

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

MÁRCIO EDINARDO VOSS

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA
CENTRALIZADORA DE CONFORMIDADE BANCÁRIA: TREINAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

**PORTO ALEGRE
2018**

MÁRCIO EDINARDO VOSS

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA
CENTRALIZADORA DE CONFORMIDADE BANCÁRIA: TREINAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientadora : Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa

**PORTO ALEGRE
2018**

MÁRCIO EDINARDO VOSS

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA
CENTRALIZADORA DE CONFORMIDADE BANCÁRIA: TREINAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa

Aprovado em ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr^a. Sílvia Generali da Costa
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo incentivo ao ingresso na carreira acadêmica, bem como pela compreensão em relação aos momentos em que estive ausente para desenvolver este trabalho.

À minha esposa Patrícia pelo carinho, companheirismo e paciência.

À UFRGS por possibilitar a realização desta Especialização.

À CAIXA por disponibilizar o Programa de Aperfeiçoamento Profissional e por acreditar que os funcionários podem fazer a diferença na construção do conhecimento.

Aos professores Dr^a. Sílvia Generali da Costa pela orientação do trabalho, Dr^a Cristina Amélia Pereira de Carvalho pela orientação do projeto, Dr. Clézio Saldanha dos Santos pela coordenação do curso e respostas tempestivas às demandas dos alunos durante a realização desta Especialização, bem como aos demais professores e tutores do curso, que contribuíram para a construção do conhecimento durante este período de convivência.

À equipe da CICOB pela participação nas pesquisas aplicadas, bem como aos gestores das unidades por possibilitar a ampliação do estudo deste tema, que é de significativa relevância para o presente e futuro das empresas.

“Quanto aos homens, não é o que eles são que me interessa, mas o que eles podem se tornar.”

(Jean Paul Sartre)

RESUMO

A disseminação do conhecimento é um fator determinante para a obtenção de bons resultados nos diversos segmentos de uma empresa. Este trabalho aborda as ações de capacitação: treinamento, desenvolvimento e educação de uma equipe que compõe uma Centralizadora de Conformidade Bancária (CICOB) da Caixa Econômica Federal (CEF). O objetivo do mesmo é analisar a percepção de funcionários e gestores acerca das ações de capacitação na transferência e retenção de conhecimento da equipe da CICOB. Por meio de pesquisa bibliográfica, e, com embasamento em informações da CEF que integram a pesquisa documental, elaborou-se o referencial teórico. Consiste em um estudo de caso de uma Centralizadora. Além disso, foram analisados dados obtidos por meio de questionários distintos aplicados aos funcionários da área operacional e aos gestores. O número de respostas obtidas equivale 25,87% dos funcionários da área operacional e 60% da área de gestão. Identificou-se o percentual de satisfação dos empregados com os treinamentos efetuados, no ano de 2018, bem como a percepção dos mesmos quanto à transferência de conhecimento nas unidades da Centralizadora, além do índice de funcionários interessados na participação do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da CEF. Foram registradas pelos funcionários sugestões de melhorias para os treinamentos, bem como foi identificada a partir das respostas dos gestores a necessidade de propagação de conhecimentos sobre a avaliação dos treinamentos.

Palavras-chave: Ações de Capacitação. Treinamento. Desenvolvimento. Educação Corporativa.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAIXA – Caixa Econômica Federal

CCA – Correspondente Caixa Aqui

CEF – Caixa Econômica Federal

CICOB – Centralizadora de Conformidade Bancária

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UCC – Universidade Caixa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Visão integrada das ações de capacitação -	18
Figura 2: Estrutura hierárquica dos objetos de aprendizagem -	18
Figura 3: Influências para a produção de tecnologias em TD&E -	20
Figura 4: Modelo de Treinamento.....	22
Figura 5: Questões centrais relativas à universidade corporativa -	30
Figura 6: Conteúdos das universidades corporativas: Modelo do Templo -	31
Figura 7- Identificação da CICOB no Organograma da Caixa -	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Treinamento	15
Quadro 2-Princípios e práticas na educação corporativa.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	TREINAMENTO DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	14
2.1.1	Conceitos	14
2.1.1.1	Informação e Instrução.....	14
2.1.1.2	Treinamento.....	15
2.1.1.3	Desenvolvimento.....	16
2.1.1.4	Educação.....	17
2.1.2	Visão integrada das ações de capacitação	17
2.1.3	História e vertentes de pesquisa do Treinamento, Desenvolvimento e Educação	19
2.1.4	Análise de necessidades e condições pré-treinamento	21
2.1.5	Estratégias e método de treinamento	22
2.1.6	Avaliação de treinamento	23
2.1.6.1	Levantamento da necessidade de transferência de treinamento.....	23
2.1.7	Transferência e retenção de conhecimento	25
2.1.8	Tipos de Educação: Aberta, Continuada e Corporativa	26
2.1.8.1	Educação Aberta.....	26
2.1.8.2	Educação Continuada.....	27
2.1.8.3	Educação Corporativa e Universidade Corporativa.....	28
2.1.8.3.1	Estrutura da Universidade Corporativa.....	30
3	METODOLOGIA	32
3.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	32
3.2	PESQUISA DOCUMENTAL.....	32
3.3	PESQUISA MISTA DE NATUREZA EXPLORATÓRIA.....	33
3.4	ESTUDO DE CASO.....	34
3.5	ETAPAS E UNIVERSO DA PESQUISA.....	35

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4.1	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, HISTÓRICO E CONTEXTO DA ATUAÇÃO.....	36
4.1.1	A atuação das Centralizadoras de Conformidade Bancária na Caixa.....	37
4.1.2	Treinamento, Desenvolvimento e Educação na CICOB.....	38
4.1.2.1	Ações de Capacitação vinculadas à Educação na CICOB.....	40
4.1.2.1.1	Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa.....	41
4.2	ANÁLISE DAS PESQUISAS APLICADAS.....	41
4.2.1	Análise das respostas da Área Operacional da CICOB.....	41
4.2.2	Análise das respostas da Área de Gestão da CICOB.....	43
4.2.3	Vinculação das respostas aos três últimos objetivos específicos.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
5.1	LIMITAÇÕES.....	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO À ÁREA OPERACIONAL.....	53
	APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO À ÁREA DE GESTÃO.....	61
	ANEXO A - ANEXO A – ROTEIRO COM QUESTÕES DIRIGIDAS AOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE GESTÃO.....	70
	ANEXO B - ROTEIRO COM QUESTÕES DIRIGIDAS AOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL.....	73
	ANEXO C - ROTEIRO COM QUESTÕES DIRIGIDAS À CEPES – CENTRALIZADORA NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão do curso da Especialização em Administração Pública Contemporânea, aborda o uso das ações de capacitação no âmbito de uma Centralizadora Regional de Conformidade em Operações Bancárias (CICOB) da Caixa Econômica Federal (CEF), especificamente a percepção dos funcionários e gestores sobre o treinamento, o desenvolvimento e a educação na transferência e retenção de conhecimento na unidade, que é objeto de análise.

Convém destacar que as Centralizadoras de Conformidade foram criadas no ano de 2017, sendo estas oriundas da Gerências de Retaguarda, as quais eram responsáveis por tratar as atividades vinculadas ao acerto/conciliação contábil das operações transacionadas na CEF, bem como pela verificação da conformidade dos produtos contratados nas agências e Correspondentes Caixa Aqui (CCA). A partir da criação das Centralizadoras conferiu-se maior especialização às unidades, sendo elas divididas em Centralizadora Regional de Conciliação de Operações em Canais (CICOC), as quais ficaram responsáveis pela parte contábil, Centralizadora Regional de Processamento de Operações Bancárias (CIPOB), responsável pela conformidade de operações específicas e Centralizadora Regional de Conformidade em Operações Bancárias (CICOB), que absorveu o tratamento da conformidade da documentação relativa aos contratos, de pessoa física e jurídica, efetivados pela Caixa.

Em conjunto com a verificação de um número maior de produtos, pelas CICOB, estabeleceu-se uma modernização/atualização no que tange à verificação da parte documental, sendo esta feita na íntegra, a partir daquele momento, por meio de cópias digitalizadas dos documentos que compõem os dossiês. O detalhamento das operações tratadas no âmbito da CICOB, bem como a exposição da sua inserção no organograma da Caixa será explicitada na apresentação e análise dos dados, no capítulo 4.

Cabe ressaltar que um dos objetivos do plano estratégico da Caixa (2012-2022) é: Ser reconhecida como uma das empresas em excelência nas práticas de gestão de pessoas. Para alcançar tal objetivo é fundamental o alcance de competências por parte das equipes que compõem o quadro da CEF. De acordo com Bergue (2014, p.259), a aquisição de competências - conhecimento, habilidades e atitudes - necessárias à elevação da efetividade do trabalho pode se

processar a partir de três categorias de ações de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação.

Em 2018, a CICOB , que é objeto deste estudo, conta com 158 funcionários alocados em 4 unidades, sendo que a Caixa possui um total de 87 mil colaboradores. A rede Caixa é composta por mais de 4 mil e 200 pontos de atendimento espalhados por todo o Brasil, mais de 15 mil Correspondentes Caixa Aqui (CCA), oito unidades-caminhão que atendem o Brasil inteiro, três embarcações que funcionam como agência bancária, mais de 55 mil terminais de autoatendimento e mais de 13 mil lotéricas.

Diante deste contexto, a questão que norteia este trabalho é: *Qual a percepção dos funcionários e gestores acerca das ações de capacitação na transferência e retenção de conhecimento da equipe da CICOB?*

Na sequência deste trabalho apresenta-se o referencial teórico, no segundo capítulo, sendo que nele estão contidos os principais conceitos das ferramentas de capacitação: treinamento, desenvolvimento e educação de equipes de trabalho. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a realização deste estudo, no capítulo seguinte efetua-se a apresentação e análise dos dados, uma breve descrição do que é a empresa Caixa Econômica Federal, a contextualização da atuação da CICOB dentro da instituição, a descrição sucinta das atividades desenvolvidas pelos funcionários da Centralizadora e as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

A seguir serão descritos o objetivo geral deste trabalho e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção de funcionários e gestores acerca das ações de capacitação na transferência e retenção de conhecimento da equipe da CICOB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar os treinamentos organizados pela CICOB, em 2018, no que tange à conformidade;

- b) descrever a participação dos empregados vinculados à CICOB, que em 2018, estiveram envolvidos em ações de capacitação no campo educação;
- c) averiguar qual a percepção dos funcionários da CICOB em relação às ações de capacitação promovidas pela Caixa;
- d) investigar a concepção dos empregados quanto à transferência e retenção de conhecimento na CICOB;
- e) identificar as principais ideias e desafios apontados pela equipe de gestão da CICOB, em relação às ações de capacitação dos funcionários.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância do tema se verifica na abordagem conferida pelas empresas para estabelecer melhorias em termos de produtividade, sendo que no caso específico da Caixa é imenso o número de normativos vigentes para cada produto ofertado. O domínio do conhecimento dos funcionários que atuam nas diferentes áreas, bem como a aplicação das informações normatizadas e a compreensão das funcionalidades dos aplicativos/sistemas utilizados, implica em desempenho diferenciado dos analistas da conformidade, no que tange ao atingimento de metas e a segurança de cada negócio contratado.

Além disso, nas Centralizadoras de Conformidade, observa-se que a capacidade de tratamento de um número maior de produtos, pelas equipes, permite maior flexibilidade no atendimento das demandas diárias, sendo assim imprescindível a capacidade de transferência de conhecimento dentro das unidades e a retenção do conhecimento quando da saída e/ou aposentadoria de empregados. Conforme afirma Camargo (2005), raramente as organizações tomam decisões erradas por não possuir o conhecimento, e sim pelo fato do mesmo manter-se escondido em algum lugar da organização onde não pode ser achado no momento correto. A autora destaca ainda que existe muito mais conhecimento na organização do que a quantidade de conhecimento documentado (POLANYI, 1983 apud CAMARGO, 2005).

A partir dos resultados deste trabalho serão identificadas oportunidades de melhorias na transferência e na retenção de conhecimento, algo que é fundamental para o crescimento profissional dos componentes da equipe, bem como implica na evolução dos resultados das unidades vinculadas, sendo que tais dados serão apresentados à equipe responsável pela gestão da CICOB.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico com um breve histórico de TD&E e os principais conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, que configuram as ações de capacitação dos funcionários.

2.1 TREINAMENTO DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Na sequência deste trabalho apresentam-se os conceitos relativos às ações de capacitação, sendo que os mesmos possibilitam distinguir o que é treinamento, desenvolvimento e educação.

2.1.1 Conceitos

O treinamento dos funcionários consiste na tarefa mais elementar, das ações de capacitação, para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes com o intuito de aumentar a produtividade e, por conseguinte, atingir um melhor desempenho da organização. Na sequência serão apresentados os principais conceitos para informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

2.1.1.1 Informação e Instrução

Abbad et al. (2007, p. 139) conceituam inicialmente o que é informação, sendo descrita como “uma forma de indução de aprendizagem, pode ser definida como módulos organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação”. As autoras complementam: “o acesso à informação pode se dar, por exemplo, por meio de portais corporativos, links, bibliotecas virtuais, boletins, folhetos e similares”.

Já a instrução, de acordo com Abbad et al. (2007, p. 139), “é uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais”. Trata-se de um elemento utilizado para transferência de conhecimento, habilidades e atitudes em eventos de curta duração como aulas e afins. Os materiais podem assumir a forma de cartilhas, manuais, roteiros, etc., podendo, em alguns casos, serem auto instrucionais.

2.1.1.2 Treinamento

Pilati e Abbad (2005 apud Odellius e Siqueira Jr., 2007 p.2) definem treinamento como:

ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (1) promover a melhoria de desempenho; (2) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias; e (3) prepará-lo para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática intencional de competências e aplicação delas no trabalho.

Bastos (1991 apud Abbad et al., 2007) destaca alguns aspectos complementares à definição de treinamento apresentadas no Quadro 1:

- a) a aprendizagem desejada deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (ampliar a sua efetividade);
- b) por aprendizagem deve-se entender o processo de mudança de comportamentos pela experiência (no caso, atividade de treinamento);
- c) a noção de treinamento deve ser entendida como um processo sistemático, intencionalmente conduzido pela organização;
- d) comportamento deve ser visto como um rótulo geral, incluindo, também, cognições e sentimentos. Como qualquer comportamento aprendido pode ser pensado como uma habilidade, treinamento pode ser entendido como o processo de ampliar/desenvolver habilidades; no caso, aquelas que melhorem o nível de proficiência de uma determinada tarefa, sendo, normalmente, agrupadas em três categorias: motoras, cognitivas e interpessoais.

Quadro 1: Definições de Treinamento

Autor	Definições
Heinrich (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”.
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual”.
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados”.
UK Department of Employment (1971, apud Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”.
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

Fonte: Bastos (1991) apud Abbad et al.,2007.

O treinamento, segundo Rosenberg (2001 apud ABBAD et al., 2007), apresenta quatro elementos principais:

- e) a intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente derivada de uma avaliação de necessidades e refletida na elaboração de objetivos instrucionais;
- f) o desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como às estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento;
- g) os meios pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula, uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens;
- h) a avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação.

Para finalizar a apresentação dos conceitos de treinamento cita-se Bergue (2014, p. 259), o autor afirma que treinamento tem orientação predominantemente operacional, assentada na transmissão de competências que habilitam a realizar atividades ou modificar a forma de realizá-las.

2.1.1.3 Desenvolvimento

Nadler (1984 apud ABBAD et al., 2007) identifica desenvolvimento como a “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. Os mesmos autores apresentam o conceito de treinamento e desenvolvimento de forma integrada: “representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades” (VARGAS, 1996 apud ABBAD et al., 2007 p.142).

A descrição do conceito das ações de desenvolvimento por Bergue (2014, p.260) é mais ampla, sendo assim apresentadas:

são aquelas voltadas à aquisição de competências de natureza técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual. Há forte exigência de exercícios de reflexão capazes de promover o repensar de práticas e mudanças de atitudes, via dissolução de crenças e valores instalados na organização. Em geral, exigem metodologias específicas que transcendem a dinâmica produtivista, exigindo o estímulo à reflexão e à solução de

problemas. Ainda que também revestidas de significativo grau de pragmatismo, as ações de desenvolvimento se voltam para uma produção de conhecimento mais densa e complexa, podendo-se referir como exemplos cursos de aperfeiçoamento, de extensão e de desenvolvimento de lideranças.

2.1.1.4 Educação

Trata-se do conceito mais amplo das ações de capacitação, sendo que é descrito da seguinte forma: “A educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas” (PONTUAL,1978; BASTOS, 1991apud ABBAD et al., 2007 p.142). Um conceito mais específico de educação para as organizações é apresentado por Nadler (1984 apud ABBAD et al., 2007 p. 142) como sendo a “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”.

