

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PEDRO BRAMONT

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TREINAMENTO NO BANCO BETA:
ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS

2007

PEDRO BRAMONT

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TREINAMENTO DO BANCO BETA:
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

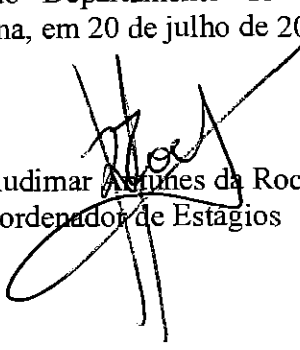
FLORIANÓPOLIS

2007

PEDRO BRAMONT

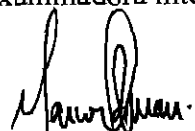
ANÁLISE DO PROCESSO DE TREINAMENTO DO BANCO BETA: ESTUDO DE CASO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de julho de 2007.



Prof. Rudimar Azevedo da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Orientador
Marcos Baptista Lopez Dalmau



Prof. Alexandre Marino Costa
Membro



Prof. Allan Augusto Platt
Membro

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Mônica da Luz Moreira, por seu amor e dedicação.

Ao meu pai, Pedro Paulo Bramont (Dr.), por sua sabedoria, persistência e amizade.

À minha querida Vanessinha, por sua compreensão e carinho.

À minha irmã, Paula, por seu amor e preocupação.

Ao meu irmão, Paulinho, por nossa grande amizade e união.

À Inês, por seu constante apoio e torcida.

Aos meus queridos amigos, João e Bona, pelas mini orientações.

Aos meus caros amigos, Cristina e Almeida, pela enorme paciência ao me atender.

Ao meu grande orientador, Professor Marcos Dalmau (Dr.), por sua preciosa orientação.

“Em relação a todos os atos de iniciativa e de criação, existe uma verdade fundamental cujo desconhecimento mata inúmeras idéias e planos esplêndidos: é que no momento em que nos comprometemos definitivamente, a Providência move-se também.

Toda uma corrente de acontecimentos brota da decisão, fazendo surgir a nosso favor toda a sorte de incidentes, encontros e assistência material que nenhum homem sonharia que viesse em sua direção.”

Johann Wolfgang von Goethe,
escritor, cientista e filósofo alemão.

RESUMO

BRAMONT, Pedro. **Análise do processo de treinamento no Banco Beta**: estudo de caso. 2007. (79f.) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

As organizações com plena consciência da importância das pessoas em seu desempenho global dedicam mais recursos às suas atividades de T&D. Essa crescente atenção que recebeu a área de RH exige, por sua vez, processos de treinamento eficientes e eficazes. Este estudo, então, analisa se os atuais processos de treinamento desenvolvidos no Banco Beta permitem que sejam atingidos os objetivos definidos para estes treinamentos. O estudo baseia-se, essencialmente, em uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa e aplicada, a qual se vale de entrevistas com os gestores de T&D da organização estudada, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para coletar dados. Conclui-se que as atuais práticas de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de resultados de treinamentos da área de T&D do Banco Beta são ineficazes e não permitem que os objetivos de treinamento sejam atingidos. Sugerem-se diversas melhorias, tais como: definição de objetivos de aprendizagem, de comportamento e de resultados organizacionais; análise de cargos e de desempenho para seleção de público-alvo e elaboração de conteúdo; adoção de métodos de seleção de instrutores mais completos e avaliação dos resultados de treinamento mais abrangentes.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Treinamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sugestões de melhorias.....	57
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	7
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RH).....	15
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D).....	16
2.2.1 <i>Treinamento: um breve histórico</i>	18
2.2.2 <i>Vantagens e obstáculos em T&D</i>	19
2.2.3 <i>Processo de T&D</i>	21
2.2.3.1 Diagnóstico de necessidades de treinamento.....	22
2.2.3.2 Planejamento ou programação.....	25
2.2.3.3 Implementação e coordenação de treinamento.....	29
2.2.3.4 Avaliação dos resultados do treinamento.....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 POPULAÇÃO.....	35

3.3	COLETA DE DADOS	36
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	37
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	37
4	ESTUDO DE CASO	38
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	38
4.1.1	<i>Histórico</i>	39
4.1.2	<i>Situação atual da organização</i>	41
4.1.3	<i>Estrutura organizacional</i>	42
4.2	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE T&D.....	44
4.3	DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO	45
4.4	PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO	48
4.5	PROCEDIMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO E COORDENAÇÃO DE TREINAMENTOS.....	53
4.6	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO	54
4.7	PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
5.1	CONCLUSÕES	65
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	67
	REFERÊNCIAS.....	68

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I.....	71
ANEXO II	72
ANEXO III.....	73
ANEXO IV	74
ANEXO V	75
ANEXO VI.....	76
ANEXO VII.....	77

1 INTRODUÇÃO

Este estudo busca analisar a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) do Banco Beta por meio dos seus atuais processos relacionados a treinamentos. Percorre-se desde como a área identifica necessidades de treinamento até os métodos que utiliza para avaliar os resultados dos treinamentos.

O autor relata as atividades como são atualmente realizadas; analisa-as, amparado em um consistente tapete conceitual formado por autores especializados em T&D; e sugere melhorias, que devem ser objeto de análise da Diretoria Executiva da empresa.

Busca-se, dessa forma, colaborar para o aumento de qualidade nos treinamentos realizados no Banco Beta. Para que essa visão materialize-se, é fundamental que os objetivos de treinamento sejam plenamente atingidos.

1.1 Problema de pesquisa

A atividade de treinar pessoas sempre foi utilizada pelas organizações. Inicialmente, serviu apenas como capacitação de mão de obra física, depois evoluiu para uma visão contemporânea de absorção contínua de conhecimentos, habilidades e novos comportamentos.

A atividade bancária exige precisão, cognição e organização. Em muitas tarefas, não há tolerância ao erro. Tome-se como exemplo uma decisão de investimento ou uma concessão de empréstimo. Pequenos lapsos ou erros operacionais em um destes processos podem representar grandes prejuízos aos diversos atores envolvidos, de pessoas a organizações.

No Brasil, os bancos têm convivido, desde meados da década de 90, com crescentes desafios. A abertura do mercado trouxe concorrentes internacionais de grande porte, que vieram dispostos a abocanhar expressiva parcela do mercado nacional. A automatização de

muitas atividades reduz custos, aumenta eficiência mas também acelera o processo de obsolescência de conhecimentos e habilidades profissionais.

E é nesse moderno ambiente que, surpreendentemente, o talento individual dos colaboradores tem sido o diferencial competitivo. Os bancos investiram muito em tecnologia, pontos de atendimento e campanhas publicitárias. Mas os consumidores estão em busca de mais atributos. Querem um banco no qual possam confiar e pedir bons conselhos. Desejam um gerente que realmente os assessore, que os auxilie a equilibrar seu orçamento doméstico, não apenas sistemas e equipamentos rápidos e modernos.

A área de Recursos Humanos (RH) de um banco, então, deve ter como missão atrair e manter profissionais capazes de – e motivados para - atingir os objetivos principais da empresa

As atividades de T&D, normalmente inseridas na área de Recursos Humanos, são as principais responsáveis pela preparação desses profissionais. Devem incentivar o desenvolvimento profissional e proporcionar treinamentos que transmitam e estimulem o exercício dos conhecimentos, habilidades e comportamento necessários para os diversos cargos existentes.

Diante disso, torna-se importante saber: os atuais processos da área de T&D do Banco Beta permitem que os objetivos dos treinamentos sejam atingidos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se os atuais processos da área de T&D do Banco Beta permitem que os objetivos dos treinamentos sejam atingidos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar como o Banco Beta define os objetivos de seus treinamentos;
- b) Analisar os métodos utilizados para levantar necessidades de treinamento;
- c) Levantar os itens observados no planejamento de treinamentos;
- d) Verificar como são coordenados e executados os treinamentos do Banco Beta;
- e) Identificar os métodos de avaliação de treinamentos; e
- f) Sugerir à área responsável melhorias nos processos relacionados com treinamentos.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa reúne as qualificações necessárias para merecer apreciação da comunidade acadêmica: originalidade, relevância e viabilidade.

Sua originalidade se revela à medida que a organização é apresentada. No quadro funcional, há pessoas oriundas de diversas áreas de formação. São engenheiros, enfermeiros, dentistas, advogados, administradores, dentre outros, atuando em torno de atividades e operações bancárias. O programa de treinamento necessário para exercê-las deve considerar essa heterogeneidade, mantendo a aderência aos princípios organizacionais de eficiência, eficácia e economicidade nos investimentos. A substituição maciça¹ – e rápida - que vem ocorrendo desde 2004 apresenta-se também como fator de inovação pois exige que os treinamentos sejam ágeis o suficiente para que os profissionais treinados já possam aplicar imediatamente os conhecimentos em sua rotina de trabalho.

¹ De acordo com a superintendência de RH do Banco Beta, aproximadamente 60% dos colaboradores foi admitido há, no máximo, 2 anos.

A relevância do trabalho é cristalina. A área de T&D não realiza estudos formais sobre o assunto. Desconhece, pois, os resultados dos treinamentos. Com isso, não consegue pleitear investimentos mais acalentadores, aferir a performance de seus projetos ou propor ações cujo retorno previsto seja de longo prazo. Esses impedimentos ocorrem porque o nível estratégico do Banco aprova apenas investimentos com resultados mensuráveis e alinhados ao planejamento estratégico da organização.

Por fim, a pesquisa é viável técnica e financeiramente em razão de seu autor possuir pleno e fácil acesso às informações necessárias.

1.4 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo, são apresentadas a introdução, a discussão do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa para a realização do trabalho e a estrutura adotada no trabalho. Nele reúnem-se informações importantes sobre o que se busca com a realização do estudo.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, com elementos importantes sobre etapas, benefícios, técnicas e caracterização de treinamentos. Baseado nele, o autor do estudo estuda os processos indicados e propõe melhorias.

Os procedimentos metodológicos que sustentam os objetivos propostos estão apresentados no terceiro capítulo, proporcionando a articulação entre os conteúdos, a conexão entre teoria e prática, pensamentos e inferências.

O estudo de caso e seus resultados compõem o quarto capítulo. Nele discute-se sobre os elementos encontrados e correlacionam-se objetivos específicos com o referencial teórico.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais. O autor expõe a resposta encontrada ao problema de pesquisa e sugere temas para estudos futuros.

Os autores consultados e referenciados aparecem no final deste documento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é resultado de pesquisa bibliográfica sobre reorientação estratégica da área de RH em direção às atividades de T&D, conceituação de treinamento e algumas de suas características (etapas, técnicas, tipos) que, somados e concatenados, contribuem para responder ao problema de pesquisa e sustentar os objetivos previstos.

2.1 Atuação da área de recursos humanos (RH)

Utilizar a expressão **administração de recursos humanos** é admitir que as pessoas são um fator de produção tão importante quanto os outros ativos tradicionalmente reconhecidos, como terrenos, imobilizado e capital e, por isso, devem ser administrados e utilizados da melhor forma, considerando o interesse de todos os diretamente envolvidos no assunto: neste caso, administradores e administrados (ACE et al, 1990).

Ocorre que a área de Recursos Humanos (RH), de uns tempos para cá, vem modificando sua cultura. Antes conhecida como uma área que desempenhava apenas atividades como contratação, demissão, folha de pagamento e relações trabalhistas, recentemente tem atuado mais focada em questões estratégicas, alinhada aos negócios, e considerando seus colaboradores parceiros e fornecedores de conhecimentos, de habilidades e de inteligência. É o verdadeiro capital intelectual. (ACE et al, 1990).

Becker et al (*apud* BERNSTOFF, 2004) propõem quatro estágios organizacionais que ilustram essa reorientação estratégica da área de RH:

a) **Perspectiva de pessoal** - onde a organização contrata e remunera sem interesse ou preocupação específica em reter os melhores colaboradores e atrair bons potenciais;

b) **Perspectiva de remuneração** – pela qual a empresa recompensa de forma pecuniária colaboradores, sem ainda considerá-los recursos estratégicos;

c) **Perspectiva do alinhamento** – os empregados são vistos como recursos e ativos estratégicos, mas não recebem a atenção e investimentos suficientes para seu pleno e constante desenvolvimento; e

d) **Perspectiva do alto desempenho** – a organização considera a área de RH um elemento vital dentro de um conjunto mais abrangente de estratégias de negócios.

Entende-se, assim, que o realinhamento da área de RH passa necessariamente por sua integração ao negócio principal da organização e, como tal, exige reconhecimento e investimento contínuo.

2.2 Treinamento e desenvolvimento (T&D)

Dentro desse novo perfil apreendido pelo RH, a área de T&D também passou por mudanças, colaborando de forma fundamental na consolidação dos resultados com a nova configuração de sua área-mãe.

Para isso, o profissional da área precisa manter-se atualizado com o que se está estudando e pesquisando sobre T&D e se conscientizar de que seu papel fundamental é guiar e auxiliar outras áreas a treinar e desenvolver seus colaboradores (BOOG, 1995).

