

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL

EDUARDO GIUDICE SIGA
THOMAS NURIE SILVA RIBEIRO

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO BANRISUL: ANÁLISE DE
SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E ORGANIZACIONAL

ORIENTADORA: Bianca Pilla

Porto Alegre, novembro 2024

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO BANRISUL: ANÁLISE
DE SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E ORGANIZACIONAL

Relatório final de TCC apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Rio Grande do Sul Campus Porto Alegre como requisito parcial para a
obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial.

Data de aprovação: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a

Prof. Dr.

Prof.^a Dr.^a

RESUMO

Considerando as mudanças recentes no segmento bancário e o impacto nos trabalhadores do setor, predominantemente nos gestores dessas organizações, este artigo tem como objetivo analisar o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul, com foco no desenvolvimento gerencial e organizacional. A pesquisa é um estudo de caso de caráter qualitativo, com coleta de dados a partir de questionários com perguntas estruturadas direcionadas aos gestores do Banrisul e de entrevista semi-estruturada com o gestor responsável pelo programa de avaliação de competências, além de pesquisa documental a respeito do programa. Para os questionários, a população-alvo consiste, portanto, nos 1196 gestores do Banrisul, alocados em unidades do Banrisul no estado do Rio Grande do Sul e capitais de outros estados da federação, dos quais obteve-se uma amostra de 200 gestores. Esta representatividade permite análises sobre a percepção dos gestores sobre o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul. Sendo possível concluir que o Programa de Avaliação de Competências do Banrisul é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, mas apresenta desafios, como a necessidade de maior alinhamento com as percepções dos gestores, transparência nos critérios avaliativos e uso estratégico dos dados coletados.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Desenvolvimento Gerencial. Desenvolvimento Organizacional. Avaliação de Competências.

ABSTRACT

Considering recent changes in the banking sector and their impact on employees, particularly on organizational managers, this article aims to analyze the competency assessment program for managers at Banrisul, focusing on managerial and organizational development. The research employs a qualitative case study approach, with data collection conducted through structured questionnaires targeted at Banrisul managers and a semi-structured interview with the manager responsible for the competency assessment program, as well as document analysis regarding the program. The target population for the questionnaires consists of 1,196 Banrisul managers, located in branches across the state of Rio Grande do Sul and the capitals of other Brazilian states, from which a sample of 200 managers was obtained. This representativeness enables analyses of managers' perceptions regarding the competency assessment program at Banrisul. It can be concluded that Banrisul's Competency Assessment Program is a strategic tool for organizational development but faces challenges, such as the need for better alignment with managers' perceptions, transparency in evaluation criteria, and strategic use of the collected data.

Keywords: Competency-Based Management. Managerial Development. Organizational Development. Competency Assessment.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito das instituições financeiras, nos últimos anos o setor experimentou uma transformação disruptiva impulsionada pelo advento de inovações tecnológicas e pela entrada de novos *players* no mercado. Essa dinâmica redefiniu fundamentalmente a forma como as instituições financeiras operam e interagem com seus clientes, desencadeando uma busca incessante por adaptação a uma realidade em constante evolução. Como destacado por Neto (2009), as instituições financeiras demonstram nos últimos anos um desenvolvimento em sua estrutura, principalmente em inovação tecnológica que repercute em mudanças na forma de se relacionar com clientes, sejam internos ou externos. E estão buscando adequar sua forma de atuar para manter a eficiência em um mercado altamente competitivo.

As novas tecnologias não apenas reconfiguraram a relação entre bancos e clientes, mas também remodelaram as habilidades e competências necessárias para os profissionais que atuam nesse cenário. A demanda por uma força de trabalho adaptável e versátil impôs desafios aos gestores, exigindo habilidades que anteriormente não eram consideradas essenciais para o sucesso na área.

No contexto específico do Banrisul, o banco implementou um programa de avaliação de funcionários fundamentado na Gestão por Competências, conforme delineado por Fleury e Fleury (2004, p. 45), como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas”. O banco utiliza esse parâmetro para efetuar rankings para ascensão profissional de seus empregados, inclusive seus gestores em processos seletivos de ascensão em cargos.

O Programa de Avaliação de Competências do Banco Banrisul é uma iniciativa estratégica voltada para o desenvolvimento gerencial, utilizando ferramentas como o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para identificar lacunas e competências prioritárias. Através de treinamentos personalizados, o programa busca promover melhorias contínuas, identificar talentos por meio de rankings internos e fortalecer o desenvolvimento das competências dos gestores. As competências essenciais identificadas para o Banrisul incluem Protagonismo, Colaboração, Adaptabilidade, Abertura ao Aprendizado e Excelência na Execução. Para os gestores, destacam-se as competências de liderança, como Visão Estratégica, Condução à Inovação, Foco no Cliente, Orientação para Resultados e Desenvolvimento de Pessoas.

As competências requeridas para os profissionais de uma organização são influenciadas por uma série de fatores intrínsecos à própria estrutura da empresa, e estão em constante evolução, alinhadas aos princípios estabelecidos em seu planejamento estratégico. Portanto, o programa de avaliação de competências do Banrisul desempenha um papel fundamental no desenvolvimento gerencial e organizacional da instituição, ao fornecer uma base sólida para identificar, desenvolver e reter talentos que estejam alinhados com os objetivos e necessidades da empresa em um ambiente dinâmico e desafiador.