Bergue (2014 p.260) descreve as ações de educação como aquelas que podem produzir mudanças significativas nas instituições, além de necessitar de uma normatização específica para sua utilização:

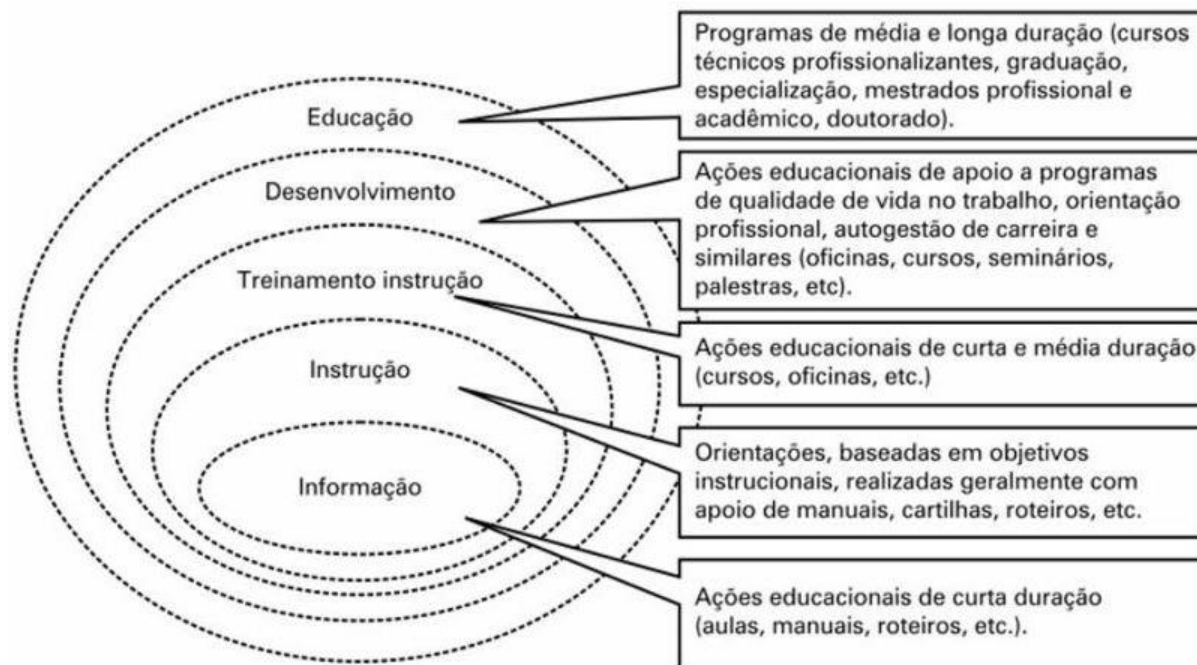
De orientação predominantemente substantiva em seu conteúdo e método, as ações de educação, por sua vez, caracterizam-se por processos de mais longo prazo de execução, de maturação e, por conseguinte, de percepção dos resultados. Pressuposta a presença ou o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender, fomentando o senso de aprendizagem contínua, são atividades que envolvem algum tipo de pesquisa ou de produção intelectual, exigindo maior grau de autonomia e de envolvimento por parte do educando. Cursos dessa categoria têm como propósito fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras, assentadas na ruptura com padrões de funcionamento tradicionais. Em geral implicam na oferta compartilhada dos cursos, envolvendo atuações mais qualificadas das escolas de governo em interação com universidades, centros de pesquisa ou outras organizações. Tem como pressuposto a produção de novos e mais substantivos conhecimentos, não diretamente relacionados à organização, mas ao sistema em uma perspectiva mais ampla de inserção. Incluem-se nessa categoria, em especial, cursos de graduação e pós-graduação nos seus distintos níveis, o que exige da organização não somente uma normatização que consolide uma política de gestão de pessoas prevendo claramente objetivos, condições, critérios de seleção, de participação e de financiamento, expectativas institucionais, resultados e mecanismos de disseminação e apropriação do conhecimento produzido.

2.1.2 Visão integrada das ações de capacitação

Segundo Abbad et al. (2007 p.143) a visão integrada dos conceitos apresentados, em relação às ações de capacitação, pode ser representada de acordo com a Figura 1, sendo que muitas vezes o funcionário da instituição não precisa de um treinamento para a uma habilidade específica, mas sim de acesso a uma informação precisa sobre determinado conteúdo. Além disso, observa-se que

as ações possuem uma ordem lógica de acordo com o tempo necessário para a sua aplicação e/ou aquisição, bem como a apresentação de exemplos vinculados à cada ação.

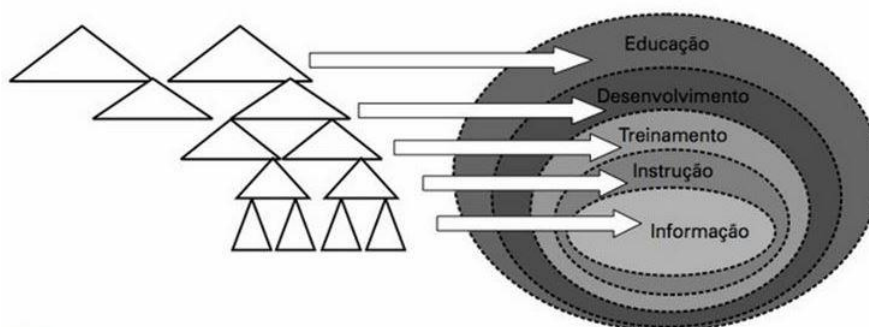
Figura 1: Visão integrada das ações de capacitação



Fonte: Abbad et al. (2007 p.143)

De acordo com Abbad et al. (2007 p.145) as formas de indução de aprendizagem podem ser associadas à hierarquia de objetos de aprendizagem, os quais podem ser descritos como “unidades ou módulos completos e reutilizáveis de informação, conhecimento ou conteúdo, veiculados por quaisquer meios de ensino. Esses objetos podem ser hierarquizados de acordo com o seu grau de estruturação e complexidade apresentados na Figura 2.

Figura 2: Estrutura hierárquica dos objetos de aprendizagem



Fonte: Abbad et al. (2007 p.143)

É possível afirmar que cada ação de capacitação mais simples pode subsidiar a formação de objetos mais complexos. Sendo assim, um conjunto de informações poderá compor unidades de treinamentos, e, esses, por sua vez, poderão ajudar a compor outros tipos de eventos mais complexos (ABBAD et al., 2007 p.145).

2.1.3 História e vertentes de pesquisa do Treinamento, Desenvolvimento e Educação

De acordo com Bastos (1991 apud Abbad et al., 2007 p.161) a história do TD&E pode ser organizada em cinco fases:

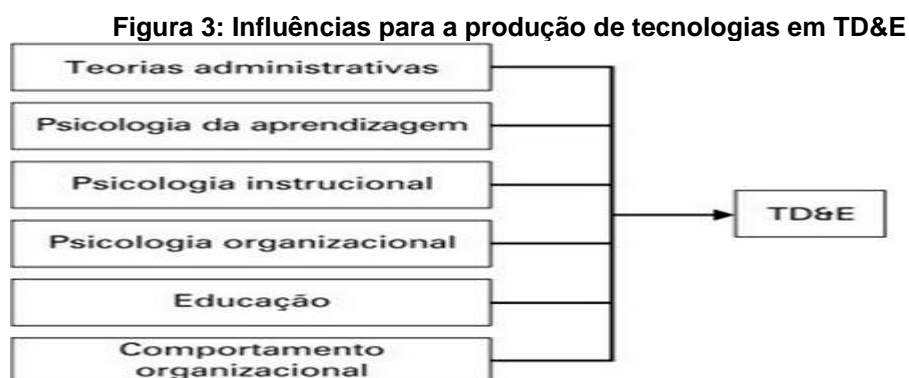
- Fase de subdesenvolvimento – Corresponde a um período no qual a estratégia de treinamento dominante era a operativa, as ações de capacitação ocorriam no trabalho a partir da supervisão direta do encarregado sobre o comportamento do treinando.
- Fase de desenvolvimento – Caracteriza-se pelo adestramento dos trabalhadores em comportamentos no trabalho rigorosamente definidos pelos estudos de tempos e movimentos.
- Fase posterior ao início da industrialização – Caracteriza-se por ações de treinamento com maior participação dos treinandos, buscando um aumento da responsabilidade social interna e do desenvolvimento gerencial.
- Fase de industrialização avançada – As ações de treinamento voltam-se para o desenvolvimento de planos de negócio. Nesse momento surge a noção de desenvolvimento continuado de recursos humanos.
- Fase de pós-industrialização – Caracteriza-se por ações de treinamento que têm uma preocupação primordial com desenvolvimento e capacitação gerencial.

Outra perspectiva da história do TD&E é apresentada por Bastos (1991 apud Abbad et al., 2007 p.161) como quatro ondas de ações, sendo que cada uma delas podem apresentar diversas características de outro período:

- Primeira onda – Denominada treinamento para o trabalho, compreende o período de 1950 a 1970 e inclui ações de treinamento para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltadas para o desempenho no trabalho. Os recursos humanos são compreendidos como peças substituíveis do processo produtivo.

- Segunda onda – Denominada treinamento para gerência e supervisão, abrange o período de 1960 a 1980. Tem como principais características ações de capacitação com uma maior preocupação em qualificar a mão-de-obra para a operação dos processos tecnológicos dentro das organizações, o que diferencia a perspectiva dos recursos humanos no processo produtivo.
- Terceira onda – Denomina-se desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho e abrange os anos de 1970 a 1990. Tem características como o aumento de importância da educação aberta e continuada, em que o próprio trabalhador tem a capacidade de identificar e priorizar suas necessidades de treinamento, individualizando, assim, o processo de TD&E nas organizações;
- Quarta onda – Denominada informação, conhecimento e sabedoria, abrange o período de 1980 até os dias atuais. A ênfase está no desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores, no preparo para tomada de decisões e em uma maior exigência a respeito das técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação.

No que tange às disciplinas que influenciam o TD&E Abbad et al. (2007 p162) citam que, observado o processo histórico, pode-se afirmar que “as teorias administrativas funcionam como um delimitador sociopolítico de como o trabalho do homem é administrado, e em consequência, moldam a finalidade de TD&E”. Já em relação à psicologia afirma que “ela funciona como o motor tecnológico para produção de soluções para TD&E”, enquanto a “educação traz aportes tecnológicos também, como os elementos da educação de adultos”, e, por último, “o comportamento organizacional é uma disciplina que fornece grande arcabouço teórico que dá sentido às ações de TD&E”. Na Figura 3 há a ilustração da influência das diferentes disciplinas.



Fonte: Abbad et al. (2007 p.163)

Em relação à pesquisa de TD&E, nas décadas de 1980 e 1990, Abbad et al. (1999 apud Odellius e Siqueira Jr., 2007 p.3) afirmam que tanto na literatura estrangeira como nacional há sete vertentes, sendo elas: “1) avaliação de necessidades de treinamento; 2) projeto de treinamento; 3) características da clientela (ou dos treinandos); 4) métodos de treinamento; 5) contexto de treinamento; 6) clientelas específicas; e 7) avaliação do treinamento”. Na revisão de literatura, da década de 1990, Salas e Cannon-Bowers (2001 apud Odellius e Siqueira Jr., 2007 p.3) separam em cinco segmentos as vertentes pesquisadas: “1) teoria do treinamento; 2) análise de necessidades de treinamento; 3) condições pré-treinamento; 4) estratégias e métodos de treinamento; e 5) condições pós-treinamento”. Estes quatro últimos itens serão abordados na sequência deste trabalho.

2.1.4 Análise de necessidades e condições pré-treinamento

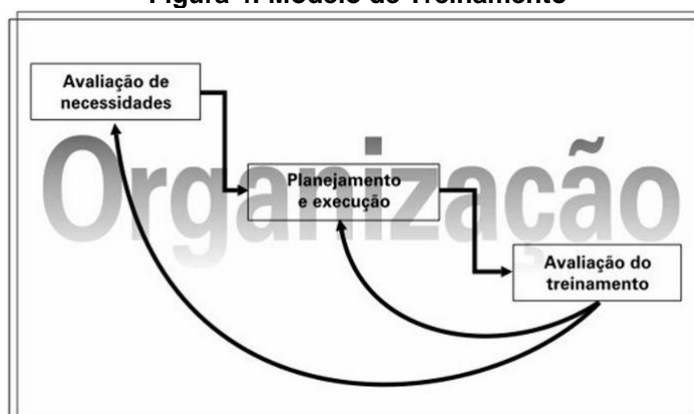
A análise de necessidade de treinamento, a qual também é conhecida como levantamento de necessidades de treinamento (LNT), é uma das etapas mais importantes neste processo de acordo Salas e Cannon-Bowers (2001 apud Odellius e Siqueira Jr., 2007), sendo que nela se define quem deverá ser treinado e o que será ensinado, bem como se estabelece os objetivos do treinamento. Os autores afirmam ainda, que uma das formas de realizar o LNT consiste na identificação das lacunas existentes entre as atividades que deverão ser executadas para alcançar os objetivos estratégicos da organização e as habilidades e conhecimentos das pessoas, as quais serão alocadas para executar essas atividades. Segundo Abbad (1999 apud Odellius e Siqueira Jr., 2007 p.3) o LNT pode ocorrer em três níveis, sendo eles o organizacional, de tarefas e de pessoal:

No nível organizacional, deve estar ligado à estratégia. No nível das tarefas, ocorre através do levantamento das tarefas que são realizadas no contexto operacional. As tarefas são classificadas em grau de importância e sua prioridade é relevante na definição das políticas de treinamento da organização. O LNT no nível das tarefas indica o que deve ser aprendido, enquanto que a análise no nível de pessoal determina quem deverá ser submetido ao treinamento e que tipo de instrução será necessário.

De acordo com Castro, Borges-Andrade (1985 apud Polo e Porto, 2008 p.8) o LNT, além de ser um instrumento de diagnóstico, pode ser “útil para a organização discutir seus segmentos internos, seus papéis, o que deve ser mudado e tornar os participantes corresponsáveis pelo processo e envolvidos politicamente com seus resultados”.

Salas e Cannon-Bowers (2001 apud Odellius e Siqueira Jr., 2007) afirmam que a vertente da pesquisa pré-treinamento, visa demonstrar o impacto que as condições prévias ao treinamento provocam em sua efetividade, sendo que elas possuem estreito relacionamento com a avaliação de treinamento. Na Figura 4 apresenta-se um modelo de treinamento com as etapas que o compõe:

Figura 4: Modelo de Treinamento



Fonte: Abbad et al(2007 p.163)

2.1.5 Estratégias e método de treinamento

Estratégias e métodos de treinamento compreendem de acordo com Abbad (1999 apud Odellius e Siqueira Jr.,2007 p.4):

[...]não só o estudo sobre a definição de objetivos e metas instrucionais, como também a escolha das técnicas de treinamento existentes, avaliação de sua eficácia e revisão e modernização das tecnologias empregadas no processo educacional, de modo a identificar o melhor método para cada tipo de disciplina e público-alvo. [...] inclui também, no segmento de projeto de treinamento, a análise da relação custo-benefício das estratégias escolhidas e, entre as características da clientela, a investigação de aspectos pessoais do público-alvo do treinamento, como dados pessoais, formação acadêmica e habilidades, elementos comportamentais, perfis motivacional, cognitivo e afetivo, bem como a relação dessas características com a eficácia das atividades instrucionais.

No que tange ao contexto de treinamento, que trata de fatores externos, Abbad (1999 apud Odellius e Siqueira Jr.,2007 p.4) identifica como fatores prévios “a motivação para aprender, o interesse em participar e a intenção em aplicar a nova habilidade” e como exemplos de elementos de pós-treinamento “o apoio gerencial ao uso do que foi aprendido e a falta de tempo e de condições materiais e tecnológicas para aplicar o novo conhecimento”.

Em relação ao método Abbad et al.(2007 p.258) destacam que:

[...] para maximizar os ganhos de aprendizagem para todos os perfis de aprendizes, um bom planejamento instrucional não deveria oferecer as mesmas atividades (leituras, exercícios, etc.) para todos. O ideal seria oferecer atividades personalizadas, de modo a otimizar o alcance dos objetivos de aprendizagem.

2.1.6 Avaliação de treinamento

De acordo com Odelius e Siqueira Jr. (2007 p.4) avaliação é: um processo composto de três atividades principais:

- a) identificar, a partir do projeto de treinamento, o que foi planejado;
- b) analisar e mensurar o resultado obtido com o treinamento;
- c) comparar os objetivos planejados com os resultados obtidos, afim de atribuir grau de eficácia ao que foi realizado.

Para Abbad et al (2012 p.20) a avaliação em treinamento desenvolvimento e educação consiste em coleta de dados para emissão de juízo de valor:

Avaliar TD&E envolve sempre algum tipo de coleta de dados que são usados para emitir juízo de valor. O objeto dessa avaliação pode ser uma ação isolada de TD&E ou um conjunto dessas atividades, um programa de TD&E. Essas ações podem gerar resultados imediatos que são avaliados em dois níveis, conforme modelos propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978): 1. Reação, que contempla as opiniões dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como em relação à satisfação com o mesmo. 2. Aprendizagem, ou aquisição, por esses participantes de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs.

Abbad et al(2012 p.20-21) citam ainda que de acordo com o modelo de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) as ações de TD&E podem ter efeito em longo prazo em dois ou três níveis, sendo necessário colher dados de alguns ou de todos eles para emissão de juízo de valor sobre a ação ou programa focado:

- d) Comportamento no cargo ou utilização no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes das ações de TD&E;
- e) Organização ou mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham esses participantes;
- f) Valor final ou alterações na produção ou nos serviços prestados por essa organização ou outros benefícios sociais e econômicos.

2.1.6.1 Levantamento da necessidade de transferência de treinamento

De acordo com Hesketh e Ivancic (2002 apud CAMÕES e PANTOJA, 2009 p.3) tão importante quanto o LNT é o levantamento de necessidades para transferência de treinamento(LNTT), sendo que este último engloba o contexto que os treinandos encontram no ambiente de trabalho após o treinamento e as habilidades cognitivas necessárias para suprir a lacuna entre treinamento e o desempenho no local de trabalho. As autoras citam ainda que “a realização dos processos de LNT e LNTT pode maximizar os resultados do treinamento e o processo de aprendizagem”. Abbad e Salorenzo (2001 apud CAMÕES e PANTOJA,

2009 p.2) destacam também que em virtude da falta de apoio organizacional muitas habilidades não são aplicadas no trabalho: “[...]existem pesquisas mostrando um alto nível de satisfação com o curso (reação) e boas notas nas avaliações de aprendizagem e, em contrapartida, baixa percepção de aplicação do que foi aprendido”.