Boog (1995) e Gil (1994) compartilham a visão da área de T&D atuando mais como uma facilitadora do processo de desenvolvimento do que uma simples idealizadora e executora de treinamentos.

Antes de verificar o que diz a literatura especializada sobre características, etapas e histórico de T&D, é importante apresentar algumas definições sobre treinamento e desenvolvimento.

Treinamento pode ser definido como um conjunto de processos que permitem a transmissão eficaz e eficiente de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o

desempenho de uma tarefa ou atividade dentro de uma organização (ARAÚJO, 2006; SERSON, 1985).

Desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao crescimento contínuo das capacidades do colaborador (BITTENCOURT, 2006).

Durant (*apud* SILVA, 1998, p. 9) define desenvolvimento com uma bela metáfora: “o bem do homem é a alma trabalhar no caminho da excelência uma vida inteira; [...] porque assim como uma andorinha só ou um único dia bonito não faz verão, não é um único dia ou um curto espaço de tempo que toma um homem abençoado.”

Mesmo grandes mestres da humanidade, como Aristóteles, Confúcio, Benjamin Franklin e Mahatma Gandhi, construíram-se mediante interação com o mundo sem nunca se considerarem uma obra concluída, mantendo-se em perene evolução e desenvolvimento (SILVA, 1998).

Uma ferramenta interessante que auxilia no processo de desenvolvimento profissional é o *mentoring*, método pelo qual uma das partes investe tempo, energia e conhecimento para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem (SHEA, 2001)².

Seja qual for o ponto de vista, pode-se afirmar que o desenvolvimento de seus colaboradores é fundamental para que a organização atinja seus objetivos, fato que acontece quando todas as atividades que compõem seu sistema são realizadas de forma eficiente e eficaz.

² O autor deste estudo tem aplicado dessa ferramenta informalmente, tendo seu pai como mentor.

2.2.1 Treinamento: um breve histórico

O treinamento e desenvolvimento das pessoas sempre foram fundamentais para a administração das organizações (ACE et al, 1990).

Entretanto, só recentemente as organizações passaram a dar prioridades às atividades de T&D, acompanhando a evolução dos modelos de gestão organizacional (ACE et al, 1990).

Bittencourt (2006) descreve três estágios conceituais de treinamento:

- a) Inicial - onde o treinamento era um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados;
- b) Intermediário - no qual o treinamento era considerado um meio para alavancar o desempenho no cargo; e
- c) Contemporâneo - sendo um meio de desenvolvimento das competências e habilidades nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criadoras e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Desenvolvida com o propósito de capacitar a mão de obra, a atividade de treinar pessoas era a forma utilizada por antigos artesãos para transmitir conhecimentos para seus aprendizes. Foi a partir da Revolução Industrial que o treinamento serviu, basicamente, para adaptar operários à utilização de maquinário para a produção em massa. Era essencial treinar a mão-de-obra para garantir o aumento de produção e da produtividade exigido na época do início da produção mecanizada (SILVA, 2005).

Um levantamento minucioso e recente da evolução das atividades de T&D, ao longo dos anos, foi realizado por Silva (2005). Diversos outros autores também já aprofundaram a análise da evolução dessas atividades como, por exemplo, Boog (1995), Serson (1985) e Fontes (1977).

2.2.2 Vantagens e obstáculos em T&D

Como mencionado em ACE et al (1990), só recentemente as organizações começaram a priorizar essa área, dando às atividades de T&D outro – e mais importante - foco em tempos atuais.

Vários fatores podem explicar esta mudança de prioridades. Um dos principais é o progresso tecnológico, que passou a substituir, em grande parte das atividades, a intervenção humana por aplicativos informatizados. Outro fator importante é o acirramento da concorrência, que, com a eliminação de barreiras geográficas, trouxe ao “campo de batalha” adversários internacionais (ACE et al, 1990).

Dentre os principais motivos que levam uma organização a investir em T&D de seus funcionários, pode-se listar, dentre outros (ACE et al, 1990):

- a) Ampliar níveis de produtividade e rentabilidade, pois são fatores de competitividade da organização;
- b) Necessidade de produtos e serviços cada vez melhores, que possibilitam fidelizar ou conquistar novos clientes;
- c) Aumentar eficiência dos métodos de trabalho, permitindo reduzir custos e aumentar o lucro;
- d) Reduzir índices de *turnover*³, que otimiza os investimentos realizados com T&D; e
- e) Melhorar relações interpessoais, com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais harmônico, saudável e produtivo.

Outros benefícios importantes são apresentados por Carvalho & Nascimento (1993):

³ Volume de admissões e demissões em relação ao total de colaboradores (GUIA RH, 2007).

a) Incremento de qualidade dos produtos e serviços, que se tornam vantagens competitivas;

b) Economia advinda da redução de custos com erros e desperdícios, que permitem ampliação de investimentos em outras áreas da organização;

c) Redução de acidentes de trabalhos, uma demonstração de responsabilidade social empresarial aliada à preocupação com custos e absenteísmo;

d) Mais chances de recrutamento e seleção serem realizados internamente, o que retém talentos e oferece uma visão de carreira aos colaboradores; e

e) Melhoria no clima organizacional, por meio da dignificação do trabalho e percepção de utilidade e pertencimento a algum grupo produtivo.

Percebe-se que muitos dos motivos confundem-se com estratégias tradicionais, o que ratifica o apoio que oferecem as atividades de T&D ao atingimento dos objetivos organizacionais. Quando realizados adequadamente, os treinamentos

ACE et al (1990) mostram também alguns dos principais óbices encontrados quando da implementação de atividades de T&D:

a) Falta de apoio da alta administração. Quando essa hipótese se confirma, a área de T&D encontra dificuldades para granjear investimentos e autorização para seus projetos;

b) Percepção de que dinheiro com T&D é gasto e não investimento. Essa equivocada percepção induz à recusa de propostas que apresentem expectativas de resultados não imediatos e mais qualitativos;

c) Falta de instrutores competentes. Fica mais difícil atingir os objetivos de treinamentos que, por conseguinte, gera incredulidade da alta administração com relação a futuros projetos nessa área;

d) Falta de confiança na capacidade das pessoas em aprender conhecimentos, adquirir habilidades e mudar comportamentos. Pode levar à substituição de treinamento por políticas agressivas de substituições;

e) Indefinição quanto aos objetivos organizacionais a longo prazo. Impede que a empresa se posicione de forma adequada e antecipe tendências, muitas vezes sutis, do mercado. Identificar necessidades de adequação torna-se inviável; e

f) Incapacidade de avaliar resultados e retorno do investimento em T&D. Essa falha é comum. Evidencia inconsistências estruturais na armazenagem e extração de informações sobre o desempenho dos colaboradores e impede a sustentação de justificativas para maiores investimentos.

Esses obstáculos devem ser contomados pela área de T&D. É uma boa prática apresentar à alta administração resultados obtidos por outras empresas com a adoção de treinamentos bem sucedidos. Planejar com antecedência a realização de treinamentos também permite uma seleção apurada de instrutores. E, por fim, deve-se definir bem os objetivos dos treinamentos e mensurar seus resultados.

2.2.3 Processo de T&D

O processo de T&D pode ser dividido em quatro etapas ou fases: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação (BOOG, 1995)⁴.

⁴ Essa divisão é adotada por todos os demais autores estudados para a elaboração deste estudo, tais como Araújo (2006) e Bittencourt (2006).

2.2.3.1 Diagnóstico de necessidades de treinamento

O diagnóstico tem como finalidade identificar as necessidades de treinamento que devem ser satisfeitas (BITTENCOURT, 2006; GIL, 1994). Deve ser um ato contínuo, incorporado como dever por todas as áreas da organização (BOOG, 1995). É também conhecido na literatura como levantamento de necessidades de treinamento (LNT).

Os autores pesquisados⁵ propõem a divisão desta etapa em três níveis: análise organizacional, análise da estrutura de cargos e análise dos colaboradores.

A análise organizacional busca encontrar informações sobre estrutura organizacional, indicadores de desempenho de suas diversas áreas, potencial econômico-financeiro e clima organizacional (GIL, 1994). Deve verificar, ainda, missão, visão e objetivos estratégicos da organização (BITTENCOURT, 2006).

Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, é necessária a estruturação ou ajuste de cargos, definidos como conjuntos de atividades e deveres desempenhados dentro da organização. Essas atividades e deveres, por sua vez, devem ser acompanhados de determinados comportamentos, conhecimentos e habilidades. (BOHLANDER et al, 2005; GIL, 1994). É neste contexto que ocorre a análise da estrutura de cargos. O detalhamento dos objetivos organizacionais deve encontrar amparo estrutural nas áreas e respectivos cargos.

A organização, então, deve criar um dicionário de cargos, no qual contenha: atividades que compõem o cargo, as responsabilidades inerentes e conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas (GIL, 1994).

Fechando a análise triangular mencionada, deve-se analisar o desempenho dos colaboradores em seus cargos. Esta análise verifica se o nível atual de conhecimentos,

habilidade e comportamentos do colaborador está de acordo com o padrão determinado na análise da estrutura de cargos, apresentada anteriormente (GIL, 1994).

Bittencourt (2006) e Boog (1995) citam vários métodos para realizar a análise dos colaboradores. Os principais são:

a) Entrevistas – devem ter escopo pré-definido e abranger as três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes). Um caminho interessante é pedir o relato das atividades executadas acompanhadas das principais dificuldades encontradas. Podem ser realizadas também com pares do colaborador, com seus subordinados e com seus superiores. Neste caso, o escopo altera-se pois o tipo de envolvimento e as expectativas também são diferentes;

b) Testes ou provas de conhecimento – normalmente, oferecem respostas mais precisas quando o objetivo é analisar nível de conhecimentos e habilidades. Sugere-se que tenham aplicação periódica, para prevenção contra obsolescência ou solidificação de premissas incorretas. Podem ser testes com questões de múltiplas escolhas ou questões abertas, onde também se identifica atributos como criatividade, concisão, organização, objetividade etc. Propiciam a estratificação de turmas por nível de conhecimento e a seleção dos conteúdos técnicos ideais;

c) Avaliação de resultados – exige uma metodologia que permita mensurar, armazenar e consultar a colaboração específica do colaborador ao atingimento dos objetivos organizacionais. Por meio dessa avaliação, é possível realizar comparações entre períodos e entre colaboradores. Possibilita, assim, definição mais precisa de público-alvo e delineamento do conteúdo programático;

⁵ Todos os autores referenciados neste estudo apresentam essa divisão, dentre eles Bittencourt (2006), Bohlander et al (2005) e Kannane & Ortigoso (2001). Verificam-se, apenas, pequenas diferenças de sintaxe com relação a alguns dos termos utilizados.

d) Reuniões departamentais – podem ser realizadas entre colaboradores do mesmo departamento ou de departamento que se relacionam. Verificam-se eventuais erros em atividades realizadas em conjunto e apontam-se sugestões de melhoria; e

e) Observação – o colaborador é acompanhado enquanto executa suas atividades. Gil (1994) considera esta a mais confiável forma de análise. Para emitir um parecer válido acerca do desempenho do colaborador, o observador deve conhecer com profundidade a maneira correta a qual a atividade deve ser desempenhada e quais são as expectativas do responsável pela área.

Baseado em sua experiência profissional, o autor deste estudo acrescenta, ainda: pesquisas com clientes (para medir satisfação com o atendimento prestado, por exemplo) e estabelecimento de *benchmarks*⁶ (com o apoio de especialistas no assunto e pesquisa em fontes secundárias).

Além das análises apresentadas, há alguns fatos que, independentemente do LNT, permitem identificar prováveis demandas de treinamento. Bittencourt (2006, p. 85) divide estes fatos em **indicadores a priori**, quando sua ocorrência provoca necessidades de treinamentos, e **indicadores a posteriori**, quando surgem devido a necessidades de treinamento não atendidas. Alguns exemplos:

a) *A priori*: expansão da empresa, alteração do número de empregados, mudança nos processos de trabalho, movimentações internas de colaboradores, absenteísmo elevado, novas tecnologias, novos produtos e serviços etc; e

b) *A posteriori*: baixa produtividade ou qualidade, quebras freqüentes em máquinas e equipamentos, elevado número de acidentes de trabalho, erros e desperdícios, excessivas

⁶ Indicador de desempenho de organização tida como referência em determinado aspecto (INSTITUTO DE BENCHMARKING E MELHORES PRÁTICAS, 2007)

reclamações de clientes e funcionários, metas não atingidas, perda de participação de mercado etc.

Na etapa de LNT, em resumo, compara-se uma situação desejada com a atual. As variáveis contempladas são organização, cargo e os ocupantes dos cargos. A lacuna entre essas situações sinaliza necessidades claras de treinamentos. Há outros indicadores que não são necessariamente fruto das análises mencionadas mas que também alertam sobre necessidades de treinamento, tais como: mudanças em processos produtivos, criação de novos produtos, reclamações de clientes, absenteísmo etc.

2.2.3.2 Planejamento ou programação

Uma vez realizado o LNT, são definidos os objetivos do treinamento e os resultados esperados, com o intuito de aprofundar a resposta às questões fundamentais: em que treinar, quem treinar, como treinar, onde, quando e como avaliar todo o processo (BOOG, 1995, p. 143).

