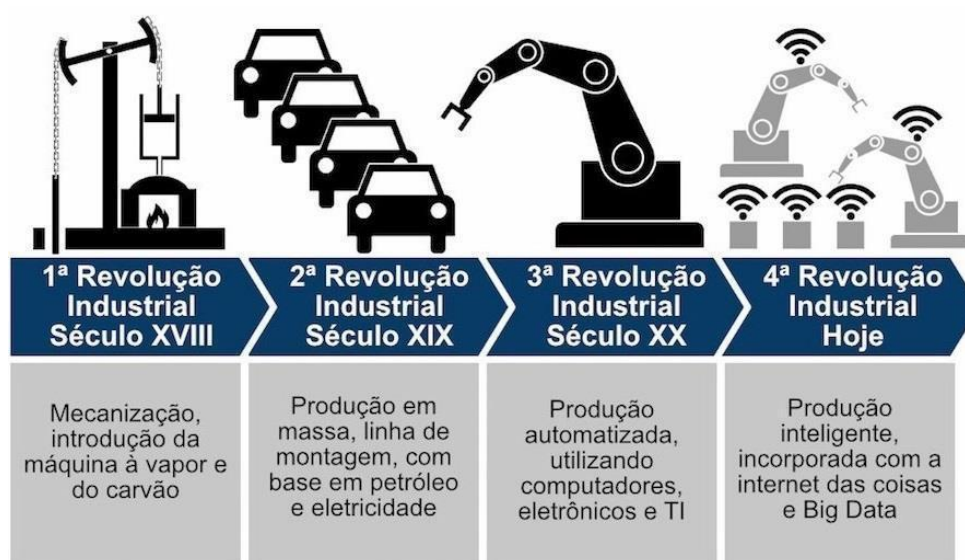
De acordo com o *Boston Consulting Group* (BCG) (2019), as maiores mudanças no âmbito da Indústria 4.0 gravitam em torno de nove tendências tecnológicas que resultarão em uma maior eficiência e grandes mudança nas relações tradicionais de produção entre fornecedores, produtores e clientes - assim como entre humanos e máquinas, as quais se encontram relacionadas abaixo:

- *Big Data e Analytics*: Análise e gestão de uma grande quantidade de dados, proporcionando uma melhor leitura de cenários e tomadas de decisão mais velozes.
- Robôs Autônomos: Aumento de desempenho e disponibilidade e redução de custos com a inclusão de robôs inteligentes nos processos industriais.
- Simulação: A simulação computacional utilizada para análise de dados em tempo real e testes, proporcionando assim uma visão virtual antes de mudanças reais, gerando otimização de recursos, maior performance e economia.
- Integração Horizontal e Vertical de sistemas: empresas, departamentos, funções e recursos se tornarão muito mais coesos, à medida que as redes universais de integração de dados entre as empresas evoluam, garantindo uma gestão integral de experiência para que as cadeias de valor sejam realmente automatizadas.
- Internet das Coisas (*IOT*): Consistindo na conexão entre rede de objetos físicos, ambientes, veículos e máquinas por meio de dispositivos eletrônicos. Isso permitirá uma coleta e troca de informações mais rápida, efetiva e em tempo real.

- Cibersegurança: Proteção de sistemas e informações de possíveis falhas e ameaças, bem como gerenciamento sofisticado de identidade e acesso de máquinas e usuários.
- Computação em nuvem: Armazenamento de dados e funcionalidades em nuvem, permitindo assim a redução de custo, tempo e melhor eficiência para o armazenamento e a transferência de informação e comunicação.
- Manufatura aditiva: Também conhecida como impressão em 3D, esta estratégia é utilizada para criar pequenos lotes de produtos personalizados que oferecem vantagens de construção e desenhos de projetos leves e complexos.
- Realidade aumentada: Pode garantir a gestão e a operação de determinadas máquinas de forma remota, melhorando procedimentos de trabalho, além de realização de testes com a utilização de óculos de realidade aumentada, e informações em tempo real para melhorar a tomada de decisão.

A figura 1, abaixo, apresenta as etapas da evolução da indústria ao longo dos séculos:

Figura 1 — Etapas da evolução da indústria



Fonte: INFOGRÁFICOS - Revoluções Industriais, *on-line*.

Assim como outros setores da indústria, o setor bancário igualmente vem sofrendo o impacto advindo do implemento das tendências tecnológicas já mencionadas. Por isso, para se adequarem às relações estabelecidas entre os demais elos das cadeias produtivas, as instituições financeiras têm tornado o armazenamento de dados e sua manipulação por meio de sistemas eletrônicos a

matéria-prima de sua atuação.

A esse respeito, Rodrigues (2017) demonstra que o setor bancário já se movimenta há algumas décadas em direção à automatização e à alta conectividade, por meio de diversas iniciativas de alteração do modelo bancário tradicional. No âmbito do atendimento aos clientes, houve, ao longo do tempo, expressiva expansão dos canais digitais e de autoatendimento e a redução drástica da quantidade de agências. Mais recentemente, os *chatbots* têm apresentado maior capacidade de atendimento, indo da demonstração de saldos e extratos à realização de transações financeiras, sendo estas últimas o vértice das ações em prol da inovação e do aprimoramento, dada a sua crescente demanda e implantação.

Em relação à realização de transações bancárias, estas foram também se modificando. Em substituição aos serviços tradicionais em meio físico, como pagamentos em dinheiro, em cheque e em cartões, Rodrigues (2017) ressalta a possibilidade de os clientes contarem com moedas virtuais, como o *Bitcoin*; carteiras digitais e *e-cards*; dispositivos biométricos como pulseiras, relógios e anéis, e depósitos de cheques via aplicativo. Há também as plataformas de serviços financeiros como o PIX, para pagamentos e recebimentos, a ser instituído pelo Banco Central do Brasil (BCB) em novembro de 2020, e assistentes financeiros virtuais.

De maneira geral, como apontaram Tadeu & Santos (2016), citados por Rodrigues (2017, p. 68), com o uso das tecnologias na indústria, observa-se “[...] ganho de produtividade com a otimização de processos, ganho de eficiência no gasto e o emprego de insumos, retornos crescentes de escala e diminuição do custo de produção”. Porém, Rodrigues (2017) também lembra os resultados do Boletim BIDI (2016), segundo o qual a digitalização dos processos oferece benefícios, dentre os quais está a customização e a ampliação das possibilidades de mercado e a capacidade de integração a cadeias globais de valor, sendo todos estes fatores que oferecem efeitos positivos também sobre o setor financeiro.

Dessa forma, Rodrigues (2017) relembra, por exemplo, que as mudanças progressivamente se estenderam aos serviços de retaguarda, como a análise de crédito, a compensação de cheques e as centrais de autoatendimento, que foram

paulatinamente substituídos por computadores ou mão-de-obra terceirizada. Atualmente, o uso das novas tecnologias oferece reflexos significativos sobre o aumento do índice de eficiência operacional, decorrente da redução das etapas de trabalho, e, por sua vez, das novas formas de organização de trabalho.

Deste modo, no decurso das transformações sofridas pela indústria, o que inclui a indústria financeira, também o trabalho bancário foi se modificando. Nesse sentido, Hecklau *et al.* (2016) ressaltam que, na esfera da Indústria 4.0, os processos mais simples e monótonos foram sendo automatizados e outros foram se tornando mais complexos e interligados, o que vem exigindo dos trabalhadores a capacidade de desempenhar atividades mais estratégicas, coordenadas e criativas. Estas características acarretam, por sua vez, a necessidade de desenvolvimento contínuo das competências que permitam uma boa performance do empregado e da organização, como se verá a seguir.

2.2 Competências requeridas para a atuação na indústria 4.0

A noção de competência aborda a busca, na competitividade, de novas relações de emprego e inserção no mundo do trabalho, sendo que tal padrão competitivo articula-se à realidade da organização, suas características e sua cultura, conforme o define Passos (2004).

No intuito de permanecer no mercado, estima-se que as empresas deverão adotar uma postura de crescimento sustentável no tocante à digitalização, desenvolvendo, principalmente, estratégias para capacitar seus funcionários. Isto é, deverão fornecer meios para adquirir competências necessárias — como a automotivação, a autoliderança, o autodesenvolvimento — independente do porte das empresas, tendo em vista a necessidade de adaptação ao modelo de sobrevivência no qual, sem profissionais devidamente qualificados, não há sustentação no mercado. Fleury e Fleury (2001, p. 185) afirmam que o conceito de competência profissional é compreendido como:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se

alinham às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Diante dos novos modelos de negócios e dos profundos avanços tecnológicos, típicos da Quarta Revolução Industrial, e catalisadores de mudanças repentinas no cotidiano das organizações, evidenciam-se as alterações nas formas de trabalho, de colaboração, de governança e de interação com o meio em que vivemos.

Deste modo, em razão das tecnologias e inovações referentes à automação, à robotização e à informação, demandar-se-ão novos conhecimentos e habilidades dos profissionais. Segundo Santos (2019), a Indústria 4.0 tem em sua preparação um ponto forte, que é a cultura voltada para a inovação, que será a propulsora de todo o processo de transformação e que conseqüentemente exigirá automatização nos processos e nas tecnologias habilitadoras. Ainda de acordo com o autor, diante da velocidade das mudanças, é imprescindível entender o novo papel do ser humano, que deixará de trabalhar com atividades manuais e passará a trabalhar com processos mais complexos, para os quais serão requisitados profissionais com mão de obra mais especializada.

Segundo Teixeira Filho (2000), junto à inovação tecnológica, base de cada revolução industrial, um novo perfil de trabalhador é exigido. Em face do exposto, é possível afirmar que a Indústria 4.0 demanda um delineamento profissional diferente das revoluções anteriores, com destaque para os conhecimentos multidisciplinares. Ainda que tal revolução tecnológica possa extinguir empregos e cargos, entende-se que também serão criadas outras formas de trabalho, como consequência da transformação impulsionada pela Indústria 4.0. Nesse sentido, salienta-se que:

A quarta revolução industrial, no entanto, não diz respeito apenas a sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. Seu escopo é muito mais amplo. Ondas de novas descobertas ocorrem simultaneamente e áreas que vão desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica. O que torna a quarta revolução industrial fundamentalmente diferente das anteriores é a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos, além do compartilhamento global de informações e, novas formas de criação de conhecimento (SCHWAB, 2016, p.16).

Diante das ondas de transformações, é preciso que o profissional tenha o interesse em buscar conhecimento, atualizar-se dentro do que se reconhece como a aprendizagem ao longo da vida, *lifelong learning*. Tal conhecimento se volta ao

domínio das novas metodologias, otimizando o processo das indústrias e a aquisição de competências e de habilidades para melhor orientar-se e posicionar-se no atual contexto econômico e organizacional.

Acerca da qualificação do profissional da Indústria 4.0, Chiavenato (2009) retrata três etapas que abrangem tanto a qualificação profissional como a educação profissional dos trabalhadores frente às necessidades organizacionais, sendo:

- Formação profissional: com foco no preparo do homem para uma profissão, com objetivos amplos e mediatos, podendo acontecer em uma escola ou dentro da própria empresa.
- Desenvolvimento profissional: com foco na ampliação do crescimento profissional, desenvolvendo e aperfeiçoando a pessoa em determinada carreira, com objetivos em longo prazo, transcendendo o nível de conhecimento exigido pelo cargo atual.
- Treinamento: com foco na adaptação da pessoa para executar uma função específica, com objetivos restritos e imediatos, preparando o profissional adequadamente para o exercício de um cargo.

Em suma, a pesquisa bibliográfica indica que o avanço tecnológico vem afetando tanto as indústrias como os seus profissionais. Neste cenário, evidencia-se que a manutenção de uma empresa ativa no mercado, além da adesão ao mundo digital, articula-se a uma vasta infraestrutura de tecnologia da informação (TI) e o desenvolvimento de plataformas de inovação dentro da organização. É igualmente fundamental capacitar o quadro de funcionários, pois tais mudanças exigirão a aquisição e o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para a adequação ao mercado de trabalho.

Nesta mesma linha, Vieira e Garcia (2004, p. 7) afirmam que:

O conhecimento gerado tem que ser útil, isto é, aplicado à prática cotidiana dos indivíduos; além disso, ele tem que estar retido na organização, compartilhado e armazenado para posteriores aplicações. Ele é considerado patrimônio e como tal deve ser transformado em dinheiro. Ele também deve ser medido, ou seja, a organização tem que saber quanto de conhecimento tem armazenado para definir seu valor patrimonial e de mercado.

A sistematização abaixo (vide quadro 1) indica as competências requeridas aos profissionais na indústria 4.0, de acordo com a pesquisa empreendida. São

enfáticas a aptidão às mudanças, a flexibilidade, a ética, a força de vontade, bem como a presença de uma missão, visão e valores profissionais e pessoais como aspectos centrais para o êxito profissional. Assim, destaca-se o compromisso com a eficiência e eficácia de todos com o processo produtivo, e com alto poder de adaptação às novas exigências tecnológicas promovidas pela Indústria 4.0. Conclui-se, portanto, que o aprendizado deve ser um processo contínuo para garantir a empregabilidade do profissional no mercado de trabalho.

Quadro 1 — Competências requeridas na indústria 4.0

Autor	Ano	Competências
Siemens.com/plm	2020	<ul style="list-style-type: none"> ● Precisam desenvolver um perfil multidisciplinar e estar disponíveis para se adaptar rapidamente.
sdInovação industrial	2020	<ul style="list-style-type: none"> ● Inteligência emocional - Habilidades comportamentais e emocionais – <i>soft skills</i>. ● Capacidade técnica - Conhecimento de diversas áreas e não se restringem apenas à área de formação. ● Disciplina e autogestão - Profissionais devem se autogerenciar. ● Criatividade - Visualizar melhor o que há de concreto para, então, propor uma solução. ● Ética - Proteger a informação, a transparência nos negócios e a segurança das informações.
Alessandro Nunes	2018	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser flexível. ● Ter formação multidisciplinar. ● Conseguir manter um bom relacionamento interpessoal. ● Ter percepção de urgência. ● Ter visão técnica e sistêmica de processos. ● Conseguir coletar e realizar a análise de um grande volume de dados.
Aires	2017	<ul style="list-style-type: none"> ● Criatividade, ● Inovação, ● Comunicação, ● Solução de problemas. ● Conhecimentos técnicos

WEF	2016	<ul style="list-style-type: none"> ● Competências básicas: Competências de conteúdo: aprendizagem ativa, expressão oral, compreensão de leitura, expressão escrita e alfabetização TIC. ● Competências de processo: escuta ativa, pensamento crítico, monitoramento próprio e dos outros. ● Competências transversais: Competências sociais: coordenação de equipe, inteligência emocional, negociação, persuasão, orientação de serviço e treinamento de pessoas. ● Competências sistêmicas: julgamento e tomada de decisão e análise sistêmica. Competência para solucionar problemas complexos: solução de problemas complexos. ● Competências de gestão de recursos: gerenciamento de recursos financeiros, gerenciamento de recursos materiais, gestão de pessoas e gestão do tempo. ● Competências técnicas: reparo e manutenção de equipamentos, controle e operação de equipamentos, programação e controle de qualidade.
TOZZI	2010	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação; ● Significado; ● Poder de análise; ● Didática; ● Conexão; ● Otimismo; ● Alta energia; ● Engajamento

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

2.3 O papel da liderança na Indústria 4.0

Diante da contextualização das questões contemporâneas em torno da ideia de uma Quarta Revolução Industrial, sustentada por desdobramentos do progresso tecnológico, ao refletir sobre os delineamentos desta conjuntura, Schwab (2016, p. 18) explica que:

estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, essa transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes.

Schwab (2016) sustenta que tais mudanças acontecem em uma velocidade jamais vivenciada, tornando as relações organizacionais mais complexas. Como consequência, há uma busca pessoal por uma jornada de vida mais significativa, ou

um propósito maior, pois os indivíduos já não se contentariam em ser apenas mera parte de um processo, almejando algo além. Neste reordenamento, cabe questionar qual o papel a ser desempenhado pelos líderes na referida Indústria 4.0, tendo em vista a assertiva de que “[...] o líder é o principal agente da mudança, sem sua adesão, nada muda” (MAGALDI; SALIBI, 2018, p. 34).