Com base no apresentado, a partir das análises de uma pesquisa semiestruturada com o gestor responsável pelo programa e um questionário eletrônico com perguntas de múltipla

escolha feita com uma amostragem de gestores da instituição, este estudo buscou responder o seguinte problema de pesquisa: Como o programa de avaliação de competências do Banrisul influencia o desenvolvimento gerencial e organizacional da instituição?

Objetivo geral:

- Analisar o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul, com foco no desenvolvimento gerencial e organizacional.

Objetivos específicos:

- Descrever o atual programa de avaliação de competências do Banrisul, identificando a estrutura, critérios e eficácia na avaliação dos gestores.

- Identificar as competências gerenciais requeridas pela instituição.

- Identificar as competências organizacionais requeridas pela instituição.

- Propor melhorias no programa de avaliação de competências.

1.2 JUSTIFICATIVA

As constantes mudanças na realidade do sistema financeiro, um dos segmentos de mercado mais dinâmicos quando se trata de competitividade e inovação, exige resiliência e aprimoramento constante das empresas e principalmente das pessoas. A relevância deste objeto de estudo se dá por possibilitar analisar o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul, predominantemente focando no desenvolvimento gerencial e organizacional. Inicialmente com a descrição do atual programa de avaliação de competências do Banrisul, buscará ser identificada a estrutura, critérios e eficácia na avaliação dos gestores.

O estudo buscará identificar as competências gerenciais e organizacionais requeridas pela instituição para o desempenho nas funções de gestores em cargos de liderança. Por fim, serão propostas melhorias no processo de avaliação de competências, demonstrando que um sistema eficiente de gestão de treinamentos com base no desenvolvimento das deficiências e potencialização das eficiências dos profissionais das organizações, cria um ambiente de alto desempenho tanto nos resultados quanto na cultura organizacional de uma empresa.

Os resultados deste estudo podem contribuir para empresas dos mais diversos portes que possuam interesse em desenvolver seu sistema de avaliação de liderados com base na Gestão por Competências, bem como desenvolver os gestores de sua equipe com estratégias de avaliação e desenvolvimento de competências. Com isso, será possível contribuir para a disseminação de uma cultura organizacional consistente e adequada aos interesses da gestão, tendo como premissa a excelência na execução dos processos.

Os resultados poderão ser úteis para organizações que queiram mapear e mensurar seus atuais processos de avaliação e treinamento de liderados para seu desenvolvimento, incorporando no seu processo abordagens identificadas no atual estudo.

A compreensão aprofundada das interseções entre a avaliação e o desenvolvimento profissional permite visualizar não apenas a performance individual dos colaboradores, mas também o impacto coletivo sobre a cultura e os resultados da organização.

O alcance dos resultados obtidos neste projeto não se limita apenas à esfera corporativa, mas se estende para além, influenciando outras áreas de conhecimento. A articulação entre avaliação de competências e treinamento de liderança pode servir como um parâmetro para aprimorar práticas em educação corporativa e desenvolvimento pessoal em diferentes setores, propiciando um ambiente propício ao crescimento individual e coletivo em diversas organizações e contextos sociais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão por competências se apresenta como uma abordagem moderna na gestão/administração de recursos humanos, nela se destaca a aplicação efetiva das habilidades, o desenvolvimento e o conhecimento dos colaboradores para atingir os objetivos da empresa. Em contraste com o foco exclusivo em habilidades técnicas, esse modelo reconhece a importância das competências comportamentais e emocionais para o sucesso individual e coletivo dentro da organização. Ao identificar as competências necessárias para cada cargo e promover o contínuo desenvolvimento dos funcionários, a gestão por competências visa aumentar a produtividade, incentivar a inovação e reforçar a competitividade da empresa no mercado. Adicionalmente, ao alinhar as competências requeridas aos colaboradores para suas posições específicas com os objetivos estratégicos da empresa, essa abordagem promove a criação de uma cultura organizacional unificada e flexível. Isso proporciona uma clara compreensão aos colaboradores sobre as competências esperadas pela empresa para cada cargo.

2.1 Gestão por Competências

Considerando o contexto atual das companhias, “A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações” (Brandão, Bahry, 2005, p. 179). A gestão por competências propôs uma abordagem mais abrangente e integrada, considerando não apenas os conhecimentos técnicos,

mas também as habilidades, atitudes e comportamentos necessários para o desempenho eficaz no ambiente de trabalho.

As competências necessárias para os profissionais de uma organização dependem de diversos fatores intrínsecos à sua própria estrutura, e fazem parte de um processo contínuo que se renova a cada planejamento estratégico da empresa, com seus princípios conectados. “Nós não sabemos muito sobre conhecimento, mas nós sabemos como gerenciá-lo” (Alvesson, Karreman, 2001, p. 1014).

“O conceito de competências surgiu nos Estados Unidos e teve como precursores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), que associaram a noção de competência à qualificação seguindo uma abordagem prescritiva” (Bündchen, Rossetto, Da Silva, 2011, p. 397). Já a gestão por competências surgiu como uma abordagem de gestão de pessoas no final do século XX, Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade das empresas contarem com “homens eficientes”. Ganhando destaque e popularidade principalmente a partir dos anos 1990, seu desenvolvimento foi influenciado por diversas correntes de pensamento: gestão estratégica de recursos humanos (Taylor, Beechler, Napier, 1996); gestão de competências (Pralhad, Hamel, 1990; Heene, Sanchez, 1997); acumulação do saber (Arrègle, 1995; Wright, Van e Bouty, 1995) e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998). Dessa forma, permitiu-se o progresso dessa abordagem como uma ferramenta eficaz no aprimoramento dos colaboradores, os quais se tornam recursos cada vez mais valiosos para as empresas.