É fundamental, nesta etapa, que haja envolvimento dos níveis estratégicos da organização, permitindo que uma visão ampla dos objetivos organizacionais seja incorporada aos treinamentos (BITTENCOURT, 2006). A partir destes é que serão definidos os objetivos de treinamento, divididos nas dimensões de conhecimento, habilidade, comportamento e resultados organizacionais.

A seleção do público-alvo e do conteúdo que será transferido durante o treinamento são frutos do cruzamento entre os resultados das análises da estrutura de cargos e análise dos colaboradores (SERSON, 1985).

A convocação de pessoas que estejam apresentando bom desempenho no assunto a ser tratado no treinamento desperdiça recursos e desmotiva o treinando. Deve haver preocupação, também, em formar turmas com níveis similares de conhecimentos e habilidades. Desse

modo, evita-se que os assuntos abordados no treinamento sejam superficiais ou avançados demais para alguns indivíduos da turma (STERN & PAYMENT, 1998).

O treinamento pode ser realizado no local de trabalho ou fora dele. Quando realizado internamente, há redução de custos (pois não há locação de sala e equipamentos) e a aplicação dos conhecimentos fica mais evidente (SERSON, 1985).

Entretanto, em locais externos normalmente as instalações são mais confortáveis e o ambiente é mais propício à aprendizagem. Além disso, facilita a concentração no objeto do treinamento pois reduz o assédio e interrupções como telefonemas e visitas (SERSON, 1985).

A decisão sobre realizar o treinamento durante ou fora do horário do expediente também possui pontos positivos e negativos. O treinamento realizado durante o horário de trabalho tem como principal vantagem não privar o empregado de sua vida social. Por outro lado, permite dispersão pois compete, com problemas do dia-a-dia, pela atenção do colaborador (SERSON, 1985).

O mesmo autor ensina que a definição do método de ensino, ou da mescla deles, deve considerar o nível intelectual dos treinandos, seu nível de conhecimento, seu grau de motivação, os conteúdos que serão ministrados e os objetivos traçados.

O método de ensino não envolve os conhecimentos transmitidos, apenas o meio de transmissão. Fontes (2007) classifica métodos de ensino em três grupos: métodos verbais, métodos intuitivos e métodos ativos.

Os métodos mais tradicionais são os verbais, tais como (SERSON, 1985):

a) Exposição – previsto quando os treinandos têm nenhuma ou apenas vagas noções sobre o tema a ser versado. Há o professor e os alunos. O primeiro transmite conhecimentos verbalmente aos segundos.

b) Seminário – sugeridos quando a turma for constituída de pessoas capazes de discutir sobre todos os aspectos de uma determinada matéria. A matéria é apresentada, tema a

tema, por um pesquisador e discutida pelos participantes. O objetivo não é chegar a um acordo quanto ao tema discutido, mas sim explorar o tema e adquirir mais conhecimentos.

Um bom exemplo é realizar um seminário sobre *programas de trainees*;

c) Painel – estrutura similar à apresentada no seminário. Difere apenas no objetivo, que busca o acordo entre os diversos pontos de vista. Ao término das discussões, um moderador resume os pontos divergentes e deve-se chegar a um acordo;

d) Simpósio – nesse método, expositores apresentam aplicam sua especialidade ao tema em questão. É oportuno quando o objetivo é oferecer aos treinandos uma visão ampla em vários aspectos sobre o tema em questão. Um simpósio sobre recrutamento, por exemplo, poderia trazer psicólogos, administradores, estatísticos, sociólogos etc; e

e) Conferência – ocorre quando um especialista versa sobre diversos aspectos de um determinado tema;

Os métodos intuitivos transmitem uma mensagem sem explicitá-la. Nuances dos assuntos são passadas e estimula-se que os alunos interpretem e analisem de acordo com seus sentimentos, experiências e percepções. Eis alguns exemplos:

a) Estudo de caso – exemplos práticos reais ou criados são apresentados de modo que os participantes extraíam princípios que devem ser repetidos ou absorvidos. É indicado para participantes com experiência sobre o assunto.

b) Audiovisual – os alunos assistem a uma projeção de slides ou filmes que conduzem a conclusões e inferências. Um típico exemplo são histórias infantis, onde a mensagem é transmitida de forma subliminar, por meio de exemplos ou conseqüências imputadas a alguns personagens; e

c) Textos – similar ao método anterior, porém sem os recursos de imagem e som.

Já os métodos ativos pregam a necessidade de o treinando agir, de forma que o conhecimento seja aplicado e testado para, aí sim, ser absorvido (FONTES, 2007). Citam-se:

a) Workshop – ocorre quando há exposição de determinado tema acompanhada de interação com os treinandos, como trabalhos em grupos, recortes, apresentação de experiências diferentes etc. O expositor, aqui denominado de facilitador, deve abrir o diálogo e incentivar o envolvimento dos presentes;

b) Simulação e jogos empresariais – são representações abstratas da realidade profissional vivida pelo treinando. Podem simular aspectos de uma determinada realidade econômica ou mesmo do ambiente interno de uma organização ou unidade, nas quais o treinando é levado a tomar decisões ou se posicionar a favor de alguma decisão; e

c) Visitas técnicas – devem ser encaradas como uma pesquisa. Os visitantes sabem precisamente o quê e como observar aspectos ou fenômenos do local ou empresa visitada.

Um dos principais itens desta etapa é o conteúdo programático, que deve suprir as necessidades encontradas no LNT e considerar a base cultural dos treinandos (SERSON, 1985). Stern & Payment (1998) sugerem que o detalhamento dos conteúdos seja feito com o apoio de especialistas, preferencialmente com o próprio o instrutor ou a fonte de conhecimento do treinamento.

Para escolher o instrutor, deve-se analisar seu preparo técnico, sua didática, o material didático que entrega, sua seqüência lógica de raciocínio e seu poder de adaptar seu arcabouço teórico e vivencial à realidade do público-alvo do treinamento. (BITTENCOURT, 2006).

Por fim, define-se qual será a forma de avaliar a qualidade do treinamento. Basicamente, são utilizadas quatro perspectivas de avaliação: reação, aprendizagem, comportamental e resultados organizacionais. (ARAÚJO, 2006; KANNANE & ORTIGOSO, 2001; BOOG, 1995). Essas quatro perspectivas voltarão a ser abordadas no item 2.2.4.4 desse trabalho.

O plano de treinamento, artefato gerado ao término desta etapa, norteará as ações da próxima etapa, **implementação**.

2.2.3.3 Implementação e coordenação de treinamento

Nesta fase, as ações definidas na etapa de planejamento são implementadas de modo convergente aos objetivos definidos. (BITTENCOURT, 2006).

A primeira ação é a comunicação acerca do treinamento. É ingenuidade presumir que as pessoas se interessem simplesmente porque foram convocadas ou porque a empresa entende que os assuntos são importantes (SERSON, 1985). Portanto, a convocação deve estimular a curiosidade e fornecer as informações necessárias para que os treinandos se preparem para assimilar o máximo de conhecimentos. Deve apresentar também cronograma, horário, local, forma de acesso ao local, conteúdo e resultados esperados. (STERN & PAYMENT, 1998). Outras informações definidas no planejamento podem ser incorporadas à convocação, a critério do gestor do treinamento.

Antes do início do treinamento, o gestor deve verificar se o ambiente em que será realizado o treinamento está propício para que ocorra aprendizagem. Alguns itens básicos de verificação: material didático bem impresso e na quantidade correta, equipamentos didáticos instalados, espaço físico adequado e eventos de apoio combinados (almoço, lanches etc) (STERN & PAYMENT, 1998).

2.2.3.4 Avaliação dos resultados do treinamento

“As pessoas não aprendem o que você quer que elas aprendam simplesmente porque freqüentaram o treinamento” (STERN & PAYMENT, 1998, p. 93).

A razão disso reside no fato de que o esforço para aprender é diferente do que se está habituado. É preciso uma intensa atividade mental de compreensão, atenção, retenção, concatenação e elaboração intelectual além de, e principalmente, força de vontade suficiente para adotar uma forma diferente de agir (SERSON, 1985).

Muitas vezes subestima-se a importância dessa etapa de avaliação, em que se verifica a performance das etapas anteriores e se os diversos objetivos identificados na etapa de LNT foram atingidos.

O processo de avaliação, então, tem por objetivo aferir a qualidade do treinamento e das etapas que o precederam. Quando abrange as perspectivas citadas por Boog (1995) - já mencionadas neste documento -, este processo de avaliação consegue fornecer informações importantes sobre o desempenho dos vários envolvidos nas várias etapas do treinamento (ACE et al, 1990).

Por meio da avaliação, pode-se verificar se a leitura do ambiente organizacional foi adequada, se o planejamento realizado cobriu todos os itens necessários e anteviu possíveis problemas, se sua implementação correspondeu ao previsto e, ao fim disto tudo, se as premissas sobre as quais foi configurado todo o treinamento estavam corretas, permitindo que os objetivos inicialmente traçados fossem atingidos, angariando resultados positivos à organização, área ou pessoa treinada.

“Com o intuito de tornar o processo de aprendizagem consolidado, entendemos que a avaliação contribui efetivamente como ferramenta facilitadora para apurar os resultados obtidos a partir dos programas instrucionais, tendo como foco os indicadores necessários para a aferição, possíveis alterações e acompanhamento do processo de formação, atuação e desenvolvimento do potencial humano” (KANNANE & ORTIGOSO, 2001, p. 144).

Como apresentado no item 2.2.4.2, os quatro níveis de avaliação de treinamentos são: reação, aprendizagem, comportamento e resultados finais.

A avaliação de reação capta a percepção e satisfação dos treinandos quanto a elementos do treinamento como aplicabilidade prática, volume e distribuição de informações, carga-horária, atuação do instrutor, recursos didáticos e espaço físico (BITTENCOURT, 2006; KANNANE & ORTIGOSO, 2001; BOOG, 1995). Normalmente, é realizada logo após a realização do treinamento, de modo que as percepções não sejam influenciadas por agentes externos. Utilizam-se, via de regra, questionários ou entrevistas.

As informações coletadas por meio deste tipo de avaliação são utilizadas para realizar ajustes no treinamento, embora não reflitam a assimilação de conhecimento nem sua aplicabilidade prática na rotina de trabalho (ACE et al, 1990).

A absorção de conhecimento, assim como a incorporação de novas premissas profissionais, é verificada por meio da avaliação de aprendizagem (BOOG, 1995). Há várias técnicas para realizá-la, dentre as quais se destaca a aplicação de testes e provas (GIL, 1994; ACE et al, 1990)⁷.

Para validar os testes, deve-se aplicá-los antes e após a aplicação do treinamento (GIL, 1994; ACE et al, 1990). O estabelecimento de um grupo de controle (que não foi submetido ao treinamento) e um grupo experimental (que foi submetido ao treinamento) também é uma prática interessante. Se determinado teste indicar aumento do nível de conhecimento do grupo experimental, aplica-se o mesmo teste no grupo experimental para verificar se este aumento não ocorreu por fatores alheios ao treinamento.

Os testes podem assumir diferentes formas, de acordo com o tipo de questão escolhido. Pode-se trabalhar com questões de múltipla escolha, certo ou errado, complemento ou questões abertas, discursivas, redação etc. As questões abertas permitem a análise de capacidades como criatividade, organização, capacidade de síntese, originalidade etc, que dificilmente são perceptíveis por meio dos outros tipos de questão.

Pode-se verificar também se houve aprendizagem por meio de observação do treinado em sua rotina de trabalho. Para isso, o observador deve ter informações de como o treinado atuava antes do treinamento e compará-las (BOOG, 1995).

Mas a apreensão de novos conhecimentos e habilidades não significa, por si só, uma mudança real de desempenho. (ACE et al, 1990). É necessário que o treinado efetivamente

queira aplicar os novos conhecimentos em seu local de trabalho. Por isso é realizada também a avaliação em nível comportamental. Esta avaliação é mais complexa, pois exige que o treinado retorne à sua rotina de trabalho. Nesta abordagem, verifica-se se houve mesmo a mudança necessária de hábitos e condutas para o atingimento dos objetivos organizacionais (BOOG, 1995).

As principais técnicas para apurar a mudança de comportamento são: entrevistas com o próprio treinado e com pessoas ao seu redor e observação direta das atividades desempenhadas pelo treinado (GIL, 1994).

O escopo das entrevistas realizadas nessa etapa, assim como na de LNT, devem ser diferentes uma vez que o nível de interação e expectativa também são diversificados.

A conversa com o superior imediato com o treinado deve abordar principalmente aspectos relacionados a iniciativa, motivação, facilidade de convivência, criatividade, esmero nas tarefas, versatilidade, capacidade de aprendizado, autoconhecimento, contribuição aos resultados da área e organização, confiança quanto ao atendimento às demandas e reconhecimento de auto-falibilidade (SILVA, 1998).