Competências como honestidade, saber delegar, comunicação, confiança, comprometimento, atitude positiva, criatividade, intuição, capacidade de inspirar e sintonia com as pessoas são fundamentais, devendo estar presentes no perfil de liderança bem-sucedido. No entanto, trata-se de características alinhadas a um tradicional modelo de gestão. Segundo os pesquisadores Sandro Magaldi e José Salibi Neto (2018), desenvolver novas competências, aliadas àquelas já requeridas na perspectiva habitual, é essencial para um líder de sucesso na Indústria 4.0. São considerações apontadas também por Schwab (2016), ao considerar que as mudanças sistêmicas resultantes da Quarta Revolução Industrial enfatizam mais do que nunca a necessidade crítica para o envolvimento e a colaboração de líderes e liderados em torno de questões cada vez mais complexas.

Tomada de decisão, gestão de conflitos ou mesmo em situações do dia a dia, líder e liderado decidem, por meio do diálogo e de *feedbacks* construtivos, a melhor direção a ser seguida. Esse tipo de liderança traz proximidade e comprometimento, possibilitando o alcance de resultados de forma mais assertiva e equânime, envolvendo os colaboradores e extraindo o melhor de cada um, em favor de um propósito comum, reconhecendo e respeitando as diferenças entre as pessoas. Nesse sentido, observa-se que as organizações passaram a dar mais importância ao seu capital humano, o que reforça a afirmação de Schwab (2016, p. 128) diante desta nova percepção, para quem “[...] nossos esforços devem se concentrar nos seres humanos, na sociedade e no meio ambiente, e não apenas no progresso tecnológico ou na produtividade.”

Em face das mudanças disruptivas trazidas pela Indústria 4.0, com destaque para a criação de redes e para o aumento da conectividade, competências como adaptabilidade, inovação e criatividade tornam-se essenciais aos novos líderes. Interagir e integrar pessoas e novas tecnologias consistem em seus principais desafios. Concomitante à necessidade de aprimoramento das competências

técnicas — *hard skills* —, que podem ser adquiridas por meio de cursos e treinamentos, os líderes 4.0 devem estimular o desenvolvimento das habilidades comportamentais — *soft skills* — utilizadas nos relacionamentos interpessoais.

Swiatkiewicz (2014) sugere que *soft skills* seriam as habilidades universais e transversais não acadêmicas e não relacionadas à formação ou desempenho de funções técnicas, mais próximas a traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, e atributos de carreira, tais como: capacidade comunicativa, dialógica, de resposta, de cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, resolução de problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, a etiqueta.

Já as *hard skills* seriam aquelas ligadas às competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida, ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida, ou ainda procedimentos administrativos relacionados com a área de atividade da organização. São exemplos de *hard skills*: saber operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática e programação, habilidades financeiras e contábilísticas, e experiência profissional e técnica.

A liderança na Quarta Revolução Industrial exige, além de adaptabilidade, uma mudança nos modelos mentais, o que nas palavras de Magaldi e Salibi (2018, p. 18), traduz-se na noção de que “[...] em nenhum momento do ambiente empresarial foi tão evidenciada a adoção de estratégias e alternativas que apontam à valorização do autoconhecimento e do equilíbrio emocional”. Além de pensar criativamente, agir estrategicamente e decidir eticamente, a Indústria 4.0 requer de sua liderança a promoção da colaboração, a entrega de soluções inovadoras e sobretudo a capacidade de desenvolver pessoas.

No cenário atual, com as mudanças nas relações de trabalho causadas pelo distanciamento social imposto pela pandemia do novo coronavírus, o papel do líder 4.0 vai além da mera disponibilização de recursos tecnológicos para a continuidade das atividades. Diante da crise, a liderança permanece inspirando e engajando a equipe em consonância com o propósito da organização. Segundo Dutra (2020), o

líder, mesmo que paradoxalmente, deve estar próximo das pessoas e que o diálogo e a confiança tornam-se as principais ferramentas da liderança.

2.4 Panorama da expressão de competências profissionais

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização de cooperação internacional, formada por 35 países, dedicada à “[...] promoção de padrões convergentes em vários temas, como questões econômicas, financeiras, comerciais e sociais” (MEC, 2020, *on-line*). Conforme se extrai do sítio eletrônico da OCDE para a América Latina e o Caribe, o Brasil é um parceiro-chave da OCDE desde a década de 90 e, nessa condição, tem a oportunidade de aderir a seus instrumentos legais, de integrar seus informes estatísticos e revisões, de discutir temas e desafios relacionados às políticas públicas e compartilhar experiências com os países membros da OCDE, que reúne diversas potências mundiais.

Em 2018, a OCDE realizou a pesquisa intitulada *Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills*, por meio da qual a organização procurou construir um panorama da proficiência dos adultos em relação a competências como alfabetização, matemática e resolução de problemas em ambientes ricos em tecnologia e seu uso em atividades laborais ao longo da vida. A pesquisa foi realizada com adultos da faixa etária entre 16 e 65 anos em 33 países, ocorridas em duas etapas.

De maneira geral, a pesquisa apresenta dados que demonstram que todos os países e economias possuem uma fatia significativa da população, com proporção de 1 em cada 10 adultos, que apresentam grau de proficiência abaixo do nível mínimo esperado para a alfabetização ou a matemática. No quesito resolução de problemas em ambientes ricos em tecnologia, por sua vez, observou-se que 1 em cada 2 adultos apresenta grau de proficiência abaixo do nível mínimo. Ora, se tais dados tratam de competências básicas necessárias aos cidadãos, o que dizer das competências exigíveis para os profissionais da indústria 4.0?

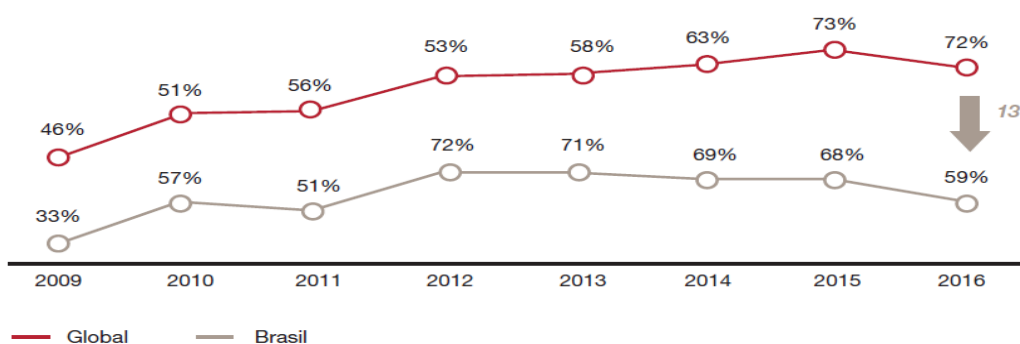
A tais dados soma-se uma questão demográfica importante. Em setembro de 2018, por meio da publicação *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution*, a empresa de Auditoria e Consultoria Empresarial *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* (DTTL) apontou que, naquele ano, havia uma população de 1,8 bilhões de jovens entre 15 e 29 anos. O aumento dessa população, segundo

a pesquisa, não está distribuída uniformemente ao redor do mundo, com a previsão de que metade da população nessa faixa etária, no ano de 2050, estará concentrada no continente africano, onde os índices de educação são mais baixos comparativamente a outros locais.

Nesse aspecto, estando a Quarta Revolução Industrial caracterizada como “[...] uma fusão de tecnologias que embaçam as linhas entre as esferas físicas, digitais e biológicas [...]” (SCHWAB, 2016 *apud* DTTL, 2018, p. 8, **tradução nossa**), tais alterações afetarão a vida da população como um todo, esperando-se dos cidadãos, e por conseguinte, dos profissionais, a capacidade de lidar com a tecnologia de uma forma eficiente. Porém, as condições citadas contribuem para perspectivas sombrias para o futuro da força de trabalho.

A ausência de profissionais com as chamadas competências-chave já era um fator de preocupação dentre os CEOs de grandes organizações há pelo menos cinco anos, como se extrai de pesquisa realizada pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC) em 2015. Naquele ano, os resultados da Pesquisa Anual Global com CEOs, obtida por meio da pesquisa Modelos e práticas de educação corporativa nas organizações brasileiras, produzido em 2016, ressaltou que a ausência de profissionais que apresentassem níveis adequados das competências requeridas era objeto de preocupação nas organizações em nível global. O gráfico da figura 2, abaixo, apresenta a comparação entre o grau de preocupação de CEOs, no Brasil e no mundo, naquela ocasião, com a falta de profissionais detentores de competências-chave para a estratégia de negócios:

Figura 2 — Grau de preocupação dos CEOs com a ausência de profissionais capacitados



Fonte: Pesquisa Global com CEOs da PwC

Obs.: Percentual de respondentes preocupados ou muito preocupados.

Fonte: PwC. 2016, p. 4.

Na edição de 2020, a mesma pesquisa, cujos dados foram obtidos junto ao estudo intitulado *Upskilling: Building confidence in an uncertain world*, também da PwC, demonstraram que atualmente 74% dos CEOs estão preocupados com a ausência de profissionais detentores de competências-chave para as organizações; e destes, 32% se declararam extremamente preocupados.

Além da falta de profissionais qualificados, a preocupação dos CEOs também reside na relação volátil entre as competências existentes e as necessidades do mercado. Já em 2015, 81% deles afirmavam que seus critérios para a captação de talentos vinham-se alterando, havendo a busca por maior amplitude de competências em comparação com suas exigências no passado. Essas preocupações apresentam alto grau de aderência com a realidade, uma vez que o estudo apontou que “[...] dois terços das crianças de cinco anos, em aproximadamente 15 anos, encontrar-se-ão em empregos que não existem hoje” (DLTT, 2018, p. 3, **tradução nossa**).

Diante de todos esses desafios, é consenso entre os pesquisadores que é obrigação de todos, inclusive das comunidades empresariais, participar da criação de “[...] de um ecossistema alinhado em educação, programas de desenvolvimento da força de trabalho, jovens e políticas públicas” (DLTT, 2018, p. 5, **tradução nossa**), com o objetivo de contribuir para o atingimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). As sugestões de estratégias para a mitigação dos riscos, das preocupações e dos desafios apontadas atualmente por grandes consultorias em relação assunto serão apresentadas a seguir.

2.4.1 Upskilling

Para serem capazes de responder adequadamente ao contexto da Indústria 4.0, portanto, as organizações, sejam elas do ramo financeiro ou de outros setores de atividade, necessitam desenvolver mecanismos adequados de mensuração das competências e de avaliação de desempenho, os quais permitirão diminuir eventuais *gaps* no desempenho apresentado por seus profissionais e alçá-los a níveis que contribuam efetivamente para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Ao processo de aprimoramento de competências dá-se o nome de *upskilling*, ou, nas palavras dos organizadores do estudo *Upskilling: Building Confidence in an uncertain world*, trata-se do:

claro intento de uma organização de desenvolver as capacidades e a empregabilidade de seus empregados, e (fazer) avançar e progredir os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para melhorar o desempenho empresarial e individual. (PWC, 2020, p. 3, **tradução nossa**).

Esse estudo apurou que as organizações que procuram promover a expansão das competências de seus empregados com programas mais avançados posicionaram-se à frente de seus concorrentes no mercado, com 38% de seus CEOs apresentando altos níveis de confiança com relação ao crescimento da organização nos 12 meses seguintes. Como exemplo, um dos reflexos positivos obtidos com os programas de aprimoramento foi o aumento no grau de engajamento dos empregados, apontado por 27% dos entrevistados que afirmaram ter obtido progresso significativo com os programas de aprimoramento de suas organizações.

Tais índices estariam sugerindo, segundo os organizadores da pesquisa, que a razão de tamanha confiança adviria do fato de que os programas de aprimoramento mostram “[...] um claro, prático curso de ação em um mundo cada vez mais incerto [...]” e que “[...] os empregadores que fazem esforços sinceros para aprimorar seus empregados constroem confiança [...]” (PWC, 2020, p.9, **tradução nossa**), o que contribuiria para o aumento da reputação da organização e, por conseguinte, de seu valor organizacional.

Entretanto, os ganhos com os investimentos em aprimoramento vão além dos acima citados. Segundo a pesquisa, do total de respondentes, 30% dos CEOs reportaram aumento da produtividade, 30% notaram aceleração da transformação digital e 28% afirmaram que o aprimoramento auxiliou na aquisição e retenção de talentos. De toda forma, 41% indicaram que tiveram mais benefícios com o fortalecimento da cultura corporativa e com o engajamento dos empregados que propriamente com a redução de *gaps* de performance.

Além desses achados, observou-se que a questão da retenção de talentos está em primeiro lugar em um conjunto de fatores que causa preocupação aos administradores; essa preocupação é diretamente proporcional ao grau de investimento com aprimoramento, uma vez que se pode investir uma quantidade significativa de recursos em aprimoramento e não se ter êxito na retenção dos profissionais. Por isso, essa foi a maior preocupação apontada por 19% de CEOs dos setores de tecnologia, telecomunicações, manufatura industrial e automotiva. Porém, acompanham-na outros três fatores, quais sejam: quais competências

desenvolver, como inspirar e motivar por meio do exemplo e como financiar os programas de aprimoramento, em especial em tempos de crise.

Nesse contexto, nascem estratégias como forma de mitigar os riscos, preocupações e desafios que giram em torno do aprimoramento de sua força de trabalho. A respeito do assunto, a PwC apresenta as seguintes sugestões:

- Os direcionamentos dos líderes devem ser claros e as lideranças devem ser exercidas pelo exemplo.
- As competências-chave da organização e as lacunas de desempenho devem ser identificadas.
- Promover tempo, energia e motivação aos empregados para aprender.
- Os resultados devem ser mapeados e mensurados.

Recomendações semelhantes podem ser encontradas na pesquisa *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution*, de 2018, da DLTT (**tradução nossa**), segundo a qual, para preparar sua força de trabalho adequadamente, as organizações devem:

- Alinhar os objetivos e abordagens dos *stakeholders*.
- Envolver-se com as políticas públicas.
- Desenvolver estratégias promissoras de talentos.
- Investir estrategicamente em abordagens de treinamento da força de trabalho.

Do exposto, obtém-se uma estrutura básica estratégica que suporta o desenvolvimento das competências consideradas importantes para a organização, formada por cinco iniciativas principais, conforme disposto na figura 3, abaixo:

Figura 3 — Etapas do atingimento dos objetivos organizacionais a partir da implantação de programas de aprimoramento



Porém, esses elementos constituem apenas uma estrutura mínima necessária para se obter o aprimoramento da força de trabalho de uma organização, o que não invalida outros aspectos relacionados ao contexto da Indústria 4.0 e dos índices referentes à composição da força de trabalho do futuro. Nesse aspecto, a DLTT (2020) faz também uma consideração em relação à questão da juventude, em linha com os achados da pesquisa realizada pela OCDE, anteriormente referida. Em sua concepção, a falta “[...] de acesso a recursos, de conhecimento sobre as carreiras e as competências necessárias, de oportunidades, de ferramentas e de treinamento”, bem como a existência de “[...] crenças limitantes dos adultos quanto às habilidades dos jovens e questões sistêmicas” (DLTT, 2018, p. 11, **tradução nossa**) relacionadas, são questões que atingem especificamente os jovens e constituem barreiras para o desenvolvimento de competências e para sua empregabilidade.

A esse respeito, os dados da pesquisa, realizada com jovens entre 15 e 29 anos, cuja maioria é residente dos Estados Unidos, trazem conclusões que corroboram as preocupações dos CEOs, os quais detalhamos abaixo:

- 54% dos jovens que responderam à pesquisa nunca ouviram falar da Quarta Revolução Industrial.
- 39% afirmam que sua formação escolar não os preparou com as competências de que necessitavam para os empregos que desejavam.
- 79% reportaram que precisaram buscar meios de desenvolver as competências necessárias fora do ambiente escolar.
- 1/3 deles disse que suas formações universitárias igualmente não os prepararam para os empregos que desejavam.
- 79% indicaram que as carreiras de interesse não se alinham com os empregos disponíveis em sua comunidade.

Assim, ainda que a maior parte da responsabilidade na preparação dos jovens para o futuro seja do governo, parte da responsabilidade está no campo de ação das organizações, podendo ser construídas estratégias exclusivas para a formação dos empregados nessa faixa etária.