2.2 Gestão por Competências como Ferramenta

A gestão por competência vem sendo usada como uma ferramenta estratégica pelas empresas para identificar, desenvolver e gerenciar as habilidades e conhecimentos necessários para o sucesso organizacional. Porém, “Nas últimas décadas, muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência” (Brandão et al., 2010, p. 172). Desta forma, ao considerarmos os diversos aspectos da competência, surgem perguntas sobre como essas diferentes capacidades e conhecimentos podem impactar diretamente o desempenho individual e organizacional? Como podemos identificar e desenvolver de forma efetiva cada tipo de competência? Quais são as competências mais relevantes para uma determinada função ou setor? Como a gestão por competência pode ajudar a abordar e aprimorar os diferentes tipos de competência dentro de uma organização?

De acordo com Silva et al. (2009), o foco da gestão por competências é ampliar a importância do colaborador no ambiente empresarial, percebendo nele um potencial criativo capaz de impulsionar os ganhos e o sucesso do negócio. Este pensamento ressalta a capacidade dos colaboradores de exercerem influência significativa dentro do contexto organizacional. Ao reconhecer o potencial criativo e o valor das contribuições individuais, a gestão por competências não apenas promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também busca potencializar o impacto positivo que cada funcionário pode ter no sucesso e na evolução da empresa.

3. MÉTODO

A metodologia, conforme Demo (2003), compreendeu o caminho pelo qual a pesquisa foi produzida, com seus métodos para o atingimento da resolução do problema que foi proposto como temática. Adicionalmente, cabe destacar que o projeto foi submetido e obteve parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), garantindo a conformidade ética e científica em todas as etapas do estudo.

3.1 Classificação da Pesquisa

Este projeto tem como objetivo central a realização de um estudo de caso voltado para a análise do programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul, focado no desenvolvimento gerencial e organizacional requeridos. Para atender às expectativas dos objetivos estipulados, foi realizada uma pesquisa qualitativa, que, segundo Minayo (2007, p. 47), “trata do ser humano em sociedade, de suas relações e instituições, de sua história e de sua produção simbólica”. Portanto, seu campo de atuação referiu-se à contemporaneidade do meio social.

Antônio Carlos Gil, em sua obra *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2008), destaca o estudo de caso como um método valioso, especialmente para investigações aprofundadas de uma unidade específica, seja ela um indivíduo, uma organização ou um evento. Para Gil, o estudo de caso permite compreender os aspectos únicos e gerais de um fenômeno, oferecendo insights detalhados sobre situações concretas.

Foi realizada uma pesquisa descritiva com o intuito de fornecer um relato preciso da realidade em relação ao Programa de Avaliação de Competências do Banrisul, a partir de entrevistas.

O estudo de caso proposto configurou-se como uma ferramenta essencial para a compreensão detalhada e contextualizada do Programa de Avaliação de Competências do Banrisul. Por meio da abordagem qualitativa, foi possível explorar profundamente as experiências, percepções e práticas dos gestores envolvidos no programa, bem como compreender o impacto dessas avaliações no desenvolvimento gerencial e organizacional da instituição. As entrevistas desempenharam um papel fundamental, permitindo não apenas a coleta de dados objetivos, mas também a captura de nuances, *insights* e perspectivas dos participantes, enriquecendo assim a análise e proporcionando uma visão multifacetada do tema em questão.

3.2 Participantes

Foi feita uma entrevista semi-estruturada com o gestor responsável pelo programa de avaliação de competências da instituição, além de pesquisa documental a respeito do programa. Para os questionários, a população-alvo consistiu nos 1196 gestores do Banrisul, alocados em unidades do Banrisul no estado do Rio Grande do Sul e capitais de outros estados da federação. Destes, obteve-se a amostra de uma população de 200 gestores, buscando-se atingir um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 6%. Esta representatividade permitiu análises fidedignas sobre o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

A metodologia adotada envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas, questionários e documentos, seguida por uma análise minuciosa dos dados obtidos.

Foi feita uma entrevista semiestruturada com o gestor responsável pelo Programa de Avaliação de Competências, buscando compreender as características do programa, bem como identificar informações relevantes sobre o objeto de estudo. Os dados utilizados para a realização desta entrevista estão descritos no apêndice A.

O segundo passo foi aplicar um questionário, em formato eletrônico, com perguntas de múltipla escolha, com o objetivo de caracterizar a percepção dos participantes em relação ao Programa de Avaliação de Competências do Banrisul. As perguntas foram compostas pelas seguintes características: dados socioculturais, dados profissionais e questões avaliativas sobre o impacto do programa sobre os gestores. O questionário consta no apêndice B.

Por fim, foram coletados dados por meio da análise de documentos internos relacionados ao programa de avaliação de competências do Banrisul, a fim de obter informações sobre as características dos gestores, investimentos em treinamento e resultados alcançados.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

Para análise dos dados coletados na entrevista e nos documentos, foi realizada análise de conteúdo a partir das seguintes categorias pré-determinadas: estruturação do programa de avaliação de competências, eficácia do programa, competências gerenciais requeridas, competências organizacionais requeridas e uso de programa para o desenvolvimento. Outras categorias emergiram a partir da análise dos dados.