Os colegas de mesmo nível hierárquico devem ser consultados sobre facilidade de convivência, preocupação com atividades compartilhadas, contribuição aos resultados da área e organização etc. Destaca-se que deve haver ambientação prévia para que o *feedback* seja dado sem pudores.

A relação com os subordinados deve receber a máxima atenção. Nela ocorre uma das maiores influências após a realização de treinamentos. Devem ser discutidos itens como agressividade, liderança, comunicação, concentração de atividades, reconhecimento, clareza, humildade, valorização, cordialidade, confiança etc.

⁷ Outros métodos para avaliação de aprendizagem são apresentados por Bohlander (2005) e Gil (1994).

Os escopos mencionados são apenas idéias e caminhos, uma vez que os objetivos definidos são diferentes e, por sua vez, visam modificar aspectos comportamentais também distintos.

Concluindo a etapa de avaliação, o treinamento só pode ser considerado eficaz se estiver contribuindo de forma efetiva para o alcance dos objetivos organizacionais e das necessidades identificadas na etapa de diagnóstico (FONTES, 1977).

Isso se dá por meio de comparação dos resultados da unidade em que trabalha o treinado, antes e após a realização do treinamento (ACE et al, 1990). É necessário frisar novamente a importância do estabelecimento de grupos de controle e experimental para averiguar se os resultados alcançados ocorreram em virtude do treinamento aplicado.

Conclui-se, assim, o processo sistêmico das atividades de T&D.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são mostrados os procedimentos metodológicos que possibilitaram a consecução dos objetivos propostos para esta pesquisa.

É o método que confere cientificidade a uma pesquisa, proporcionando conexão entre teoria e prática, concatenação entre os conteúdos, reflexões e inferências.

De acordo com Silva & Menezes (2001, p. 19), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Agir com método significa utilizar um processo racional e previamente conhecido para chegar a um propósito definido (FONTES, 2007).

3.1 Classificação da pesquisa

Vergara (1997) classifica as pesquisas segundo dois critérios: quanto aos meios e quanto aos fins. A classificação quanto os meios divide-se em pesquisa de laboratório, pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa *ex post facto*, pesquisa experimental, pesquisa participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Referente aos seus fins, uma pesquisa pode assumir seis tipos de classificação: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Nesse contexto, a presente pesquisa foi classificada, quanto aos fins, como *exploratória, descritiva, explicativa e aplicada* (MATTAR, 1999; VERGARA, 1997).

Teve caráter *exploratório* pela necessidade de o autor adquirir mais conhecimentos sobre o tema antes de realizar a pesquisa.

Foi *descritiva e explicativa* ao expor os processos de T&D executados pela área pesquisada para esclarecer e apontar a ocorrência de falhas.

E foi *aplicada*, uma vez que sugeriu soluções de melhoria para os problemas práticos encontrados.

Quanto aos meios, foi identificada como *documental, bibliográfica, ex post facto e estudo de caso* (MATTAR, 1999; VERGARA, 1997).

Compreendeu *pesquisa documental* pois foram analisados documentos intemos elaborados pela área estudada.

Sustentou-se em livros, monografias, artigos e *websites* para a fundamentação teórica, o que lhe caracterizou como *bibliográfica*.

Por não ter permitido manipulação e testes com as variáveis estudadas e ter sido realizada sobre um evento já ocorrido, tratou-se de uma pesquisa *ex post facto*.

Em termos de amplitude e profundidade, a pesquisa caracterizou-se como *estudo de caso* porque foi profunda e procurou analisar poucos elementos sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.

3.2 População

População, ou universo da pesquisa, refere-se ao conjunto de elementos detentores das características objeto de estudo (VERGARA, 1997).

Esta pesquisa contemplou toda sua população. Coletou dados dos três profissionais responsáveis por todos os processos relacionados aos treinamentos do Banco Beta: superintendente de RH, coordenadora de T&D e assistente de T&D.

3.3 Coleta de dados

Nesta pesquisa, realizaram-se três estratégias para coletar dados: entrevistas com a população em estudo, pesquisa em literatura especializada sobre T&D e pesquisa documental no Banco Beta.

Foram realizadas três entrevistas individuais, no período de dois a cinco de maio de 2007, que duraram aproximadamente quarenta minutos cada. Foram entrevistas *estruturadas* (LAKATOS & MARCONI, 1990), pois o pesquisador seguiu um roteiro previamente estabelecido, que pode ser visto no Anexo I.

O pesquisador entrevistou, pela ordem, a assistente de T&D, sua coordenadora e o superintendente de RH. Foram abordados os seguintes tópicos: Como são definidos os objetivos de treinamento? Como é realizado o LNT? Como os treinamentos são planejados? Quais itens são levados em consideração? Quando da implementação do treinamento, quais as atividades desenvolvidas pela área de T&D? Como os treinamentos são avaliados? Qual a importância do processo de avaliação? Em sua opinião, o que pode ser melhorado nos processos descritos? Quais as maiores dificuldades encontradas atualmente pela área de T&D no que toca os processos discutidos?

A ordem das entrevistas seguiu a hierarquia crescente para que ninguém se sentisse melindrado retratar com veracidade o que acontece. Ao serem entrevistados, portanto, não sabiam o que havia sido respondido por seu superior hierárquico imediato.

O estudo utilizou bibliografia especializada e documentação interna (LAKATOS & MARCONI, 1990).

A pesquisa bibliográfica contemplou autores como Fontes (2007), Araújo (2006), Bittencourt (2006), Bohlander et al (2005), Silva (2005), Bernstoff (2003), Salviano (2002), Simoni (2002), Shea (2001), Kannane & Ortigoso (2001), Silva & Menezes (2001), Mattar (1999), Stern & Payment (1998), Silva (1998), Vergara (1997), Boog (1995), Gil (1994),

Carvalho & Nascimento (1993), ACE et al (1990), Lakatos & Marconi (1990), Serson (1985) e Fontes (1977).

Ressalta-se que a baixa disponibilidade de livros atualizados e especializados em T&D na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina apresentou-se como um grande desafio.

A pesquisa documental abrangeu o planejamento estratégico 2007 do Banco Beta, registrado por meio de um relatório que guia todas as ações (incluindo as de RH e T&D), e alguns documentos produzidos pela atual área de T&D, dentre os quais se destacam: registro de rotinas (Anexos II a V), formulário de avaliação (Anexo VI) e modelo de convocação (Anexo VII). O planejamento estratégico não pôde ser anexado por conter dados sigilosos.

3.4 Análise dos dados

Confrontou-se o relatado nas entrevistas com o que mostraram as referências especializadas e a documentação interna. Foi utilizado o método indutivo, já que se partiu de um conjunto finito de experiências para o estabelecimento de hipóteses gerais.

3.5 Limitações da pesquisa

É natural que qualquer estudo apresente limitações. Um assunto não pode ser totalmente explorado dado que, em um ambiente dinâmico, mudanças acontecem rapidamente e de forma constante. Esta, então, é sua primeira limitação.

O estudo foi realizado em local circunscrito, o que impede a generalização de suas conclusões e recomendações.

Não foram utilizados instrumentos periódicos de acompanhamento, restringindo também os resultados obtidos à atual realidade da área pesquisada.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo contextualiza a realidade do Banco pesquisado quanto aos seus aspectos históricos, econômicos, políticos e sociais, levando em conta o período atual e os processos de sua área de T&D. Apresenta, também, a forma com que a área define os objetivos dos treinamentos, os itens que considera em seus planos, como implementa e coordena seus treinamentos e as técnicas utilizadas para avaliar os treinamentos desenvolvidos.

Na apresentação e discussão dos dados coletados, estão evidenciadas inúmeras oportunidades de melhorias.

4.1 Caracterização da empresa⁸

O Banco Beta é uma entidade de economia mista, controlada pelo Governo Federal desde 2001, a partir do acordo comercial firmado em 1999, entre este e um dos Estados da Federação.

Tem como principal finalidade fomentar o desenvolvimento econômico desse Estado, realizando operações e serviços que favoreçam a criação de riquezas, sua distribuição e circulação, mediante a prática de todas as operações bancárias.

Foca suas atividades comerciais em operações de crédito, serviços e linhas de captação de investimentos, tendo por público-alvo principal, servidores públicos - municipais e estaduais – pequenos poupadores e empresas de micro a médio porte.

Em 2006, o Banco atingiu a marca histórica de 100% de cobertura em seu Estado de atuação, por meio de 253 agências e 192 postos de atendimento. Em pelo menos 77 cidades

⁸ Este capítulo foi elaborado com base em Salviano (2002), Simoni (2002) e pesquisa documental.

do Estado, é a única instituição financeira presente na comunidade. Fora de seu Estado, mantém agências em quatro grandes capitais brasileiras.

4.1.1 Histórico

O Banco Beta foi criado em 1962, inicialmente atuando como um banco de desenvolvimento. No ano seguinte, a gama de produtos e serviços ampliou-se, tornando indispensável a agregação de novos servidores, o que gerou um empecilho, já que não havia pessoal suficientemente qualificado para tal função. Decidiu-se, então, pela realização de concurso para admissão de funcionários.

A expansão física começou em 1963 e, até 1965, mais de vinte agências foram criadas no estado, nas capitais dos estados vizinhos e em Brasília. Por determinação do Banco Central do Brasil, o então banco de desenvolvimento torna-se um banco comercial, assumindo a razão social que ostenta até hoje.

Na década de 70, são lançadas linhas de crédito significativas, promovendo a expansão dos negócios do Banco.

A década de 80 trouxe consigo recessão econômica e altos níveis de inadimplência, dissolução de empresas e crises de governabilidade. O Banco Beta, por sua vez, por estar inserido neste ambiente, também passava por dificuldades. Em 1987 o Banco Central decretou Regime de Administração Especial Temporária no banco, para apurar sua real situação. O quadro de 8 mil funcionários foi reduzido.

Os problemas de maior relevância foram resolvidos e as finanças saneadas. Porém, com a rápida queda da inflação trazida pelo Plano Real, em meados da década de 90, os bancos perderam as principais fontes de rentabilidade: ganhos inflacionários sobre os recursos não remunerados de depósitos à vista e recursos em trânsito. Além de ter que enfrentar a

repressão à expansão do crédito, um dos traços da política econômica nos primeiros meses do plano.

A abertura do mercado trouxe competidores internacionais. Rumores sobre incorporações, fusões e privatizações rondavam as principais empresas públicas brasileiras. Os bancos estaduais, devido à subordinação política, começaram a apresentar resultados muito negativos.

Segundo Salviano (2002), os principais problemas dos bancos estaduais eram de ordem estrutural, pois: os executivos tinham um horizonte de decisão limitado à vontade e tempo de mandato do Governador; a configuração da gestão era sujeita às regras próprias do setor público, que minam a competitividade; havia desrespeito às boas técnicas bancárias - desde a falta de critérios consistentes para concessão de crédito até a despreocupação com liquidez, já que o banco tinha solvência garantida politicamente; e a maioria das práticas administrativas eram inadequadas, começando pela contratação de pessoal desqualificado para atender favores e solicitações de aliados políticos.

Para resolver esses e outros problemas, o Ministério da Fazenda criou em 1996 o Programa de Incentivo à Redução da Presença do Estado na Atividade Bancária (PROES), cuja nomenclatura cumpre o papel de explicar seu propósito. O PROES dava ao Estado duas opções: manter-se controlador do seu banco - e por isso, receber do Governo Federal financiamento facilitado de 50% dos recursos necessários para a realização dos ajustes e melhorias, ou abrir mão do controle do banco - sendo que então, este poderia ser privatizado, tornar-se agência de fomento para o estado, ou ser extinto.

Diante deste contexto, o Governo Estadual decidiu transferir o controle do Banco Beta à União Federal, que, por sua vez, o inscreveu no Programa Nacional de Desestatização (PND). De 2000 a 2002, foi dado andamento ao processo de privatização. Por várias vezes, leilões chegaram a ser anunciados, o que motivou manifestações contrárias à venda do banco

em todo o Estado. Em 2002, a venda foi suspensa, por uma liminar do Supremo Tribunal Federal.

4.1.2 Situação atual da organização

O Presidente da República eleito em 2002, que em campanha eleitoral comprometeu-se a não privatizar o Banco Beta, empossou nova Diretoria Executiva no início de 2003.

Sob sua nova administração, já em 2003, o conglomerado Beta apresentou resultado positivo de R\$ 25,3 milhões. Surgiu, então, a necessidade de realizar um concurso público, viabilizado em 2004, o qual recebeu mais de 70 mil inscrições. A partir de abril, começaram a ser admitidos os novos funcionários, em substituição aos empregados que haviam saído – e continuavam saindo, por meio do Programa de Demissão Incentivada (PDI). O resultado líquido foi ampliado para R\$ 33,1 milhões.

Em 2005, mais expansão: o lucro líquido cresceu 80 % sobre o resultado do ano anterior. Muitos dos novos funcionários já ocupavam funções gerenciais. O Banco voltava a investir, renovando a infra-estrutura tecnológica, modernizando agências e ambientes de atendimento e principalmente, investindo em treinamento de pessoal.