2.4.2 O desenvolvimento de competências na Indústria 4.0

Considerando-se, então, o papel das organizações de fomentadoras da melhoria de sua performance e da de seus empregados, Hamlin e Stewart (2011),

citados por Hecklau *et al.* (2016), relacionaram os principais objetivos do desenvolvimento dos recursos humanos:

- Aprimoramento da performance e da eficácia do indivíduo ou do grupo.
- Aprimoramento da performance e da eficácia da organização.
- Desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e das competências.
- Aumento do potencial humano e do crescimento pessoal dos empregados.

Para Hecklau *et al.* (2016), tais objetivos distribuem o desenvolvimento dos recursos humanos em três grandes áreas funcionais: desenvolvimento pessoal (competências), desenvolvimento do time (colaboração) e desenvolvimento da organização (estrutura e processos). Para o aperfeiçoamento da dimensão desenvolvimento pessoal, os autores propõem a abordagem metodológica apresentada a seguir.

2.4.2.1 A avaliação de desempenho por competências

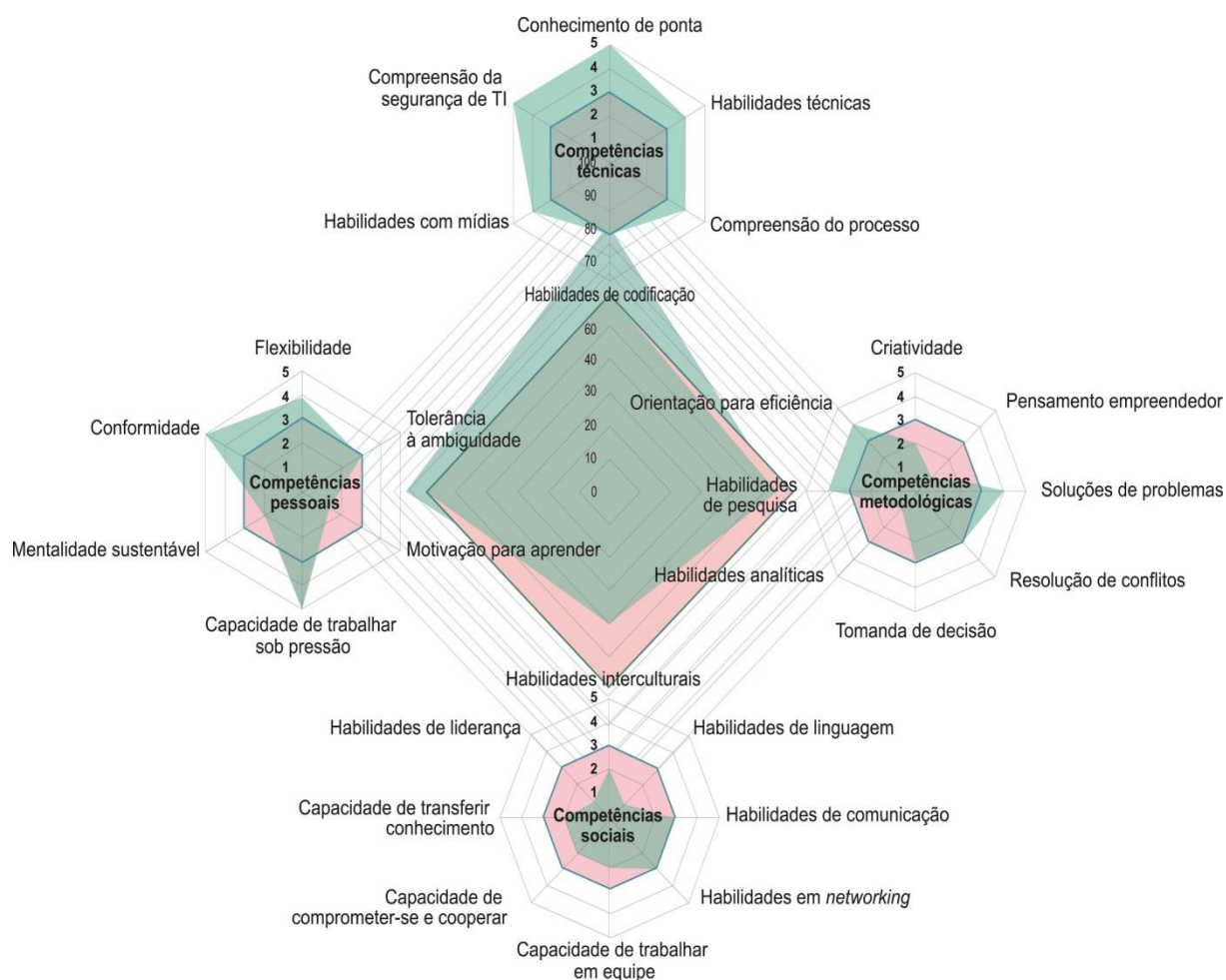
Hecklau *et al.* (2016) postulam que, para a superação dos desafios enfrentados ao atuar na Indústria 4.0, divididos em desafios econômicos, sociais, técnicos e legais, além de elencar as competências mais desejáveis para sua força de trabalho, as organizações devem utilizar sistemas adequados para a avaliação dos empregados. Uma avaliação acurada permite identificar eventuais desequilíbrios em relação aos níveis demonstrados pelos empregados para o desempenho das competências definidas, bem como a adoção de ações efetivas voltadas para a qualificação profissional.

Como parte dessa abordagem, os autores destacam a importância de ferramentas que permitam uma visualização da avaliação, o que manterá um elevado grau de transparência entre as partes e garantirá a identificação imediata de possíveis necessidades de melhoria. Em sua proposta, o instrumento avaliatório deve se dar na forma de gráfico de radar bidimensional, composto das seguintes variáveis: as competências requeridas, a escala (de 1 a 5), o valor requerido e o valor atingido, o que permitirá mensurar a distância entre o nível esperado e o nível demonstrado por competência. Para tanto, é necessário que a organização tenha definido os níveis a serem atingidos de acordo com a função desempenhada pelo empregado.

Após a etapa de mensuração dos níveis atingidos para cada competência segundo a escala definida, seus valores são agregados em um único gráfico de

radar por categoria. Depois, os gráficos de cada categoria são combinados, por meio da comparação entre a soma dos níveis mensurados e os maiores valores possíveis, obtendo um percentual médio de qualificação por categoria, cujo resultado será demonstrado em um gráfico agregado, conforme a figura abaixo. As competências estão agrupadas de acordo com as categorias a que pertencem, sendo as áreas verdes indicativas do atual nível de competência do empregado e as vermelhas, do mínimo requerido para aquele conjunto de competências. O modelo encontra-se demonstrado na figura 4, abaixo:

Figura 4 — Modelo de competências visualizado



Fonte: adaptado de Hecklau *et. al.* 2016, p. 5, **tradução nossa**.

A partir da identificação das disparidades entre os níveis demonstrados e os exigidos, os autores acreditam que a organização pode aplicar adequadamente os recursos necessários para sua redução, o que nos leva à necessidade de abordar

questões relacionadas ao treinamento e à capacitação no contexto corporativo, o que se fará a seguir.

2.4.2.2 A capacitação profissional e a Educação Corporativa

A capacitação como ferramenta de superação dos desafios é ponto convergente entre os pesquisadores analisados. Aires *et al.* (2017), em artigo apresentado no VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, realizado em Foz do Iguaçu em 11 e 12 setembro de 2017, trouxeram as conclusões da Confederação Nacional da Indústria (CNI) no documento Desafios para a Indústria 4.0 no Brasil (2016) quanto às possibilidades de desenvolvimento de competências de profissionais atuantes na Indústria 4.0, dentre os quais estão:

- Criação de novos cursos técnicos para atender necessidades específicas.
- Reformulação de cursos na área de engenharia, administração, entre outros, para adequar as novas necessidades de tecnologia.
- Criação de cursos de gestão da produção multidisciplinar com ênfase na Indústria 4.0.
- Incentivar programas de competência tecnológica nas empresas.

As ações acima indicam que as estratégias propostas são voltadas para a capacitação, uma vez que, conforme se revela no Mapa Estratégico da Indústria para o quadriênio 2018-2022, da CNI (2018), e como já mencionado anteriormente neste trabalho, a gestão do conhecimento e a capacidade de inovação são os fatores determinantes para a manutenção da competitividade das organizações.

Uma das formas utilizadas pelas organizações para suprir as necessidades de qualificação profissional é a instituição de modelos de educação corporativa. A esse respeito, o ramo financeiro figurou como um dos primeiros setores produtivos a aderir à instituição de Universidades Corporativas (UCs), em conjunto com o automobilístico, o de tecnologia de ponta, o de saúde, o de telecomunicações e o de varejo, segundo Eboli (2003), em artigo intitulado Educação Corporativa no Brasil: da prática à teoria. A autora pontua que, nos Estados Unidos, entre o início da década de 90 e o início dos anos 2000, as organizações com UCs aumentaram de 400 para mais de 2.000. Conforme notícia publicada por Hirst (2015), no

Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan Executive Education Blog, naquele ano já se atingia a marca de mais de 4.000 UCs.

No Brasil, ainda que em uma proporção menor, o número de organizações que instituiu UCs cresceu progressivamente desde a década de 90. Eboli (2003) indicou que, no início dos anos 2000, o Brasil contava com aproximadamente 100 organizações com UCs. Em 2015, esse número pode ter atingido mais de 300 organizações, considerando-se o banco de dados a partir do qual foi realizada a Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa 2015, da Fundação Instituto de Administração (FIA).

De acordo com Freire *et al.* (2016), no Brasil, a Gestão de Pessoas, iniciada ainda nos anos 20, vem utilizando progressivamente os seguintes modelos: Treinamento, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Desenvolvimento de Pessoas, Educação Corporativa até a Universidade Corporativa.

A respeito da evolução da educação corporativa, Teece (2000, 2009), citado por Freire *et al.* (2016), ressalta que a complexidade decorrente das mudanças inauguradas pela Sociedade do Conhecimento resultou em uma mudança de perspectiva, deslocando seu foco de resposta a necessidades situacionais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a inovação.

Diante disso, Freire *et al.* (2016) estabeleceram seis estágios de evolução, assim distribuídos: Departamento/Treinamento, Plataforma *e-learning*, Educação Corporativa, Universidade Corporativa (UC), *Stakeholder University* (SU) e Universidade Corporativa em Rede (UCR), conforme as figuras 5 e 6, reproduzidas a seguir:

Figura 5 — Estágios Iniciais de Evolução para o Modelo UCR

1º	2º	3º
Departamento Treinamento	Plataforma <i>e-learning</i>	Educação Corporativa
1. ALCANCE direcionado aos atores internos.	1. ALCANCE direcionado aos atores internos.	1. ALCANCE direcionado aos atores internos.
2. Baixa INTERCONEXÃO	2. <u>Média/Alta</u> <u>INTERCONEXÃO</u>	2. Média/Alta INTERCONEXÃO
3. Reconhecimento do Capital Humano	3. Reconhecimento do Capital Humano	3. Reconhecimento do Capital Humano
4. Baixo uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO.	4. <u>Alto uso de</u> <u>TECNOLOGIAS</u> <u>DE EDUCAÇÃO</u>	4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO
5. FOCO Estreito para a TAREFA.	5. FOCO Estreito para a TAREFA.	5. FOCO Estreito para a TAREFA.
6. NÍVEL de cursos livre	6. NÍVEL de cursos livre	6. NÍVEL de cursos livre
7. Sem alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem	7. Sem alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem	7. <u>Com alinhamento</u> <u>entre</u> <u>ESTRATÉGIA de</u> <u>negócios e de</u> <u>aprendizagem</u>

Fonte: Freite *et. al.* 2016, p. 3.

Figura 6 — Estágios Recentes de Evolução para o Modelo UCR

4º	5º	6º
Universidades Corporativas	Stakeholder University	Universidade Corporativa em Rede ©
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ALCANCE direcionado aos atores internos e externos da cadeia produtiva,</u> 2. Média/Alta INTERCONEXÃO 3. Reconhecimento do capital humano 4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO 5. <u>FOCO da TAREFA para a Gestão e estratégia.</u> 6. NÍVEL de cursos livre 7. Com alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem 8. <u>Institucionaliza uma cultura de aprendizagem</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ALCANCE direcionado aos atores internos e externos amplos da cadeia produtiva.</u> 2. <u>Alta INTERCONEXÃO</u> 3. <u>Reconhecimento do capital humano e SOCIAL.</u> 4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO 5. FOCO na TAREFA, Gestão e estratégia. 6. <u>Inclui a Universidade Acadêmica para certificação de disciplinas e cursos</u> 7. Com alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem 8. Institucionaliza uma cultura de aprendizagem 9. <u>Alta interação dos atores com foco na integração de pesquisas, desenvolvimento de competências e GC;</u> 10. <u>Atores fixo e de longo prazo</u> 11. <u>Utiliza a aprendizagem em REDE fundadas nas relações e interações por meio da colaboração.</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ALCANCE direcionado aos atores internos e externos amplos da cadeia produtiva. 2. Alta INTERCONEXÃO 3. <u>Reconhecimento do capital humano, relacional e SOCIAL.</u> 4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO 5. FOCO na TAREFA, Gestão e estratégia. 6. Inclui a Universidade Acadêmica para certificação de disciplinas e cursos 7. Com alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem 8. Institucionaliza uma cultura de aprendizagem 9. Alta interação dos atores com foco na integração de pesquisas, desenvolvimento de competências e GC; 10. <u>Atores fixo e de longo prazo, mas aberta a fluidez na entrada e saída dos atores</u> 11. Utiliza a aprendizagem em REDE fundadas nas relações e interações por meio da colaboração. 12. <u>GC como disciplina transversal às ações de UC;</u> 13. <u>EC como estratégia para a Instrumentalização da UC</u> 14. <u>UCR como unidade formadora de memória da rede.</u>

Fonte: Freite *et. al.* 2016, p. 3.

A partir do 4.º estágio de evolução, a UC, os autores ressaltam a ampliação do público alcançado, a mudança de foco de tarefa para o desenvolvimento em gestão e educação estratégica, além de destacar o início do processo de Institucionalização da cultura corporativa de aprendizagem contínua, sob a influência do contexto mercadológico e da aceleração das inovações nas Tecnologias de Informação e Conhecimento (TIC).

Em continuação a esse processo, os autores postulam que a velocidade das alterações no ambiente produtivo passou a exigir uma renovação cada vez mais acelerada dos conhecimentos e das competências profissionais, atingindo não só os

atores externos, mas todas as partes interessadas na organização, inaugurando, assim, o 5.º estágio de evolução, o estágio de SU. Nesse estágio, prevê-se, pela primeira vez, a parceria com universidades acadêmicas, para a realização de pesquisas integradas; o ambiente de aprendizagem em rede, pautado em relações de interação e colaboração; a manutenção de alta interconexão entre os atores e a gestão de competências e de conhecimento.

No que tange o capital intelectual, Freire (2017, *on-line*) o entende como o conjunto de “[...] ativos intangíveis que agregam valor à organização”, cuja gestão efetiva concede às organizações vantagem competitiva e elevado *market share*. Freire *et al.* (2016), ao tratar da construção do capital intelectual pela lógica da aprendizagem, ressaltam sua constituição, formada pelo capital humano, referente ao aprendizado individual; pelo capital estrutural, referente ao aprendizado integrado entre indivíduos e o grupo; o capital relacional, referente ao ambiente organizacional, e o capital social, referente aos relacionamentos interorganizacionais e em rede.

Em relação ao capital social, Putnam (1995, p. 153), citado por Freire *et al.* (2016, p. 6), estabelece, por capital social, “[...] traços de rede da vida social, normas e confiança, que habilitam os participantes a agirem em conjunto, mais efetivamente, para buscarem os objetivos compartilhados”. Mais recentemente, Bueno (2005, 2008), também por intermédio de Freire (2017), determina que o capital social (em conjunto com o capital de negócio, conceito utilizado pelo autor) estaria relacionado aos *stakeholders* próximos ao negócio, como clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes etc., e outros agentes sociais, como administradores, instituições, órgãos públicos etc. Pode-se dizer, portanto, que o estágio SU estreia o reconhecimento do capital social, em adição ao reconhecimento do capital humano, que já ocorria nas fases anteriores.