Com base na análise dos dados, foram elaboradas propostas de melhorias no desenvolvimento de competências dos gestores, incluindo treinamentos personalizados de acordo com as deficiências identificadas nos gestores que futuramente poderá ser por sistema específico que efetuará triagens de acordo com as necessidades do quadro. Posteriormente são

apresentados os resultados da pesquisa em um relatório final que inclui as conclusões, recomendações e contribuições para a melhoria no programa de avaliação de competências no Banrisul.

4. RESULTADOS

Não há discrepância tão grande nas análises em relação a tempo de banco, idade ou gênero.

Os dados apresentados, considerando o referencial teórico, revelam vários pontos cruciais sobre a percepção dos participantes em relação ao programa de avaliação de competências do Banrisul.

4.1 Percepção sobre o impacto do programa na carreira profissional

Os dados mostram que 45% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que o programa de avaliação de competências tenha contribuído para o desenvolvimento da carreira profissional, enquanto apenas 24% (21% concordam e 3% concordam totalmente) acreditam nisso.

Este dado reflete um descolamento entre o que o programa deveria promover e o que realmente é percebido pelos colaboradores da empresa. A pesquisa de Silva e Rosa (2019) sinaliza que a implementação de programas de gestão por competências pode enfrentar desafios relacionados à comunicação e à percepção dos benefícios, o que pode explicar, em parte, os resultados encontrados neste ponto.

A lacuna existente indica uma possível falha na implementação do programa, a percepção dos benefícios tangíveis, ou ao menos uma dificuldade em externalizar aos colaboradores os objetivos do programa.

4.2 Efetividade do Programa para Medir Competências Profissionais

A baixa percepção dos colaboradores sobre a efetividade do programa em medir competências profissionais, como demonstrado pelos dados (55% discordam ou discordam totalmente), corrobora as preocupações levantadas por autores como Brandão et al. (2010) a respeito da importância de instrumentos de avaliação adequados e compreensíveis.

A falta de clareza e a ausência de feedbacks precisos e aplicáveis, evidenciadas pelos resultados, podem indicar que a metodologia utilizada não está alinhada com as expectativas dos gestores, conforme sugerem Fleury e Fleury (2004) sobre a importância do alinhamento entre estratégia e competências.

Essa discrepância entre as expectativas e a realidade do programa pode estar comprometendo a percepção de valor do processo de avaliação, como apontam Silva e Rosa (2019) em seus estudos sobre a implementação de programas de gestão por competências.

4.3 Potencial de aprimoramento das avaliações

Os resultados da pesquisa evidenciam um forte consenso entre os colaboradores sobre a necessidade de aprimoramento das avaliações de competências (99%). Essa percepção, conforme apontam autores como Fleury e Fleury (2004), demonstra a importância de que os processos de avaliação sejam adaptativos e flexíveis para acompanhar as mudanças do mercado e as expectativas profissionais.

A identificação desse potencial de melhoria representa uma oportunidade para a instituição de revisar seus métodos e implementar práticas mais eficazes, como sugerem Brandão et al. (2010), que enfatizam a necessidade de instrumentos de avaliação adequados e compreensíveis.

4.4 *Feedback* entre gestores e equipe

A discrepância na percepção dos colaboradores sobre a efetividade dos momentos de feedback formal, como evidenciado pelos dados, reforça a necessidade de uma revisão dos processos de avaliação, conforme sugerido por Demo (2003).

A falta de clareza e a ausência de feedbacks precisos e aplicáveis, identificadas por Silva e Rosa (2019), podem estar contribuindo para a baixa percepção de valor por parte dos colaboradores, comprometendo o desenvolvimento profissional e o engajamento, como destacam Fleury e Fleury (2004).

Essa situação exige uma abordagem mais holística, que considere tanto os aspectos técnicos da avaliação quanto a dimensão pedagógica do feedback, como propõem Eboli et al. (2005).

4.5 Alinhamento entre objetivos individuais e resultados

A percepção de um desalinhamento entre os objetivos individuais e os resultados organizacionais, como evidenciado pelos dados (49% discordam), corrobora as preocupações de autores como Fleury e Fleury (2004), que afirmam que "a gestão de pessoas deve estar alinhada com a estratégia organizacional para que os objetivos individuais e organizacionais sejam convergentes".

Essa falta de clareza, como aponta Matos (2005), pode comprometer a eficácia dos processos de gestão por competências, uma vez que, segundo ele, "a gestão por competências pressupõe um alinhamento entre as competências individuais, as necessidades da organização e os resultados a serem alcançados

4.6 Impacto do alinhamento no desempenho

A percepção de 54% dos respondentes de que o alinhamento entre os objetivos e os resultados impacta o desempenho corrobora a ideia de que, quando bem implementado, o alinhamento pode ser uma poderosa ferramenta para motivação e desempenho.

Essa relação entre alinhamento e desempenho está intrinsecamente ligada à gestão por competências, como defendem Brandão e Bahry (2005), que afirmam que “a gestão por competências busca alinhar as competências individuais às necessidades da organização, visando o alcance de resultados”.

Quando os objetivos individuais estão alinhados com os objetivos organizacionais, os colaboradores tendem a se sentir mais engajados e motivados a desenvolver suas competências, contribuindo assim para o sucesso da organização.