O ano de 2006 começou com desafios e apresentando várias janelas de oportunidades. Os novos empregados acumularam experiências práticas, fazendo com que idéias e projetos inovadores saíssem do papel. O Banco Beta volta a se comunicar com o público de seu Estado por meio de campanhas publicitárias que obtiveram grande repercussão positiva.

Para 2007, o banco ousou mais para definir seus objetivos. Deseja aprimorar os processos de gestão de controle interno e de risco, qualificar os colaboradores em gestão de equipes e de negócios, incrementar a carteira de operações de crédito e incorporar ainda mais elementos de responsabilidade sócio-ambiental nas estratégias de negócios.

Os desafios traçados exigem, como nunca, colaboradores qualificados. Um processo eficaz de T&D, então, faz-se necessário.

4.1.3 Estrutura organizacional

De acordo com a Superintendência de RH, em março de 2007, o Banco possuía 3.142 empregados, com idade média de 30 anos. Esses funcionários distribuem-se nas diversas agências e nos órgãos da Direção Geral – DIRGE, responsável pelo planejamento e definição de políticas e diretrizes estratégicas. O organograma da DIRGE é visto nos anexos VIII e IX.

A classificação de agências, para fins de metas e política de remuneração, leva em consideração potencial econômico do município em que estão inseridas. Há três níveis: pequeno, médio e grande portes. Quanto maior o porte, maiores as metas e os recursos à disposição da agência (número de colaboradores, preferência na alocação de microcomputadores e terminais eletrônicos, autonomia para operações comerciais etc). As atividades básicas executadas em uma agência são:

- a) Ambiente de autoatendimento – abrigam os terminais eletrônicos e alguns atendentes que dão orientações básicas sobre produtos e serviços bancários;
- b) Atendimento geral – onde atuam atendentes que lidam com procedimentos básicos de conta-corrente e comercializam produtos e serviços;
- c) Bateria de caixas – local em que são realizados depósitos, autenticados pagamentos, fichas de cobrança e demais serviços de compensação bancária;
- d) Retaguarda de apoio aos caixas (tesouraria) – serviço especializado de suprimento de numerário e consulta a emitentes de cheques, dentre outros;
- e) Gerência administrativa - procedimentos de segurança patrimonial, controle de liquidez e cobrança de clientes inadimplentes;

f) Gerência de negócios – visita e atendimento a grandes clientes. Foco em operações de crédito;

g) Gerência de investimentos – visita e atendimento a grandes clientes. Foco em linhas de captação (fundos de investimentos, depósitos a prazo, poupança);

h) Gerência geral – gestão da agência e relacionamento com os principais clientes da agência. Representação do Banco Beta em eventos oficiais da região;

O local para onde vão os recém admitidos varia de acordo com a colocação obtida no concurso público. Normalmente, há chamadas mensais de novos empregados. No momento da escolha das lotações, apresenta-se uma lista com as vagas disponíveis (agência x, agência y, DIRGE etc). Pela ordem crescente de classificação, isto é, do melhor para o pior classificado, os empregados vão escolhendo onde desejam trabalhar. Importante destacar que ao escolher a DIRGE, o empregado ainda desconhece em qual área exatamente ele irá trabalhar. Baseados em informações coletadas informalmente no momento desta escolha, profissionais da superintendência de RH definirão o destino do empregado.

A transferência de área e a elevação de cargo se dão por meio de concurso interno. Divulga-se um edital via e-mail com as atividades da área e com os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. Normalmente, o processo ocorre em quatro fases: prova objetiva, redação, análise de *curriculum* e entrevista com o superintendente de RH e representante da área para a qual irá o candidato.

Não há programa de capacitação formal dos escolhidos via concurso interno. Via de regra, escolhe-se um candidato que apresentar perfil e competências mais próximas do já necessário para executar as tarefas de seu novo cargo.

Apresentada a organização estudada, passa-se, no próximo item, ao estudo dos processos de T&D, em atendimento aos objetivos propostos pela pesquisa.

4.2 Definição de objetivos de T&D

Ao ser questionado sobre como eram definidos os objetivos dos treinamentos, o superintendente de RH informou que esta e outras definições, na maioria das vezes, já vêm prontas do Plano Beta 2007. A coordenadora de T&D e sua assistente haviam informado o mesmo.

O autor da pesquisa analisou o Plano Beta 2007. Os objetivos lá definidos são meras métricas quantitativas de pessoas a serem treinadas em determinado assunto. Não podem ser considerados como objetivos de treinamento. Além de não apontarem objetivos de aprendizagem, de comportamento, e de resultados organizacionais, a definição de métricas quantitativas não considera níveis diferentes de qualificação dos convocados. Isto é, a seleção é arbitrária, subjetiva e não obedece a nenhuma regra ou procedimento estatístico.

Um exemplo, extraído do documento analisado: “treinar 253 gerentes gerais em prevenção à lavagem de dinheiro”. Neste caso, todos os gerentes gerais do Banco foram escolhidos, mesmo que, dentre eles, haja, por exemplo, um catedrático em prevenção à lavagem de dinheiro. Em outros casos, quando o treinamento envolve amostra de pessoas, esta é *não probabilística* (MATTAR, 1999), pois, via de regra, é o chefe da área que indica as pessoas que serão treinadas.

Os entrevistados, em unanimidade, consideram este processo muito deficiente. Entendem que a metodologia utilizada para elaborar o planejamento estratégico anual da organização é prejudicial ao desenvolvimento de seus projetos de treinamento, pois não são realizadas, a contento, as análises descritas por Bittencourt (2006): análise da organização, dos cargos e dos colaboradores. O principal motivo é o desconhecimento teórico sobre este assunto por parte dos elaboradores do planejamento estratégico, aliado à falta de informações estruturadas sobre desempenho dos colaboradores. A explicação detalhada sobre as análises realizadas é apresentada no item 4.4 deste trabalho.

A falta de informações mais estruturadas e precisas, no momento do planejamento estratégico, também frustra expectativas quanto aos “objetivos” definidos. Muitas das métricas propostas no planejamento acabam mostrando-se inviáveis na etapa de planejamento por restrição orçamentária (custos maiores que o orçamento próprio destinado a atividades de T&D para o ano) ou mesmo pela impossibilidade de retirar algumas pessoas durante horário de expediente (há agências com dois ou três funcionários. A ausência de um deles obrigaria seu fechamento).

Não são definidos, portanto, objetivos de aprendizagem, de mudança de comportamento por parte dos treinandos, tampouco de resultados organizacionais obtidos com a efetivação destes treinamentos, como preconiza Araújo (2006). São traçados, via de regra, apenas indicadores quantitativos de quantas pessoas devem ser treinadas em determinado assunto, desconsiderando os diferentes níveis de conhecimento, de habilidade e de atitudes.

4.3 Diagnóstico de necessidades de treinamento

De acordo com os entrevistados, a principal fonte de necessidades de treinamento é o Plano Beta 2007, cuja elaboração prevê a participação de todas as agências e áreas da DIRGE. Por isso, consideram que as informações lá registradas suprem grande parte das necessidades de treinamento.

Observam, entretanto, que são raras as indicações de treinamentos com foco em mudança comportamental, como desenvolvimento de aspectos de liderança e melhoria na comunicação. Ainda são maioria demandas relacionadas a treinamentos que objetivam apreensão de conhecimentos e habilidades técnicas.

A vinculação e interdependência com o Plano Beta 2007 confirma-se mediante a análise documental. O anexo II, que registra o LNT como uma rotina diária da área de T&D, traz em seu objetivo a seguinte assertiva: “identificar necessidades para o desenvolvimento

pessoal e profissional dos empregados que tenham relação direta com o cumprimento de metas estabelecidas pelo Plano Beta 2007”.

A coordenadora de T&D lembrou, entretanto, que muitas solicitações de treinamento são feitas após a divulgação do planejamento estratégico. Representantes de outras áreas convocam uma reunião com a equipe de T&D e expõem novas necessidades. A equipe de T&D, então, submete a proposta ao superintendente de RH que aprecia a proposta e autoriza ou não que a equipe de T&D elabore um projeto em atendimento a esta necessidade. A análise do superintendente de RH é subjetiva e prevê, principalmente, disponibilidade orçamentária e aderência ao que está previsto no Plano Beta. Isto é, quanto menor o custo e mais próximo das ações previstas no Plano Beta, maiores as chances do pedido ser atendido.

Em resumo, o LNT coleta dados de duas fontes: Plano Beta e solicitações pontuais de outras áreas.

Alguns pontos merecem destaque. Na opinião do autor, houve contradição entre as respostas sobre definição de objetivos e sobre LNT. Os entrevistados haviam considerado que o planejamento estratégico era deficiente quando questionados sobre a definição de objetivos. No entanto, consideram que o Plano Beta pode substituir o processo de LNT.

Ocorre que as análises que sustentam o Plano Beta são incompletas nos três níveis propostos por Bohlander et al (2005): análise organizacional, análise de tarefas e análise das pessoas.

A análise organizacional, no Banco Beta, restringe-se a indicadores macroeconômicos⁹, eventuais mudanças em legislação em defesa ao consumidor,

⁹ Como inflação, taxa básica de juros (que tem impacto direto no mix de receitas do Banco) e expectativa de crescimento do produto interno bruto do estado de atuação.

redirecionamento de negócios e projeção de novos produtos. Não são analisados outros índices importantes dos ambientes externo¹⁰ e interno¹¹.

A análise de tarefas realizada no Banco limita-se à captação eventual de relato informal de gestores de áreas ou experiência pessoal. Não há registro documental de tarefas e atividades por cargo, tampouco são realizadas observações com o intuito de registrar tais atividades.

Apenas resultados quantitativos por agência são analisados (receita, despesa, lucro). A instituição não realiza análise individual de desempenho de seus colaboradores e, mesmo que realizasse, não conseguiria registrá-la pois não possui banco de dados atualizado de seus funcionários. A organização desconhece informações básicas de seus colaboradores como escolaridade, cursos realizados, experiências anteriores etc.

A equipe que elabora o Plano Beta, portanto, indica treinamentos apoiada em uma frágil análise organizacional, em uma subjetiva análise de cargos e não considera desempenho individual de seus colaboradores.

A fragilidade demonstrada na elaboração do Plano Beta acaba provocando as diversas solicitações de novos treinamentos durante o ano. Os gestores das áreas, ao observarem diretamente o trabalho de seus subordinados, acabam realizando as análises de cargos e de desempenho (não realizadas a contento para o Plano Beta). Identificam, dessa forma, as necessidades de treinamento de sua área. Os pedidos dos gestores, por apoiarem-se em informações mais precisas, deveriam ter igual ou mesmo mais atenção que os registrados no Plano Beta. A avaliação desses pedidos, que é atualmente feita pelo superintendente de RH,

¹⁰ Como participação de mercado, satisfação e fidelização de clientes, receita esperada com novos produtos etc.

¹¹ Como clima organizacional, absenteísmo, rotatividade de pessoal etc.

vai ao encontro dessa hipótese: utiliza a informação menos fundamentada como critério, de maior peso, em sua decisão.

Há grande quantidade de atividades administrativas e burocráticas executadas tais como: emissão de certificados, conferência de listas de presença e preparação de material didático¹². Estas consomem tempo e pessoas que poderiam ser melhor alocados em pesquisas e análises mais aprofundadas.

Independente da qualidade das análises que compõem o LNT, há muitos treinamentos sendo desenvolvidos. Estes geram, por conseguinte, diversas demandas¹³ que, atualmente, exigem que a equipe de T&D trabalhe até extrapolando seu horário normal de expediente.

Assim, a pequena estrutura de T&D, aliada à quantidade de atividades atualmente executada, reconhece o autor, são impeditivos para que a área de T&D organize e planeje melhor seu processo de LNT.

4.4 Planejamento de treinamento

A área divide os esforços de planejamento em duas etapas: planejamento e desenvolvimento. Na primeira, a coordenadora de T&D reúne-se com o superintendente de RH e com representantes das outras áreas diretamente envolvidas com o treinamento (normalmente as requisitantes) para definir e confirmar:

- a) Público-alvo (uma prévia do público-alvo já é sugerida na etapa de LNT);
- b) Conteúdo (uma prévia do conteúdo já é sugerida na etapa de LNT);
- c) Métodos de ensino;
- d) Carga-horária; e

¹² Essas e outras atividades são apresentadas no item 4.5 deste documento.

e) Forma de avaliação.

Esta etapa preliminar gera um escopo básico do plano de treinamento. Essas informações são, então, analisadas pela equipe de T&D. São feitas as estimativas de custos, solicitam-se orçamentos, delineam-se o conteúdo programático e a metodologia que será utilizada na implementação. Se alguma das premissas identificadas anteriormente se mostrar inviável (custo muito alto ou indisponibilidade de cronograma), comunicam-se imediatamente os demais envolvidos. O documento gerado ao término dessa etapa é enviado aos demais representantes das áreas envolvidas e contempla:

- a) Objetivos;
- b) Conteúdo;
- c) Público-alvo;
- d) Métodos de ensino;
- e) Carga-horária;
- f) Forma de avaliação;
- g) Cronograma;
- h) Contratações (instrutores, infra-estrutura etc);
- i) Local; e
- j) Investimento necessário.