No último estágio, encontra-se o modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR), modelo contemporâneo proposto pelos autores. Sua principal característica, segundo Freire *et al.* (2016), em comparação ao estágio anterior, reside na formação de redes de aprendizagem, com o objetivo de promover a aprendizagem coletiva, com base na conjugação dos capitais humano, social e, agora, do capital relacional.

Em sua concepção, o capital relacional é um dos mais importantes fatores do capital intelectual, uma vez que “[...] tanto o desenvolvimento humano como o social

são dependentes das relações entre indivíduos, grupos e organizações” (FREIRE ET AL., 2016, p. 5) e:

“[...] é resultante ‘da relação cognitiva organizacional’, como um sistema e seu ambiente, gerando capital da marca, dos consumidores, reputação da empresa, canais de distribuição, parceiros, capacidade de negociação, relacionamento externo” (CAMPOS & PABLO, 2017 *apud* FREIRE, 2017, *on-line*).

Diante disso, Freire (2017, *on-line*) conclui que, ao dar ênfase para os capitais humano, social e, em especial, ao relacional, o Modelo de UCR estaria mais aderente às necessidades atuais decorrentes do contexto, pois contribui para o desenvolvimento de “[...] elementos mais dinâmicos do capital intelectual, como o social, o cultural, a inovação, o empreendedorismo, entre outros”. Assim, como estratégia de reequilíbrio em relação às competências esperadas, sobretudo no que tange aquelas que concedem às organizações maior grau de competitividade, convém que uma universidade corporativa se aproxime do 6.º estágio de evolução das universidades corporativas.

Em relação à estruturação da Educação Corporativa no Brasil atualmente, no periódico científico Educação Corporativa nos Novos Cenários Empresariais, Eboli (2016) aborda os resultados Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa 2015. Na ocasião, 95 organizações de diversos ramos responderam a 112 questões relacionadas à Educação Corporativa. Os resultados indicaram que, do total, o maior percentual delas pertencia ao setor de finanças, com 8% das respondentes; a maioria era do segmento de organizações privadas, com correspondentes 78,9% de participação; e no que tange a modalidade de ensino, 80% utilizam métodos de Educação a Distância (EaD).

A pesquisa desenvolvida pela FIA é realizada a cada três anos. Na edição de 2018, realizada desta vez com 92 organizações, o percentual de empresas respondentes do ramo financeiro aumentou para 9,7%; o da natureza e origem do capital privado diminuiu 4,9%, marcando 74%; e a existência de métodos de EaD perfizeram, desta vez, 83%.

No que tange a EaD, apesar de a grande maioria das organizações indicar que utiliza métodos dessa modalidade, em ambas as pesquisas ainda prevalece a modalidade de educação presencial. Na edição de 2015, apurou-se que 60% dos programas ainda são exclusivamente presenciais. Esse número sofreu redução de 8 p.p. nos três anos que separam as duas pesquisas, tendo sido apurada a existência,

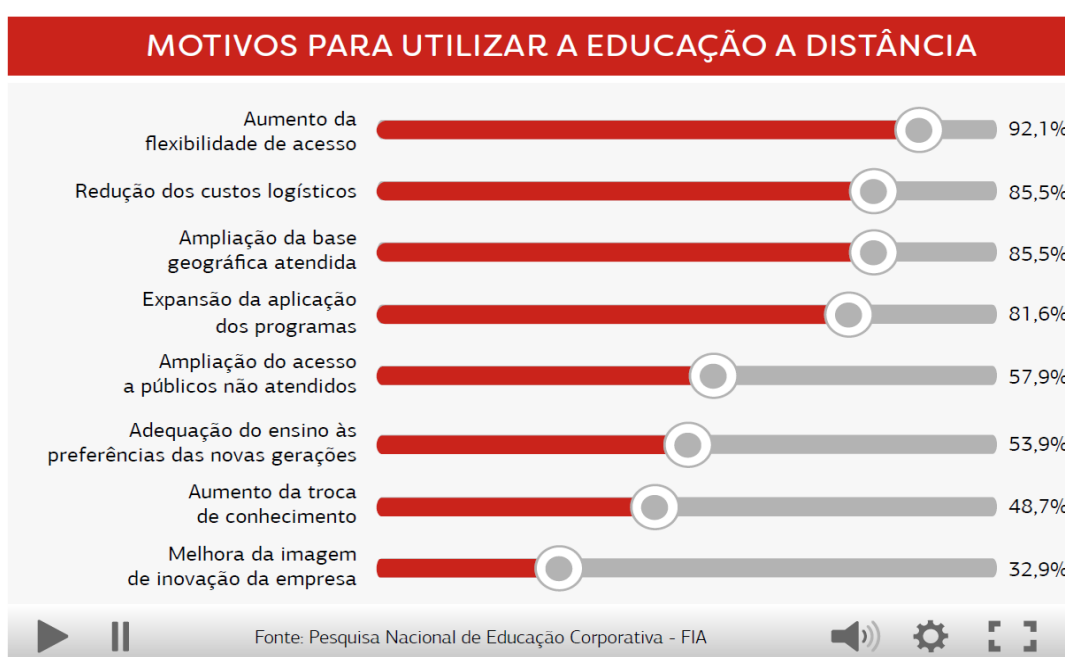
em 2018, de 31% de programas destinados exclusivamente a EaD e 17% de natureza semipresencial, os chamados *blended*.

Estes dados indicam, com base no quadro evolutivo desenhado por Freire *et al.* (2016), citados anteriormente, que a maioria das organizações já se encontra, no mínimo, no 4.º estágio de evolução da Educação Corporativa e, portanto, mais próxima dos estágios adequados para o enfrentamento dos desafios da indústria 4.0 no Brasil. Indicam, também, que o setor financeiro mantém a posição vanguardista, estando suas organizações dentre as maiores investidoras em Educação Corporativa; e demonstram, ainda, que sejam elas públicas ou privadas, a maioria, em conjunto com as representantes dos demais setores, vêm substituindo os programas presenciais por programas de EaD.

De acordo a edição de 2015, em relação a estes programas, os recursos ainda se restringiam a videoaulas, videoconferências, intranets e fóruns de discussão, sendo baixa a utilização de recursos tecnológicos mais inovadores e compatíveis com a evolução da indústria, como *games*, *mobile learning*, realidade virtual, simuladores e *webinars*, o que se manteve nos resultados de 2018, com menção incremental apenas a conteúdos distribuídos via *e-mail*/grupos de *e-mail*.

Entretanto, os organizadores aduzem que a perspectiva é de que há espaço para aumento do uso de métodos de EaD, uma vez que as organizações elencaram as diversas vantagens para sua adoção, conforme se verifica na figura 7:

Figura 7 — Vantagens do uso de métodos de EaD



Outro ponto significativo abordado pelas referidas pesquisas foi o alinhamento das ações de Educação Corporativa com as estratégias corporativas das organizações. Em 2015, a pesquisa aponta que, para 27% delas, a Educação Corporativa não estava embasada no desenvolvimento de competências de cunho estratégico, o que poderia levar a uma dissonância com as necessidades do negócio. Já para 2018, nesse mesmo quesito, o percentual foi reduzido em 2%, o que demonstra algum avanço em relação ao tema.

Para explicar esse fato, os organizadores apontam como causa o método utilizado pela maior parte dessas organizações, de não consultar periodicamente suas lideranças e demais *stakeholders*. Cabe ressaltar que, na pesquisa do ano de 2015, 70% dos respondentes exerciam funções gerenciais; já na do ano de 2018, 81% dos respondentes exerciam funções gerenciais ou cargos diretivos. Em ambas, porém, foi indicado, como fator crucial para a efetividade das ações de Educação Corporativa, as diversas esferas e as formas de atuação das lideranças.

A esse respeito, ao ranquear a forma de exercício dos vários papéis desempenhados pelos líderes em suas organizações, em 2018, 81% dos respondentes elencaram, em primeiro lugar, a atuação do líder comunicador, e em segundo, com um percentual de concordância de 80%, o papel de patrocinador. Estas posições se inverteram comparativamente à pesquisa de 2015, mas ainda estão à frente dos papéis do líder especialista e do líder controlador. De todo modo, o resultado indica, segundo os organizadores, que a atuação das lideranças gira em torno da exposição e do encorajamento para adesão aos sistemas de Educação Corporativa de suas organizações.

Por fim, no que diz respeito à avaliação dos resultados, identificou-se que, no ano de 2015, apenas 3% das organizações utilizavam a métrica Retorno sobre o Investimento (ROI) para a apuração dos benefícios obtidos com as ações de Educação Corporativa. Ainda que esse percentual tenha alcançado 13% na edição de 2018, os organizadores destacam que o cenário permanece praticamente inalterado e que isto representa um dos maiores desafios da área. Como prática predominante, os respondentes apontaram o uso da avaliação de reação.

O assunto também foi alvo de pesquisa realizada pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC) Brasil no estudo intitulado Modelos e práticas de educação corporativa nas organizações brasileiras, produzido em 2016. Nele, os organizadores repisam a importância dos sistemas de Educação Corporativa para o

desenvolvimento de competências compatíveis com as estratégias de negócios das organizações, o que viria a contribuir inclusive para a competitividade econômica do país e para a superação de suas desigualdades sociais, como forma de reduzir eventuais lacunas originárias dos processos educativos tradicionais.

A pesquisa sobre os sistemas de Educação Corporativa da PwC (2016) foi realizada com 73 organizações de médio e grande porte de diversos setores produtivos, em sua maior parte localizadas na região Sudeste do Brasil. Diferentemente das pesquisas realizadas pela FIA (2015, 2018), abordadas anteriormente, as organizações do setor financeiro não perfizeram o maior percentual de respondentes, figurando em 3.º lugar, com 17% de participação, atrás dos setores de serviços diversos e de bens de consumo e varejo, os quais tiveram 24% e 19% de participação, respectivamente. Além disso, 92% dos respondentes têm o capital de origem privada, com apenas 5% de natureza pública e 3% de capital misto, e de porte de faturamento variando de R\$ 60 milhões a mais de R\$ 500 milhões anuais.

A análise dos dados partiu do modelo de gestão estratégica da educação desenvolvido pela própria PwC (2016, p. 5), segundo o qual um sistema de educação corporativa deve servir a “[...] viabilizar os objetivos estratégicos da organização, por meio das competências necessárias, do alinhamento dos comportamentos dos profissionais e do desenvolvimento da cultura corporativa” e que, para isso, deve articular “[...] o posicionamento estratégico do desenvolvimento profissional, o modelo de negócios e governança da educação corporativa e seu modelo de operação”.

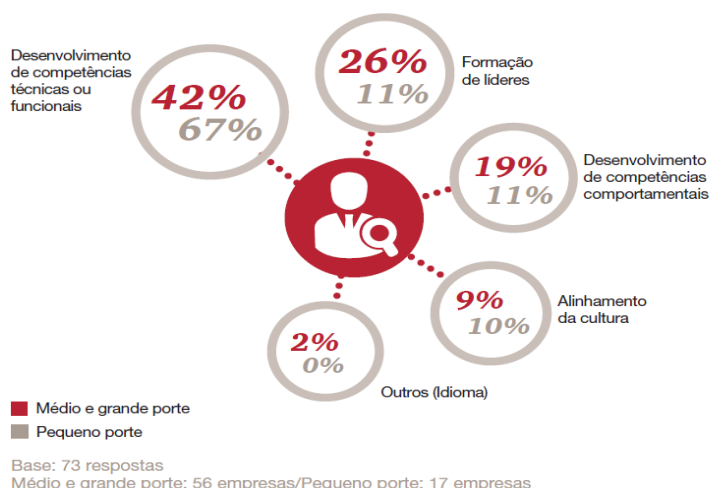
Os dados revelam que, na concepção dos respondentes quanto ao quesito alinhamento das práticas de educação corporativa com a estratégia de negócio, os três fatores preponderantes para a definição de um plano de Educação Corporativa seriam: atingir objetivos estratégicos da empresa, melhorar o desempenho dos profissionais e solucionar os *gaps* de competência. Este direcionamento é reafirmado pelos dados referentes ao plano de revisão da estratégia de Educação Corporativa, os quais, de acordo com 55% dos respondentes de médio e grande porte, são realizados de acordo com o ciclo de planejamento estratégico da organização, contra 36% que o fazem somente em razão de novas necessidades identificadas ou quando solicitados pelas áreas de negócio.

No modelo proposto pela PwC (2016), acima citado, é essencial a interveniência das áreas de negócio nos sistemas de Educação Corporativa, em uma conjunção com direcionamentos estratégicos, estrutura organizacional e mecanismos de gestão, a fim de garantir o retorno das ações de Educação Corporativa. A esse respeito, a pesquisa demonstrou que a influência das áreas de negócio no planejamento das ações de educação, na maioria das organizações, sejam elas de grande ou pequeno porte (com 52% e 59%, respectivamente), restringe-se ao fornecimento de informações sobre suas necessidades por meio de levantamentos; somente em 11% das empresas de médio e grande porte e 6% das de pequeno porte há participação efetiva das áreas de negócios nos comitês estruturados de definição das estratégias.

No que diz respeito ao desenvolvimento das competências, em linha com o que foi apontado pelos CEOs, os resultados indicam que o enfoque nas competências conceituais e humanas (ou *soft skills*) vem aumentando progressivamente. Ainda assim, ao avaliar os atuais planos educativos de suas organizações, grande parte dos respondentes admite que seus programas ainda estão concentrados no desenvolvimento de competências técnicas ou funcionais (ou *hard skills*) do corpo funcional. Essa característica é mais contundente dentre os respondentes de pequeno porte, segundo os quais 67% das ações de Educação Corporativa são voltadas para esse aspecto; no âmbito dos respondentes de médio e grande porte, o percentual é significativamente inferior, atingindo 42% das ações, conforme a figura 8, abaixo:

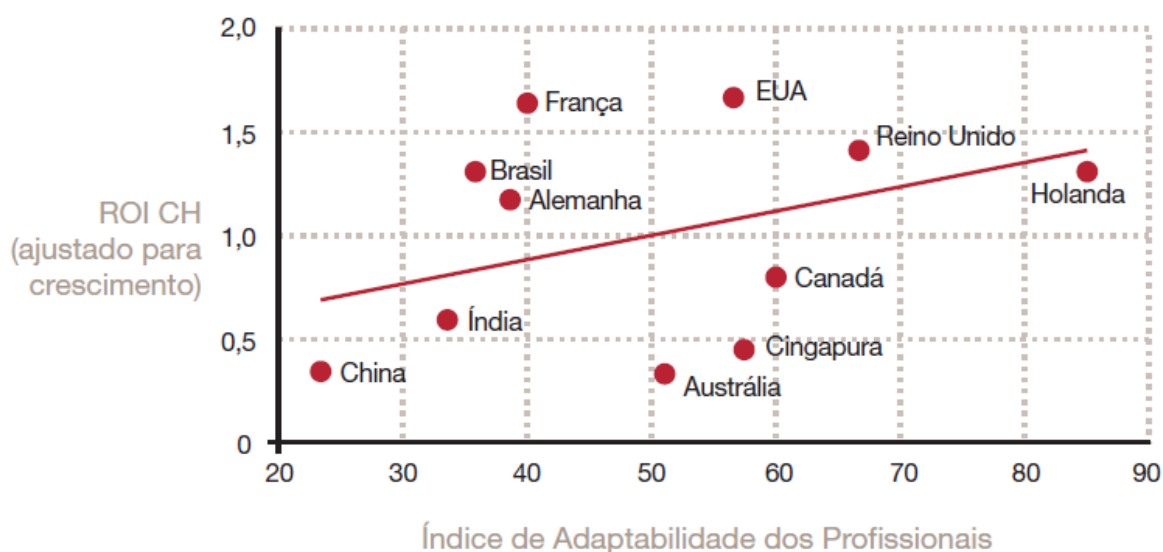
Figura 8 — Proporção média do foco dos programas educacionais

P: Indique, aproximadamente, a proporção do foco dos programas de treinamento e desenvolvimento existentes em sua empresa.