Em relação ao contexto de trabalho vinculados ao TD&E Abbad, Freitas e Pilati (2006 apud CAMÕES e PANTOJA, 2009 p.4) apresentam os principais conceitos envolvidos, sendo eles o suporte organizacional, suporte à transferência e suporte à aprendizagem contínua:

1. Suporte Organizacional: refere-se a crenças ou percepções globais, desenvolvidas pelos trabalhadores sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. O suporte organizacional engloba a visão dos empregados sobre gestão de desempenho, exigências e cargas de trabalho, suporte material e às práticas de promoção, ascensão e salário da organização.
2. Suporte à transferência, por sua vez, está relacionado ao suporte organizacional, mas se limita à opinião dos funcionários quanto ao apoio organizacional quando se trata de atividades de treinamento e desenvolvimento e ao uso eficaz, no trabalho, do que foi aprendido. Esse suporte é um construto multidimensional dividido em três dimensões: apoio gerencial ao treinamento – diz respeito ao contexto pré-treinamento, ou seja, mede o nível de apoio recebido pelo treinando para participar de todas as atividades do programa de treinamento. Suporte psicossocial à transferência – engloba o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional que o treinando recebe para aplicar, no trabalho, as competências aprendidas no programa de T&D. Esse apoio pode ser definido em termos de oportunidades para praticar o aprendido, apoio do chefe na remoção de obstáculos e acesso às informações necessárias para maximizar a aplicação das novas competências. Suporte material à transferência está relacionado ao ambiente físico, ou seja, analisa a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros que influenciam na transferência do que foi aprendido. O suporte à transferência, também denominado de clima para transferência, é fator crítico para o estudo das variáveis que influenciam na eficácia dos programas de T&D.

3. Suporte à aprendizagem contínua está relacionado à percepção sobre a oportunidade de aprendizagem contínua no ambiente de trabalho. Trata-se da cultura de aprendizagem contínua. Ela se refere a um padrão de significados, percepções e expectativas, compartilhadas pelas pessoas de uma determinada organização, que demonstra o quanto essas pessoas acreditam que a organização favorece um ambiente de aprendizagem contínua. Trata-se de uma crença ou valor.

2.1.7 Transferência e retenção de conhecimento

Davenport e Prusak (1998 apud LYRA e ROCHA-PINTO, 2009 p.5) afirmam o seguinte em relação à transferência de conhecimento:

[...]o conhecimento é transferido, independentemente deste processo estar sendo gerenciado. Entretanto, nem sempre os funcionários buscam captar o conhecimento necessário com a pessoa mais indicada ou mais especializada sobre o assunto. Ao invés disso, é comum os funcionários recorrerem a outros que estejam localizados mais próximos ou com os quais tenham maior afinidade. Logo, ainda que exista “uma profusão de conhecimento dentro das organizações, sua existência não assegura a eficácia e eficiência do seu uso.”

Tendo em vista que a transferência de conhecimento não necessariamente assegura a eficácia e a eficiência do seu uso verifica-se a importância do treinamento:

[...]a ‘internalização’ acontece à medida que um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização, e outros empregados passam a absorvê-lo, utilizando-o para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos. Nesse sentido, os programas de treinamento podem servir como uma ferramenta para auxiliar os funcionários a entenderem, de modo mais claro, a organização e aprofundar suas habilidades. Assim, por meio da leitura de documentos e manuais sobre o trabalho e a organização, os funcionários têm a oportunidade de internalizar o conhecimento explícito presente nesses documentos e enriquecer sua base de conhecimento tácito (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2001 apud LYRA e ROCHA-PINTO, 2009 p.5).

Em relação à retenção de conhecimento Stein (1995 apud LYRA e ROCHA-PINTO, 2009 p.6) apresentam o conceito de memória organizacional: “é o meio pelo qual o conhecimento passado é trazido às atividades presentes, resultando consequentemente, em maiores ou menores níveis de eficácia organizacional”. As autoras afirmam ainda que a manutenção desta memória é extremamente importante quando funcionários se aposentam ou saem da empresa, sendo assim

não ocorre a perda da experiência e do conhecimento. “A finalidade disto é permitir que as competências da organização sejam continuamente reconstruídas e que os projetos atuais e futuros se beneficiem da experiência de projetos passados” (LYRA e ROCHA-PINTO, 2009 p.6).

Em virtude das transformações que ocorrem nas organizações Scalzo (2006 apud LYRA e ROCHA-PINTO, 2009 p.6). afirmam o seguinte:

[...] em busca de maiores lucros, as empresas vêm reestruturando, enxugando os processos e promovendo a redução da força de trabalho. Consequentemente, embora a redução de custo seja alcançada a curto prazo, muitas vezes são criados problemas a longo prazo como a perda da memória organizacional. Isto por que, à medida que os trabalhadores seniores saem de suas empresas, eles levam consigo seu conhecimento, habilidade, e outras relevantes informações associadas ao trabalho que podem se tornar inacessíveis à organização. As empresas estão percebendo que o que elas possuem de mais valioso em relação à maneira como se trabalha, encontra-se na cabeça das pessoas.

Para evitar a perda de conhecimento nas organizações Salopek (2005 apud LYRA e ROCHA-PINTO, 2009 p.6) apresentam uma estratégia a partir de um constructo de quatro partes: “processos e práticas da área de recursos humanos; práticas de transferência de conhecimento; iniciativas de reconstituição de conhecimento; uso de ferramentas de TI para capturar, estocar e compartilhar o conhecimento”.

2.1.8 Tipos de Educação: Aberta, Continuada e Corporativa

Nesta seção serão apresentados de forma sucinta os tipos de educação e as características das mesmas, sendo elas classificadas como aberta, continuada e corporativa.

2.1.8.1 Educação Aberta

De acordo com Abbad et al. (2007) alguns autores adotam o conceito de educação aberta como sinônimo de educação a distância, porém ao observar uma característica mais filosófica esta seria apenas uma modalidade de ensino, enquanto aquela tem sentido mais amplo e pode ser aplicada inclusive no ensino universitário presencial. Os autores apresentam oito princípios que fundamentam este tipo de educação (PETERS, 2001 apud ABBAD et al., 2007 p.147):

- Princípio da Igualdade – Educação aberta refere-se, em termos gerais, à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes em princípio acessível para qualquer pessoa, da qual, portanto, ninguém pode estar excluído.

- Princípio da Igualdade de Chances – Para que realmente possa ocorrer um aprendizado nesses termos, devem ser eliminadas tradicionais barreiras educacionais, como, por exemplo, custos econômicos no caso de renda insuficiente, práticas educacionais que desconsiderem esse método de estudo, ambiente sociocultural desfavorável ou o fato de alguém ser membro de grupos minoritários.
- Princípio da Educação Permanente e Ubíqua – Esse modo de estudar não está condicionado nem a determinados ciclos de vida nem a locais e épocas fixas. Portanto, ele tem que ser possível em toda parte e em qualquer época.
- Princípio do Currículo Aberto – Passando das condições exteriores para as interiores da educação aberta, os programas de ensino não devem ser definidos e elaborados antecipadamente, à maneira científico-empírica, mas, sim, devem estar “abertos” para desdobramentos imprevistos na construção de uma competência de âmbito individual.
- Princípio do Estudo Centrado no Aluno – Analogamente, também a sequência do estudo não deve ser preestabelecida rigidamente, independente dos alunos, mas, sim, partir de seus objetivos e perspectivas, interesses e experiências pessoais, elaborada com sua participação.
- Princípio do Estudo Autônomo – Os alunos não devem ser objetos, mas, sim, sujeitos do processo de aprendizagem. Por isso, devem ser criadas situações de ensino e aprendizagem nas quais eles mesmos possam organizar seu estudo.
- Princípio do Estudo por Meio de Comunicação e Interação – O próprio estudo não deve ser iniciado e dirigido por eventos expositivos e receptivos ritualizados, mas, sim, por meio de discussão e interação.
- Princípio da Relação com a Vida – Por fim, esse estudo não acontece em instituições relativamente fechadas, determinadas por uma organização burocrática e, muitas vezes, até enrijecida, mas, sim, abre-se ao comprovar-se na prática do dia-a-dia.

2.1.8.2 Educação Continuada

Tight (1999 apud ABBAD et al., 2007 p.148) apresentam o conceito de educação continuada e educação ao longo da vida, sendo que atribuem à primeira a “[...]preocupação com certificação, atualização e retreinamento” e à segunda “[...]um

foco mais amplo que envolve toda a aprendizagem que acontece durante a vida do indivíduo”. Os autores destacam que a aprendizagem ao longo da vida é cada vez mais uma necessidade na vida contemporânea:

a divisão tradicional da existência em períodos distintos – o tempo da infância e da juventude consagrado à educação escolar, o tempo da atividade profissional adulta, o tempo da aposentadoria já não corresponde às realidades da vida contemporânea e, ainda menos, às exigências do futuro. É impossível nos dias atuais se pensar que a bagagem inicial de conhecimentos adquiridos na juventude será suficiente para o indivíduo se manter ativo e competitivo no mercado, porque a evolução rápida do mundo exige uma atualização continua dos saberes (DELORS, 2003 apud ABBAD et al., 2007 p.148).

2.1.8.3 Educação Corporativa e Universidade Corporativa

Conforme Éboli (2004 apud ABBAD, 2007) apesar dos programas educacionais sempre existirem nas organizações, eles ficavam restritos aos níveis gerenciais e à alta administração, sendo que a maioria dos empregados era atendida apenas por treinamentos pontuais. O surgimento das universidades corporativas implicou em uma nova modalidade de educação corporativa. Os autores destacam a importância dos princípios para este novo modelo:

[...]os princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que dão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. As práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas) (ÉBOLI, 2004 apud ABBAD et al., 2007 p. 150).

ÉBOLI (2004 apud ABBAD, 2007 p.151) destaca os sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa e as principais práticas a eles relacionadas no Quadro 2.

Quadro 2: Princípios e práticas na educação corporativa

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar o sistema de educação com o modelo de

	gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: <ul style="list-style-type: none"> • a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; • a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Éboli (2004 apud ABBAD et al., 2007 p.151)

De acordo com Meister (1999 apud PULCINELI, 2002 p.68) são cinco os princípios chave que norteiam a Universidade Corporativa:





- a) Vincular o treinamento às necessidades estratégicas da empresa - todo programa do treinamento deve estar fundamentado nas necessidades da empresa, os quais nortearão as suas ações estratégicas;
- b) Treinar a cadeia cliente/fornecedor - é preciso que haja, cada vez mais, interação para que seja plena a satisfação dos clientes e para que os fornecedores comprometidos com o processo produtivo percebam o crescimento mútuo;
- c) Incorporar no currículo a cultura corporativa, a estrutura contextual e as consequências-chave - o fator cultural é claramente percebido pelos participantes das práticas da Universidade Corporativa, os quais passam de agentes passivos à ativos dos processos de mudança.
- d) Considerar mais o modelo de Universidade como um processo do que como um lugar específico - o modelo com maior enfoque no processo de aprendizagem, que pode ser desenvolvido à distância, não necessariamente em um lugar específico;
- e) Experimentar novas formas de aprendizado e de reforço pós-aprendizado – o aprendizado não fica retido, mas é sociabilizado com os demais da empresa e utilizado efetivamente para o desenvolvimento organizacional e pessoal.

O conceito de universidade corporativa é descrito por Allen (2002 apud ABBAD et al., 2007 p.152) como:

entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Os autores ainda citam que as universidades corporativas “representam um esforço notável das organizações no sentido de desenvolver, em empregados de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessários ao sucesso no trabalho atual e futuro” (MEISTER, 1999 apud ABBAD, 2007 p.152). A universidade corporativa atua no sentido inverso do que é hoje a função treinamento, que é algo descentralizado e com diversos programas independentes, ela “funciona de forma mais centralizada e tem um escopo bem mais amplo. Ou seja, uma vez instalada, funciona como um guarda-chuva estratégico que abriga todas as ações de T&D da organização como pode ser visto na Figura 4.

Figura 5: Questões centrais relativas à universidade corporativa

Por que a universidade corporativa é uma entidade educacional?		É essencial caracterizar uma universidade corporativa como uma entidade educacional porque educação é a função primária de qualquer universidade, corporativa ou tradicional.
Por que ela é uma ferramenta estratégica?		Uma universidade corporativa é estratégica ao mesmo tempo em que é uma ferramenta para ajudar a organização a atingir sua missão. A palavra “organização” embutida na definição reconhece que uma universidade corporativa pode estar dentro de qualquer tipo de organização, de fins lucrativos ou não.
Por que dizer que ela “conduz atividades”?		A natureza não-específica dessa frase é intencional, uma vez que existem inúmeras atividades que podem ser conduzidas por uma universidade corporativa, como cursos presenciais e a distância, desenvolvimento gerencial, gestão do conhecimento, etc. O que liga essas atividades é que todas são desenhadas para cultivar a aprendizagem individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria.
Aprendizagem individual e organizacional... Conhecimento e sabedoria...		O foco primário da universidade corporativa é o indivíduo, mas reconhece-se que as organizações também aprendem e que elas são os beneficiários finais das atividades da universidade corporativa. O conhecimento refere-se a fatos específicos, procedimentos e habilidades que podem ser possuídos por um indivíduo ou uma organização. A sabedoria é a capacidade de, efetivamente, aplicar o conhecimento aos objetivos organizacionais.

Fonte:Abbad et al. (2007 p.153)

2.1.8.3.1 Estrutura da Universidade Corporativa

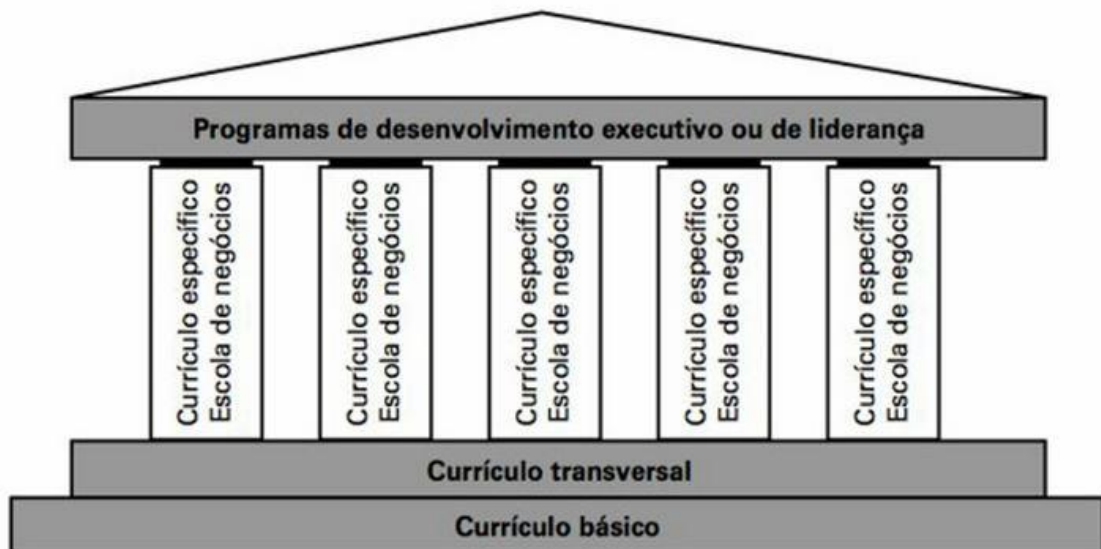
De acordo com Barley (2002 apud ABBAD et al., 2007 p.154) apontam que “ao incorporarem os elementos críticos de estratégia e de valor, as universidades corporativas podem assumir uma variedade de formas e estruturas organizacionais”. Os autores destacam ainda que “um dos elementos importantes na estrutura da

universidade corporativa é a forma como os conteúdos estão organizados”. Em geral a disposição dos mesmos apresenta-se da seguinte forma:

- Currículo Básico – Programa de aprendizagem que envolve competências ou áreas de conhecimento que todos os empregados, independentemente do nível hierárquico, precisam saber. Áreas típicas desse currículo envolvem temas como missão, cultura, filosofia de atendimento ao cliente, etc.
- Currículo Transversal – Programa de aprendizagem que envolve competências ou áreas de conhecimento que são comuns a muitas unidades ou áreas da organização.
- Currículo Específico – Programa de aprendizagem que envolve competências ou áreas de conhecimento que são específicas ou exclusivas de determinadas unidades ou áreas da organização.

Uma das formas de apresentação dos conteúdos das universidades corporativas é por meio do uso de diagramas conforme a Figura 5.

Figura 6: Conteúdos das universidades corporativas: Modelo do Templo



Fonte: Barley (2002 apud ABBAD et al., 2007)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada para este estudo. Conforme Tartuce (2006) metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa. Marconi e Lakatos (2007, p.109) apontam que a metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões: Como? Com quê? Onde? Quanto? É importante ressaltar que segundo Vergara (2012, p.253) o método e a teoria são indissociáveis e ambos têm de ser congruentes com o problema que suscita uma investigação.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Segundo Marconi e Lakatos (2007) pesquisa bibliográfica é aquela que se utiliza de itens já publicados seja na forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Ela possui a finalidade de aproximar o pesquisador daquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Gil (2010, p.29) acrescenta que em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.

Para elaboração deste trabalho foram pesquisados livros, artigos, dissertações e teses que tratam do tema: ações de capacitação: treinamento, desenvolvimento e educação.

3.2 PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental observa os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes diferenciá-las. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão entre outros (FONSECA, 2002). Gil (2010) complementa afirmando que se recomenda que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados.

Para a coleta de dados do trabalho foi utilizada a pesquisa documental para obtenção de dados da Caixa Econômica Federal em relação ao segmento educação, no que tange aos valores investidos nos programas de incentivo ao aperfeiçoamento (graduação, pós-graduação lato sensu e idiomas) e para obtenção dos dados quanto ao número de bolsas de estudo disponibilizadas/contratadas, em 2017 e 2018, bem como na análise da documentação relativa à Universidade Caixa, a qual oferta cursos no formato EAD para a formação das trilhas de aprendizagem do funcionários da CEF, para a descrição do segundo objetivo específico: descrever a participação dos empregados vinculados à CICOB, que em 2018, estiveram envolvidos em ações de capacitação no campo educação. Além disso, a pesquisa documental contribuiu para a descrição do funcionamento/composição das ferramentas Wiki Caixa e Cartilhas Geope.

3.3 PESQUISA MISTA DE NATUREZA EXPLORATÓRIA

A presente pesquisa apresenta natureza mista (quanti-qualitativa), o nível a ser abordado foi o exploratório e a estratégia aplicada foi de um estudo de caso sobre uma Centralizadora de Conformidade Bancária da CEF, sendo que o objetivo deste trabalho é analisar a percepção de funcionários e gestores acerca das ações de capacitação na transferência e retenção de conhecimento da equipe da CICOB.