O documento que reúne e consolida essas informações é submetido ao diretor de administração que, por sua vez, pode autorizar o projeto, indeferi-lo ou solicitar ajustes. Pode, ainda, solicitar a opinião ou voto dos outros diretores, o que normalmente ocorre quando o investimento necessário é alto ou o treinamento abrange muitas pessoas.

¹³ Que são apresentadas nos itens 4.4 e 4.5 deste documento.

A análise documental desperta duas inconsistências. O anexo III, que registra a rotina “planejamento das atividades de treinamento”, mostra a periodicidade dessa atividade como anual. Esse documento descola-se da realidade, a qual mostra pedidos sem frequência definida. Nos procedimentos, também aparecem os elementos **objetivos, cronograma, operacionalização e previsão orçamentária**, os quais não foram citados pela coordenadora nesta etapa.

O subjetivismo abrange praticamente as duas etapas de planejamento, consequência natural do modo como é feito o LNT.

O conteúdo é proposto seguindo a experiência e percepção pessoal dos representantes de outras áreas, o que contraria Stem & Payment (1998), que sugere que o conteúdo seja detalhado em conjunto com especialistas no assunto. Em muitas situações, o conteúdo é alterado pela área de T&D na segunda etapa ou pelo próprio instrutor. Não há investigação sobre treinamentos desenvolvidos pela concorrência. Em muitos casos, são os próprios instrutores que transmitem práticas da concorrência.

De acordo com os entrevistados, o público-alvo é agrupado em turmas considerando região geográfica onde os alunos residem. O objetivo é economizar recursos com eventuais deslocamentos e diárias. Não considera níveis de conhecimento ou habilidades, o que contraria Searson (1985), que prega a necessidade de haver turmas com níveis similares de conhecimentos e habilidades.

A definição de carga-horária leva em consideração muito mais as limitações de deslocamento e estimativa de custos do que a real necessidade dos treinandos. O autor entende que essa fraqueza reflete a indefinição de objetivos, especialmente os de aprendizagem.

Com raras exceções, os treinamentos são transmitidos por meio de aulas expositivas ou *workshops*. O público-alvo não opina sobre a metodologia. Os entrevistados manifestaram

interesse em pesquisar sobre outros métodos como jogos empresariais e simulações. Entendem que estes métodos são mais atrativos aos alunos e favorecem o aprendizado.

A escolha de datas para realizar um treinamento, aparentemente simples, é uma atividade difícil, segundo os entrevistados. As contratações recentes do Banco formaram demanda reprimida de treinamentos. A versatilidade exigida dos profissionais faz com que estes sejam capacitados em vários assuntos diferentes. É comum ocorrer sobreposições de datas. Os treinamentos, via de regra, são realizados fora do horário de trabalho - nos finais de semana ou após o expediente. A realização de treinamentos durante o período de trabalho não faz parte da política de treinamentos.

A área utiliza preferencialmente instrutores externos. Para selecioná-los, a coordenadora inicialmente consulta um banco de dados de instrutores que mantém há anos. O autor considera-o incipiente pois armazena apenas nome, formas de contato e área de atuação. Não são inseridos dados sobre avaliações realizadas do instrutor por empregados do Banco Beta ou sua titulação. Se não houver instrutor no banco de dados para aquela área de conhecimento, a coordenadora pede, por telefone ou e-mail, indicações a áreas de T&D de outras organizações (concorrentes ou não) ou a centros de pesquisa, como universidades.

A coordenadora, então, faz contato com os instrutores indicados, solicita envio de *curriculum* com ênfase na experiência profissional no assunto. Analisa-se, então, pela ordem de importância, experiência profissional, boas referências, experiência didática e titulação acadêmica.

Os instrutores considerados aptos pela coordenadora recebem, então, um e-mail com os seguintes dados: objetivos, conteúdo, público-alvo, métodos de ensino sugeridos, carga-horária sugerida, local e cronograma básico. De posse dessas informações, os instrutores formulam uma proposta comercial, com detalhamento de valores. Alguns instrutores contribuem com ajustes nos métodos de ensino, conteúdo e carga-horária.

As informações enviadas pelos instrutores subsidiam a elaboração de uma nota técnica, embrião do edital de licitação que será publicado para contratação. A empresa enquadra-se na Lei 8.666/93, o que a impede de adquirir ou contratar diretamente produtos e serviços acima de determinado valor.

A seleção coaduna dois critérios: melhor técnica e melhor preço. É contratado quem apresentar o menor preço dentre os considerados aptos pela área de RH (por meio dos mesmos procedimentos realizados antes da licitação).

O autor registra que poucas vezes é realizada uma aula-teste com o instrutor contratado. A coordenadora reconhece que essa aula-teste seria interessante e anteciparia a correção de alguns problemas. Recentemente, menciona, houve um curso em que a avaliação dos alunos foi negativa por unanimidade. A coordenadora precisou intervir no primeiro intervalo e o curso foi interrompido para substituição do instrutor.

Uma iniciativa interessante e positiva, mencionada pelo superintendente de RH, é o incentivo dado a alguns colaboradores que queriam transmitir conhecimentos. Foi-lhes ministrado um treinamento sobre técnicas de ensino. Ainda este ano, alguns colaboradores realizarão treinamentos voltados à sua área de atuação. Ainda não pode ser analisado pois se trata de um projeto experimental, sem procedimentos formalizados ou resultados conhecidos.

O Banco Beta possuía um centro de treinamento, desativado no final da década de 90. Desde então, recorre sempre a locais externos, com infra-estrutura física adequada ao treinamento. Escolhem-se, normalmente, hotéis ou salas comerciais adaptadas para esse fim, situados nos municípios-pólos das seis regionais, o que acarreta em custos com deslocamento (ônibus ou carro próprio) e hospedagem (no local ou próximo da realização do treinamento). Um funcionário do Banco sempre visita as instalações antes de contratá-las.

Os empregados não se inscrevem nos cursos, são convocados. Não há listagem de cursos disponíveis para manifestação de interesse. Os colaboradores são inscritos

compulsoriamente. O empregado sabe que foi inscrito no treinamento apenas quando recebe a convocação. O modelo de convocação, Anexo VII, apresenta cronograma, temas que serão estudados, local e uma prévia dos objetivos. Não são inseridos resultados esperados, descrição do instrutor, metodologia utilizada ou recursos didáticos. Na opinião do autor, a convocação, nestes moldes, não estimula nem desperta a curiosidade do treinando.

Após o evento, exceto pela avaliação realizada, a área não impede mas também não incentiva relatos, opiniões ou testemunhos dos treinados.

4.5 Procedimentos de implementação e coordenação de treinamentos

A coordenação de treinamentos é uma das poucas atividades profissionais que, quando bem desempenhada, é “invisível”. Se as etapas que a precedem forem bem desenvolvidas, o coordenador atuará pontualmente em raras situações.

O Anexo V, que descreve os procedimentos envolvidos com a coordenação, mostra esmero da equipe de T&D. Pequenas - mas importantes - atividades como verificação do material de apoio e organização da sala de aula são acompanhadas de perto por algum membro da equipe.

A área convoca o público-alvo com 10 dias de antecedência por meio de uma correspondência enviada por malote interno, cujo recebimento deve ser confirmado por e-mail.

Os empregados que precisam se deslocar e/ou se hospedar em hotel não arcam com custo algum. O Banco credita o valor integral gasto com deslocamento (quilometragem ou passagem) e diária de hospedagem. A alimentação é servida no local do evento. A equipe de T&D ainda realiza todos os procedimentos relativos às reservas de hotel e, quando necessário, aluguel de meios coletivos de transporte. Neste caso, os empregados não recebem diária pois não lhe serão imputados custo algum.

No dia anterior ao evento, a coordenadora faz questão de verificar se o ambiente está propício para a realização do treinamento. São observados fatores como iluminação, disposição interna dos móveis, distribuição do material didático, equipamentos audiovisuais e alimentação.

O treinamento é acompanhado, sempre que possível, por um membro da equipe de T&D, que aproveita para fazer a abertura, apresentando o instrutor e compartilhando os resultados esperados com o evento. Se o treinamento for estendido a outras turmas, a primeira aula é obrigatoriamente acompanhada na íntegra.

A presença é verificada no início e término de cada turno de treinamento, sendo necessária a assinatura do empregado, que já aproveita para conferir a grafia de seu nome, que subsidiará a confecção do certificado. Só recebe certificado quem apresentar mínimo de 80% de presença.

O superintendente de RH faz questão de assinar todos os certificados, que são enviados aos treinados em até 10 dias após o evento. A atitude de assinar todos os certificados ilustra, na opinião do pesquisador, a importância que a área dedica a cada treinamento e seus detalhes.

4.6 Avaliação dos resultados do treinamento

Dos quatro tipos de avaliação propostos por Araújo (2006) dentre outros, apenas o de reação é formalmente realizado. A área de T&D não busca saber se houve aprendizado, se houve mudança de comportamento ou se os treinamentos colaboraram com a obtenção de melhores resultados à organização.

As variáveis sugeridas por Kannane & Ortigoso (2001), conteúdo (profundidade, volume e aplicabilidade), metodologia, atuação dos instrutores, recursos didáticos e carga-

horária, são contempladas na avaliação, que abrange também itens referentes ao local do curso e alimentação.

A avaliação é obrigatória, anônima e realizada ao término de cada módulo ou sessão de treinamento. O instrumento utilizado para coletar essas opiniões acompanha esta pesquisa no Anexo VI. De acordo com Mattar (1999, p. 188), é um instrumento *estruturado não disfarçado*, pois suas “perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes”. São 10 questões, com algumas opções de resposta apresentadas na *escala somatória*, que vai de discordo totalmente a concordo totalmente, e outras na *escala ordinal*: sim, não, não se aplica/não sei. Há espaço no verso do formulário para que, de forma discursiva, os treinados apontem sugestões e críticas.

A coordenadora informou que um membro de sua equipe acompanha, na íntegra, a maioria dos treinamentos com o objetivo de avaliar conteúdo transmitido, técnicas de ensino, participação da turma, material didático utilizado e qualidade das instalações. Mattar (1999, p. 190) chama este tipo de acompanhamento de observação *humana, estruturada*, pois os itens a serem analisados já estão definidos *a priori*; *não disfarçada*, pois o membro da equipe se identifica e não esconde os seus reais objetivos em ali estar; *natural*, pois ocorre no ambiente real em que o treinamento é ministrado; e *direta*, pois acontece no momento da ocorrência.

O autor deste estudo entende que o acompanhamento mencionado não é eficaz, bem porque há sinais de qualidade que só aparecerão quando o colaborador voltar ao seu local de trabalho. O treinamento é dirigido ao público-alvo que, por sua vez, tem conhecimentos, habilidades e motivações diferentes dos apresentados da representante da área de T&D. Ainda que esta tente captar os anseios da turma de alunos, os critérios de avaliação acabam sendo muito subjetivos e, novamente, dependentes apenas de percepções.

Os dados coletados na avaliação de reação são tabulados de forma simples, sem testes de consistência e coerência. Isso significa que as respostas podem ser marcadas rapidamente, de forma desatenta e descomprometida.

Tabuladas as respostas, a coordenadora de T&D envia o resultado da tabulação aos instrutores e às áreas diretamente envolvidas com o treinamento.

Os entrevistados, em uníssono, reconheceram que esta etapa precisa contemplar as outras dimensões de avaliação: aprendizagem, comportamento e resultados da organização.

O autor entende que a falta de uma rotina de avaliação de desempenho individual prejudica a determinação e avaliação dos demais objetivos, mas que não as impede. O autor apresenta alternativas no item 4.7 deste documento.

A avaliação de comportamento não é realizada, segundo o superintendente de RH, por ser reduzida a equipe de T&D. Comenta, também, que não faz parte da cultura organizacional haver avaliação crítica do desempenho dos colaboradores, talvez pela falta de metas individuais de desempenho para todos os funcionários. Os representantes das outras áreas, por sua vez, também não relatam à área de RH eventuais mudanças no comportamento dos treinados. Como dito no item 4.3 deste estudo, a instituição não avalia o desempenho individual de seus funcionários.

A não realização de estudos formais sobre o assunto, sendo esta pesquisa a primeira registrada, corrobora com a falta de avaliação quanto ao impacto do treinamento no resultado organizacional. Não há acompanhamento de desempenho específico das unidades de negócios nas quais os treinados estão alocados.

O resultado alcançado por colaboradores nos treinamentos também não lhes confere facilidade ou diferencial algum nos processos de recrutamento e seleção internos.

4.7 Propostas de melhorias

A tabela 1 apresenta um resumo das propostas de melhorias. É recomendável que estas propostas tenham sua relevância e viabilidade apreciadas pela área de RH e pela Diretoria Executiva do Banco. O detalhamento de cada uma das sugestões é visto neste item.