Por outro lado, é interessante observar a importância que os CEOs atribuem ao desenvolvimento das *soft skills* pelos líderes. De acordo com a Pesquisa Global com CEOs de 2015, também da PwC, citadas no estudo, competências como pensamento estratégico, gestão e aquisição de talentos e adaptabilidade foram apontadas como indispensáveis para o atingimento dos objetivos organizacionais pelos líderes do futuro. Nesse contexto, os organizadores ressaltam o destaque especial que foi concedido pelos respondentes à adaptabilidade na Pesquisa Global realizada pela PwC e o *LinkedIn* em 2014 em diversos países, segundo a qual o retorno sobre o capital humano é maior dentre as organizações que operam em países onde os profissionais apresentam um maior grau de adaptabilidade. Nesse item, o Brasil se equipara a países com nível mais alto de desenvolvimento, como a Holanda e o Reino Unido, o que se observa na figura 9:

Figura 9 — Adaptabilidade x ROI em capital humano



Fontes: LinkedIn (Adaptabilidade), PwC Saratoga (ROI CH)

Fonte: PwC. 2016, p. 11.

Em resumo, as pesquisas realizadas pela FIA (2015, 2018) e pela PwC (2016), aqui apresentadas, são categóricas ao estabelecer o papel fundamental dos seguintes fatores no desenvolvimento de programas de Educação Corporativa mais avançados e efetivos:

- alinhamento entre as iniciativas de Educação Corporativa e a estratégia de negócios;

- desenvolvimento de cultura corporativa voltada para a aprendizagem contínua;
- envolvimento dos líderes na exposição e promoção das ações de Educação Corporativa, interna e externamente, junto aos colaboradores e aos demais *stakeholders* da organização, transformando-as em *learning organizations*;
- maior enfoque no desenvolvimento de *soft skills*, em especial para os detentores de funções gerenciais e cargos diretivos, preparando as lideranças para o que se espera serem os desafios do futuro;
- utilização de métodos de EaD embasados em recursos tecnológicos inovadores, em consonância com as necessidades, expectativas e as estratégias de negócio voltadas para a transformação digital.

2.5 Expectativas decorrentes do desenvolvimento de competências

Todas as mudanças experimentadas pela indústria, aí incluída a indústria financeira, vêm oferecendo reflexos significativos na organização do trabalho, exigindo alta capacidade de reação das organizações e dos profissionais. Como forma de obter vantagem competitiva, convém que o processo de desenvolvimento das competências seja cíclico, o que permitirá a qualificação profissional contínua e sua adequação à volatilidade do mercado. Além disso, obtém-se maior engajamento com os objetivos da organização, por meio da expansão do potencial individual, contribuindo para a motivação e para a excelência profissional. No capítulo 3, a seguir, demonstraremos dados atualizados referentes à caracterização do Banco do Brasil em relação ao assunto.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 O Banco do Brasil

O Banco do Brasil S.A. (BB) é uma sociedade anônima aberta, de economia mista, controlada pela União, que detém 50% de suas ações. Foi o primeiro Banco a operar no País, sendo também a primeira empresa a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro. O Banco possui mais de 210 anos de existência e também é o único banco brasileiro listado no Novo Mercado, que tem requerimentos avançados de governança corporativa. Os valores da organização são: Foco no Cliente, Inovação, Senso de Dono, Ética, Eficiência, Confiabilidade e Espírito Público.

O Banco está presente em 99,24% dos municípios brasileiros, com mais de 50 mil pontos de atendimento (dentre pontos de atendimento próprios e parcerias com terceiros), suas 4.356 agências representam 21% de participação no Sistema Financeiro Nacional (SFN) e sua rede externa é composta por 24 unidades presentes em 16 países. O BB mantém também acordos com instituições financeiras no exterior para atuação de 858 bancos como correspondentes em 106 países.

3.1.1 Visão

Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.

3.1.2 Pessoas, Inovação e Negócios Digitais

Em 2019, a Estratégia Corporativa BB (ECBB) foi revisada para o período 2020–2024 através de um processo sistemático, que contou com a participação ativa de vários públicos de relacionamento do Banco, como funcionários, dirigentes, representantes de entidades ligadas (empresas do conglomerado Banco do Brasil), clientes, acionistas e analistas de mercado. Em sua revisão, a estratégia procurou manter suas premissas de simplificação e eficiência, bem como dar ênfase à experiência do cliente, à inovação e à maximização de resultados.

A primeira fase do processo de formulação da ECBB 2020–2024 procurou identificar megatendências e incertezas críticas, bem como foco na elaboração de cenários para a indústria financeira e de seus impactos nos negócios. Foram

analisados fatores externos (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais) e fatores específicos da indústria financeira, com base nas dimensões referentes a clientes, tecnologia, concorrentes tradicionais, novos concorrentes, regulação e sustentabilidade.

Em sua elaboração, foram definidas ações que viabilizem a consecução dos objetivos estratégicos, sintetizados em direcionadores, organizados em cinco diferentes perspectivas de desempenho, os quais orientam as decisões e ações institucionais e encontram-se relacionadas abaixo:

Clientes

Proporcionar experiências de alto valor, priorizando ações que favoreçam o aumento da satisfação e viabilizem a ampliação da base de clientes.

Financeira

Priorizar o alcance de rentabilidade sustentável e a otimização da alocação de capital.

Processos

Investir de forma contínua na transformação digital, para o aperfeiçoamento de processos, produtos e canais, tornando-os mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à jornada dos clientes.

Pessoas

Focar na transformação cultural necessária para enfrentar os desafios identificados para os próximos anos, além de continuar pautando suas ações na meritocracia nos processos sucessórios, reconhecimento e retenção de talentos.

Sustentabilidade

Aprimorar o desempenho em sustentabilidade, assegurando a adoção das melhores práticas de governança e sustentabilidade empresarial.

A inovação está inserida no processo de formulação da ECBB como um dos valores da cultura organizacional, na visão de futuro, nas diretrizes, na visão *holding* e nos objetivos estratégicos. Em seu Relatório Anual 2019 (2020), o BB pauta a inovação com foco na experiência do cliente e na eficiência operacional, buscando assim agregar valor a partir da qualificação das pessoas para a criação e exploração de novas ideias e oportunidades que impactem efetivamente a satisfação de clientes e resultem em maior competitividade. As iniciativas e ações do Banco buscam sempre ser pautadas em três pilares: Pessoas, Negócios e Inovação.

A transformação digital implica em novos desafios e complexidades no sistema financeiro. Em um mundo cada vez mais conectado, os serviços bancários devem estar em constantes transformações para atender às demandas dos clientes com profissionais capacitados. Assim, à medida que as transformações digitais progridem e a automação substitui tarefas repetitivas, o Banco precisará que seus funcionários tenham as habilidades certas para poder contribuir adequadamente para o sucesso da empresa nessa era digital.

Nesse sentido, a capacitação e a requalificação serão necessárias para permitir às pessoas atuar nas novas funções criadas por essa nova indústria, movimento que foi acelerado pela crise do COVID-19. Por exemplo, a redução das transações realizadas pelos profissionais que hoje trabalham como caixas nas agências poderá levar a empresa a uma necessidade de treinar as pessoas que hoje executam essa tarefa para oferecer atendimento remoto aos clientes.

O comportamento dos clientes, estimulados por novas tendências e inovações, mostram as direções e as oportunidades de negócios. O acompanhamento de tendências, portanto, é essencial e beneficia diretamente clientes, funcionários e demais públicos de relacionamento, uma vez que permite a oferta de soluções e facilidades que antecipem necessidades.

Para isso, o BB realiza pesquisa de prospecção de tendências tecnológicas para entender qual o rumo que o mundo está tomando e assim saber qual caminho seguir em direção ao futuro e, por consequência, promover a qualificação de seu pessoal. Nesse aspecto, a educação corporativa é um recurso estratégico para que sejam alcançados o propósito e os objetivos, além de reforçar os valores organizacionais.

Em estudos recentes realizados pela organização, foram identificadas quatro forças tecnológicas que reúnem as principais tendências mapeadas: Inteligência Artificial, Análise de dados, Realidade Estendida e Agilidade na Entrega. Para apresentar essas forças de forma lúdica a todos os funcionários, a Agência de Notícias do Banco do Brasil (AGN) trouxe, no início de junho de 2020, uma série de reportagens, apresentando quatro personagens criados pelos funcionários que trabalham na Diretoria de Tecnologia (DITEC) do BB, para assim transmitir aos demais funcionários um melhor entendimento de cada uma dessas iniciativas que representam os agrupamentos de tendências tecnológicas, o que se observa por meio da figura 10, abaixo:

Figura 10 — Personagens das tendências tecnológicas criados pelo BB



*Personagens da esquerda para a direita: Iart, Analy, Imer e Agi.

Fonte: Banco do Brasil. 2020, *on-line*.

Porém, é fato que, além dos investimentos em tecnologia, o Banco também deve possuir a qualificação de pessoal como uma das principais prioridades estratégicas, tendo em vista que a inovação e a produtividade esperada só ocorrerá se sua força de trabalho estiver qualificada e motivada para explorar as novas tecnologias.

As ações educativas adotadas pelo Banco para estimular o desenvolvimento de competências de seus funcionários para para atuação na indústria 4.0 serão abordadas de forma mais aprofundada nas seções seguintes, que demonstram o modelo de educação corporativa como o principal instrumento estratégico utilizado para o aprimoramento de competências e o atingimento dos objetivos organizacionais.

3.2 Educação Corporativa como estratégia

Conforme já tratado anteriormente neste trabalho, as iniciativas de Educação Corporativa são indispensáveis para o alcance do propósito e dos objetivos, além de reforçar os valores organizacionais. Para que as soluções educacionais oferecidas contribuam efetivamente para o desenvolvimento dos funcionários, o sistema de Educação Corporativa do BB é estruturado em quatro subsistemas inter-

relacionados: o Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e a Análise de Necessidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa; o Planejamento Educacional; a Implementação e a Avaliação de Resultados das Ações Educacionais.

O subsistema Diagnóstico e a Análise de Necessidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa avalia as competências profissionais a serem desenvolvidas, a fim de alinhá-las à Estratégia Corporativa e às lacunas de desempenho, assim como estabelecidos os resultados de negócios esperados com a realização da ação educacional.

3.2.1 Avaliação do desempenho e o uso de sistemas de gestão de competências

A fim de identificar como ocorrem as avaliações de desempenho em instituições financeiras, observou-se o uso de sistemas de gestão de desempenho por competências. No Banco X, a avaliação, realizada pelo superior, pelos pares e pelo próprio profissional, com diferentes percentuais de participação na mensuração, é cíclica, de periodicidade semestral e contínua, composta das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação, e extensível a todos os empregados avaliáveis no ciclo, segundo sua categoria e assiduidade durante o período.

O conjunto de padrões que serão balizadores da avaliação divide-se em duas dimensões: metas e competências. Na dimensão metas, observam-se o resultado da unidade orgânica em que o empregado se encontra e sua contribuição individual para o alcance dos resultados, de acordo com os indicadores financeiros atingidos. Para a dimensão competências, a partir das competências previamente definidas, os padrões esperados distribuem-se em cinco perspectivas, quais sejam: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e socioambiental. Essas perspectivas são ainda classificadas entre competências fundamentais, atribuídas a todos os empregados, e gerenciais, atribuídas somente aos detentores de funções gerenciais. Além disso, são equilibradas segundo os pesos estabelecidos com base na Estratégia Corporativa vigente e a função exercida pelo empregado.

Nesse aspecto, como conceito, o Banco X as concebe como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. Com base

nas perspectivas já citadas, as competências enquadram-se de acordo o quadro 2, abaixo:

Quadro 2 — Quadro de Competências-chave definidas pelo Banco X

Perspectivas	Competências Fundamentais
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação: negocia com clientes internos ou externos, de forma adequada e transparente e adequada ao interlocutor, estabelecendo acordos que satisfaçam as partes e gerem negócios sustentáveis.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no Cliente: atende os clientes internos e externos com atenção e agilidade, oferecendo soluções adequadas que contribuam para a satisfação do cliente e geração de relacionamentos duradouros; • Inovação: dissemina e utiliza soluções digitais para agilizar processos, contribuindo para a melhoria da experiência dos clientes e funcionários.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência: realiza suas atividades com qualidade e tempestividade, aplicando os conhecimentos necessários a sua área de atuação, contribuindo para a produtividade; • Segurança e Prevenção de Riscos: adota práticas de segurança e de mitigação de riscos em atividades sob a sua condução, reportando as fragilidades identificadas, conforme as normas vigentes; • Adaptabilidade: age de forma receptiva a mudanças e a novos aprendizados, com iniciativa e agilidade, contribuindo para implementar melhorias ou soluções para clientes e empresas.
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Autodesenvolvimento: realiza ações para seu aprimoramento profissional, atendendo suas expectativas de carreira e os objetivos do Banco; • Colaboração e empatia: colabora com a equipe e outras unidades, com empatia e cortesia, apresentando ideias de forma clara e objetiva para melhorar resultados e contribuir para o bom clima de trabalho.
Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade socioambiental: age considerando os impactos sociais, ambientais e econômicos, demonstrando o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Perspectivas	Competências Gerenciais
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança por visão e propósito: transmite a estratégia do Banco de forma convincente e inspiradora, convergindo esforços, direcionando e impulsionando a equipe para a ação.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização de processos: define com clareza as responsabilidades e os processos para atuação da equipe, otimizando os recursos disponíveis, com foco em melhoria contínua; • Mobilização para resultados: mobiliza a equipe para o alcance dos objetivos definidos, monitorando sistematicamente os resultados e oferecendo apoio e orientação para a realização do trabalho; • Planejamento e alinhamento: planeja e define prioridades para o trabalho com foco na estratégia corporativa, tomando decisões adequadas e tempestivas e estimulando a participação da equipe.
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de talentos: desenvolve a equipe com orientações, feedbacks contínuos e indicando treinamentos, buscando conciliar objetivos de carreira do funcionário com os objetivos do Banco; • Estímulo à inovação: incentiva a criatividade e a colaboração em equipe, estimulando a inovação, o foco no cliente e a melhoria de processos e resultados; • Solução de conflitos: gerencia situações de conflito na equipe, posicionando-se diante de problemas difíceis, contribuindo para o bom clima de ambiente de trabalho e para a produtividade.

Fonte: adaptado do sistema de gestão de desempenho por competências do Banco X, 2020³.

Antes de adentrar os critérios de atribuição de conceitos utilizado pelo Banco X, convém fazer uma análise do conjunto de competências por ela definidas, comparativamente aos critérios utilizados pelos autores abordados no referencial teórico.

Nesse sentido, com base no quadro 2, que trata das competências requeridas aos profissionais no plano estratégico organizacional da instituição, verifica-se sua

³ Autorizado pelo Banco X.

consonância com as competências arroladas pelos autores 2020 no quadro 1. O quadro 2 apresenta competências fundamentais e competências gerenciais a serem expressas pelos profissionais, as quais, quando atingem altos níveis de proficiência, contribuem para geração de valor à organização, por meio da obtenção dos resultados esperados.

Em todo caso, ao se compararem as competências de ambos os quadros, percebe-se uma convergência das principais características requeridas pelo profissional da Indústria 4.0 tais como: criatividade, inovação, adaptabilidade e autodesenvolvimento.

Em relação à atribuição de conceitos, para ambas as dimensões, os níveis de desempenho desejados são definidos no início do ciclo avaliatório, como parte das ações da etapa de planejamento, e toma como base a comparação entre os níveis esperados pela organização e os resultados atingidos no ciclo avaliatório anterior.

Na etapa de acompanhamento e avaliação, os avaliadores têm a oportunidade de realizar anotações que guiam o comportamento do avaliado; ao final do ciclo, atribuem conceitos, segundo uma escala mensurada de 1 a 7, sendo os 4 primeiros destinados a indicar desempenho abaixo do esperado e os dois últimos, acima do esperado. Nessa instituição, utiliza-se como metodologia a avaliação por múltiplas fontes, com percentuais definidos para os registros realizados pelo superior, para os registrados pelos subordinados, para pares e para a autoavaliação, com ponderação adequada aos papéis desempenhados por cada categoria.