Ao estabelecer perguntas fechadas e abertas nos questionários aplicados temos uma pesquisa mista, conforme descrito por Kerbauy e Souza trata-se da utilização de métodos qualitativos e quantitativos:

[...]conceber o processo de pesquisa como um mosaico que descreve um fenômeno complexo a ser compreendido. É fácil entender que as peças individuais representem um espectro de métodos e técnicas, que precisam estar abertas a novas ideias, perguntas e dados. Ao mesmo tempo, a diversidade nas peças deste mosaico inclui perguntas fechadas e abertas, implica em passos predeterminados e abertos, utiliza procedimentos qualitativos e quantitativos (GÜNTHER, 2006 apud KERBAUY e SOUZA, 2015 p.19).

Flick (2004 apud KERBAUY e SOUZA, 2015 p.19) afirma ainda que “a convergência dos métodos quantitativos e qualitativos proporcionam mais credibilidade e legitimidade aos resultados encontrados, evitando o reducionismo à apenas uma opção”. As autoras destacam como características da pesquisa de natureza mista os seguintes itens:

[...]reúne controle de vieses (métodos quantitativos) com compreensão, a partir dos agentes envolvidos na investigação (métodos qualitativos); agrega a identificação de variáveis específicas (métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (métodos qualitativos); enriquece constatações

obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência; e a validade da confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas (FLICK, 2004 apud KERBAUY e SOUZA, 2015 p.19).

Para as questões abertas foi utilizada a análise interpretativa, sendo que ela é descrita por Merriam (1998 apud Teixeira, 2003 p.7-10) da seguinte forma:

[...]os métodos qualitativos são mais indicados para as investigações de perspectiva interpretativa ou crítica. A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. É um conceito “guarda-chuva” que envolve uma gama de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social. [...]O conhecimento na pesquisa interpretativa resulta da compreensão do significado do processo ou experiência vivida a partir do método indutivo. Realidades múltiplas são construídas socialmente pelos indivíduos.

Já para as questões fechadas (questionário estruturado) utilizou-se a estatística descritiva simples. Conforme Gil (2010 p.148) “os resultados quantitativos são analisados mediante a adoção de procedimentos de estatística descritiva ou inferencial, de acordo com os propósitos da pesquisa, que pode ser descritiva ou explicativa”.

3.4 ESTUDO DE CASO

De acordo com Vergara (2012), o estudo de caso constitui um estudo limitado a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade, ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo. Yin (2015) afirma que a necessidade diferenciada da pesquisa do estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos, além disso o autor aponta como princípios básicos para a coleta de dados a utilização de múltiplas fontes para corroborar as conclusões e descobertas, a construção de uma base de dados que possibilite o acesso de outros investigadores e a estruturação de uma cadeia de evidências para legitimar o estudo desde as questões de pesquisa até as conclusões finais.

Para responder aos objetivos específicos desta pesquisa foi abordado o uso das ações de capacitação, no âmbito de uma Centralizadora Regional de Conformidade em Operações Bancárias (CICOB) da Caixa Econômica Federal (CEF), especificamente a análise da percepção dos funcionários e gestores acerca das ações de capacitação na transferência e retenção de conhecimento da equipe da CICOB.

3.5 ETAPAS E UNIVERSO DA PESQUISA

A primeira etapa consistiu na elaboração do referencial teórico a partir da pesquisa bibliográfica, trata-se da revisão dos principais conceitos e histórico do treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações.

Na segunda efetuou-se a coleta de dados por meio de pesquisa documental, conforme descrito no item 3.2, junto à Caixa Econômica Federal, sendo que de forma concomitante ocorreu a aplicação de questionários estruturados e questões abertas (Anexo I e II deste trabalho), por meio de formulários da SurveyMonkey encaminhados pelo e-mail corporativo da CICOB aos funcionários, sendo que foram formuladas questões distintas para a área de gestão (Supervisores, Coordenadores e Gerente da Centralizadora) e para a área operacional (Técnicos Bancários, Auxiliares Operacionais e Assistentes - Júnior, Pleno e Sênior). Ambos os formulários foram apresentados previamente aos gestores da CICOB para obtenção de autorização da aplicação da pesquisa. O período de coleta de dados se estendeu de 11 de outubro até 01 de novembro de 2018.

Cabe salientar que a ferramenta da SurveyMonkey foi utilizada em virtude do pré-teste com outras ferramentas não ter sido bem sucedido. O link enviado via e-mail não abria em todas as estações de trabalho da CICOB por questões técnicas, que demandariam autorização de acesso a todos os usuários, sendo esta a opção que apresentou correto funcionamento para a aplicação da pesquisa.

A terceira etapa compreendeu a análise dos dados coletados e, a partir dos resultados, foram verificadas as similaridades e diferenças de acordo com o referencial teórico, a fim de que os diferentes elementos pudessem ser interpretados. Para as questões abertas foi utilizado o método da análise interpretativa, enquanto para as perguntas fechadas o método foi o da estatística descritiva simples.

O universo da pesquisa foi uma Centralizadora de Conformidade Bancária, da Caixa Econômica Federal, sendo que ela é composta por 158 funcionários (somadas a área de gestão à operacional), os quais estão divididos em quatro unidades físicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se neste capítulo um breve histórico da Caixa Econômica Federal, bem como a missão e visão da empresa, a contextualização da atuação da CICOB e a sua posição no organograma da CEF e a descrição sucinta das suas atividades, além da caracterização dos treinamentos e a descrição da participação dos empregados nas ações de educação da Caixa. Na sequência expõem-se os dados relativos às respostas, obtidas por meio dos questionários, que constam nos Anexos A, B e C deste trabalho.

Conforme Bardin (1997 apud CAMARGO, 2005 p.61) a análise de dados consiste em:

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimento sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4.1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, HISTÓRICO E CONTEXTO DA ATUAÇÃO

A Caixa Econômica Federal, empresa que atua no Brasil há 157 anos, foi fundada em 12 de janeiro de 1861, por meio do Decreto nº 2.723, assinado por Dom Pedro II, sendo que inicialmente foi denominada Caixa Econômica da Corte.

Em 1931, a empresa começou a oferecer operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, o que extinguiu as casas de prego operadas por particulares. No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da Caixa do Rio de Janeiro (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018).

Em 1986, a Caixa incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Quatro anos depois, em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018).

A formatação da CEF como empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, foi determinada pelo Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969. Na sua matriz, localizada em Brasília, a empresa comanda e determina os macroprocessos que amparam as demais atividades que implicam diretamente nos processos das agências e seus correspondentes, além de gerenciar as diretrizes e efetuar o controle de resultados.

A missão da empresa é definida como: Promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e agente de políticas de Estado. Já a visão da Caixa é: Ser referência em eficiência, confiança e satisfação do cliente, assegurando rentabilidade em todos os negócios. Em 2018, a Caixa Econômica Federal conta com 87 mil empregados. A rede Caixa é composta por mais de 4 mil e 200 pontos de atendimento espalhados por todo o Brasil, mais de 15 mil correspondentes Caixa Aqui, oito unidades-caminhão que atendem o Brasil inteiro, três embarcações que funcionam como agência bancária, mais de 55 mil terminais de autoatendimento e mais de 13 mil lotéricas.

No que tange à gestão de pessoas um dos objetivos do plano estratégico da Caixa (2012-2022) é: Ser reconhecida como uma das empresas em excelência nas práticas de gestão de pessoas.

4.1.1 A atuação das Centralizadoras de Conformidade Bancária na Caixa

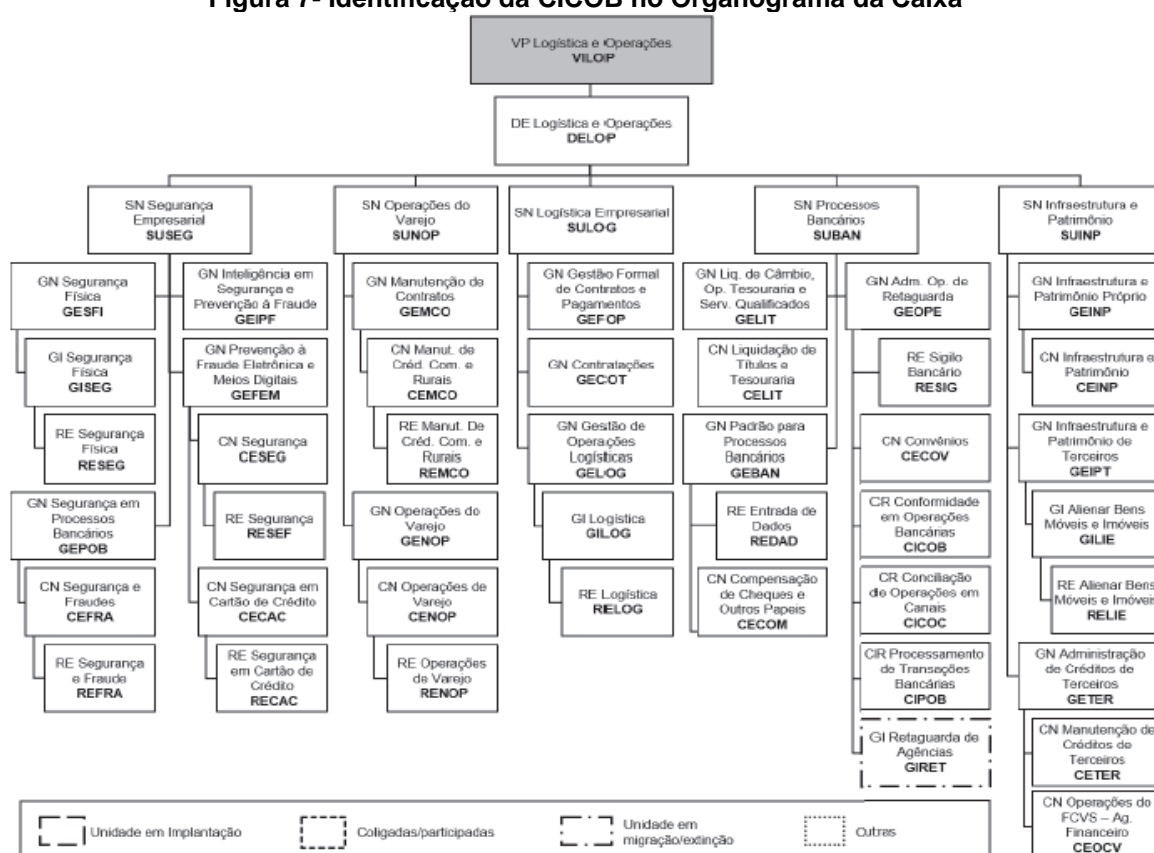
As Centralizadoras de Conformidade Bancária (CICOB), que foram criadas em 2017, são oriundas da Gerência de Retaguarda das Agências (GIRET), e estão subordinadas à Gerência Nacional de Administração de Operações de Retaguarda (GEOPE), a qual por sua vez reporta-se à Superintendência Nacional de Processos Bancários (SUBAN), sendo que na parte superior da estrutura do organograma, na Figura 7, observa-se a Diretoria de Logística e Operações (DELOP) e a Vice Presidência de Logística e Operações (VILOP) da Caixa Econômica Federal.

O número total de CICOB é de oito unidades (São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Porto Alegre, Florianópolis, Belo Horizonte, Belém e Bauru) sendo que elas possuem o total de vinte e oito unidades físicas vinculadas.

Os principais produtos que têm sua conformidade verificada pelas CICOB são: Dossiês habitacionais das agências da CEF, Dossiês habitacionais vinculados

aos Correspondentes Caixa(CCA), Dossiês habitacionais de imóveis oriundos do Programa de Arrendamento Residencial(PAR), Dossiês comerciais de pessoas físicas encaminhados pelos CCA, Concessões comerciais de pessoas físicas(PF) e pessoa jurídica(PJ), Concessões comerciais Crédito Imóvel Próprio(CIP),Garantias reativas PF e PJ, Garantia do Agronegócio, Garantia Comercial das Médias e Grandes Empresas/Médias e Pequenas Empresas, Liberação de Quotas do PIS, Pagamento do FGTS e Pagamentos das Loterias. Permanecem vinculadas às CICOB as atividades de Cálculo Judicial e recolhimento do ISSQN dos CCA, lotéricos e credenciados do Saúde Caixa.

Figura 7- Identificação da CICOB no Organograma da Caixa



Fonte: Caixa Econômica Federal (2018)

4.1.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação na CICOB

Este item corresponde ao primeiro objetivo específico deste trabalho e abrange a caracterização dos treinamentos organizados pela CICOB, em 2018, no que tange à conformidade.

Os treinamentos na CICOB consistem na maioria das oportunidades de conjuntos de instruções para execução de novas tarefas. De acordo com as novas demandas a serem tratadas, as informações são repassadas pelos gestores aos

assistentes, sendo que via de regra elas são acompanhadas de cartilhas, identificação dos principais normativos vinculados à atividade e demais orientações necessárias para o tratamento dos novos trabalhos. Determinações e aprimoramentos são repassados/ajustados via reuniões e pontos de controle realizados via áudio/videoconferências. As demandas de maior complexidade são tratadas pelos assistentes e as de menor complexidade são repassadas/compartilhadas com os auxiliares operacionais e técnicos bancários.

É importante salientar que o período de maior demanda de treinamento se deu a partir de novembro de 2017, após a criação das Centralizadoras, conforme citado na introdução deste trabalho, quando ocorreu a migração das atividades relacionadas ao contábil da unidade que é objeto de estudo para a CICOC, sendo que os funcionários que exerciam tais tarefas foram treinados, paulatinamente, para a verificação da conformidade. Cabe salientar que até então cerca de 70% da equipe estava focada nas atividades vinculadas à conciliação contábil e 30% apenas à análise da conformidade de dossiês.

Os principais instrumentos disponibilizados para os funcionários da CICOB para obtenção de informações relativas às tarefas desenvolvidas são: Manuais Normativos, Cartilhas Geope, Wiki Caixa, Boletins Informativos da CICOB, bem como e-mail's com informações sobre novas orientações sobre os processos tratados pela conformidade e respectivos checklist definidos pelos gestores de cada produto.

Os Manuais Normativos compreendem o conjunto de regras para cada produto/assunto tratado, eles são atualizados constantemente, sendo que os funcionários recebem a informação do lançamento de novas versões dos mesmos, sendo necessário para tanto marcar a opção correspondente na consulta online do normativo. Já as Cartilhas possuem orientações básicas, porém nem sempre acompanham a atualização das normas, ou seja, após algum tempo do lançamento podem conter informações desatualizadas. A Wiki Caixa é uma ferramenta desenvolvida para servir de ponto de apoio para todas as atividades da empresa, seu objetivo é criar um dispositivo de fácil acesso ao conhecimento tático e estratégico existente na organização, onde são alocadas informações por todos os usuários, acrescentando, reformulando, alterando ou destacando o que já contém, contribuindo no processo dinâmico da construção do conhecimento(CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018). Os Boletins Informativos da CICOB são

encaminhados via e-mail mensalmente e neles constam as principais alterações/orientações repassadas durante este período.

As atividades de desenvolvimento oportunizadas pela Caixa estão vinculadas, via de regra, à área de gestão, sendo que as mesmas são disponibilizadas via Gerência de Filial Gestão de Pessoas (GIPES). Um exemplo é o Curso Design Thinking na Prática.

4.1.2.1 Ações de Capacitação vinculadas à Educação na CICOB

Nesta seção descreve-se a participação dos empregados vinculados à CICOB, bem como nas demais unidades da CEF, no que tange às ações de capacitação no campo educação. Esta descrição compreende o segundo objetivo específico deste trabalho.

A Universidade Caixa (UCC) disponibiliza, no formato EAD, por meio do Moodle, que é um sistema de gerenciamento de aprendizagem, uma série de cursos que atendem ao planejamento estratégico da empresa. A inscrição, bem como a execução dos cursos, é efetuada pelos funcionários via intranet, em horários disponibilizados pela gestão de cada unidade. Cabe também aos gestores orientar os empregados sobre os cursos obrigatórios para cada ação desenvolvida pela Caixa. Ao fim de cada curso é realizada uma avaliação, na mesma ferramenta EAD, na qual o empregado deve obter pelo menos setenta por cento de aproveitamento, caso contrário deverá ser efetuada nova avaliação para obtenção da aprovação. Cada curso/ação concluída com êxito constará no currículo do funcionário.

Cabe salientar que a realização de certo número de horas de cursos realizados na UCC é fator determinante para que os funcionários da Caixa recebam um reajuste extra na sua remuneração anual, sendo que tais critérios são divulgados anualmente. Além disso, determinadas trilhas/cursos específicos são fundamentais para a participação dos funcionários em determinados Processos Seletivos Internos (PSI) para concorrer à determinadas funções gratificadas, bem como compõem a sistemática de avaliação de desempenho (GDP).

Durante o ano de 2018 foram adotadas, na CICOB, diferentes práticas, pela gestão, com relação a realização dos cursos da UCC, sendo que por alguns meses os funcionários tiveram um dia específico em cada mês para a realização destas atividades, porém após reclamações por parte das equipes foi retomado o uso de períodos de 1h30min a 2h em diferentes datas para tais tarefas.

4.1.2.1.1 Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa

Anualmente a Caixa divulga a sistemática do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa, sendo que o mesmo confere, aos funcionários aprovados, a concessão de bolsa de estudos parcial para as modalidades Graduação, Pós-Graduação e Idiomas Estrangeiros. Para cada categoria há um normativo específico que os empregados devem consultar para a verificação das regras.

A quantidade de vagas de incentivo ofertadas pela CAIXA nas sistemáticas de 2017 e 2018 foi de 800 vagas para idiomas, 300 para graduação, destas 50 foram destinadas aos empregados interessados em segunda graduação, e 500 para pós-graduação lato sensu. Na modalidade pós-graduação stricto sensu o número de vagas varia de acordo com as necessidades da empresa; sendo que, em 2017, foram ofertadas 19 vagas e 42 em 2018.

Em 2017, foram investidos R\$ 8.759.931,41 nos incentivos à escolaridade, considerando tanto a manutenção dos incentivos em andamento quanto os novos incentivos concedidos naquele ano. No que tange ao ano de 2018 às contratações ainda estão sendo efetuadas até a presente data, no mês de novembro, portanto não foi possível apurar os valores destinados a esta sistemática. Para os valores destinados por Vice-Presidência ainda não existe tabulação. Cabe salientar que estes dados foram obtidos por meio de pesquisa documental junto à unidade responsável pela Educação Corporativa da CEF.