4.7 Transparência no processo de identificação de necessidades

A falta de transparência no processo de identificação de necessidades de desenvolvimento, onde 62% discordam ou discordam totalmente, é um dos aspectos mais que pode ser considerado mais crítico. Isso vai de encontro à premissa de Alvesson e Karreman (2001) de que “a gestão do conhecimento exige um ambiente de trabalho transparente, onde os colaboradores tenham acesso à informação e possam contribuir para a criação de conhecimento coletivo.”

Os resultados da pesquisa de Eboli et al. (2005) sobre educação corporativa no Brasil indicam que a participação dos colaboradores nos processos de desenvolvimento é fundamental para o sucesso das iniciativas de treinamento e desenvolvimento. A falta de transparência pode minar essa participação e, conseqüentemente, a eficácia dos programas.

A transparência é vital para gerar confiança e engajamento dos colaboradores no programa de desenvolvimento de competências. Quando os processos são percebidos como opacos, a eficácia do programa é questionada, e os colaboradores podem perder o interesse em participar de forma ativa no desenvolvimento de suas próprias competências.

4.8 Reflexão das áreas de melhoria nas oportunidades de crescimento

A discordância de 44% dos respondentes de que as áreas de melhoria identificadas refletem as reais oportunidades de crescimento é outro sinal de que o programa está falhando em se alinhar com as expectativas individuais. Para que as avaliações sejam vistas como relevantes, elas precisam identificar áreas de desenvolvimento que estejam claramente conectadas com as oportunidades de crescimento profissional.

Brandão e Bahry (2005) enfatizam a importância de que os processos de avaliação e desenvolvimento de competências sejam percebidos pelos colaboradores como justos e relevantes. A discordância dos respondentes quanto às áreas de melhoria identificadas sugere que, nesse caso, os processos de avaliação não estão cumprindo essa função, uma vez que não estão alinhados com as expectativas e aspirações individuais dos colaboradores.

4.9 Uso das informações coletadas

A percepção de que 71% discordam que as informações coletadas são efetivamente utilizadas para direcionar treinamentos é um ponto alarmante. Isso demonstra um possível desperdício de recursos e falta de uma estratégia de aprendizagem organizacional eficaz. Para que a gestão por competências seja bem-sucedida, as informações provenientes das avaliações devem ser utilizadas para orientar treinamentos e desenvolvimento.

Alvesson e Karreman (2001) argumentam que “a gestão do conhecimento exige um ambiente de trabalho transparente, onde os colaboradores tenham acesso à informação e possam contribuir para a criação de conhecimento coletivo”. Nesse sentido, as informações coletadas nas avaliações de desempenho devem ser utilizadas para criar valor para a organização, direcionando os investimentos em treinamento e desenvolvimento para as áreas que mais necessitam.

4.10 Possibilidade de aprimoramento do programa

Finalmente, o fato de que 98% dos respondentes acreditam que o programa poderia ser aprimorado indica uma abertura para mudanças. Essa disposição para o desenvolvimento contínuo corrobora a ideia de Demo (2003) de que a educação pela pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de competências. A busca por melhorias contínuas demonstra que os colaboradores estão dispostos a se engajar em um processo de aprendizagem ativo e reflexivo.

Isso pode ser visto como uma oportunidade para a instituição revisar suas práticas, utilizando os dados coletados para implementar melhorias que possam aumentar a satisfação e a eficácia do programa, gerando por consequência treinamentos mais qualificados e focados no desenvolvimento das competências dos gestores de forma mais assertiva.

5. CONCLUSÕES

O Programa de Avaliação de Competências do Banrisul apresenta-se como um importante instrumento estratégico para promover o desenvolvimento gerencial e organizacional. Contudo, os resultados obtidos indicam a necessidade de aperfeiçoamentos que reforcem o alinhamento entre os objetivos do programa e as percepções dos gestores sobre sua eficácia.

A literatura reforça que a gestão por competências é uma abordagem indispensável em ambientes organizacionais dinâmicos, pois permite identificar lacunas e propor estratégias de desenvolvimento. Brandão e Bahry (2005) destacam que o mapeamento de competências é essencial para alinhar habilidades individuais às metas organizacionais, criando um ambiente propício para o desenvolvimento contínuo. No caso do Banrisul, embora o programa forneça uma estrutura inicial promissora, sua implementação requer ajustes para maximizar o impacto no desempenho profissional e organizacional.

Os dados coletados indicam que 55% dos gestores percebem o programa como ineficaz na medição de competências, sugerindo a necessidade de rever os métodos de avaliação. Segundo Silva et al. (2009), a gestão por competências deve ser uma estratégia de mudança organizacional, ajustando-se constantemente às necessidades do mercado e às expectativas dos colaboradores. Essa perspectiva é corroborada por Fleury e Fleury (2004), que argumentam que um alinhamento eficaz entre estratégia e competências é fundamental para impulsionar o desempenho organizacional.

Adicionalmente, a literatura evidencia que a transparência nos processos avaliativos é crucial para o sucesso de qualquer programa de gestão por competências. Silva e Rosa (2019) enfatizam que a falta de clareza no processo de identificação de competências pode comprometer a credibilidade do programa e reduzir o engajamento dos colaboradores. No Banrisul, 62% dos gestores relataram dificuldades em relação à transparência, reforçando a necessidade de maior comunicação e clareza nos critérios de avaliação.