Após a atribuição de conceitos, e aplicados os pesos definidos para cada dimensão e perspectiva, segundo as funções exercidas, obtém-se uma pontuação média formadora de um placar de desempenho, cujo somatório máximo é de 100 pontos, o que encerra o ciclo avaliatório. Concluída a etapa de avaliação, são apurados os resultados, os quais podem ensejar medidas de aprimoramento das competências profissionais.

Em relação ao Banco do Brasil, conforme se extrai do Relatório Anual 2019 (2020), a avaliação de desempenho é realizada por meio do sistema de Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados (GDP), cujos resultados são fonte para os programas de remuneração variável e guias para a capacitação profissional. Recentemente, por meio do Comunicado ao Mercado, de 3 de fevereiro de 2020, o Banco do Brasil comunicou o lançamento do Programa Performa,

destinado a alterar as metodologias de remuneração, premiação e avaliação, estando esta última “[...] ajustada, ratificando os indicadores alinhados com a estratégia de centralidade no cliente e reforçando a cultura de alta performance” (BANCO DO BRASIL, 2020).

No âmbito da remuneração, o Programa de Desempenho Gratificado (PDG) tem por objetivo premiar a alta performance e, até 2019, estendia-se a aproximadamente 80% dos empregados em atividade, quando sujeitos aos resultados da dimensão metas. A partir da implantação do Programa Performa, o PDG foi estendido a 100% dos funcionários, como forma de valorização de seu desempenho individual.

Do ponto de vista do desenvolvimento profissional, o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), de adesão voluntária, auxilia os empregados com necessidades de aprimoramento identificadas na GDP a construir seu Mapa de Carreira, no Portal da Universidade Banco do Brasil (UniBB), sobre o qual falaremos adiante.

O resultado da avaliação por meio da GDP é utilizado, também, para estimar, a partir de critérios objetivos, o exercício das funções pelos empregados, podendo, em caso de apuração de desempenho insatisfatório, subsidiar eventual dispensa de função após o número de ciclos avaliatórios previstos no Acordo Coletivo de Trabalho vigente, celebrado entre o Banco do Brasil S.A., a Confederação Nacional de Trabalhadores do Ramo Financeiro, Federações e Sindicatos de Trabalhadores em estabelecimentos bancários signatários.

3.2.2 O Banco do Brasil e a UniBB

Na Estratégia Corporativa 2020–2024, o Banco do Brasil (2020) reafirmou a importância que concede à Educação Corporativa, admitindo-a como “[...] um recurso estratégico para alcançarmos o propósito e os objetivos, além de reforçar os valores organizacionais”. Segundo o Relatório Anual do Banco do Brasil do ano de 2019 (2020), até 31/12/2019, seu corpo funcional era formado de 93.190 funcionários, com o qual houve maciço investimento em capacitação, perfazendo, nesse ano, o montante de R\$ 96,9 milhões com ações de Educação Corporativa.

Essas iniciativas estão congruentes com a perspectiva Pessoas da ECBB 2020–2024, de acordo com a qual o foco estará “[...] na transformação cultural necessária para enfrentarmos os desafios identificados para os próximos anos, além

de continuarmos pautados pela meritocracia nos processos sucessórios, a fim de reconhecer e reter talentos” (BANCO DO BRASIL, 2020, p. 24).

Nesse contexto, em 2019 foram recebidas 42 demandas para desenvolvimento de iniciativas, das quais 14 resultaram em capacitações aderentes à Estratégia Corporativa. Os resultados das ações de capacitação foram avaliados por meio do Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (SIAP), cuja finalidade é disponibilizar informações abrangentes e confiáveis para a tomada de decisão e melhoria das ações, do desempenho de educadores e de funcionários treinados, dos resultados organizacionais e da alocação de recursos. A última avaliação de um programa de treinamento foi realizada com o Programa Relaciona-e durante o período de setembro a dezembro de 2018.

O referido Programa aborda, de forma inovadora, a construção de um relacionamento sustentável com clientes em meio a um contexto de transformação digital, proporcionando reflexão teórica e prática, abordagem comercial orientada e envolvimento da liderança. Participaram mais de seis mil gerentes de relacionamento e foi considerado de extrema relevância na estratégia corporativa e no plano de negócios do Banco.

A partir da avaliação, verificou-se um Retorno sobre o Investimento de 224,67%, resultado de um incremento na margem de contribuição (MC) de R\$ 2,71 milhões frente a um investimento de R\$ 835 mil. O crescimento da margem de contribuição no grupamento de clientes-alvo refletiu a efetividade do programa. O resultado da avaliação demonstrou que o treinamento apresentou ótimo nível de aprimoramento em desempenhos específicos, identificando-se desempenho superior em gerentes que realizaram o treinamento, comparativamente aos dos que não o realizaram.

Em relação aos métodos utilizados para a apuração da ROI (UNIBB, 2020, p. 14), utilizou-se o modelo de análise de Phillips (2011 *apud* UNIBB, 2020, p. 14), a partir do qual o retorno resulta da margem de contribuição das carteiras, “[...] representada pela diferença das vendas [...] pelos respectivos custos e despesas variáveis”. Entretanto, este não é o único dos métodos utilizados para a avaliação dos benefícios estratégicos obtidos com as práticas de Educação Corporativa, sendo utilizados também o *Human Capital Value Added* (HCVA em T&D), *Human Economic Value Added* (HEVA) e ROI Líquido com T&D.

A maior parte das ações se dá por intermédio da Universidade Banco do Brasil (UniBB), que consolida seu compromisso em ações que se alinham à ECBB e contribuem para o Banco “[...] concretizar sua visão de futuro, atingir seus objetivos estratégicos e fortalecer suas crenças e valores, consolidando o compromisso da empresa com os *stakeholders*” (UNIBB, 2020, p. 1), conforme se observa no Relatório 2019 de Gestão de Pessoas - Educação Corporativa.

Nesse relatório, apresenta-se um panorama atual da UniBB, que é formada por uma estrutura virtual, disponível no Portal da Universidade Corporativa, pelo aplicativo UniBB *Mobile*, e se estende em uma rede de 18 gerências regionais e 8 plataformas, com uma estrutura física de 117 salas de aula, 19 auditórios e 33 laboratórios de informática, distribuída em todo o país. Sua origem remonta a 1965, quando o Banco do Brasil passou a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, por meio do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal (Desed). A história da Educação Corporativa do Banco do Brasil encontra-se detalhada no sítio eletrônico, o www.unibb.com.br.

De todo modo, a UniBB foi inaugurada somente em 2002 e, nos 18 anos de sua existência, acumulou prêmios nacionais e internacionais, como o *GlobalCCU Silver Awards 2019*, na categoria Abordagem Holística Humana e Digital, com o *Game DesEnvolver*; o *Learning & Performance Brasil*, em decorrência do Programa Relaciona-e, e o Prêmio *Top of Mind* de RH, na categoria Empresa com Prática Reconhecida em Educação Corporativa (*E-Learning*), dados que se encontram também em destaque no Relatório 2019 (2020).

A esse respeito, convém destacar, dada a extensão do reconhecimento concedido pela premiação *GlobalCCU Awards* aos sistemas de Educação Corporativa das organizações, como o ressalta a FIA (2019), que a avaliação de alguns de seus critérios foram incluídos na Pesquisa Nacional de Práticas e Resultados da Educação Corporativa do ano de 2018 (2019).

Ainda segundo o Relatório 2019 de Gestão de Pessoas - Educação Corporativa, na modalidade a distância, o catálogo da UniBB conta com 727 soluções educacionais e com ambientes colaborativos, os quais renderam, em 2019, 3 milhões de conteúdos concluídos em seu Portal; por meio do UniBB *Mobile*, foram 264 mil. No total, incluídos os cursos *on-line* e a distância, foram realizadas 5.989.004 horas de capacitação em 2019, o que rendeu uma média, por funcionário, de 64,3 horas. As soluções encontram-se agrupadas em trilhas de aprendizagem

por competências e contam com recursos tecnológicos como videoaulas, *games* e infográficos.

A UniBB oferece, ainda, outras soluções de tecnologias voltadas para a educação, como a Rádio UniBB e a Biblioteca Virtual. Esta última possui um acervo de 7 mil livros técnicos, científicos e profissionais, disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, com acesso *on-line*. Ainda nessa esfera está a possibilidade de realização de capacitação via *webconference*, ao vivo. Além disso, foram lançados recentemente dois novos ambientes *on-line*: o ambiente Mapa de Carreira e o Portal de Mentoria BB.

3.2.2.1 Ações educativas e o desenvolvimento de competências

Conforme o Relatório 2019 de Gestão de Pessoas - Educação Corporativa, da UniBB (2020), os cursos do Portal UniBB são organizados por trilhas de aprendizagem, que têm por objetivo desenvolver competências específicas, segundo os cargos e as áreas de atuação dos funcionários.

No que tange o desenvolvimento das lideranças, por exemplo, UniBB oferece ações para a formação a todos os gestores da organização, com o objetivo de desenvolver competências de liderança com foco no relacionamento com o cliente e alicerçadas em práticas sustentáveis de gestão de pessoas, negócios e processos, em consonância com a ECBB 2020–2024. Lançadas em 2017, as Trilhas de Liderança contabilizaram mais de 37,1 mil participações de funcionários, sendo 3,9 mil em 2019.

O Relatório Anual 2019 (2020) também apresenta informações sobre outras trilhas, como a Trilha de aprendizagem sobre Transformação Digital, uma estratégia específica criada para o desenvolvimento de competências direcionadas ao pensar e agir digital, composta de 50 soluções educacionais com conteúdos técnicos e comportamentais. Desde 2017, foram registradas mais de 80,1 mil participações de funcionários, sendo 19,8 mil em 2019.

A Trilha Estratégia e Planejamento, por sua vez, lançada em 2018, contém 10 cursos que abordam temas como Pensamento Estratégico, Planejamento, Experiência do Cliente, Liderança e Resultado, e registrou 13,6 mil participações ao final de 2019. Já a Trilha da Sustentabilidade reúne conteúdos de capacitação de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) e Desenvolvimento

Sustentável. Em 2019, foram realizados 75.067 treinamentos, totalizando 307.888 horas.

Em relação às horas de treinamentos anuais, os funcionários são orientados a utilizá-las com a realização de cursos considerados estratégicos para sua área de atuação. As 30 horas de capacitação abrangem as soluções educacionais disponíveis no catálogo da UniBB, presenciais e a distância. Percebe-se que, nos três últimos anos, houve elevação no percentual de funcionários que cumpriram as orientações, conforme a figura 26, referente ao total de horas de treinamento concluídas no triênio:

Figura 26 — Total de horas de treinamento

Capacitação	2017	2018	2019	Meta para 2020
Horas Mínimas de Capacitação Anual por Funcionário	34	30 ¹⁾	30 ¹⁾	30
Percentual de Funcionários que Cumpriram a Quantidade de Horas Mínimas de Capacitação Anual	91,05	94,15	96,01	
Meta de Percentual de Funcionários que Devem Cumprir a Quantidade de Horas Mínimas de Capacitação Anual	90	90	90	90

Fonte: Banco do Brasil. 2020, p. 113.

3.2.2.2 Investimento na formação de líderes

O Relatório Anual 2019 (2020) também traz as características dos principais programas destinados à formação dos líderes, os quais encontram-se relacionados abaixo:

- Programa Liderança Feminina: identifica fatores que impossibilitam a ascensão feminina, dissemina a cultura de equidade de gênero e desenvolve as competências da liderança feminina. Em 2019, foi finalizada mais uma etapa do programa com a realização de um processo de *coaching* coletivo para mais de 300 gestores e gestoras de todos os níveis organizacionais.
- *Game* Líder em Ação: destinado a mais de 26 mil funcionários (gerência média) em todas as unidades do Banco, com o objetivo de proporcionar conhecimento e desenvolvimento de competências gerenciais, vinculando as ações do cotidiano aos objetivos estratégicos da empresa e à atuação protagonista do funcionário, com foco na experiência do cliente.
- Jornada do Líder: ação educacional destinada a 250 Gerentes Gerais de Unidades de Negócios e Unidades de Apoio, para melhoria da gestão e

geração de resultados sustentáveis. Em 2019 foram formadas 10 turmas, com a realização de 7 encontros em cada.

- Líder 4.0: programa de desenvolvimento para 550 gerentes das Unidades Estratégicas em práticas e ferramentas de gestão para aprimorar competências mapeadas como críticas. Em 2019 foram realizadas 22 turmas.
- Programa *Coaching* Executivo: promoção do desenvolvimento contínuo dos executivos do Banco, considerando-se a estratégia, as competências mapeadas e os planos de desenvolvimento individual de cada participante.

Em 2019, foram lançados o Mapa de Carreira, com o objetivo de auxiliar na construção de plano de desenvolvimento e de carreira, e o Portal de Mentoria BB, um ambiente *on-line* que apoia os processos de orientação profissional, com o objetivo de compartilhar conhecimentos e experiências entre funcionários, visando a gestão do conhecimento corporativo e o desenvolvimento de competências importantes para o crescimento profissional dos participantes.

3.2.2.3 Concessão de bolsas de estudo

A capacitação das equipes também se dá ainda por meio de bolsas de estudo, beneficiando funcionários de todos os níveis da organização. Em 2019, foram concedidas 3.225 bolsas, totalizando, ao término do ano, 5.974 bolsas de estudo em andamento.

Quadro 3 — Quantidades de Bolsas de Estudo concedidas no triênio 2017, 2018 e 2019

MODALIDADES DE BOLSA	2019	2018	2017
MBA	211	1019	-
ESPECIALIZAÇÃO	1055	1068	2700*
GRADUAÇÃO	946	695	1500
IDIOMAS	866	933	1000
MESTRADO/DOCTORADO	147	68	65
TOTAL	3225	3783	5265

*Em 2017 as bolsas de MBA e Especialização estão somadas

Fonte: adaptado de Banco do Brasil. 2017, p. 83; 2018, p 87; 2019, p. 112.

3.2.2.4 Mapa de Carreira

O Mapa de Carreira é uma sequência de ações educacionais, disponibilizada na Universidade Corporativa, para que o funcionário trilhe seus caminhos visando o crescimento pessoal e profissional. Dividido em três etapas, as quais se encontram abaixo detalhadas, o Mapa de Carreira possibilita desenvolver o(s) plano(s) de carreira:

- 1) Conheça a si mesmo – série de capacitações com o objetivo de ampliar o autoconhecimento, conhecendo e reconhecendo seus valores, atitudes, aspirações, talentos, gostos e preferências, contribui para que o funcionário avalie quais as habilidades e competências necessitam ser desenvolvidas e aprimoradas.
- 2) Conheça as Unidades – informações sobre as Unidades do Banco, de acordo com sua estrutura negocial. Oferece ao funcionário um panorama da instituição, permitindo uma análise comparativa de seus interesses com as competências necessárias nas funções que almeja desempenhar
- 3) Construa seus Planos de Carreira – ferramenta que disponibiliza ao funcionário construir efetivamente o passo a passo de seus planos de carreira, de acordo com a área e o segmento pretendidos, e o que fazer para alcançar esse objetivo.

Uma vez construído, o Mapa de Carreira deve ser revisto e atualizado continuamente, considerando o foco da empresa e os objetivos profissionais do funcionário.

3.2.2.5 Plano de Desenvolvimento de Competências

O Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) tem como objetivo auxiliar o funcionário no autodesenvolvimento, complementando o processo de gestão do desempenho profissional. Sua periodicidade é semestral e destina-se aos funcionários para os quais foram identificadas necessidade(s) de aprimoramento, com registro diretamente no Mapa de Carreira, permitindo assim, planejar e solicitar ações de capacitação para desenvolver e/ou aprimorar suas competências.

Como toda ação de capacitação, o PDC envolve investimentos da Empresa como tempo, recursos materiais, viagens e outros, e deve ser negociado com o gestor, de acordo com as condições e possibilidades oferecidas pela dependência onde trabalha.

Desta forma, os líderes possuem papel relevante na mobilização de funcionários e equipes estimulando e, sobretudo, viabilizando os processos de aperfeiçoamento profissional por meio do PDC.