4.2 ANÁLISE DAS PESQUISAS APLICADAS

Nesta seção apresenta-se os dados das pesquisas aplicadas à Área Operacional e à Área de Gestão, sendo que as respostas encontram-se respectivamente no Apêndice A e Apêndice B.

4.2.1 Análise das respostas da Área Operacional da CICOB

O número de respondentes foi de 37 de um total de 143 funcionários que integram a área operacional, ou seja, obteve-se uma participação de 25,87% dos empregados. Destes 20 são do sexo feminino e 17 do sexo masculino. A faixa etária preponderante é de 26 a 35 anos com 37,84% das respostas, 35,14% da faixa de 36 a 45 anos, 21,62% na faixa de 46 a 55 anos e 5,41% com mais de 55 anos.

Em relação ao tempo de trabalho na Caixa 40,54% dos que responderam à pesquisa possuem vínculo com a empresa de 6 a 10 anos, 32,43% de 11 a 15 anos,

18,92% há mais de 20 anos, 5,41% de 1 a 5 anos e 2,70% de 16 a 20 anos. O nível de instrução da maioria é Especialização/MBA, compreendendo 51,35% das respostas, 40,54% possuem Graduação, 5,41% declaram possuir Ensino Superior Incompleto e 2,70% Ensino Médio.

No que tange ao exercício de função gratificada 35,14% são técnicos bancários, 21,62% exercem função gratificada entre 6 e 10 anos, 13,51% entre 1 e 3 anos e com mesmo índice os que exercem função entre 3 a 5 anos, 8,11% dos que responderam à pesquisa exercem função gratificada há menos de 1 ano e, com percentual igual, se apresentam os que desempenham a função entre 11 e 15 anos.

Em relação à participação nos treinamentos 13,51% responderam que não participaram de treinamento, em 2018, enquanto 46,65% concordam parcialmente com a contribuição dos treinamentos para o melhor desempenho das atividades, e 24,32% concordam totalmente. Os que nem concordam nem discordam são 8,11% e os que discordam parcialmente representam 5,41%.

Quanto à participação no Programa de Aperfeiçoamento Profissional (Graduação, Pós-Graduação e Idiomas) da CEF, 67,57% responderam que não participaram de nenhuma modalidade, 16,22% fizeram a graduação com incentivo da CEF, 8,11% receberam incentivo na modalidade pós-graduação, 5,41% participaram de duas modalidades e 2,70% apenas da modalidade idiomas. Em relação às regras relativas ao Programa 54,05% conhecem e 45,95% desconhecem as mesmas. No que tange a futuras participações 56,76% não pretendem se inscrever nas próximas três edições e 43,24% planejam participar.

Sobre a necessidade de se atualizar para exercer a atividade na Caixa, 43,24% concordam totalmente com essa demanda, 37,84% concordam parcialmente, 16,22% não concordam nem discordam e 2,70% discordam totalmente

A principal ferramenta utilizada para se atualizar em relação aos produtos/operações tratadas na CICOB são os manuais normativos com 83,78% das respostas da pesquisa.

Quanto ao conteúdo dos materiais disponibilizados pela Universidade Caixa a maioria, representada por 67,57% das respostas, concorda parcialmente sobre a contribuição dos mesmos para o aprimoramento profissional, uma parcela de 16,22% concorda totalmente com a relevância deste subsídio.

Em relação ao tempo disponibilizado para autodesenvolvimento, 24,32% é o percentual obtido para três das opções de respostas, sendo elas: discordo

totalmente sobre a suficiência deste tempo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Já 18,92% discordam parcialmente e 8,11% não concordam nem discordam.

No que tange à retenção de conhecimento nas unidades da CICOB, quando da saída e/ou aposentadoria de funcionários, a maioria considera relevante com 51,35% das respostas e 40,54% consideram extremamente relevante.

A percepção dos funcionários da área operacional quanto à transferência de conhecimentos no âmbito da CICOB é de que a mesma é satisfatória para 62,16% dos respondentes, insatisfatória para 18,92%, 16,22% são indiferentes e 2,70% consideram muito satisfatória.

A última questão da pesquisa foi respondida por 22 funcionários, sendo que a resposta para a mesma não era obrigatória. Tratam-se de sugestões que serão encaminhadas aos gestores da CICOB para aperfeiçoamento dos treinamentos. Destaca-se que muitas das sugestões registradas extrapolam a competência da Centralizadora, ou seja, demandam alterações de políticas em órgãos que são superiores em nível hierárquico dentro da Caixa, no entanto nada impede que as mesmas sejam encaminhadas aos setores responsáveis.

4.2.2 Análise das respostas da Área de Gestão da CICOB

O número de questionários respondidos foi de nove para um total de quinze funcionários que integram a área de gestão, ou seja, obteve-se uma participação de 60% dos empregados. Destes, quatro são do sexo feminino e cinco do sexo masculino. A faixa etária preponderante é de 26 a 35 anos com sete respostas e dois que estão na faixa de 36 a 45 anos. Em relação ao tempo de trabalho na Caixa, três funcionários possuem vínculo com a empresa de 6 a 10 anos, enquanto seis deles trabalham na empresa entre 11 a 15 anos. Quanto ao nível de instrução sete possuem Especialização/MBA e dois possuem Graduação.

No que tange ao exercício de função gratificada na área de gestão cinco empregados exercem a mesma há menos de 1 ano, três funcionários entre 6 e 10 anos e apenas um entre 3 e 5 anos.

Em relação à participação nos treinamentos três funcionários responderam que não participaram de treinamento, em 2018, enquanto dois deles concordam parcialmente com a contribuição dos treinamentos para o melhor desempenho das atividades, e quatro concordam totalmente. As mesmas respostas e índices foram

obtidos em relação às atividades de desenvolvimento (curso de aperfeiçoamento, de extensão e de desenvolvimento de lideranças).

Quanto à participação no Programa de Aperfeiçoamento Profissional (Graduação, Pós-Graduação e Idiomas) da CEF, oito funcionários responderam que não participaram de nenhuma modalidade, e apenas um que recebeu incentivo na modalidade pós-graduação. Em relação às regras relativas ao Programa, oito gestores afirmam que conhecem e um declara que desconhece as mesmas. No que tange a futuras participações sete não pretendem se inscrever nas próximas três edições e dois planejam participar.

Sobre a necessidade de se atualizar para exercer a atividade na Caixa, sete funcionários concordam totalmente com essa demanda, um concorda parcialmente e um discorda parcialmente. Já em relação à retenção de conhecimento seis dos gestores consideram como extremamente relevante e três como relevante.

As perguntas abertas aplicadas no questionário direcionado a área de gestão serão analisadas no próximo item, sendo que as mesmas correspondem ao quinto objetivo específico deste trabalho.

4.2.3 Vinculação das respostas aos três últimos objetivos específicos

Observado o terceiro objetivo específico deste trabalho, que consiste em averiguar qual a percepção dos funcionários da CICOB em relação às ações de capacitação promovidas pela Caixa, verifica-se que aproximadamente 71% dos empregados vinculados à área operacional, consideram que os treinamentos efetuados em 2018 contribuíram, ainda que de forma parcial para 48,65%, para melhorar o seu desempenho nas atividades na CICOB. Já no que tange ao quesito educação, apesar de cerca de 81% dos respondentes considerarem necessário atualizar-se para exercer a atividade na empresa, apenas 43,24% pretendem participar do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da CEF nos próximos 3 anos. Destaca-se ainda que aproximadamente 84% concordam que o conteúdo disponibilizado pela Universidade Caixa contribui para o seu aprimoramento profissional.

O quarto objetivo específico deste trabalho consiste em investigar a concepção dos empregados quanto à transferência e retenção de conhecimento na CICOB, sendo que para 91,89% dos funcionários da área operacional trata-se de algo relevante, ou extremamente relevante. Já os gestores, que responderam à

pesquisa, na totalidade consideram relevante, ou extremamente relevante. Destaca-se a seguir as repostas da área de gestão sobre a percepção em relação à transferência de conhecimentos no âmbito da CICOB:

R1: “De extrema importância”.

R2: “Conhecimentos técnicos já estão muito bem estruturados, facilitando o compartilhamento. Na gestão é necessário buscar mais pessoas dispostas a se desenvolver para garantir a continuidade da atuação”.

R3: “De fluxo contínuo e tranquilo”.

R4: “Uma boa relação, buscando conhecimento de todos os produtos conforme funções”.

R5: “Acontece diariamente”.

R6: “Muito bem, basta verificar que metade da equipe era do contábil e todos foram treinados na conformidade”.

R7: “Ela tem ocorrido na medida em que os empregados são alocados na análise dos processos, de acordo com a função técnica desenvolvida”.

R8: “Ocorre por meio de mensagens, cartilhas, ou ainda ensinamento de empregados com maior experiência no processo”.

R9: “Muito boa”.

No que tange ao quinto objetivo específico que consiste em identificar as principais ideias e desafios apontados pela equipe de gestão da CICOB. Em relação as principais atividades que visam o aprimoramento das ações de capacitação destacam-se as seguintes respostas:

R1: Novas tecnologias.

R2: Ações educacionais, programas de incentivo, Ferramentas de Gestão de pessoas adotadas pela empresa.

R3: Feedback.

R4: Cursos e especialmente o contato com o Gerente.

R6: Atualização constante.

R7: A principal é gestão de pessoas.

R8: Pontos de controle de Gestores.

Em relação a como se dá a verificação da necessidade de treinamento na CICOB obteve-se as seguintes respostas:

R1: Pesquisas e levantamento de novas atividades.

R2: Avaliação de competências e resultado de entrega.

R3: Atualmente somente pelas propostas da caixa para GDP.

R4: Através do acompanhamento dos empregados.

R5: Visão do gestor.

R6: Pelos plenos com validação dos gestores.

R7: Com o mapeamento do conhecimento no que se refere às funções técnicas. Quanto às funções de gestão, a prática do dia a dia exige aperfeiçoamento das habilidades relacionadas à gestão de pessoas e processos sempre que aparecem novos desafios.

R8: Através de Feedback das equipes.

R9: De acordo com a disponibilização de vagas pela GIPES em cursos.

Conforme Salas e Cannon-Bowers (2001 apud ODELIUS e SIQUEIRA JR, 2007) o levantamento da necessidade de treinamento é uma das etapas mais importantes, sendo que nela se define quem deverá ser treinado e o que será ensinado, bem como se estabelece os objetivos do treinamento. Cabe destacar que o conceito de treinamento e desenvolvimento é abordado em algumas respostas

como sendo algo idêntico, porém conforme observa-se no referencial teórico verifica-se que ações de desenvolvimento, conforme Bergue (2014, p.260), “[...]são aquelas voltadas à aquisição de competências de natureza técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual”. Já o conceito de treinamento segundo Bergue (2014, p. 259) “[...] tem orientação predominantemente operacional, assentada na transmissão de competências que habilitam a realizar atividades ou modificar a forma de realizá-las”.

As principais ferramentas utilizadas para a execução dos treinamentos na CICOB de acordo com os gestores são:

- R1: Universidade Caixa.
- R2: Treinamentos técnicos são muitas vezes feitos através de vídeo conferência.
- R3: Universidade Caixa, rodas de diálogo.
- R4: Especialmente o conhecimento de empregados que vão disseminar o conhecimento.
- R5: UC.
- R6: Cartilhas e manuais.
- R7: Treinamento na prática dos processos de análise, cursos presenciais, como exemplo o Curso de Design Thinking.
- R8: Universidade Caixa e reuniões com as equipes.
- R9: Não há.

Nessa questão faz-se necessário destacar novamente o conceito de treinamento, já citado nesta subseção, e de educação, que é citada por Nadler (1984 apud ABBAD et al., 2007 p. 142) como sendo a “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”. Cabe salientar que a maioria dos cursos da Universidade Caixa compreendem ações educacionais e não são voltadas a tarefas específicas, portanto não se enquadram como treinamento.

Para a questão atinente à avaliação de treinamentos, como ela é efetuada e quais os principais itens observados na mesma os gestores responderam:

- R1: Ainda não participei de treinamentos.
- R2: Resultado entregue pós treinamento, avaliação do conhecimento e da qualidade do desempenho.
- R3: Não possuo parâmetros para responder.
- R4: Na prática.
- R5: Aplicabilidade na rotina diária.
- R6: Aprendizado.
- R7: O aprendizado é medido a partir da prática diária do empregado nas análises. Os itens são tempo de análise, contestações de pareceres ausência dos procedimentos de finalização.
- R8: É efetuada através de cartilhas ou POP's desenvolvidos pelos empregados. São avaliados conforme sua clareza e aplicabilidade
- R9: Não há.

Em relação às respostas da questão exposta anteriormente verifica-se que alguns gestores não possuem a clareza de como é efetuada a avaliação dos treinamentos. Observa-se que dos 9 gestores que responderam ao questionário, 5 exercem a função há menos de um ano, portanto o conhecimento sobre a avaliação dos treinamentos é uma possível lacuna a ser desenvolvida no âmbito da CICOB.

A última questão direcionada aos gestores trata dos principais conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos pelos funcionários, considerando as ações de TD&E vigentes na Caixa, sendo que as principais respostas foram as seguintes:

R1: Resiliência, Visão periférica, ser digital.

R3: Amadurecimento profissional e adequação aos novos cenários que se apresentam.

R4: Engajamento nas atividades / percepção do impacto da sua atividade para o todo.

R5: Trabalho em equipe, inovação.

R6: Compliance.

R7: Conhecimento dos processos de análise, conhecimento de gestão estratégica e gestão de pessoas. Habilidades relacionadas às novas competências, tais como Ser Digital, Resolver Problemas Complexos, Conquistar Resultados, entre outras.

R8: Foco no cliente, resolução de problemas e alcance de resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que cada vez mais as empresas precisam obter resultados para a sua manutenção/expansão no mercado, portanto as ações do TD&E são ferramentas indispensáveis para o atendimento das demandas relativas à gestão de pessoas. Segundo Bergue (2014, p.259), a aquisição de competências - conhecimento, habilidades e atitudes - necessárias à elevação da efetividade do trabalho pode se processar a partir de três categorias de ações de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação.

Observa-se ainda conforme a perspectiva da história do TD&E, apresentada por Bastos (1991 apud ABBAD et al., 2007 p.161), que estamos na onda, de 1980 até os dias atuais, “denominada informação, conhecimento e sabedoria”, sendo que os autores destacam que neste período “a ênfase está no desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores, no preparo para tomada de decisões e em uma maior exigência a respeito das técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação”.

Neste trabalho procurou-se analisar a percepção de funcionários da área operacional e dos gestores acerca das ações de capacitação na transferência e retenção de conhecimento da equipe da CICOB, sendo que para sua efetivação foram aplicadas pesquisas direcionadas à área operacional e a de gestão, além da obtenção de dados junto à Caixa, no que tange ao Programa de Aperfeiçoamento Profissional.

Destaca-se em relação à área operacional, a satisfação dos empregados no que tange à transferência de conhecimentos na CICOB, sendo que tal percepção é compartilhada por 62,16% dos que responderam à pesquisa. Já no que tange à contribuição dos treinamentos para melhorar o desempenho da atividade 70,97% concordam com a sua efetividade. Quanto ao tempo destinado para autodesenvolvimento 48,64% concordam, ainda que parcialmente, que ele é suficiente para o fim que se destina. Dos 37 funcionários que responderam a pesquisa, 22 encaminharam sugestões para aperfeiçoamento dos treinamentos. Salienta-se que tais sugestões serão encaminhadas aos gestores.

No que tange à pretensão de participar do Programa de Aperfeiçoamento Profissional apenas 43,24% dos funcionários da área operacional responderam afirmativamente, enquanto que entre os gestores o índice é de 22,22%. Cabe destacar aqui a afirmação de Delors (2003 apud ABBAD et al., 2007 p.148) que

serve para uma reflexão em relação aos índices anteriormente citados em relação a aprendizagem ao longo da vida:

É impossível nos dias atuais se pensar que a bagagem inicial de conhecimentos adquiridos na juventude será suficiente para o indivíduo se manter ativo e competitivo no mercado, porque a evolução rápida do mundo exige uma atualização contínua dos saberes.

Salienta-se a relevância da disseminação do conhecimento acerca das regras para participação no Programa de Aperfeiçoamento Profissional, bem como da atuação dos gestores na orientação do processo de escolha de temas para pesquisa e no acompanhamento do desenvolvimento destes trabalhos. Estudar a atuação da gestão das equipes e dos processos contribui para o aperfeiçoamento na obtenção de resultados, sendo assim os funcionários devem ser incentivados a aderir ao Programa, bem como receber o devido suporte para transferência dos conhecimentos obtidos nestes estudos. As práticas citadas contribuiriam para um dos objetivos do plano estratégico da Caixa (2012-2022) que é: Ser reconhecida como uma das empresas em excelência nas práticas de gestão de pessoas.

Quanto aos treinamentos ficou evidenciado pelas respostas dos gestores que, principalmente, no que tange à avaliação de tais atividades, há necessidade de maior de propagação de conhecimento, entre a equipe, sobre o tema.

As pesquisas atenderam ao objetivo deste trabalho, sendo que fica explicitada a possibilidade de aperfeiçoamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação na CICOB. Cabe ainda destacar que muitas das ações analisadas neste trabalho, ou ainda aquelas sugeridas pelos funcionários da área operacional, demandam atenção de unidades à qual a CICOB está vinculada dentro do organograma da Caixa, sendo passíveis de encaminhamento para busca de soluções.

5.1 LIMITAÇÕES

Os objetivos propostos para este estudo foram atingidos por meio das pesquisas relatadas neste trabalho, porém há limitações que serão apresentadas na sequência para contribuir com possíveis estudos futuros.

A principal limitação é o número respostas obtidas, sendo que para a área operacional obteve-se uma amostra de 25,87% do total de funcionários e entre os gestores o número de respostas equivale à 60% do total.