Outro ponto crítico é o aproveitamento das informações coletadas. Segundo Almeida, Freitas e Ferneda (2018), a aplicação eficaz das competências identificadas deve ser o elo central entre avaliação e desenvolvimento. No contexto do Banrisul, a percepção de que os dados do programa não são suficientemente utilizados para direcionar treinamentos (71% dos respondentes) evidencia uma oportunidade de melhoria que pode ser explorada para aumentar o retorno do investimento em desenvolvimento humano.

Por fim, a elevada concordância (98%) entre os gestores sobre o potencial de aprimoramento do programa é um indicativo positivo, pois demonstra abertura para mudanças. Conforme observado por Alvesson e Karreman (2001), a gestão do conhecimento em ambientes corporativos dinâmicos depende de processos flexíveis e adaptáveis, que evoluam com as demandas internas e externas.

Com base nessas considerações, recomenda-se a modernização das metodologias de avaliação, o fortalecimento da comunicação interna e a utilização estratégica dos dados coletados para alinhar o programa aos objetivos da organização. Ao implementar essas melhorias, o Banrisul poderá consolidar-se como referência no setor bancário, promovendo um ambiente de desenvolvimento contínuo que beneficie gestores e a organização de forma ampla e consolidada.

Este estudo apresentou como principal limitação a impossibilidade de implementação e testagem, no escopo deste trabalho, as soluções propostas para o aperfeiçoamento do Programa de Avaliação de Competências do Banrisul. Embora os dados coletados e analisados possam

oferecer um diagnóstico detalhado e sugestões para melhoria, a aplicabilidade prática dessas propostas requer planejamento adicional, recursos específicos e um período de acompanhamento que extrapolem os limites deste estudo. Além disso, o enfoque em uma única instituição restringe a generalização dos resultados, o que pode limitar sua aplicabilidade em outros contextos organizacionais.

Para futuras pesquisas, abre-se a oportunidade de realização de estudos longitudinais que acompanhem a implementação das melhorias sugeridas, avaliando seus impactos no desempenho dos gestores e nos resultados organizacionais. Também seria relevante ampliar o escopo da investigação para incluir comparações com programas similares em outras instituições financeiras, identificando boas práticas que possam ser adaptadas ao contexto do Banrisul. Outra linha de pesquisa poderia explorar o desenvolvimento de ferramentas digitais específicas para a gestão por competências, com foco em automação e análise de dados em tempo real, visando aumentar a eficácia e a transparência do processo avaliativo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. P.; FREITAS, I. A.; FERNEDA, E. **Aplicação das Competências Científicas no Trabalho: Um Estudo no Banco do Brasil. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa. v. 8, n. 1, p. 155-190, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32150/19966>. Acesso em: 15 out. 2023.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. **Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management**. *Journal of Management Studies*, Oxford, UK, v. 38, n. 7, p. 995-1.018, 2001.

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, P. C. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista do Serviço Público*, Brasília 56 (2): 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE FREITAS, I. A.; TELES VIEIRA, F. **Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 171-172, 2010. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/17452>. Acesso em: 01 dez. 2023.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETO C. R.; SILVA A. B. **Competências Gerenciais em Ação – O Caso do Banco do Brasil**. Revista Eletrônica de Administração, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 396–423, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38530>. Acesso em: 23 out. 2023.

DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

EBOLI, M. P. et al. **Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa**. 2005, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/apdf/enanpad2004-grt-1816.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2024.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. RAE - Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37321>. Acesso em: 01 dez. 2023.

GUERRA, João H. L. **Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas**. Anais. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, 133-148. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_133_848_14839.pdf. Acesso em 22 nov. 2023.

MARTINS, L.S.; PEREIRA, C. L.; CASTRO, P. P.; RAINHO, A.G.; AMARAL, A. C. F. **O Impacto dos Bancos Digitais no Sistema Bancário Brasileiro**. 2022, Anais. 19º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2022. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3695.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

SILVA, D.; ROSA, J. A. **Gestão por Competências e o Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D): Estudo de Caso na Empresa KL Embalagens – São João Batista/SC**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador. p. 79-100, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <https://doi.org/10.33362/visao.v8i2.2021>. Acesso em: 05 set. 2023.

SILVA, M. A. C.; VAZ, T. R. D; ARAÚJO, G. C. **Gestão por competências como estratégia de mudança organizacional.** SIMPOI Anais. 2009. Disponível em http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00350_PCN72059.pdf. Acesso em 05 abr. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DO PROGRAMA

De que forma o Banrisul estrutura o seu programa de avaliação de competências?

Quais os critérios de avaliação no programa de avaliação de competências?

Como você avalia a eficácia do programa de avaliação de competências?

Quais as competências organizacionais requeridas pela instituição?

Quais as competências gerenciais requeridas pela instituição?

Há algum planejamento de melhorias no programa de avaliação de competências?

O Banrisul planeja desenvolver treinamentos baseados nos resultados do programa de avaliação de competências?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES

Idade:

- Até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

Com qual gênero você se identifica?

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

Como você se autodeclara?

- Preto
- Pardo
- Indígena
- Branco
- Amarelo

Há quantos anos atua como gestor?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Em sua percepção, o programa de avaliação de competências tem contribuído significativamente para o desenvolvimento da sua carreira profissional?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Você avalia que o programa é eficaz para medir suas competências profissionais?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Você considera que as avaliações poderiam ser aprimoradas?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Em relação aos momentos formais de feedback entre gestor e equipe proporcionados pelo programa, você percebe a efetividade dessas interações para o seu crescimento profissional?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo

Concordo totalmente

Na sua visão, o programa de avaliação de competências promove um alinhamento claro entre os objetivos individuais estabelecidos e os resultados alcançados?