3.2.2.6 Portal de Mentoria BB

O Banco do Brasil conta com o programa Mentoria, que tem o intuito de favorecer o compartilhamento de conhecimentos e experiências, a familiarização e a valorização entre os funcionários. Essa ferramenta tornou-se Institucional desde 2011 e tem por princípio um processo em que o mentor e mentorado estabelecem uma comunicação que permite a ambos o aperfeiçoamento de suas competências, em um processo de aprendizagem mútua e contínua, motivando-os a manter um comportamento produtivo, com empoderamento e protagonismo, e contribuindo para a melhoria no clima organizacional.

No Portal UniBB está disponível a Trilha de Mentoria, que contempla vários cursos para auxiliar mentores e mentorados. Além disso, encontra-se disponibilizado na UniBB o Portal de Mentoria, a partir do qual os mentorados convidam seus colegas para serem seus mentores e realizam a troca de conhecimento entre ambos.

Os ciclos de mentoria podem ser iniciados pela própria UniBB, que atualmente disponibiliza os seguintes: Desenvolve Direg; Mentoria *Game* LiderEmAção; Mentoria Disem 2019; Programa Mentoria Dirac/UAT - 1.º ciclo; Mentoria Corporativa UOP; Mentoria Liderança Feminina; Mentoria para executivos; Mentoria para novos auditores; Mentoria para administradores da Audit; Programa mentoria Gimob; Programa de mentoria Dirao; Mentoria de ReintegrAÇÃO, Programa de mentoria Diris/Gemod; Mentoria Gerag São Paulo; Janela do saber – Cesup Compras e contratações. Atualmente existem mais 10 mil duplas formadas nos programas de mentoria vigentes.

Dentre os programas listados acima, vale destacar a grande importância da Mentoria de ReintegrAÇÃO, pois que objetiva auxiliar os colegas que estiveram

ausentes por um determinado tempo, proporcionando-lhes uma compreensão mais ampla das grandes transformações do cenário atual e a adaptação ao novo mundo.

3.3 Resumo das ações de *upskilling* no Banco do Brasil

O quadro desenhado até o momento demonstra que o Banco do Brasil está alinhado com as melhores práticas de mercado e com a apuração das importantes consultorias PwC e DLLT, uma vez que adota os seguintes paradigmas para a efetivação das ações para o aprimoramento profissional e o desenvolvimento de competências:

- A Estratégia Corporativa é plurianual, fixada para um período de cinco anos, com revisão anual, conforme previsto em seu Estatuto Social, e contém direcionadores estratégicos definidos para as diferentes perspectivas de atuação da organização.
- As competências consideradas competências-chave estão delineadas e estão de acordo com os direcionadores estratégicos constantes de sua Estratégia Corporativa;
- As competências-chave são comunicadas a todos os colaboradores e integram um sistema avançado de avaliação de desempenho, a partir do qual são identificados *gaps* e indicados treinamentos para sua mitigação.
- Seu sistema de Educação Corporativa é referência, pois que as ações educativas que o compõem abordam *soft skills* e *hard skills* e estão aderentes à Estratégia Corporativa, apresentando resultados compatíveis com o que é esperado pela organização.
- A UniBB, por meio da qual a maioria das ações educativas oferecidas pela organização ocorre, é reconhecida em seu âmbito, sendo agraciada com prêmios nacionais e internacionais.
- Os resultados das avaliações de desempenho, que são periódicos, são atrelados a ações específicas de desenvolvimento de competências e do plano de carreira, aumentando o engajamento, contribuindo para a seleção e a retenção de talentos, e estimulando a cultura de alta performance na organização.

Entretanto, ainda que em seu âmbito tenham sido despendidos vultosos R\$ 96,9 milhões com capacitação no ano de 2019, é certo que existe espaço para o

incremento de ações voltadas para tal. Como exemplo, a PwC, em seu Relatório Anual 2019 (2020), divulgou o investimento, nos próximos quatro anos, de US\$ 3 bilhões em *digital upskilling*, o que significa um investimento anual de US\$ 750 milhões. Em termos proporcionais, considerando-se que a PwC possui aproximadamente 276 mil profissionais e o Banco do Brasil possui 93 mil, o investimento na mesma quantidade de profissionais estaria na faixa de US\$ 252 milhões.

Apesar de esta ser uma análise meramente ilustrativa, uma vez que desconsidera fatores como o valor de mercado, setor de atuação ou abrangência internacional, apenas demonstra que os montantes envolvidos em *upskilling* no mundo. Utilizando um exemplo de *players* do sistema financeiro nacional, o Itaú Unibanco, segundo a Apresentação Institucional referente ao 3.º trimestre de 2019, investiu, no ano de 2018, o montante de R\$ 253 milhões em capacitação.

A partir desse contexto, serão apresentadas, no capítulo 4, propostas que terão por objetivo contribuir para os programas de desenvolvimento de competências no Banco do Brasil.

4. PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO INSTITUCIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Conforme apresentado no Diagnóstico e Referencial Teórico, entre as competências requeridas de um profissional da Indústria 4.0 destacam-se a criatividade, inovação, adaptabilidade e o autodesenvolvimento.

Para o aprimoramento e desenvolvimento de novas competências a instituição investe em programas, treinamentos e capacitações de seus colaboradores.

Um instrumento capaz de desenvolver competências requeridas na indústria 4.0, entre outras, e ainda não utilizado pela instituição, é a participação de seus funcionários em ações voluntárias por meio do Programa de Voluntariado Institucional instituído pela empresa em 2001.

Voluntariado Corporativo (ou Empresarial) é definido pelo Instituto Ethos (2001), como "um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade".

Macedo et al (2014) destacam que um Programa de Voluntariado Empresarial pode ser valorizado como importante ferramenta de desenvolvimento de competências de pessoas, fomento de trabalho em equipe, aproximação com os públicos de interesse, engajamento, alinhamento à estratégia e ao investimento social da empresa. Assim, desde que sejam planejados de maneira estratégica, os programas de voluntariado podem ser excelentes mecanismos para as empresas desenvolverem habilidades específicas de seus colaboradores.

Em seus estudos, Santamaria (2015) constatou que o voluntariado empresarial tem a capacidade de desenvolver competências como a comunicação, a liderança, o trabalho em equipe, a habilidade de negociação e maior facilidade em lidar com situações de mudança.

O Programa de Voluntariado da instituição, criado em dezembro de 2001, possibilitou, à época, a aproximação entre a empresa e seus funcionários voluntários que já desenvolviam ações individuais ou em suas dependências, com destaque à atuação dos Comitês de Cidadania contra a Miséria e a Fome, que mobilizaram mais de três mil agências da instituição em todas as regiões do país.

Em 2011, instituído pela Organização das Nações Unidas – ONU como “Ano do Voluntariado”, deu-se início ao projeto de revitalização do programa. A partir de análises dos processos e aprofundamento da atuação das empresas no Brasil e do exterior no âmbito do voluntariado corporativo, foram definidos três eixos para o novo programa: Comunicação e Capacitação, Reconhecimento e Apoio a Projetos e Gestão.

Em julho de 2013, como parte da revitalização do programa, foi lançado o Portal do Voluntariado, uma plataforma na internet que converge todas as ações desenvolvidas nos três eixos, proporcionando um eficiente processo de comunicação com e para os voluntários, reconhecimento e apoio a projetos, bem como novas formas de gestão do programa e de seus resultados.

De acordo com informações disponíveis no Portal do Voluntariado, a plataforma possui atualmente mais de 33 mil funcionários voluntários cadastrados (funcionários da ativa e aposentados) e convidados destes, com cerca de 26.500 ações voluntárias registradas.

4.1 Escopo

A proposta consiste em aprimorar o Programa de Voluntariado Institucional, já existente na instituição, para que seja utilizado como instrumento de desenvolvimento de competências, por meio do incentivo à realização de ações voluntárias em instituições do terceiro setor, que recorrem ao trabalho voluntário para viabilizar suas atividades.

Como critério para realização do trabalho voluntário, o funcionário deverá, primeiramente, inscrever-se no Programa de Voluntariado Institucional na plataforma disponibilizada na internet (www.voluntariadobb.com.br) por meio de cadastro como voluntário, preenchendo o formulário com suas informações funcionais e pessoais, localidade, causas de interesse, disponibilidade de atuação em relação ao(s) dia(s) e quantidade de horas que poderá se dedicar ao trabalho voluntário, bem como deverá ler e concordar com os Termos de Uso do Portal do Voluntariado que dispõem de cláusulas e regras sobre a utilização da ferramenta.

Após o cadastro, o funcionário voluntário deverá realizar uma busca pelas instituições de sua jurisdição no próprio Portal ou entrar em contato com alguma entidade de interesse para oferecer seu trabalho voluntário.

Este trabalho voluntário deverá ser realizado de forma presencial ou remota (voluntariado on-line), fora do horário de trabalho no banco, por meio de atividades diversas, como, por exemplo, a elaboração e a participação em projetos, o desenvolvimento e a atuação em campanhas, o apoio à gestão da instituição, a construção e a manutenção de sites da entidade e demais ações de voluntariado, de acordo com a necessidade da instituição e com a expertise, talento e disponibilidade do voluntário.

Após o contato entre a entidade e funcionário, as partes estabelecem o objeto e as condições de realização do trabalho voluntário, sendo necessária a formalização de um Termo de Adesão. Por tratar-se de uma atividade não remunerada, o serviço voluntário não gera vínculo empregatício, obrigação trabalhista ou previdenciária à instituição.

Estabelecido o relacionamento entre instituição e voluntário, o funcionário realizará as atividades voluntárias de acordo com que foi tratado entre as partes, podendo haver necessidade de participar de treinamento prévio, palestras e apresentações sobre a entidade e sua atuação, sobre o trabalho voluntário a ser executado e demais informações que sejam relevantes para realização das ações voluntárias.

O registro da ação no Portal do Voluntariado poderá ser efetuado à medida que a ação for sendo realizada (semanal, quinzenal ou mensalmente), de acordo com o cronograma estabelecido entre o voluntário e a entidade ou de uma só vez, no encerramento da atividade proposta.

O voluntário registrará a ação voluntária na ferramenta institucional como sendo uma iniciativa voluntária individual. Para realização do registro, o funcionário deverá possuir cadastro prévio na ferramenta e entrar com seu login e senha. Ao acessar o Portal, deverá selecionar a aba Ação Individual e fazer o registro de acordo com a ação realizada.

No registro da ação será necessário informar o local da realização (nome, endereço e CNPJ da instituição), a atividade realizada, o período de realização, o público atendido, o resultado da ação e quais as competências e habilidades utilizadas durante o trabalho voluntário.

Para tanto, o gestor do Portal do Voluntariado deverá inserir campos específicos na ferramenta para que o voluntário informe as habilidades requeridas

para a realização da ação voluntária e, em uma autoavaliação, quais as competências desenvolvidas ou aprimoradas em sua execução.

Deverão ser anexadas ao registro da Ação Voluntária Individual evidências de sua realização como fotos, vídeos e documentos desde que autorizados pela instituição e beneficiários da ação.

A avaliação da ação voluntária do funcionário será realizada pela equipe gestora do Portal do Voluntariado, por meio de relatórios disponibilizados pela ferramenta (Dashboard) que contêm informações sobre os registros de cada ação realizada de forma individualizada, por dependência, município, UF e nacional, abrangendo a realização de todo o banco.

Com as informações disponibilizadas em forma de planilhas e gráficos, será possível avaliar, além da efetividade das ações voluntárias realizadas, quais as competências desenvolvidas pelos funcionários durante a realização do trabalho voluntário.

Em posse das informações e relatórios disponibilizados pelo Portal do Voluntariado, a Diretoria da Cultura e de Pessoas (Dipes) ou a Gerência de Pessoas (Gepes) poderá realizar pesquisa, por amostragem, junto aos gestores e colegas de funcionários que realizaram as ações voluntárias para avaliar se foi percebido, ou não, o desenvolvimento e aprimoramento das competências elencadas pelo funcionário como tendo sido requeridas durante o trabalho voluntário.

Como estímulo à realização de ações voluntárias e reconhecimento ao trabalho voluntário, propõe-se que a atuação do funcionário como voluntário seja pontuada no TAO (sistema eletrônico de recrutamento interno e nomeação, que compara as competências e experiências do candidato com as necessidades da empresa), e, complementarmente, seja um critério de desempate em processos seletivos internos.

Como condicionante para obtenção da bonificação de um ponto no TAO, o funcionário deverá comprovar a realização de no mínimo 20 horas de trabalho voluntário no período de um ano.

Para tanto, o funcionário deverá apresentar ao seu gestor o Termo de Trabalho Voluntário, documento que comprova sua atuação como voluntário, assinado pelo representante da instituição em que a ação foi realizada.

A apuração da atuação voluntária será anual (de 01/01 a 31/12 de cada ano), por meio de registro no Portal do Voluntariado da instituição e da validação documental realizada pelo gestor da dependência do funcionário.

Com o registro de que o funcionário é um voluntário, o sistema do banco fará a anotação no TAO e no currículo funcional, gerando a bonificação para o ano subsequente à realização da ação voluntária.

A Diretoria de Tecnologia (Ditec) será responsável pelo ajuste no sistema do banco para inclusão do item “Voluntário” possibilitando o cadastramento do registro da atuação no currículo do funcionário.

Os funcionários tomarão conhecimento da proposta de desenvolvimento de competências por meio do trabalho voluntário e possível reconhecimento por meio de campanhas de endomarketing e de ampla divulgação nos meios de comunicação internos do banco realizados pela Diretoria de Marketing e Comunicação (Dimac). Para tanto, a Dimac desenvolverá um Plano de Comunicação Integrado com ações voltadas ao público interno, como o envio e-mail marketing, publicação de matérias na Agência de Notícias na intranet corporativa e mensagens aos funcionários.

O processo de desenvolvimento de competências por meio do incentivo à realização de ações voluntárias em instituições do terceiro setor e entidades sem fins lucrativos é descrito nas fases do quadro abaixo, sendo que algumas delas já existem e outras deverão ser implementadas com a aprovação da proposta.

Quadro 4 — Fases da implementação da proposta

Fases	Já implementada?
Inscrição do funcionário no Portal do Voluntariado	Sim
Busca de instituição para trabalho voluntário	Sim
Escolha da instituição para atuação como voluntário	Sim
Formalização do trabalho voluntário entre as partes	Não
Realização da ação voluntária	Sim
Registro da ação voluntária no Portal do Voluntariado	Sim
Registro de competências utilizadas (autoavaliação)	Não
Comprovação da realização da ação voluntária	Não
Registro do trabalho voluntário no sistema TAO	Não
Avaliação do desenvolvimento de competências pela Dipes	Não
Bonificação no TAO do funcionário voluntário	Não

A proposta será desenvolvida em nove etapas, apresentadas a seguir.

1. **Apresentação da proposta:** a proposta será discutida com representantes da Diretoria da Cultura e de Pessoas (Dipes), gerências de Saúde e Engajamento gestora do Programa de Voluntariado da instituição e de Retribuições e Incentivos para ajustes e validação.
2. **Realização de campanhas de comunicação:** a proposta será apresentada à Diretoria de Marketing e Comunicação para desenvolvimento de campanhas de estímulo à realização de trabalho voluntário pelos funcionários por meio de ações de comunicação interna e de endomarketing;
3. **Ajuste no sistema corportativo:** a proposta será apresentada à Diretoria de Tecnologia (Ditec), que realizará a do item Voluntário no sistema TAO;
4. **Cadastramento no Portal do Voluntariado:** o voluntário fará seu cadastramento no Portal e escolherá uma instituição para realização do trabalho voluntário;
5. **Realização da ação voluntária:** o funcionário desenvolverá a ação voluntária junto à instituição do terceiro setor que comprovará sua atuação;
6. **Registro da ação voluntária:** o voluntário fará o registro da ação voluntária realizada no Portal do Voluntariado Institucional incluindo as competências e habilidades utilizadas para a realização;
7. **Comprovação da realização da ação voluntária:** o funcionário apresentará ao seu gestor documento comprobatório da realização da ação voluntária
8. **Registro no sistema:** o gestor fará o registro da ação voluntária realizada pelo funcionário voluntário no sistema TAO
9. **Avaliação:** obtenção de informações sobre as competências utilizadas para realização das ações voluntárias pela Dipes.

4.2 Cronograma

A proposta será desenvolvida em 550 dias, conforme cronograma a seguir.