Cabe salientar que os questionários foram enviados via e-mail corporativo, com link do site da ferramenta escolhida para esta pesquisa, em virtude dos funcionários vinculados se encontrarem em 4 unidades, em municípios distintos. Caso fossem aplicados de maneira presencial não seria possível cumprir o tempo necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

Em estudos futuros pode-se adotar metodologia distinta para a pesquisa, como entrevistas com os gestores, aplicação dos questionários de forma presencial, além de uma análise de impacto das ações de capacitação nas Centralizadoras. O presente trabalho não responde, por exemplo, porque parte dos funcionários estão insatisfeitos com a transferência de conhecimentos na CICOB nem o motivo do alto índice de empregados não se interessarem em participar do Programa de Aperfeiçoamento Profissional, sendo assim as entrevistas poderiam contribuir para obtenção de mais elementos para responder a estas questões.

Destaca-se ainda, como tema passível de estudo, a análise do uso da Universidade Caixa para disseminação de conhecimento e a efetividade das práticas correntes, no que tange a realização dos cursos disponibilizados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva [et al.] (colaboradores) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**; Porto Alegre, Artmed, 2007.

ABBAD, Gardênia da Silva [et al.]. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo : Atlas, 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018. **História da Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa>>. Acesso em 03 de julho de 2018.

CAMARGO, Marisa Marques de Toledo. **Análise dos elementos de gestão de conhecimento de uma instituição financeira de fomento: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. **Suporte à Transferência de Treinamento: Estudo de Caso na Administração Pública**. XXXIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2009.

CASTRO, Pedro Marcos Roma de; POLO, Edison Fernandes; PORTO, Geciane Silveira. **Treinamento, Desenvolvimento e Mudança: uma Articulação Possível e Necessária**. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. Atlas. São Paulo, 2010.

KERBAUY, Maria Teresa Miceli; Souza, Kellcia Rezende. **Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação.** Revista Educação e Filosofia. Uberlândia, 2017.

LYRA, Danielle; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; **Quem sabe, ensina: O processo de transferência de conhecimento dos trabalhadores maduros.** II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** 7. Ed. Atlas. São Paulo, 2007.

ODELIUS, Catarina Cecília; SIQUEIRA JR, Fernando Antonio Braga de; **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados.** XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

PULCINELI, Mendes Márcia. **Do Treinamento à Educação Corporativa: Uma Trajetória do Processo de Aprendizagem Organizacional no Banco do Brasil S.A.** Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), FGV, Rio de Janeiro, 2002.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa.** Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, Fortaleza, 2006.

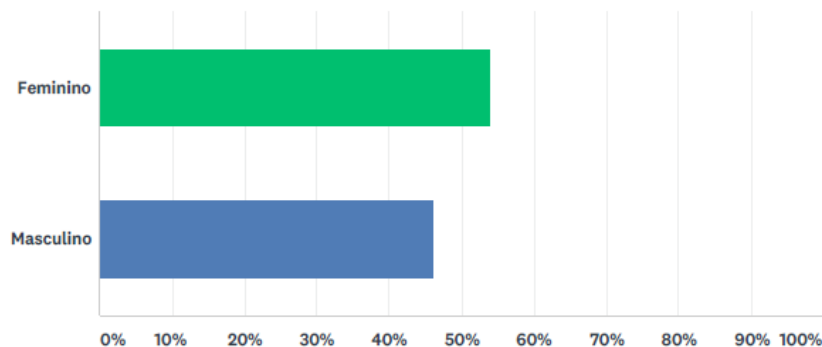
TEIXEIRA, Enise Barth. **Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais.** Revista Desenvolvimento em Questão. Editora Unijuí, Ijuí, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 5. ed. Atlas. São Paulo, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 5.ed. Bookman. Porto Alegre, 2015

APÊNDICE A – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO À ÁREA OPERACIONAL

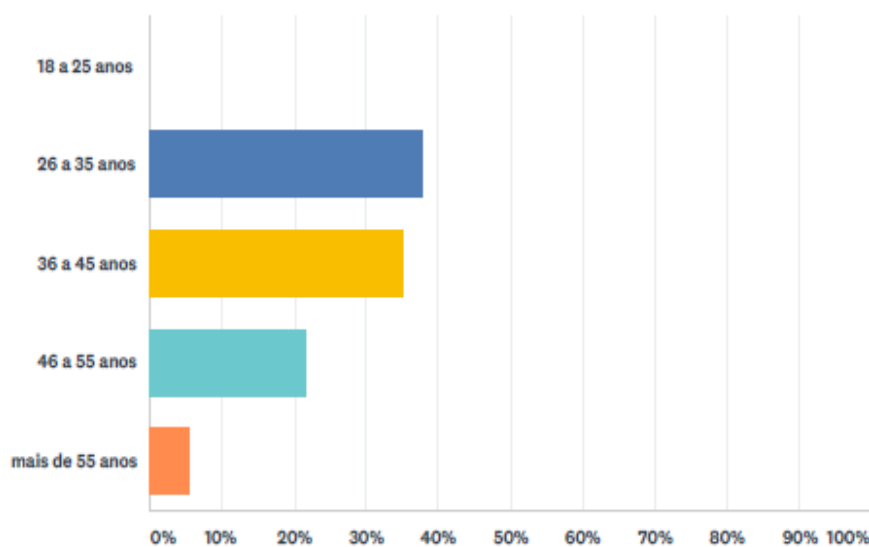
Questão 01. Sexo?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Feminino	54,05%	20
Masculino	45,95%	17
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

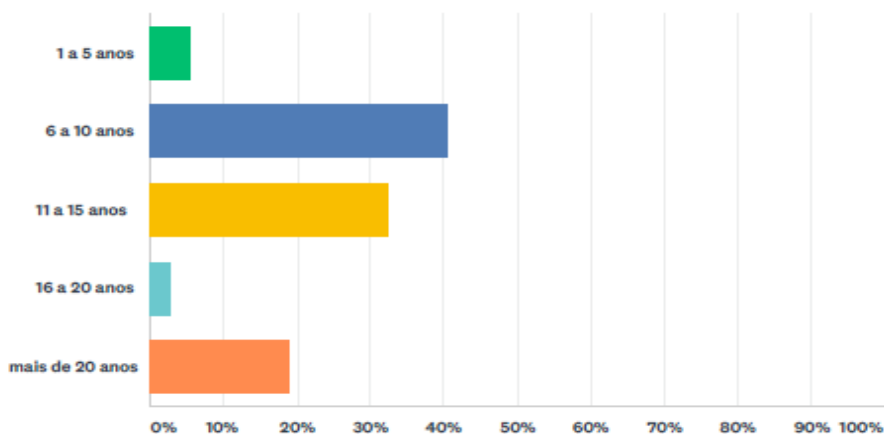
Questão 02. Qual sua faixa etária?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
18 a 25 anos	0,00%	0
26 a 35 anos	37,84%	14
36 a 45 anos	35,14%	13
46 a 55 anos	21,62%	8
mais de 55 anos	5,41%	2
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

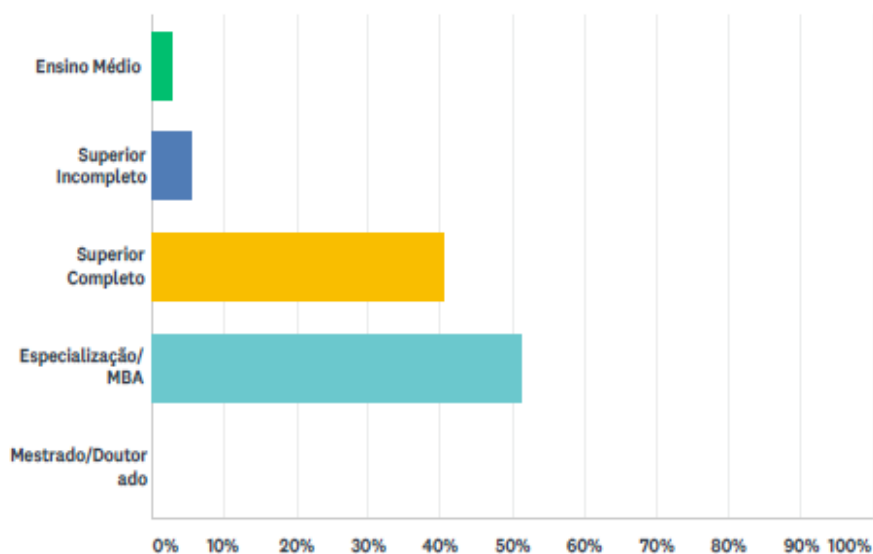
Questão 03. Há quanto tempo trabalha na Caixa?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
1 a 5 anos	5,41%	2
6 a 10 anos	40,54%	15
11 a 15 anos	32,43%	12
16 a 20 anos	2,70%	1
mais de 20 anos	18,92%	7
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

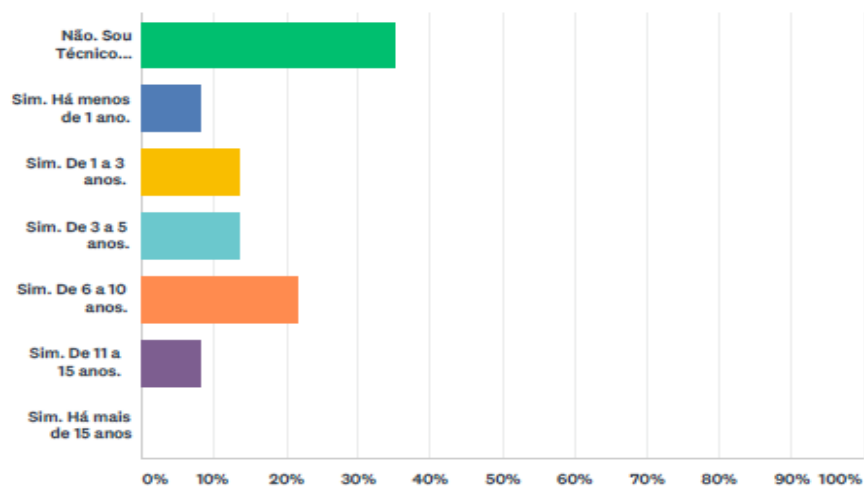
Questão 04. Qual seu nível de instrução?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Ensino Médio	2,70%	1
Superior Incompleto	5,41%	2
Superior Completo	40,54%	15
Especialização/MBA	51,35%	19
Mestrado/Doutorado	0,00%	0
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

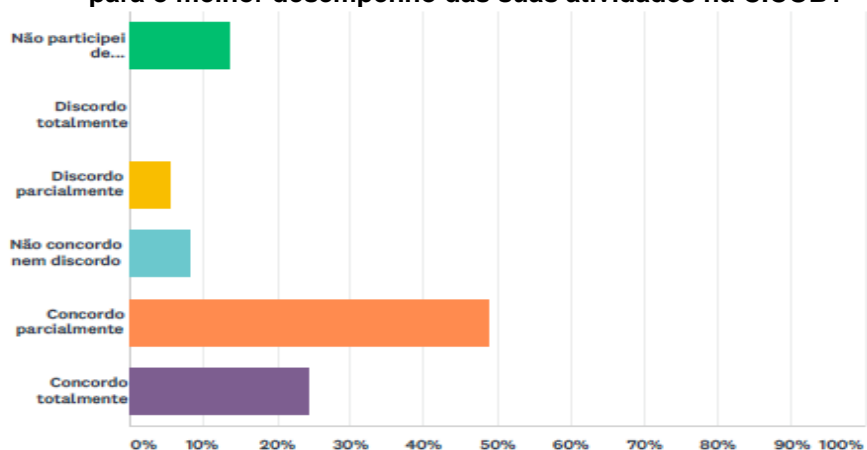
Questão 05. Exerce função gratificada?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Não. Sou Técnico Bancário Novo.	35,14%	13
Sim. Há menos de 1 ano.	8,11%	3
Sim. De 1 a 3 anos.	13,51%	5
Sim. De 3 a 5 anos.	13,51%	5
Sim. De 6 a 10 anos.	21,62%	8
Sim. De 11 a 15 anos.	8,11%	3
Sim. Há mais de 15 anos.	0,00%	0
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

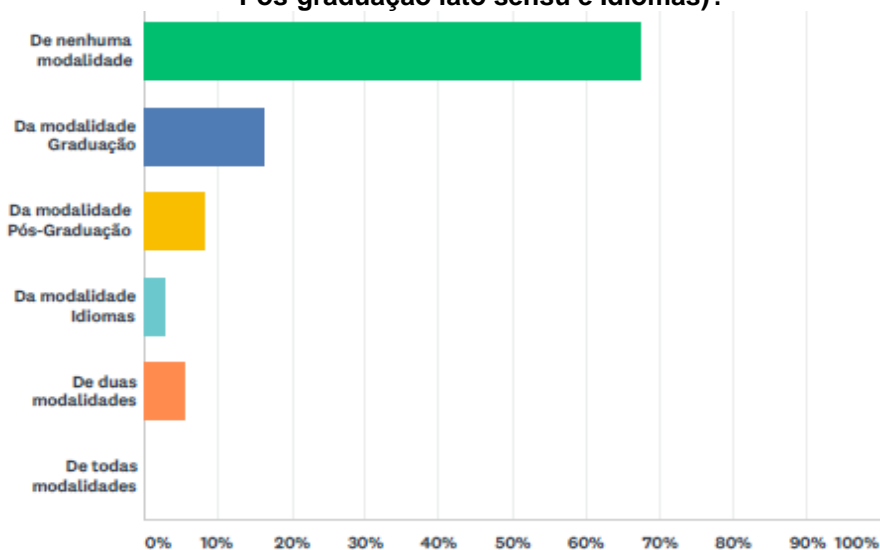
Questão 06. Em relação a participação de treinamento(s) em 2018, considera que contribuíram para o melhor desempenho das suas atividades na CICOB?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Não participei de treinamento(s)	13,51%	5
Discordo totalmente	0,00%	0
Discordo parcialmente	5,41%	2
Não concordo nem discordo	8,11%	3
Concordo parcialmente	48,65%	18
Concordo totalmente	24,32%	9
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

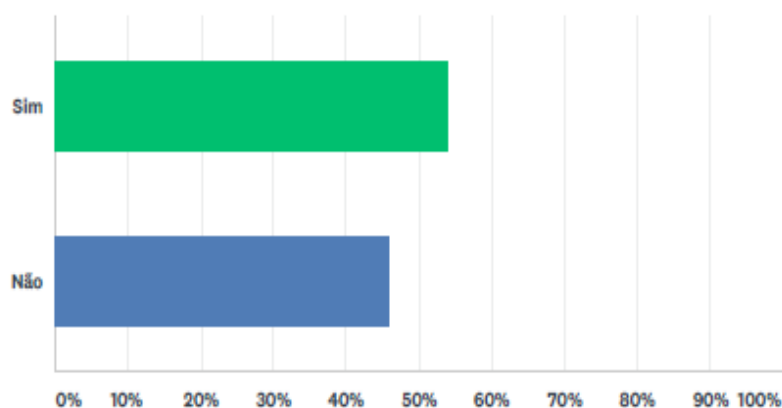
Questão 07. Já participou do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa (Graduação, Pós-graduação lato sensu e Idiomas)?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
De nenhuma modalidade	67,57%	25
Da modalidade Graduação	16,22%	6
Da modalidade Pós-Graduação	8,11%	3
Da modalidade Idiomas	2,70%	1
De duas modalidades	5,41%	2
De todas modalidades	0,00%	0
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA

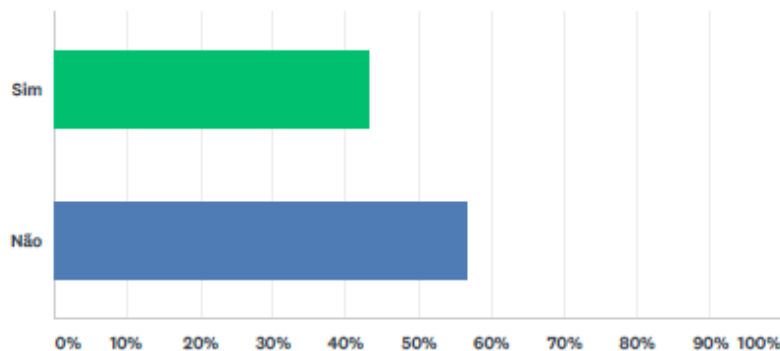
Questão 08. Conhece as regras para participação no Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	54,05%	20
Não	45,95%	17
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

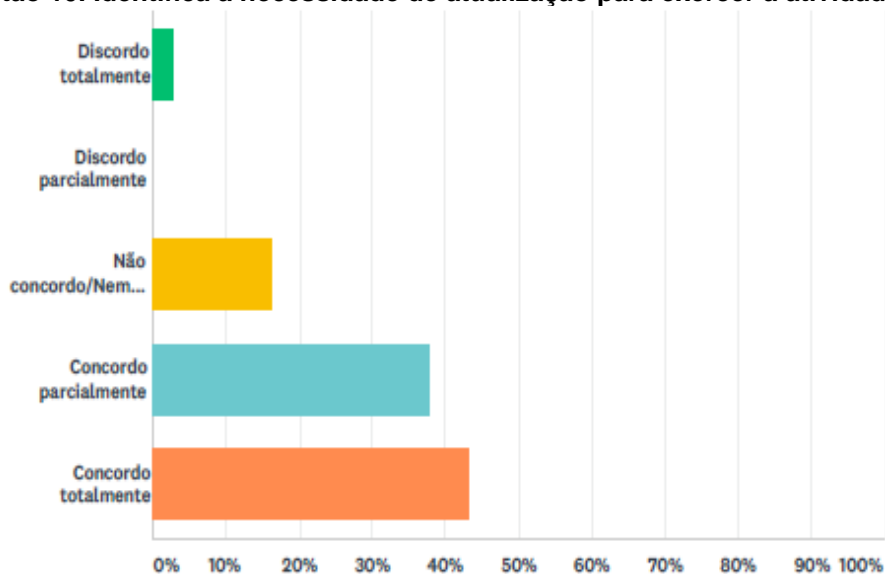
Questão 09. Pretende participar do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa nos próximos 3 anos?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	43,24%	16
Não	56,76%	21
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