Tabela 1: Sugestões de melhorias

SUGESTÕES
Analisar atuais recursos à disposição da área de T&D (humanos e infra-estrutura).
Apresentar à Diretoria Executiva resultados obtidos com projetos de treinamento em outras empresas.
Preparar um roteiro básico com questões que devem ser respondidas antes de propor um treinamento.
Definir posicionamento estratégico de médio/longo prazo.
Ampliar a abrangência de análise na etapa de LNT. Considerar aspectos ambientais, estrutura de cargos e desempenho dos empregados.
Criar manual de cargos.
Implementar programa de avaliação contínua de conhecimentos e desempenho.
Realizar pesquisa de clima organizacional.
Criar um sistema que armazene o resultado do LNT e que permita rápida consulta e cruzamento.
Melhorar o processo de planejamento de treinamentos nos aspectos definição de objetivos, detalhamento dos conteúdos, definição de métodos de ensino e formas de avaliação.
Tornar a comunicação pré-evento mais atrativa, estimulantes e completa.
Ampliar as dimensões do processo de avaliação: avaliação de reação, de aprendizagem, de mudança comportamental e de resultados organizacionais.

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

Inicialmente, destaca-se que são insuficientes os recursos (humanos e tecnológicos) que a área de T&D dispõe atualmente para desenvolver seus projetos. A equipe, à primeira vista, é quantitativamente insuficiente para o número e complexidade de solicitações. Não há aplicativos computacionais que auxiliem nas atividades (fazendo com que várias planilhas e documentos sejam criados e utilizados de forma não padronizada). E o espaço físico é muito pequeno e ruidoso, o que prejudica a concentração.

A primeira sugestão, então, é que a diretoria de planejamento do Banco estude as atividades de T&D com vistas a incrementar seu quadro funcional e prover infra-estrutura mais adequada. Ressalta-se que esta sugestão é condição fundamental para que as próximas sejam implementáveis.

Recomenda-se fortemente que os participantes do planejamento estratégico conheçam experiências e resultados obtidos por organizações que dedicaram mais atenção e investimentos em treinamentos estruturados. Espera-se, dessa forma, mais respaldo e receptividade às propostas da área de T&D e que o processo completo de LNT seja encarado como condição *sine qua non* para qualquer atividade de treinamento. Sensibilizados com o tema, acredita-se que o planejamento estratégico passe a traçar objetivos que abranjam também resultados pretendidos de aprendizagem, de comportamento e de resultados organizacionais.

Além disso, sugere-se que a equipe de T&D prepare um roteiro com as principais questões que devem ser respondidas por quem sugerir ou solicitar um treinamento. As questões devem abordar tópicos relacionados à organização, aos cargos e ao desempenho dos colaboradores.

É imprescindível que a alta administração clareie o futuro da organização para que seja definido um posicionamento estratégico em termos de visão, objetivos de médio e longo

prazo e avaliação precisa da diferença entre situação pretendida e atual (BITTENCOURT, 2006).

A partir daí, o processo de LNT deve evoluir de forma significativa. Deve-se, inicialmente, analisar aspectos detalhados da organização e o ambiente em que está inserida, conforme ensinam Bohlander et al (2005), tendo como foco o caminho necessário para reduzir a diferença entre posição desejada e posição atual. Isso passará por análise de participação atual e potencial de mercado (buscar os pontos fortes e fracos da organização considerando os principais concorrentes em termos de fatia de mercado), estudos de portfólio (detectar obsolescência e sobreposição de produtos), pesquisas de satisfação com clientes (corrigir falhas de atendimento, de falta de conhecimento ou mesmo estender boas práticas para outras unidades), estabelecimento de *benchmarks* para diversas áreas (cruzando a análise da distribuição do mercado com indicadores de satisfação, pode-se definir empresas referências em atendimento, diversidade de produtos etc).

Também propõe-se que a área de T&D mantenha diálogo constante com outras áreas, especialmente marketing e planejamento. Estas deverão transmitir à área de T&D movimentos da concorrência, sugestões e principais reclamações dos clientes do Banco.

Em complemento à análise organizacional, deve-se proceder uma análise das tarefas atualmente desenvolvidas pela organização – acompanhada dos conhecimentos, habilidades e comportamento requeridos para tal - e eventuais novas que surgirão em virtude do caminho estratégico a ser trilhado. Baseia-se nos diversos autores pesquisados e referenciados ao se recomendar a técnica de observação direta ou indireta como melhor forma de análise. O resultado dessas observações deve ser condensado em um manual de cargos.

Após analisar as tarefas desempenhadas, propõe-se que seja estabelecido um programa de avaliação contínua de conhecimentos e desempenho.

Recomenda-se que mensalmente seja aplicada uma prova de conhecimentos à distância, via *intranet* corporativa, em que algum supervisor imediato do colaborador acompanhe a execução das provas para prevenir fraudes nas respostas. Para garantir imparcialidade, as questões devem ser elaboradas por professores contratados que se reunirão com representantes da DIRGE para coadunar teoria e prática. Os resultados das provas serão um importante indicador de necessidade específica de treinamento.

Sugere-se que sejam definidas metas de desempenho multidisciplinares para todos os colaboradores do Banco. Preliminarmente, sugerem-se estudos exploratórios sobre a metodologia *Balanced Scorecard – BSC*, por prever um conjunto de indicadores que cobre expectativas de clientes, resultado financeiro, índices de produtividade e aprendizagem organizacional. (KAPLAN & NORTON, 1992).

Recomenda-se também a implementação de periódica pesquisa de clima organizacional contemplando todos os colaboradores, aliada a um processo mensal de avaliação para verificar atitudes e comportamentos. Como na avaliação de conhecimentos, as informações extraídas das respostas serão fontes ricas de necessidades de treinamento.

Sugere-se também um sistema que permita armazenagem – para posterior consulta – do resultado das análises mencionadas. A análise das informações armazenadas permitiria um processo de LNT mais completo e preciso. O sistema também deve ser integrado ao sistema de acompanhamento de resultados das unidades, para verificar a correlação entre treinamentos e resultados organizacionais.

Desenvolver-se-ia, assim, um completo sistema de inteligência competitiva, que prevê tanto captura de informações profanas à organização quanto das advindas de sua estrutura organizacional, de suas forças e fraquezas.

Supõe-se que as ações mencionadas reduzirão pedidos imprevistos de treinamento, permitindo que a área de T&D dedique mais tempo às etapas de diagnóstico e planejamento.

Destaca-se que um sistema informatizado completo e amigável deve acompanhar a implementação desses projetos. Há que se registrar, catalogar e classificar de forma inteligente os dados para que sejam facilmente consultados, recuperados e interpretados.

Entende-se que o sistema de planejamento deve evoluir especialmente nos itens definição de objetivos – já contemplado no início deste item -, detalhamento dos conteúdos, definição de métodos de ensino e formas de avaliação.

Sugere-se que o detalhamento dos conteúdos seja feito em conjunto com pesquisadores ou estudiosos sobre o tema, não apenas pela equipe de T&D, como é feita atualmente. Uma idéia é celebrar termo de cooperação com um centro de pesquisa. Unir-se-ia, então, os conceitos mais atualizados e modernos com a realidade organizacional e suas ramificações (cultura, valores, perfis etc).

A área de T&D deve expandir um pouco as opções de métodos de ensino para que acompanhe as tendências e anseios das pessoas atingidas. Sugerem-se estudos e experimentos com jogos empresariais, simulações de cenários, ensino à distância por meio de videoconferência e treinamentos no local de trabalho. Propõe-se também que sejam realizadas reuniões para compartilhamento de conhecimentos dentro de cada agência ou área da DIRGE, com orientação prévia da área de T&D sobre boas técnicas para condução desses encontros.

Sugere-se que a avaliação de uma aula-teste tenha significativa participação na seleção dos instrutores antes de sua contratação. Essa simulação deve ter tempo reduzido, mas deve prever todas as variáveis presentes no treinamento real. Recomenda-se que a turma-piloto seja composta pela equipe de T&D, pelo superintendente de RH, por representantes de outras áreas envolvidas e uma amostra do público ao qual se destina o treinamento em questão. Ao término das aulas, a turma-piloto avaliaria o desempenho do instrutor. O melhor instrutor, assim, seria aquele que apresentasse a melhor relação custo-benefício.

A execução do treinamento é a etapa menos carente de ajustes de acordo com o autor da pesquisa, o que significa alta eficiência mas baixa eficácia, tendo em vista as oportunidades de melhoria identificadas nos demais processos.

A comunicação antes do evento, no entanto, merece comentários. Sugere-se que à convocação sejam incorporados outros elementos: mensagem do presidente; resultados esperados com o treinamento; *curriculum* resumido do instrutor e testemunhos de pessoas que já receberam esse treinamento. O objetivo desta sugestão é associar, desde o início, o treinamento a um momento alegre, agradável e importante. Recomenda-se, também, que a convocação seja escrita com termos mais suaves, informais e leves, nos mesmos moldes que uma peça publicitária.

A metodologia atual de avaliação é neófito. Sugere-se, inicialmente, melhorias no processo de avaliação de reação (o modelo atual pode ser visto no Anexo VI):

- a) Alteração de ordem na escala de opções de resposta para verificar se a marcação se deu de forma automática, sem leitura;
- b) Padronização das escalas de avaliação; e
- c) Utilização da técnica de observação disfarçada por profissional da área de T&D.

O autor recomenda a utilização de tabulação cruzada para os dados, de forma a extrair informações mais relevantes sobre as percepções dos empregados. Um exemplo: em um curso com três módulos, identificar a correlação entre satisfação por módulo e satisfação geral, de modo que seja apurada a influência de cada módulo na avaliação geral.

Passando à avaliação de aprendizagem, sugere-se que seja aplicado um teste antes do treinamento, apurando o nível de conhecimento de cada treinando, e, ao término do evento, que o mesmo teste seja reaplicado, fazendo com que os participantes percebam sua própria evolução (ACE et al, 1990). Os processos de avaliação de desempenho e conhecimento propostos no início do capítulo também colaboram para essa mensuração.

O autor propõe, ainda, acompanhamento do treinado durante, pelo menos, 90 dias (BOOG, 1995), realizado por meio de questionários respondidos por seu superior imediato, por profissionais de mesmo nível hierárquico e, quando houver, por seus subordinados (identificação opcional).

Sugere-se que o questionário ao superior imediato aborde questões sobre iniciativa, motivação, facilidade de convivência, criatividade, esmero nas tarefas, versatilidade, capacidade de aprendizado, autoconhecimento, contribuição aos resultados da área e organização, confiança quanto ao atendimento às demandas e reconhecimento de auto-falibilidade.

Aos colegas de mesmo nível hierárquico, recomenda-se que sejam feitas indagações sobre facilidade de convivência, preocupação com atividades compartilhadas, contribuição aos resultados da área e organização. Recomenda-se facultar a identificação.

O autor propõe que os subordinados sejam consultados sobre itens como agressividade, liderança, comunicação, concentração de atividades, reconhecimento, clareza, humildade, valorização, cordialidade e confiança. Sugere-se também que a identificação seja opcional.

Propõe-se que os questionários sejam enviados, por exemplo, nas primeiras duas semanas após o treinamento (para verificar se o treinamento teve, ao menos, efeito temporário na conduta do aluno) e, a partir daí, mensalmente, até o período pré-definido. A pesquisa de clima organizacional proposta no início do capítulo complementar essa avaliação comportamental.

Por fim, o autor recomenda que sejam feitos estudos cotejando resultados de unidades antes e após a ocorrência de treinamento, como por exemplo receita total, lucro líquido e índice de inadimplência média da carteira de empréstimos. Esses dados podem ser coletados

periodicamente (mensalmente, por exemplo), diretamente dos sistemas atuais de resultado gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho e propostos alguns temas para futuras pesquisas.

5.1 Conclusões

É no contexto da crescente valorização que as atividades de T&D vêm tendo nas organizações que o presente estudo buscou analisar os principais processos relacionados a treinamento no Banco Beta, banco público com quarenta e cinco anos de tradição e que possui aproximadamente três mil e duzentos empregados. Considerou, em seu escopo, as etapas de definição de objetivos, levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação e coordenação, e avaliação de resultados.

A pesquisa mostrou que os processos analisados podem sofrer diversas melhorias. Muitos dos problemas identificados pelo pesquisador durante as entrevistas e pesquisa documental, no entanto, já são conhecidos pela equipe. A escassez de pessoas e a falta de alguns elementos básicos de infra-estrutura, no entanto, têm impedido a implementação de algumas melhorias. Propõe-se que a organização realize estudos com vistas a incrementar a equipe e suprir suas demais necessidades de recursos.

Passando aos processos: a definição de objetivos é incipiente. Não contempla dimensões importantes como aprendizagem, comportamento e resultados organizacionais. Sugere-se que a Diretoria Executiva seja sensibilizada tendo contato com alguns dos principais conceitos relacionados a T&D e experiências positivas com treinamento de outras empresas. Além disso, julga-se importante elaborar um roteiro com as informações necessárias para propor um treinamento.

A falta de um posicionamento estratégico também impede a realização de um levantamento das necessidades de treinamento (LNT) profundo e completo. Não há como verificar a diferença entre duas variáveis (situação desejada e situação atual) se uma delas (situação desejada) é desconhecida. Sugere-se a urgente definição da visão organizacional para, a partir daí, realizar as análises que preconizam a etapa de planejamento. De qualquer forma, a leitura dos ambientes interno e externo deve ser mais completa e deve abranger, por exemplo, participação de mercado, satisfação de clientes, clima organizacional e índice de inadimplência.