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Você percebe que o alinhamento entre objetivos individuais estabelecidos e os resultados alcançados impacta no seu desempenho e na consecução de metas pessoais?

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

O processo de identificação de necessidades de desenvolvimento dos empregados é transparente e abrangente, na sua opinião?

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Você sente que as áreas de melhoria identificadas refletem com precisão as oportunidades de crescimento profissional?

Discordo totalmente

- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

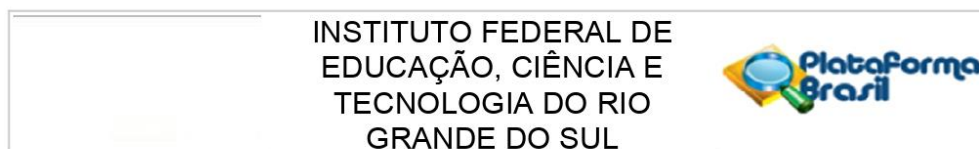
Considerando o foco no desenvolvimento, você percebe que as informações coletadas são efetivamente utilizadas pelo banco para direcionar e implementar treinamentos voltados para o aprimoramento das competências da equipe?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Você acredita que o programa poderia ser aprimorado para melhor atender às necessidades de desenvolvimento profissional dos colaboradores e garantir um processo mais eficaz de avaliação de competências?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO PROJETO NO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO BANRISUL: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E ORGANIZACIONAL

Pesquisador: Eduardo Giudice Siga

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 79068824.1.0000.8024

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.865.221

Apresentação do Projeto:

Resumo:

Palavra-chave

Financiamento Próprio

Considerando as mudanças recentes no segmento bancário e o impacto nos trabalhadores do setor, predominantemente nos gestores dessas organizações, este artigo tem como objetivo analisar o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul, com foco no desenvolvimento gerencial e organizacional. A pesquisa será um estudo de caso de caráter qualitativo, com coleta de dados a partir de questionários com perguntas estruturadas direcionadas aos gestores do Banrisul e de entrevista semi-estruturada com o gestor responsável pelo programa de avaliação de competências, além de pesquisa documental a respeito do programa. Para os questionários, a população-alvo consiste, portanto, nos 1196 gestores do Banrisul, alocados em unidades do Banrisul no estado do Rio Grande do Sul e capitais de outros estados da federação, dos quais pretende-se ter como amostra estimada 427 gestores. Esta representatividade permite análises sobre a percepção dos gestores sobre o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul.

Este projeto tem como objetivo central a realização de um estudo de caso voltado para a

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303	
Bairro: CENTRO	CEP: 95.700-086
UF: RS	Município: BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340	E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL



Continuação do Parecer: 6.865.221

análise do programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul, focado no desenvolvimento gerencial e organizacional requeridos. Para atender às expectativas dos objetivos estipulados, será realizada uma pesquisa qualitativa, que, segundo Minayo (2007, p. 47), trata do ser humano em sociedade, de suas relações e instituições, de sua história e de sua produção simbólica. Portanto, seu campo de atuação refere-se à contemporaneidade do meio social. Será feita uma pesquisa descritiva com o intuito de fornecer um relato preciso da realidade em relação ao Programa de Avaliação de Competências do Banrisul, a partir de entrevistas. O estudo de caso proposto se configurará como uma ferramenta essencial para a compreensão detalhada e contextualizada do Programa de Avaliação de Competências do Banrisul. Por meio da abordagem qualitativa, será possível explorar profundamente as experiências, percepções e práticas dos gestores envolvidos no programa, bem como compreender o impacto dessas avaliações no desenvolvimento gerencial e organizacional da instituição. As entrevistas desempenharão um papel fundamental, permitindo não apenas a coleta de dados objetivos, mas também a captura de nuances, insights e perspectivas dos participantes, enriquecendo assim a análise e proporcionando uma visão holística e multifacetada do tema em questão. Será feita uma entrevista semi-estruturada com o gestor responsável pelo programa de avaliação de competências da instituição, além de pesquisa documental a respeito do programa. Para os questionários, a população-alvo consiste nos 1196 gestores do Banrisul, alocados em unidades do Banrisul no estado do Rio Grande do Sul e capitais de outros estados da federação. Destes, pretende-se ter como amostra estimada uma população de 427 gestores, buscando atingir um nível de confiança de 99%, tendo margem de erro de 5%. Esta representatividade permite análises fidedignas sobre o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul. A metodologia adotada envolverá a coleta de dados por meio de entrevista, questionários e documentos, seguida por uma análise minuciosa dos dados obtidos. Será feita uma entrevista semi-estruturada com o gestor responsável pelo Programa de Avaliação de Competências, buscando compreender as características do programa, bem como identificar informações relevantes sobre o objeto de estudo. Os dados utilizados para a realização desta entrevista estão descritos no apêndice A do projeto. O segundo passo será aplicar um questionário, em formato eletrônico, com perguntas de múltipla escolha, com o objetivo de caracterizar a percepção dos participantes em relação ao Programa de Avaliação de Competências do Banrisul. As perguntas serão compostas pelas seguintes características: dados socioculturais, dados profissionais e questões avaliativas sobre o impacto do programa sobre os gestores. O questionário consta no apêndice B do projeto. Por

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepsquisa@ifrs.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL



Continuação do Parecer: 6.865.221

fim, serão coletados dados por meio da análise de documentos internos relacionados ao programa de avaliação de competências do Banrisul, a fim de obter informações sobre as características dos gestores, investimentos em treinamento e resultados alcançados.