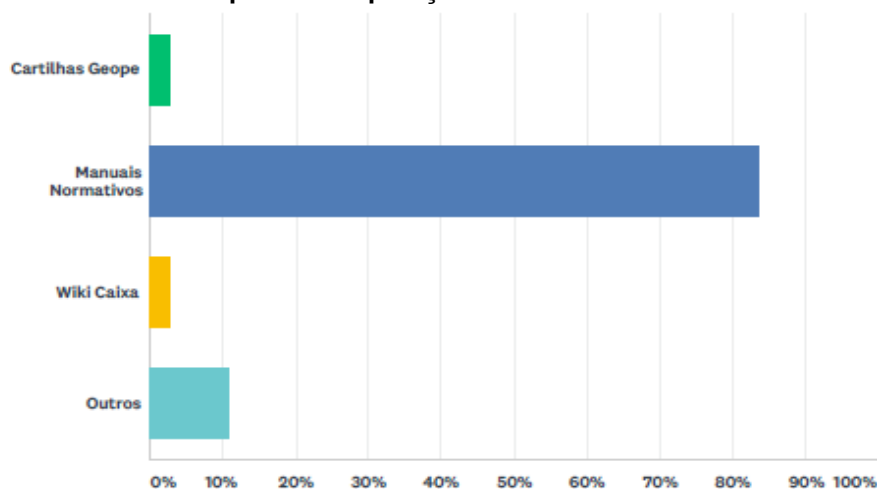
Questão 10. Identifica a necessidade de atualização para exercer a atividade na Caixa?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	2,70%	1
Discordo parcialmente	0,00%	0
Não concordo/Nem discordo	16,22%	6
Concordo parcialmente	37,84%	14
Concordo totalmente	43,24%	16
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

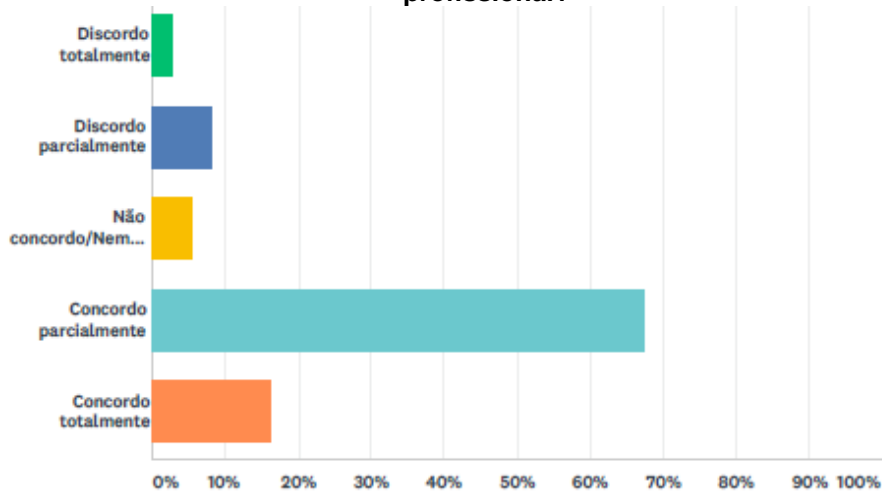
Questão 11. Qual a principal ferramenta que utiliza para atualização em relação aos produtos/operações tratadas na CICOB?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Cartilhas Geope	2,70%	1
Manuais Normativos	83,78%	31
Wiki Caixa	2,70%	1
Outros	10,81%	4
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

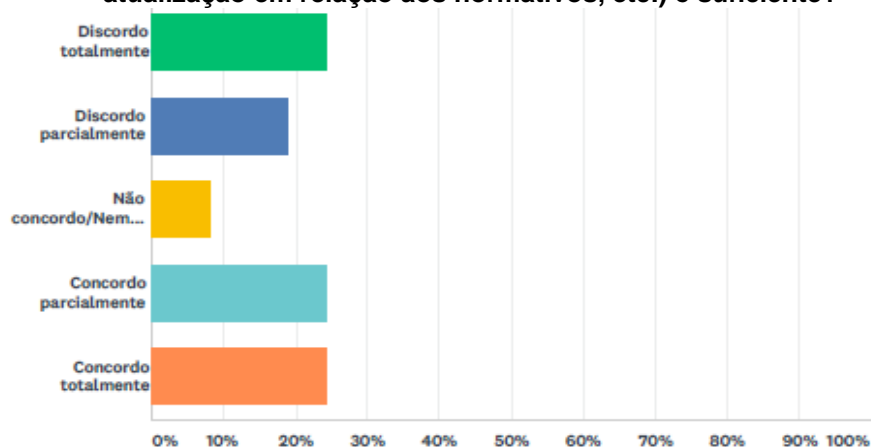
Questão 12. Os conteúdos da Universidade Caixa contribuem para seu aprimoramento profissional?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	2,70%	1
Discordo parcialmente	8,11%	3
Não concordo/Nem discordo	5,41%	2
Concordo parcialmente	67,57%	25
Concordo totalmente	16,22%	6
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

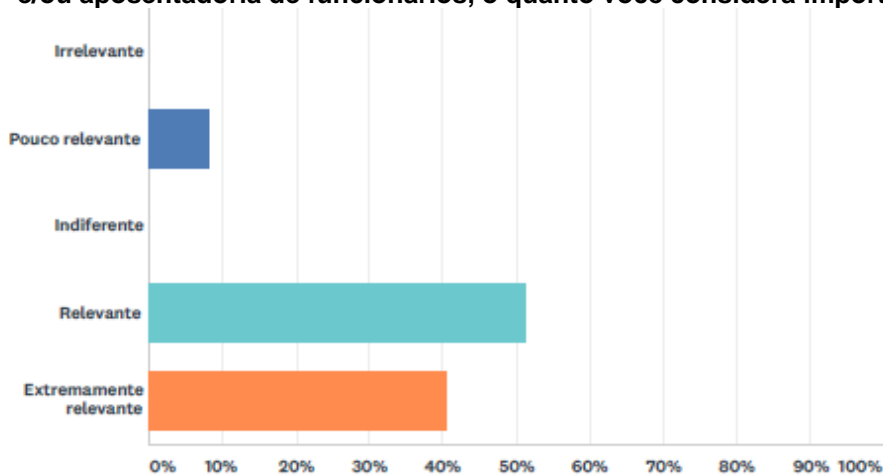
Questão 13. O tempo disponibilizado para autodesenvolvimento (Universidade Caixa, atualização em relação aos normativos, etc.) é suficiente?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	24,32%	9
Discordo parcialmente	18,92%	7
Não concordo/Nem discordo	8,11%	3
Concordo parcialmente	24,32%	9
Concordo totalmente	24,32%	9
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

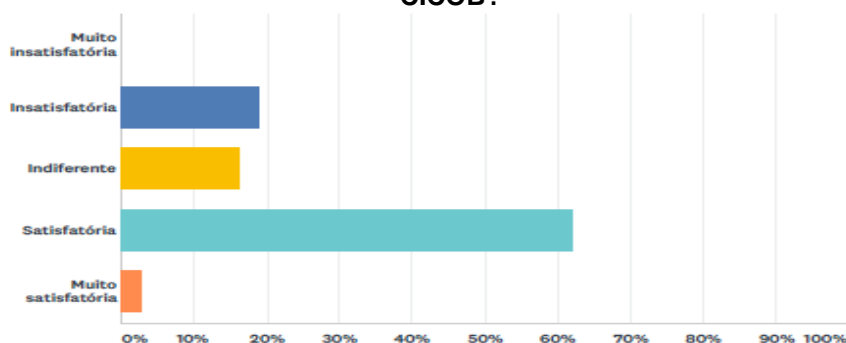
Questão 14. Em relação a retenção de conhecimento das unidades da CICOB, quando da saída e/ou aposentadoria de funcionários, o quanto você considera importante?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Irrelevante	0,00%	0
Pouco relevante	8,11%	3
Indiferente	0,00%	0
Relevante	51,35%	19
Extremamente relevante	40,54%	15
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 15. Qual a sua percepção em relação à transferência dos conhecimentos no âmbito da CICOB?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Muito insatisfatória	0,00%	0
Insatisfatória	18,92%	7
Indiferente	16,22%	6
Satisfatória	62,16%	23
Muito satisfatória	2,70%	1
Total de respondentes: 37		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

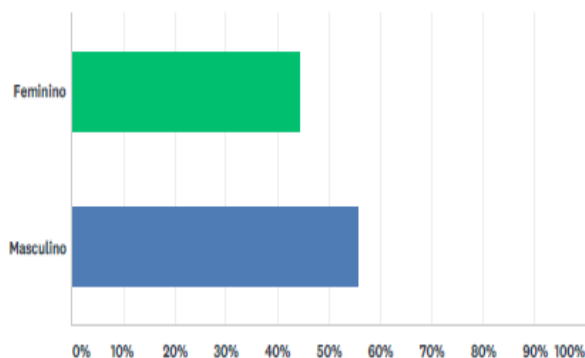
Questão 16. Quais as suas sugestões para aperfeiçoamento dos treinamentos que envolvam atividades tratadas pela CICOB?

Nº	RESPOSTAS
1	Como recebemos muitos emails diários com mudanças em relação aos tratamentos dos processos (diversos), seria importante termos mais tempo e oportunidade de nos reunirmos para colocarmos em pauta essas mudanças, as mais relevantes pelo menos. Temos pouco tempo destinado à isso e isso pode prejudicar a correta análise frente às recorrentes mudanças nos processos. Obrigada.
2	Disponibilização de forma centralizada dos materiais utilizados nos treinamentos, permitindo seu acesso a qualquer tempo.
3	Padronização e nivelamento do conhecimento dos empregados.
4	cursos presenciais, treinamento das atividades específicas, suporte de pessoas com conhecimento quando da realização de atividades novas, suporte online de instrutores, possibilidade de tirar dúvidas referente a norma da CAIXA
5	Mais tempo para poder atualizar os conhecimentos, tendo em vista que as metas exigem tempo integral de exercer as tarefas não sobrando tempo para atualização
6	Treinamentos que foquem nos empregados segundo suas atividades, diretos, descentralizados e com conhecimento prático e aplicável.
7	.
8	Melhor o material de estudo.
9	Como são muitos produtos tratados na CICOB, seria bom um grupo específico de empregados fazer determinadas atividades, para não onerar todos os colegas, com demandas que podem ser feitas por menos colegas.
10	acesso ao universidade Caixa de ambientes externos (casa).
11	Selecionar os empregados mais capacitados de dar-lhes treinamento de instrutoria para que repassem seu conhecimento aos demais empregados.
12	Acredito que treinamento presencial surte um melhor efeito do que treinamentos a distância.
13	Treinamentos constantes para acompanhar as alterações de checklist
14	Oportunidades de desenvolvimento, de participar de treinamentos e disponibilização de tempo para efetuar os cursos da universidade caixa, Disseminação de novas tarefas a quem demonstrar interesse/ Participação do gestor da formação e motivação dos seus subordinados
15	Mais tempo para o aprendizado inicial e adaptação a uma nova atividade.
16	Desenvolvimento de Ações Educacionais para realização presencial por parte dos empregados de forma regionalizada
17	Mais tempo para eles.
18	análises em grupo
19	padronização dos procedimentos operacionais
20	sistema de rodizio, pois atualmente o empregado é "especialista" em alguns processos e não faz nem ideia de outros. Sendo que os colegas que trabalham no segundo turno precisam um conhecimento maior sobre as operações em relação aos colegas da manhã, visto que é preciso fazer o que falta para a meta.
21	treinamentos com questões práticas e não apenas leituras e vídeos
22	Mais tempo para absorvermos os conteúdos e realizar mais cursos.

Fonte: Pesquisa aplicada à Área operacional da CICOB-CAIXA (2018)

APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO À ÁREA DE GESTÃO

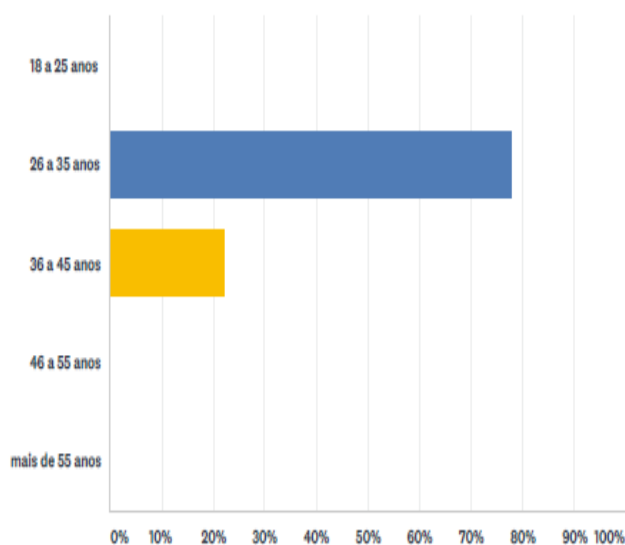
Questão 01. Sexo?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Feminino	44,44%	4
Masculino	55,56%	5
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

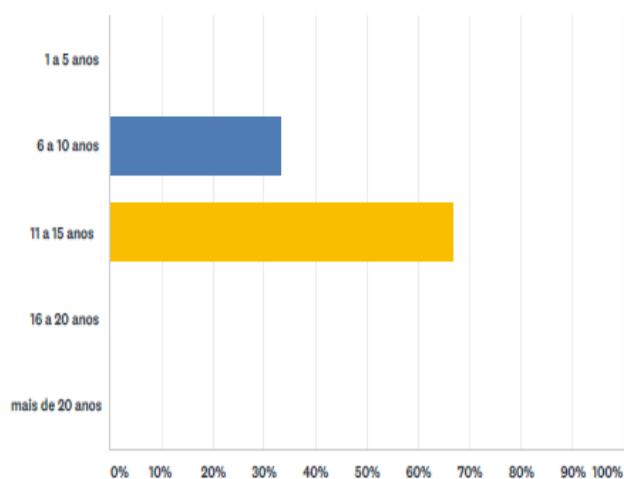
Questão 02. Qual sua faixa etária?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
18 a 25 anos	0,00%	0
26 a 35 anos	77,78%	7
36 a 45 anos	22,22%	2
46 a 55 anos	0,00%	0
mais de 55 anos	0,00%	0
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

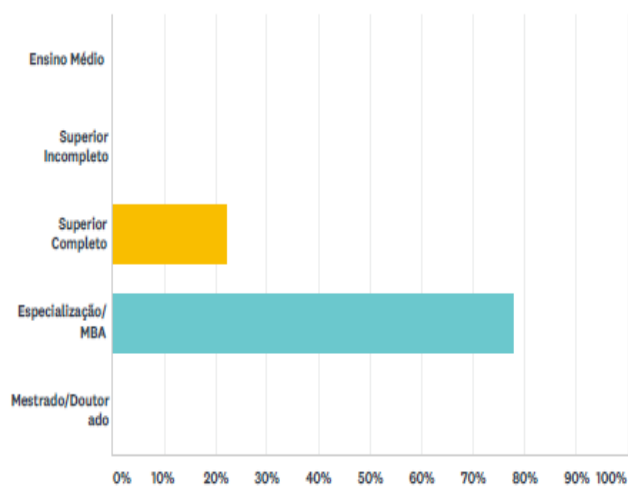
Questão 03. Há quanto tempo trabalha na Caixa?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
1 a 5 anos	0,00%	0
6 a 10 anos	33,33%	3
11 a 15 anos	66,67%	6
16 a 20 anos	0,00%	0
mais de 20 anos	0,00%	0
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

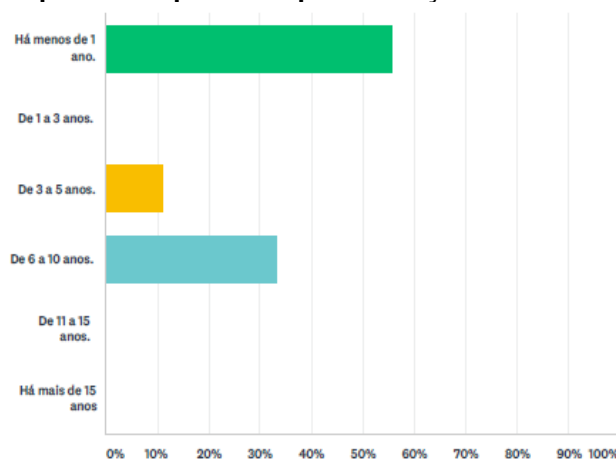
Questão 04. Qual seu nível de instrução?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Ensino Médio	0,00%	0
Superior Incompleto	0,00%	0
Superior Completo	22,22%	2
Especialização/MBA	77,78%	7
Mestrado/Doutorado	0,00%	0
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

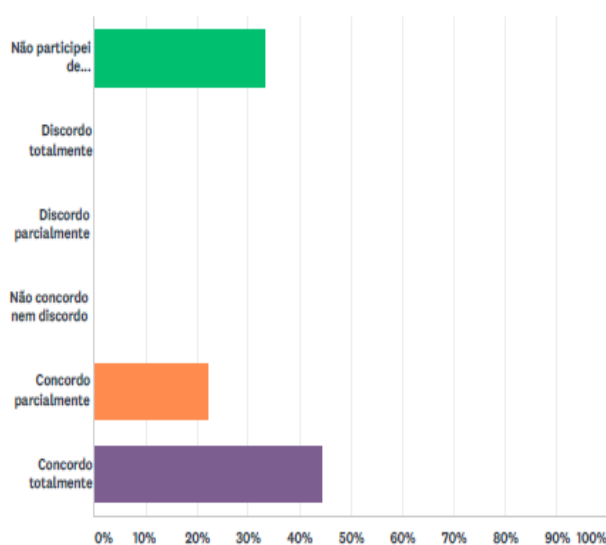
Questão 05. Há quanto tempo desempenha função vinculada à gestão da Caixa?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Há menos de 1 ano.	55,56%	5
De 1 a 3 anos.	0,00%	0
De 3 a 5 anos.	11,11%	1
De 6 a 10 anos.	33,33%	3
De 11 a 15 anos.	0,00%	0
Há mais de 15 anos	0,00%	0