O planejamento é feito em reuniões que envolvem a área de T&D e as demais áreas interessadas. São definidos: objetivos, conteúdo, público-alvo, métodos de ensino, carga-horária, métodos de avaliação, cronograma, instrutores, local e investimento necessário. As principais sugestões para essa etapa são: definição de conteúdos em conjunto com especialistas no assunto; seleção de público-alvo que considere níveis de conhecimento e motivação e estudos sobre métodos de ensino ativos.

A fragilidade dos pilares dos treinamentos (seus objetivos e planejamento) espelha a pequena cobertura proporcionada pela avaliação atualmente utilizada, que se restringe à satisfação imediata dos treinados. Não são considerados conhecimentos absorvidos, mudanças de atitudes ou aprimoramento de habilidades eventualmente desejadas com o treinamento. Recomenda-se urgente expansão dos itens avaliados por meio de aplicação de testes antes e após os treinamentos, observação direta e avaliação de desempenho. Sugere-se também a aplicação periódica desses instrumentos de avaliação.

Nesse sentido, entende-se que os atuais processos de T&D do Banco Beta devem ser ajustados de forma a cobrir perspectivas atualmente não atendidas. Da forma como estão sendo executados atualmente, não permitem que os objetivos de treinamento sejam atingidos.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Ao considerar as limitações da pesquisa, as mudanças necessárias para acomodar algumas das sugestões apresentadas e a análise dos resultados, recomendam-se seguintes estudos futuros sobre:

- a) Implementação de metodologia de avaliação contínua de desempenho;
- b) Realização de pesquisa de clima organizacional;
- c) Avaliação de métodos de ensino não presenciais;
- d) Fatores determinantes para a resiliência do Banco Beta diante da substituição repentina de grande parte de seu quadro funcional.

REFERÊNCIAS

ACE, M. E. et al. **Administração de recursos humanos em contexto bancário**. São Paulo, SP. IBCB, 1990.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo, SP. Atlas, 2006.

BERNSTORFF, B. W. **Importância dos indicadores de desempenho na gestão de pessoas com base no *Balanced Scorecard***. 2003. 57 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BITTENCOURT, D. F. (org.) et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Palhoça, SC. Unisul Virtual, 2006.

BOHLANDER, G. W. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, SP. Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. McGraw-Hill Ltda. 2 ed. São Paulo, 1995.

CARVALHO, A. V. de & NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP. Pioneira, 1993.

FONTES, C. *Navegando na formação*. Disponível em: < <http://formar.do.sapo.pt> >. Acesso em 12 jun. 2007.

FONTES, L. B. **Manual de treinamento na empresa moderna**. 3 ed. São Paulo, SP. Atlas, 1977.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo, SP. Atlas, 1994.

GUIA RH. *Dicionário de RH*. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/dicionario.htm> >. Acesso em: 16 jun. 2007.

INSTITUTO DE *BENCHMARKING* E MELHORES PRÁTICAS. O que é *benchmarking*. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt>>. Acesso em: 08 jun. 2007.

KANNANE, R. & ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo, SP. Atlas, 2001.

KAPLAN, R. & NORTON, D. **The Balanced Scorecard**: measures that drive performance. Harvard Business Review, p. 71-79, jan.-fev., 1992.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. ver. ampl. São Paulo, SP. Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo, SP. Atlas, 1999.

SALVIANO, J. C. **Bancos estaduais**: dos problemas crônicos ao PROES. Brasília, DF. Banco Central do Brasil, 2002.

SERSON, J. **Curso básico de administração de pessoal**. São Paulo, SP. LTr, 1985.

SHEA, G. **Mentoring**: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor. Rio de Janeiro, RJ. Qualitymark, 2001.

SILVA, J. A. C. **Treinamento & desenvolvimento em concordância com os objetivos da organização**: estudo de caso: sesi-serviço social da indústria. 2005. (79f.) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, E. L. da & MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2 ed. Revisada. Florianópolis, SC. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, J. M. da. **Conceitos para aprender, conviver e liderar**. Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, 1998.

SIMONI, J. C. **Identidade visual**: a evolução da marca Beta. 2002. (70f.) Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social). Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2002.

STERN, N. & PAYMENT, M. **101 segredos para ser um profissional da área de treinamento bem sucedido.** São Paulo, SP. Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo, SP. Atlas, 1997.

ANEXO I

Como são definidos os objetivos de treinamento?

Como é realizado o LNT?

Como os treinamentos são planejados? Quais itens são levados em consideração?

Quando da implementação do treinamento, quais as atividades desenvolvidas pela área de T&D?

Como os treinamentos são avaliados? Qual a importância do processo de avaliação?

Em sua opinião, o que pode ser melhorado nos processos descritos?

Quais as maiores dificuldades encontradas atualmente pela área de T&D no que toca os processos discutidos?

ANEXO II

Superintendência de Recursos Humanos
Coordenadoria: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - CTRED
Nome da rotina: Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)
Objetivo: Identificar necessidades para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e que tenham relação direta com o cumprimento de metas estabelecidas pelo plano Beta.
Origem dos dados: Plano Beta, Diretoria Executiva e/ou projetos paralelos
O que faz (procedimentos): Pesquisas através de reuniões, e-mails ou ligações telefônicas sobre as necessidades apontadas por todas as unidades da rede ou Dirge. Demandas apresentadas no plano Beta
Periodicidade: Diária
Mencionar normativos (MSI,CLT,ACT...) que suportam a rotina e seus procedimentos: MSI – Cap. II – RH – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

ANEXO III

Superintendência de Recursos Humanos
Coordenadoria: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – CTRED
Nome:
Nome da rotina: Planejamento das Atividades de Treinamento
Objetivo: Permitir orientação adequada para a prática do levantamento das necessidades de treinamento.
Origem dos dados: Plano Beta, Diretoria Executiva e/ou projetos paralelos
O que faz (procedimentos): Reunião com áreas fins. Definição das atividades, dos objetivos, público alvo, cronograma, operacionalização, previsão orçamentária. Encaminhamento de documentos para análise e aprovação da Superintendência de RH.
Periodicidade: Anual
Mencionar normativos (MSI,CLT,ACT...) que suportam a rotina e seus procedimentos: Nada consta

ANEXO IV

Superintendência de Recursos Humanos
Coordenadoria: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – CTRED
Nome:
Nome da rotina: Desenvolvimento de projetos
Objetivo: Indicar treinamentos e estabelecer parâmetros para atividades que possam trazer resultados satisfatórios aos planos estabelecidos pela empresa
Origem dos dados: Plano Beta, Diretoria Executiva e/ou projetos paralelos
O que faz (procedimentos): Reunião com áreas fins. Definição dos objetivos, conteúdo, público alvo, carga horária, cronograma, operacionalização, metodologia, investimento, instrutoria, frequência, certificados, avaliação. Encaminhamento de documentos para análise e aprovação da diretoria. Elaboração e encaminhamento de nota técnica para análise e aprovação da diretoria
Periodicidade:
Mencionar normativos (MSI,CLT,ACT...) que suportam a rotina e seus procedimentos: Nada consta

ANEXO V

Coordenadoria: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – CTRED
Nome da rotina: Coordenação de treinamentos e/ou eventos
Objetivo: Acompanhar todo o desenvolvimento das atividades, buscando conciliar planejamento e execução.
Origem dos dados: Plano Beta, Diretoria Executiva e/ou projetos paralelos
O que faz (procedimentos): Confirmação do treinamento e/ou evento e participantes junto as áreas fins através de e-mails e/ou ligações telefônicas. Confirmação e contato com instrutores através de e-mails e/ou ligações telefônicas. Convocação dos participantes através de C.I. Organização e preparação de todo material de apoio (blocos, canetas, pastas, apostilas etc). Organização de salas de aula e dos recursos didáticos. Acompanhamento do treinamento e/ou evento durante a realização do mesmo. Emissão e aplicação da lista de frequência ou lista de presença Emissão e aplicação do formulário de avaliação do treinamento ou evento. Tabulação da avaliação do treinamento ou evento. Reunião com áreas fins e feed-back do treinamento e/ou evento. Emissão do certificado de participação no treinamento ou evento. Inclusão de dados no relatório de atividades do treinamento (nome da atividade, local de realização, área interessada, número de participantes, carga horária, investimento, data, número de C.I. ou P.A).
Periodicidade: Diária
Mencionar normativos (MSI,CLT,ACT...) que suportam a rotina e seus procedimentos: MSI – Cap. II – RH – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

ANEXO VI

Caro aluno,
Essa avaliação é sigilosa e objetiva colher seu feedback para continuarmos aprimorando nossa interação com você.
1 - O curso correspondeu à sua expectativa?
<input type="checkbox"/> Sim, plenamente <input type="checkbox"/> Sim, parcialmente <input type="checkbox"/> Não.
2 - O curso contribuiu para seu desenvolvimento pessoal e profissional?
<input type="checkbox"/> Sim, plenamente <input type="checkbox"/> Sim, parcialmente <input type="checkbox"/> Não.
3 - A metodologia aplicada contribuiu para a aprendizagem?
<input type="checkbox"/> Sim, plenamente <input type="checkbox"/> Sim, parcialmente <input type="checkbox"/> Não.
4 - O conteúdo proporcionou conhecimentos necessários para aplicação prática?
<input type="checkbox"/> Sim, plenamente <input type="checkbox"/> Sim, parcialmente <input type="checkbox"/> Não.
5 - O conteúdo possibilitará mudanças e melhorias em suas atividades profissionais?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não.
6 - A dinâmica do curso foi agradável?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não.
7 - Os professores apresentaram boa didática?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não.
8 - Os professores se relacionaram bem com os alunos?
<input type="checkbox"/> Sim, ótimo <input type="checkbox"/> Sim, bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Não.
9 - O local de realização do curso foi adequado (instalações, iluminação etc)?
<input type="checkbox"/> Sim, plenamente <input type="checkbox"/> Sim, parcialmente <input type="checkbox"/> Não.
10 - Gostaria de freqüentar outro curso com os mesmos professores?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Sinta-se à vontade para comentar sobre:
- o curso: conteúdo, motivação, trabalhos.

ANEXO VII

Banco Beta - Diretoria de Administração
Superintendência Adjunta de Desenvolvimento de Recursos Humanos – 2007/2107 .
Florianópolis, 24 de maio de 2007.

PARA:
Prezado (a)

ASSUNTO: CONVOCAÇÃO PARA CURSO DE CAIXA

Visando capacitar os participantes em técnicas de grafoscopia e de prevenção a fraudes, para identificação de documentos, títulos e assinaturas falsificadas, repassar conhecimentos sobre o meio circulante, a prevenção contra crimes de Lavagem de Dinheiro e Ética, convocamos V.Sa. para participar do Curso de Caixa.

Local: HOTEL BOURBON
Rua Visconde de Taunay, 275. Centro – Joinville/SC
Fone: (47) 2105-9000
Alimentação: será servida no local do curso, a cargo do banco.
Hospedagem: se necessário, entrar em contato com sua Sureg.
Deslocamento: Conforme MSI.

PERÍODO	HORÁRIO
02/06/2007 - Sábado	08:00 às 19:00 horas
03/06/2007 - Domingo	08:00 às 12:30 horas

Obs:
Levar, sem falta, o Código de Ética.
Levar crachá - é o documento de identificação para o acesso nas dependências do hotel.
As despesas extras (frigobar, telefonemas etc), serão de responsabilidade pessoal.

Saudações.

Superintendente de R.H.

Superintendente Adjunto

ANEXO VIII

Presidência

Superintendência de
Auditoria Interna

Superintendência de
Marketing

Superintendência de
Secretaria Executiva

Diretoria de Administração

Superintendência de
Infra-estrutura

Superintendência de
Recursos Humanos

Diretoria de Finanças e Controle

Superintendência de
Finanças

Superintendência de
Controladoria

Superintendência de
Controles Internos

Superintendência de
Risco de Crédito

Diretoria Comercial

Superintendência de
Serviços Bancários

Superintendência de
Operações de Crédito

Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros

Superintendência de
Administração de
Recursos de Terceiros

Diretoria de Planejamento

Superintendência de
Planejamento

Superintendência de
Tecnologia

Superintendência
Geral de Rede de
Agências

Diretoria de Gestão Institucional

Superintendência de
Serviços Jurídicos

Superintendência de
Recuperação de
Créditos

ANEXO IX**Superintendência de Recursos Humanos****Superintendência Adjunta de Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Coordenadoria de Treinamento e Desenvolvimento

Coordenadoria de Relações Trabalhistas

Coordenadoria de Medicina e Segurança do Trabalho

Coordenadoria de Recrutamento e Seleção

Superintendência Adjunta de Operações de Recursos Humanos

Coordenadoria de Registro e Movimentação

Coordenadoria de Folha de pagamento

Coordenadoria de Documentação e Apoio

Coordenadoria de Benefícios