Critério de Inclusão:

Serão considerados válidos todos questionários que forem respondidos por pessoas que estejam atuando como gestores do Banrisul, obtendo-se a meta de 427 respondentes de um total de 1196 gestores do Banco. Assim, o critério de inclusão na pesquisa é ser gestor em atividade no Banco no período da coleta de dados. Já para a entrevista, o critério de inclusão é ser o gestor responsável pelo programa de avaliação de competências da instituição.

Critério de Exclusão:

Serão excluídos questionários que, eventualmente, sejam respondidos por outros funcionários que não ocupem função gerencial.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo da Pesquisa:

Analisar o programa de avaliação de competências dos gestores no Banrisul, com foco no desenvolvimento gerencial e organizacional.

Objetivo Secundário:

Descrever o atual programa de avaliação de competências do Banrisul, identificando a estrutura, critérios e eficácia na avaliação dos gestores. Identificar as competências gerenciais requeridas pela instituição.

Identificar as competências organizacionais requeridas pela instituição.

Propor melhorias no programa de avaliação de competências.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Em relação ao risco da pesquisa para os participantes, esta apresenta riscos mínimos e refere-se a algum possível desconforto dos gestores ao responder algumas perguntas. Diante disso, tanto o entrevistado

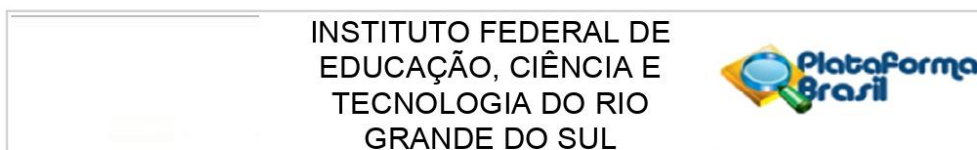
Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303

Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086

UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br



Continuação do Parecer: 6.865.221

quanto os respondentes do questionário terão liberdade para desistir de participar e poderão ser encaminhados pelos pesquisadores a atendimento de apoio psicológico especializado, se necessário.

Benefícios:

Quanto aos benefícios do estudo, compreende-se que será possível aprimorar o Programa de Avaliação de Competências do Banrisul, gerando como consequência o aprimoramento profissional dos gestores da empresa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

- 1) O estudo é nacional;
- 2) A pesquisa é parte do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial pelo Instituto Federal do RS;
- 3) Financiamento próprio;
- 4) Tamanho da amostra: 428 participantes maiores.
- 5) Previsão de início e término do estudo: 01/06/2024 à 31/07/2024x

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados e estão de acordo com as normativas éticas.

Recomendações:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo „relatório“ para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS nº 001/13, item XI.2.d.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de análise de resposta ao parecer pendente n. 6.790.988, emitido pelo CEP em 26/04/2024.

Pendência 1: Incluir nas informações básicas do projeto os CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E

EXCLUSÃO dos participantes da pesquisa;

Resposta: Foi incluído o seguinte texto nas informações básicas do projeto:

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303	
Bairro: CENTRO	CEP: 95.700-086
UF: RS	Município: BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340	E-mail: cepsquisa@ifrs.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**



Continuação do Parecer: 6.865.221

Serão considerados válidos todos questionários que forem respondidos por pessoas que estejam atuando como gestores do Banrisul, obtendo-se a meta de 427 respondentes de um total de 1196 gestores do Banco. Assim, o critério de inclusão na pesquisa é ser gestor em atividade no Banco no período da coleta de dados. Serão excluídos questionários que, eventualmente, sejam respondidos por outros funcionários que não ocupem função gerencial. Já para a entrevista, o critério de inclusão é ser o gestor responsável pelo programa de avaliação de competências da instituição.

ANÁLISE: Atendida.

Pendência 2: Ajustar o cronograma para que a coleta de dados ocorra somente após a aprovação do CEP.

Resposta: Foi alterado o cronograma do projeto nas informações básicas do projeto e no projeto em si, com coleta de dados a partir de 01/06/2024.

ANÁLISE: Atendida.

Considerações Finais a critério do CEP:


Não foram observados óbices éticos.

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2324883.pdf	22/05/2024 17:00:02		Aceito
Outros	Carta_resposta_assinado.pdf	22/05/2024 16:59:40	Bianca Smith Pilla	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoV8.pdf	22/05/2024 16:14:45	Bianca Smith Pilla	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	CARTA_DE_ANUENCIA_INSTITUCIONAL.pdf	16/04/2024 19:25:51	Bianca Smith Pilla	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	16/04/2024 16:51:33	Bianca Smith Pilla	Aceito

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepesquisa@ifrs.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL	
---	---

Continuação do Parecer: 6.865.221

Outros	Questionario.pdf	16/04/2024 11:26:34	Bianca Smith Pilla	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	16/04/2024 11:25:57	Bianca Smith Pilla	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BENTO GONCALVES, 04 de Junho de 2024

Assinado por:
SHANA PAULA SEGALA MIOTTO
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303 Bairro: CENTRO CEP: 95.700-086 UF: RS Município: BENTO GONCALVES Telefone: (54)3449-3340 E-mail: cepsquisa@ifrs.edu.br