Quadro 5 — Cronograma da proposta

Etapas		Prazos
1.	Apresentação da proposta	10 dias
2.	Realização de campanhas de comunicação	80 dias
3.	Ajuste no sistema corporativo	10 dias
4.	Cadastramento no Portal do Voluntariado	360 dias
5.	Realização da ação voluntária	
6.	Registro da ação voluntária	

7.	Comprovação da realização da ação voluntária	30 dias
8.	Registro no sistema	30 dias
9.	Avaliação	30 dias
Total:		550 dias

Em seu ciclo de implementação a proposta será realizada em 550 dias, aproximadamente 18 meses, devido à necessidade de negociação prévia com as áreas (etapa 1), elaboração de material e divulgação de campanhas de comunicação aos funcionários (etapa 2) e ajuste no sistema corporativo (etapa 3), que somam 100 dias. O cadastramento do funcionário na ferramenta corporativa, a realização das ações voluntárias e seu registro (etapas 4, 5 e 6) serão realizadas no prazo de um ano. Foi concedido o prazo de 30 dias para cada uma das etapas seguintes, totalizando 90 dias, período adequado para comprovação da realização da ação e registro no sistema (etapas 7 e 8) e para avaliação da efetividade da proposta (etapa 9).

Em caso de aprovação da proposta, todo o ciclo será realizado de janeiro a dezembro de cada ano.

4.3 Orçamento

Para o desenvolvimento e a implementação da proposta não será necessário desembolso extra, uma vez que o Programa de Voluntariado e o custo do contrato do Portal do Voluntariado já estão orçados nas despesas da Dipes.

A força de trabalho utilizada para a realização da proposta será composta por quatro funcionários, sendo um gerente e um assessor da Dipes que atuam com o Programa de Voluntariado Institucional e farão o acompanhamento de todo o processo, um assessor da Dimac que realizará as ações de comunicação e um assessor da Ditec, que fará os ajustes no sistema do banco, conforme quadro a seguir:

Orçamento

Quadro 6 — Orçamento da proposta

Recursos	Valor
1 gerente Dipes	-
1 assessor Dipes	-
1 assessor Ditec	-
1 assessor Dimac -	-
Contrato Portal do Voluntariado	-

4.4 Matriz de Responsabilidades

As áreas envolvidas no desenvolvimento desta proposta, bem como suas responsabilidades estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 7— Matriz de Materialidade

Áreas	Atribuições
Dipes	Acompanhar o desenvolvimento da proposta, compreendendo sua implementação, o acompanhamento dos registros das ações no Portal do Voluntariado, validação da comprovação do trabalho voluntário pelos gestores no sistema do banco, avaliação de sua efetividade e possível aprovação. Também é responsável por estimular a participação dos funcionários em ações voluntárias.
Dimac	Desenvolver o Plano de Comunicação Integrado para ações de comunicação interna de divulgação da proposta, enviar e-mail marketing, publicar matérias na Agência de Notícias na intranet corporativa e enviar mensagens aos funcionários.
Ditec	Ajustar o sistema do banco para realização de registro da atuação como voluntário no currículo do funcionário.

4.5 Resultados Esperados

O propósito do voluntariado é ajudar pessoas, comunidades, meio ambiente e outras inúmeras causas que são beneficiadas por meio de ações voluntárias. O trabalho voluntário, além de proporcionar bem estar a quem realiza, quando é estimulado pela empresa gera maior engajamento, tendo em vista que colaboradores que praticam o voluntariado corporativo são mais engajados do que os não voluntários.

A proposta de desenvolvimento de competências requeridas de um profissional da indústria 4.0 por meio da realização de ações voluntárias em

entidades sem fins lucrativos e do terceiro setor busca oferecer uma alternativa aos funcionários de forma inovadora e com foco na entrega de uma experiência de valor.

Trata-se de mais uma opção, além das que já são ofertadas pela instituição como treinamentos e capacitações, com a grande vantagem de não haver necessidade de investimento financeiro, ou seja, o banco estará investindo em seu capital humano sem qualquer custo extra.

Ao oferecer sua expertise às causas socioambientais em instituições do terceiro setor e entidades sem fins lucrativos, o voluntário depara com um ambiente diferente daquele no qual atua profissionalmente sendo necessário adaptar-se às mudanças, trabalhar em equipe e muitas vezes com recursos escassos, usar a criatividade para solução de problemas e comunicar-se com os mais diferentes públicos. Tais situações resultam no desenvolvimento (na prática) de habilidades e competências alinhadas as de um profissional 4.0.

Destaca-se, ainda, que o estímulo à realização das ações voluntárias por meio de pontuação no TAO elevará o número de ações socioambientais registradas no Portal do Voluntariado corporativo e, como consequência, os resultados do Programa serão majorados. Tais informações subsidiam respostas a questionários e pesquisas que avaliam a performance das empresas em índices de sustentabilidade como o Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE B3), que são determinantes para a valorização da instituição no mercado.

Assim, a proposta apresentada também contribui para demonstrar a utilização de práticas corporativas sustentáveis, os chamados critérios ASG (ambiental, social e governança) que geram valor à marca da instituição junto ao público interno e externo.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo propor estratégias para que o Banco X promova o desenvolvimento das competências requeridas para a atuação na indústria 4.0 em seu corpo funcional. Diante disso, com base em estudos atuais relativos ao assunto, foram analisados os traços que a caracterizam no âmbito do setor bancário, as principais competências exigíveis para que os profissionais contribuam para o atingimento dos objetivos organizacionais, bem como os atuais mecanismos utilizados pelo Banco X para a efetivação desse propósito.

Para tal, foram utilizadas como referências bibliográficas as considerações de autores consagrados como Chiavenato (2009), Schwab (2016), Magaldi e Salibi (2018), Aires, Moreira e Freire (2020), dentre outros. Além disso, foi realizada pesquisa nos portais e relatórios corporativos de instituições referenciadas, tais como o World Economic Forum (WEF), a Pricewaterhousecoopers (PwC), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Fundação Instituto de Administração (FIA) e outras de igual prestígio.

De forma complementar, para a análise da situação do Banco X, foi realizada pesquisa documental, por meio de consulta a dados secundários, em seus relatórios anuais e informações disponíveis no portal de sua universidade corporativa.

Os dados coletados indicaram que o Banco X vem atuado na gestão e no desenvolvimento de competências em conformidade com as melhores práticas adotadas pelo mercado, disponibilizando treinamentos e capacitações de competências específicas, bolsas de estudo para a formação continuada, programas de formação de líderes para diversos públicos e instrumentos de orientação profissional voltados para o autoconhecimento e plataformas de compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os funcionários.

Não obstante suas ações positivas, várias são as medidas ainda possíveis para a promoção do crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores, para a melhoria no engajamento e do clima organizacional e para a maximização dos resultados da instituição com vistas à sustentabilidade de seus negócios.

Desta forma, foi apresentada ao Banco X proposta de ações que visam o aprimoramento do Programa de Voluntariado Institucional a partir do qual o desenvolvimento das competências de seus funcionários se dará por meio da

realização de ações voluntárias em instituições do terceiro setor e sem fins lucrativos.

O modelo propõe que o funcionário voluntário ofereça seu tempo e talento em favor de uma causa social ou ambiental valendo-se de mecanismos e ferramentas preexistentes, e que sua atuação como voluntário contribua para o desenvolvimento de competências requeridas de um profissional 4.0, além de proporcionar o reconhecimento pela empresa.

Diante do exposto, espera-se que a proposta possa ser apresentada aos gestores para discussão, aperfeiçoamento e avaliação de possível implementação no Banco X.

REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: Competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO*, 7., 2017, Foz do Iguaçu. **Proceedings** [...]. Foz do Iguaçu: CIKI, 2017, p. 1-15. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao_Lucas_De_Souza_Silva/publication/327680082_Industria_40_Competencias_e_efeitos_no_processo_de_ensino-aprendizagem_para_a_formacao_do_perfil_profissional_com_enfase_na_engenharia/links/5b9e77b6a6fdccd3cb5ccfd7/Industria-40-Competencias-e-efeitos-no-processo-de-ensino-aprendizagem-para-a-formacao-do-perfil-profissional-com-enfase-na-engenharia.pdf. Acesso em: 3 maio 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Pagamentos instantâneos**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pagamentosinstantaneos>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- BANCO DO BRASIL. **Comunicado ao Mercado**. Disponível em: https://mz-prod-cvm.s3.amazonaws.com/1023/IPE/2020/3c7d546d-a7f4-4f37-af58-f5ee352ecdf8/20200203214451170818_1023_733324.pdf. Acesso em: 16 ago. 2020.
- BANCO DO BRASIL. **Novas tecnologias no radar**. Intranet: Agência de Notícias. Disponível em: <https://portal.intranet.bb.com.br/wps/myportal/intranet/Home/ant/nacional/nacionais/dimac/608e8566-4d6b-4c53-8880-53a5f749502c/>. Acesso em: 6 jun. 2020.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2019**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/72d0bc82-21e5-25b6-3a23-594141cd0908?origin=2>. Acesso em: 1.º jul. 2020.
- BCG. (2019). **Industry 4.0: the Nine Technologies Transforming Industrial Production**. Disponível em: <https://www.bcg.com/capabilities/operations/embracing-industry-4.0-rediscovering-growth.aspx>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Desafios para Indústria 4.0 no Brasil**. Brasília: CNI, 2016, 37 p. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2016/8/desafios-para-industria-40-no-brasil/>. Acesso em: 17 jun. 2020.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mapa Estratégico da Indústria 2018-2022**. Brasília: CNI, 2018, 212 p. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2018/3/mapa-estrategico-da-industria-2018-2022/>. Acesso em: 18 jun. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos nas empresas**. 7 ed. Barueri: Minole, 2009

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED; FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 9 jun. 2020.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. **Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution**: for business: a framework for action. [S. l.], set. 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-the-fourth-industrial-revolution.html>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DE LIMA, Alison Gustavo; PINTO, Giuliano Scombatti. Indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 299-311, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/642>. Acesso em: 15 jun. 2020.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: da prática à teoria. [S. l.], [ca. 2004]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-1816>. Acesso em: 7 jul. 2020.

EBOLI, M. Educação Corporativa nos novos cenários empresariais. **GV Executivo**. [S. l.], v. 15, n. 2, p. 21-24, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/65076>. Acesso em: 18 jul. 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa 2015**. São Paulo, [2016?]. 12 p. 1 mensagem eletrônica.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa 2015**. São Paulo, [2019?]. 13 p. 1 mensagem eletrônica.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FREIRE, P. S. **Universidade Corporativa em Rede**: o que é o tal "capital relacional" que deve ser desenvolvido? [S. l.], 2017. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/blog/ver/571/40169>. Acesso em: 17 jun. 2020.

FREIRE, P., DANDOLINI, G., SOUZA, J., & SILVA, S. (2016). Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 23, p. 1-24. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>. Acesso em: 17 jun. 2020.

HECKLAU, F., GALEITZKE, M., FLACHS, S., KOHL, H. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. In: CIRP CONFERENCE ON LEARNING FACTORIES, 6, 2016, Gjövik, Sweden. **Procedia CIRP 54**. Gjövik: Sweden. Elsevier, 2016, p. 1-6. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212827116308629?token=47477B004B>

CC6CDE920300D7A6FCF7623FAF10752BD33861BFAFF34EB8264F3B6F7EB3FE196B6087C0DD74E90444819F>. Acesso em: 7 jun. 2020.

HIST, P. Cor. EDU: The role of corporate universities in addressing the talent gap. **MIT Sloan Executive Education Blog**. [S. l.], 8 mar. 2015. Disponível em: <https://executive.mit.edu/blog/corp-edu-the-role-of-corporate-universities-in-addressing-the-talent-gap>. Acesso em: 16 jul. 2020.

INFOGRÁFICOS - Revoluções Industriais. **Suporte Geográfico**. [S. l.], [2019?]. Disponível em: <https://suportegeografico77.blogspot.com/2017/12/infograficos-revolucoes-industriais.html>. Acesso em: 15 jun. 2020.

INSTITUTO ETHOS E PROGRAMA VOLUNTÁRIOS. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**/Ruth Goldberg, São Paulo, 2001. Disponível em < <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/28.pdf>.> Acesso em 07/10/2020

MACEDO, Renata Pereira (et al),. **Voluntariado Empresarial: Estratégias para implantação de programas eficientes**- São Paulo:Saraiva;2014

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4.^a revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/encceja-2/480-gabinete-do-ministro-1578890832/assessoria-internacional-1377578466/20746-organizacao-para-a-cooperacao-e-desenvolvimento-economico-ocde>. Acesso em: 18 ago. 2020.

NUNES, Alessandro, **6 habilidades que o profissional da Indústria 4.0 deve ter**. Disponível em: <https://cio.com.br/6-habilidades-que-o-profissional-da-industria-4-0-deve-ter/>. Acesso em: 8 jun. 2020.

O PROFISSIONAL da indústria 4.0, como se tornar um? **Blog Inovação industrial**. Disponível em: <https://inovacaoindustrial.com.br/>. Acesso em: 2 jun. 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Skills Matter**: Further results from the survey of adult skills. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264258051-en.pdf?expires=1597801867&id=id&accname=guest&checksum=E1A657F45124CEDCD20B9AA296515128>. Acesso em: 18 ago. 2020.

PASSOS, Maria Carolina Mello. **Uma ferramenta para mapeamento do conhecimento e suas aplicações**. 2004. 112 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Redes de Computadores) – Universidade Salvador, Salvador, 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Modelos e práticas de educação corporativa nas organizações brasileiras**. [S. l.], out. 2016. 32 p. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/tl-educacao-corporativa-16.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2020.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Relatório Anual 2020**. [S. l.], jun. 2020. 1 set. 2020. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/2020/relatorio_anual_20.pdf. Acesso em: 19 ago. 2020.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Upskilling: Building confidence in an uncertain world**. [S. l.], abr. 2020. 26 p. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/trends/pwc-talent-trends-2020.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- RODRIGUES, Vivian Machado. Tecnologias 4.0 nos Bancos e os impactos no emprego bancário. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 9, dez. 2017. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/153>. Acesso em: 9 jun. 2020.
- SACOMANO, José Benedito; GONÇALVES, Rodrigo Franco; SILVA, Márcia Terra da, BONILLA, Silvia Helena, SÁTYRO, Walter Cardoso. **Indústria 4.0: conceitos e fundamentos**, Editora Edgard Blücher Ltda, 2018.
- SANTAMARIA, Gabriel Maceron. **Influência de Programas de Voluntariado Corporativo no Desenvolvimento de Competências dos Funcionários**. 2015. 40 p. trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação MBA Gestão de Pessoas)- FGV, Brasília, 2015.
- SANTOS, Paulo Roberto. O perfil do profissional na Indústria 4.0. **Fundação Vanzolini Blog**. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/weblog/2019/03/12/o-perfil-do-profissional-na-industria-4-0>. Acesso em: 30 maio 2020.
- SIEMENS. **Engenhosidade para a vida: Como a indústria 4.0 vai revolucionar sua produção**. [S. l.], [2020?]. Disponível em: https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2020/06/1527872239Siemens_e-book_Industria_4.0.pdf.pdf. Acesso em: 15 jun. 2020.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- STEVAN, S. L.; LEME, M. O.; SANTOS, M. M. D. **Indústria 4.0 – Fundamentos, perspectivas e aplicações**. São Paulo: Érica, 2018.
- STEWART, J., & HAMLIN, B. What is HRD? **A definitional review and synthesis of the HRD domain**, 35, p. 199-220, 2011.
- TEIXEIRA Filho, J. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- TOZZI, Eliza. **As 8 Atitudes de Sucesso**. Você S/A. No 149, São Paulo, 2010.
- TREW, A. Spatial takeoff in the first industrial revolution. **Review of Economic Dynamics**, v. 17, n. 4, p. 707–725, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.red.2014.01.002>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- UNIVERSIDADE BANCO DO BRASIL. **Relatório 2019 de Gestão de Pessoas: Educação Corporativa**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/saiba-mais#/apresentação>. Acesso em: 18 jul. 2020.

UNIDADE PRIVATE BANK. **PIX**. [S. l.], 2020. 7 p. 1 mensagem eletrônica.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE – Revista de Administração Eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun., p. 1-18, 2004.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs**: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. [S. l.], 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 25 jun. 2020.