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

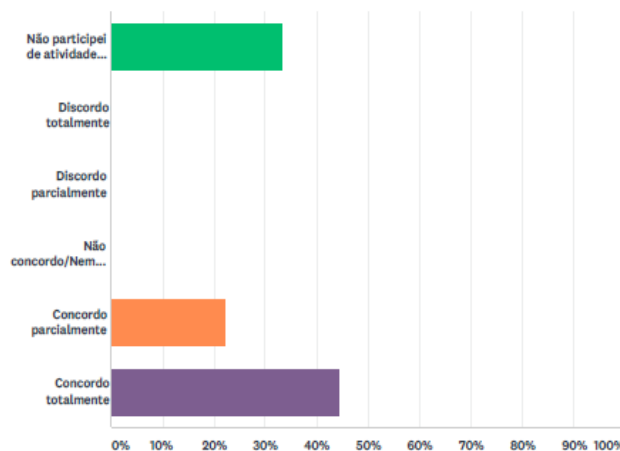
Questão 06. Em relação a participação de treinamento(s) em 2018, considera que contribuíram para o melhor desempenho das suas atividades na CICOB?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Não participei de treinamento(s)	33,33%	3
Discordo totalmente	0,00%	0
Discordo parcialmente	0,00%	0
Não concordo nem discordo	0,00%	0
Concordo parcialmente	22,22%	2

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

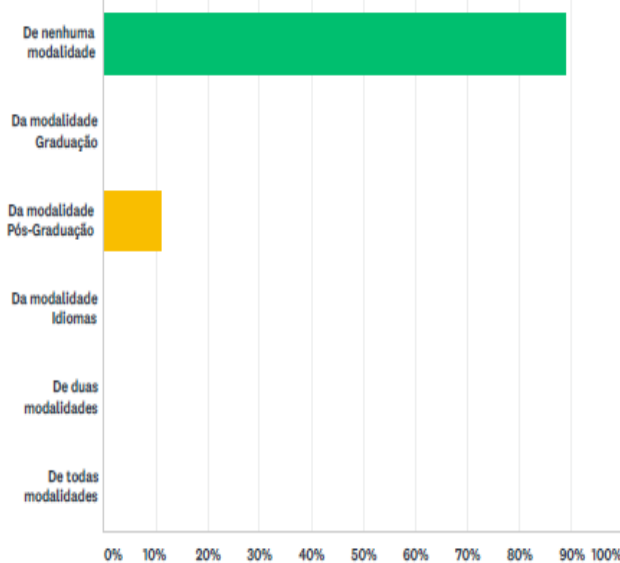
Questão 07. Em 2018, caso tenha participado de atividades de desenvolvimento (curso de aperfeiçoamento, de extensão e de desenvolvimento de lideranças) promovido pela Caixa elas contribuíram para o seu melhor desempenho na CICOB?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	Quantidade
Não participei de atividades de desenvolvimento	33,33%	3
Discordo totalmente	0,00%	0
Discordo parcialmente	0,00%	0
Não concordo/Nem discordo	0,00%	0

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

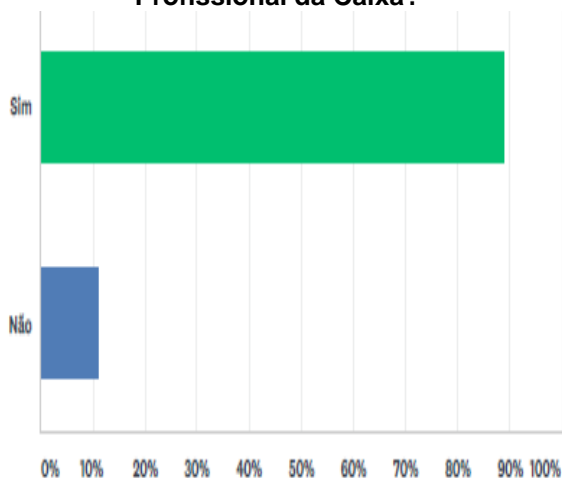
Questão 08. Já participou do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa (Graduação, Pós-graduação lato sensu e Idiomas)?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	Quantidade
De nenhuma modalidade	88,89%	8
Da modalidade Graduação	0,00%	0
Da modalidade Pós-Graduação	11,11%	1
Da modalidade Idiomas	0,00%	0
De duas modalidades	0,00%	0

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

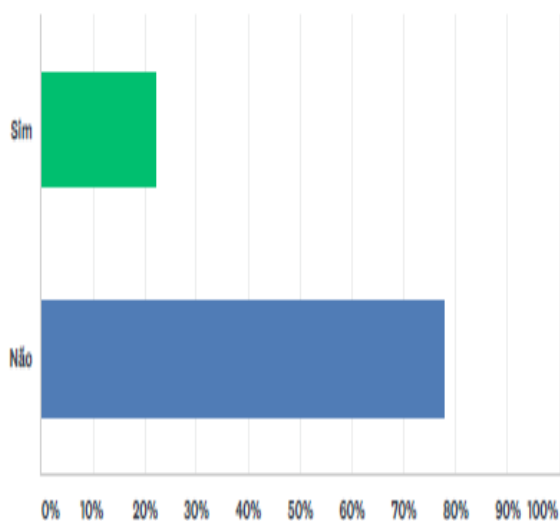
Questão 09. Conhece as regras para participação no Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	88,89%	8
Não	11,11%	1
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

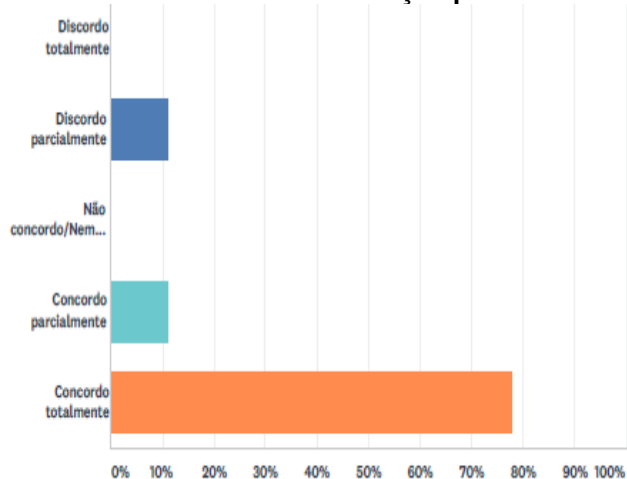
Questão 10. Pretende participar do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa nos próximos 3 anos?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	22,22%	2
Não	77,78%	7
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

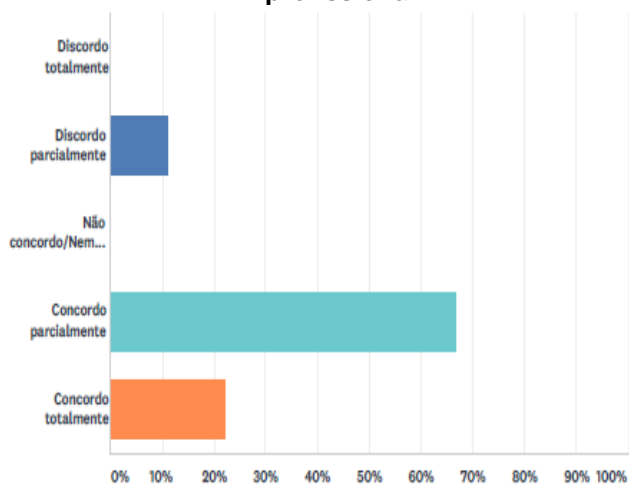
Questão 11. Identifica a necessidade de atualização para exercer a atividade na Caixa?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	0,00%	0
Discordo parcialmente	11,11%	1
Não concordo/Nem discordo	0,00%	0
Concordo parcialmente	11,11%	1
Concordo totalmente	77,78%	7
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

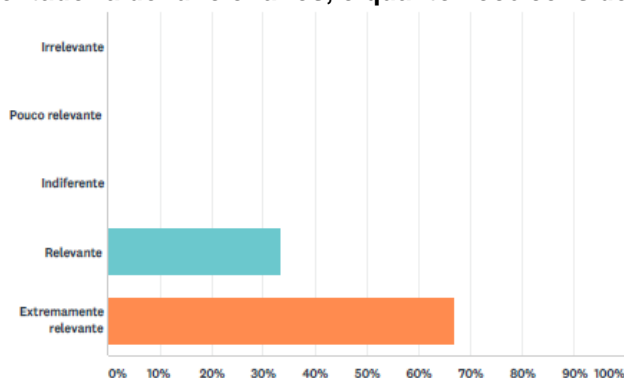
Questão 12. Os conteúdos da Universidade Caixa contribuem para o seu aprimoramento profissional?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	0,00%	0
Discordo parcialmente	11,11%	1
Não concordo/Nem discordo	0,00%	0
Concordo parcialmente	66,67%	6
Concordo totalmente	22,22%	2
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 13. Em relação à retenção de conhecimento nas unidades da CICOB, quando da saída e/ou aposentadoria de funcionários, o quanto você considera importante?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Irrelevante	0,00%	0
Pouco relevante	0,00%	0
Indiferente	0,00%	0
Relevante	33,33%	3
Extremamente relevante	66,67%	6
Total de respondentes: 9		

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 14. No que tange às funções de gestão da CICOB, quais conhecimentos, habilidades e atitudes considera relevantes para exercê-las?

Nº	RESPOSTAS
1	Resiliência,
2	Gestão estratégica, gestão de pessoas e inovação
3	visão humana e ampla das capacidade e limitações de cada colaborador, empatia e busca de acertividade no tratamento pontual de cada demanda.
4	Focar nas Pessoas / Visão Periférica
5	Empatia, Liderança, proatividade.
6	Preocupação com as Pessoas
7	conhecimento dos processos e de assuntos relacionados à gestão. Habilidades de comunicação, visão estratégica, compartilhamento de informações, entre outras.
8	Gestão de pessoas e Gestão de Processos
9	Liderança pelo exemplo; autocrítica; cuidado com as pessoas

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 15. Quais as principais atividades você destacaria no âmbito CICOB/CEF, que visam o aprimoramento da gestão nos quesitos treinamento, desenvolvimento e educação?

Nº	RESPOSTAS
1	Novas tecnologias
2	Ações educacionais, programas de incentivo, Ferramentas de Gestão de pessoas adotadas pela empresa.
3	feedback,
4	Cursos e especialmente o contato com o Gerente.
5	DT
6	Atualização constante
7	A principal é gestão de pessoas.
8	Pontos de controle de Gestores
9	Reuniões gerenciais

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 16. Como se dá a verificação da necessidade de treinamento na CICOB?

Nº	RESPOSTAS
1	Pesquisas e levantamento de novas atividades
2	Avaliação de competências e resultado de entrega
3	atualmente somente pelas propostas da caixa para GDP
4	Através do acompanhamento dos empregados.
5	Visão do gestor
6	Pelos plenos com validação dos gestores
7	Com o mapeamento do conhecimento no que se refere às funções técnicas. Quanto às funções de gestão, a prática do dia a dia exige aperfeiçoamento das habilidades relacionadas à gestão de pessoas e processos sempre que aparecem novos desafios.
8	Através de Feedback das equipes
9	De acordo com a disponibilização de vagas pela GIPES em cursos

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 17. Quais as principais ferramentas que são utilizadas para a execução dos treinamentos atualmente na CICOB?

Nº	RESPOSTAS
1	universidade Caixa
2	Treinamentos técnicos são muitas vezes feitos através de vídeo conferência.
3	universidade.caixa , rodas de diálogo
4	Especialmente o conhecimento de empregados que vão disseminar o conhecimento.
5	UC
6	Cartilhas e manuais
7	Treinamento na prática dos processos de análise, cursos presenciais, como exemplo o Curso de Design Thinking.
8	Universidade Caixa e reuniões com as equipes
9	Não há.

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 18. Em relação a avaliação dos treinamentos como ela é efetuada na CICOB? Quais os principais itens observados na mesma?

Nº	RESPOSTAS
1	Ainda não participei de treinamentos
2	Resultado entregue pós treinamento, avaliação do conhecimento e da qualidade do desempenho.
3	não possuo parametros para responder
4	Na prática.
5	Aplicabilidade na rotina diária
6	aprendizado
7	O aprendizado é medido a partir da prática diária do empregado nas análises. Os itens são tempo de análise, contestações de parecer e ausência dos procedimentos de finalização.
8	É efetuada através de cartilhas ou POP's desenvolvidos pelos empregados. São avaliados conforme sua clareza e aplicabilidade
9	Não há.

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 19. Qual a sua percepção em relação à transferência dos conhecimentos no âmbito da CICOB?

Nº	RESPOSTAS
1	De extrema importância
2	Conhecimento técnico já estão muito bem estruturados, facilitando o compartilhamento. Na gestão é necessário buscar mais pessoas dispostas a se desenvolver para garantir a continuidade da atuação.
3	de fluxo contínuo e tranquilo.
4	Uma boa relação, buscando conhecimento de todos os produtos conforme funções.
5	Acontece diariamente
6	Muito bem, basta verificar que metade da equipe era do contábil e todos foram treinados na conformidade
7	Ela tem ocorrido na medida em que os empregados são alocados na análise dos processos, de acordo com a função técnica desenvolvida.
8	Ocorre por meio de mensagens, cartilhas ou ainda ensinamento de empregados com maior experiência no processo
9	Muito boa.

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

Questão 20. Quais os principais conhecimentos, habilidades e atitudes espera-se que sejam desenvolvidos pelos funcionários, considerando as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação vigentes na CEF?

Nº	RESPOSTAS
1	Resiliência, Visão periférica, ser digital
2	A Caixa atualizou recentemente o normativo RH071, onde cita as competências esperadas para todos os empregados.
3	amadurecimento profissional e adequação aos novos cenários que se apresentam.
4	Engajamento nas atividades / percepção do impacto da sua atividade para o todo.
5	Trabalho em equipe, inovação.
6	compliance
7	Conhecimento dos processos de análise, conhecimento de gestão estratégica e gestão de pessoas. Habilidades relacionadas às novas competências, tais como Ser Digital, Resolver Problemas Complexos, Conquistar Resultados, entre outras.
8	Foco no cliente, resolução de problemas e alcance de resultados
9	Gestão.

Fonte: Pesquisa aplicada à Área de Gestão da CICOB-CAIXA (2018)

ANEXO A – ROTEIRO COM QUESTÕES DIRIGIDAS AOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE GESTÃO (Supervisores, Coordenadores e Gerente da Centralizadora)

A presente pesquisa será utilizada para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso da Pós-graduação em Administração Pública Contemporânea da UFRGS, no ano de 2018, e possui o título: **Análise das ações de capacitação no âmbito de uma Centralizadora de Conformidade Bancária: Treinamento, Desenvolvimento e Educação.**

Cabe salientar que não será necessário se identificar.

Após a conclusão do TCC, o mesmo será disponibilizado na página de Produções Acadêmicas – CAIXA.

Desde já agradecemos a sua participação!

Questionário:

1. **Sexo:** () Masculino () Feminino
2. **Faixa Etária:** () 18 a 25 anos () 26 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () mais de 55 anos
3. **Há quanto tempo trabalha na Caixa?**
() 1 a 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 15 anos () 16 a 20 anos () mais de 20 anos
4. **Qual o seu nível de instrução?**
() Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo () Especialização/MBA () Mestrado/Doutorado
5. **Há quanto tempo desempenha a mesma função vinculada à gestão na Caixa?**
() Menos de 1 ano () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 15 anos () Mais de 15 anos
6. **Em relação à participação de treinamento(s) na Caixa, em 2018, considera que contribuíram para o melhor desempenho das suas atividades na CICOB?**
(...) Não participei de atividades de treinamento () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo/Nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo totalmente
7. **Em 2018, caso tenha participado de atividades de desenvolvimento (curso de aperfeiçoamento, de extensão e de desenvolvimento de lideranças)**

promovido pela Caixa elas contribuíram para o seu melhor desempenho na CICOB?

(...) Não participei de atividades de desenvolvimento ()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Não concordo/Nem discordo ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

8. Já participou de Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa (Graduação, Pós-graduação lato sensu e Idiomas)?

()De nenhum ()Da modalidade Graduação ()Da modalidade Pós-Graduação

()Da modalidade Idiomas ()De duas modalidades ()De todas modalidades

9. Conhece as regras para participação no Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa? ()Sim ()Não

10. Pretende participar no Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa nos próximos 3 anos? ()Sim ()Não

11. Identifica a necessidade de atualização para exercer a atividade na Caixa?

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Não concordo/Nem discordo ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

12. Os conteúdos da Universidade Caixa, contribuem para seu aprimoramento profissional?

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Não concordo/Nem discordo ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

13. Em relação à retenção de conhecimento nas unidades da CICOB, quando da saída e/ou aposentadoria de funcionários, o quanto você considera importante?

() Irrelevante () Pouco relevante () Indiferente () Relevante () Extremamente relevante

14. No que tange às funções de gestão da CICOB, quais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes considera relevantes para exercê-las?

.....

15. Quais as principais atividades você destacaria no âmbito da CICOB/CEF, que visam o aprimoramento da gestão nos quesitos treinamento,

desenvolvimento e educação?

.....
16. Como se dá a verificação da necessidade de treinamento na CICOB?

.....
17. Quais as principais ferramentas que são utilizadas para a execução dos treinamentos atualmente?

.....
18. Em relação a avaliação dos treinamentos como ela é efetuada na CICOB? Quais os principais itens observados na mesma?

.....
19. Qual a sua percepção em relação à transferência dos conhecimentos no âmbito da CICOB?

.....
20. Quais os principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes espera-se que sejam desenvolvidos pelos funcionários, considerando às ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação vigentes na CEF?

.....

**ANEXO B- ROTEIRO COM QUESTÕES DIRIGIDAS AOS FUNCIONÁRIOS DA
ÁREA OPERACIONAL (Técnicos bancários, Auxiliares Operacionais e
Assistentes):**

A presente pesquisa será utilizada para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso da Pós-graduação em Administração Pública Contemporânea da UFRGS, no ano de 2018, e possui o título: **Análise das ações de capacitação no âmbito de uma Centralizadora de Conformidade Bancária: Treinamento, Desenvolvimento e Educação.**

Cabe salientar que não será necessário se identificar.

Após a conclusão do TCC, ele será disponibilizado na página de Produções Acadêmicas – CAIXA.

Desde já agradecemos a sua participação!

Questionário:

1. **Sexo:** () Masculino () Feminino
2. **Qual a sua Faixa Etária?** () 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos () mais de 55 anos
3. **Há quanto tempo trabalha na Caixa?**
() 1 a 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 15 anos () 16 a 20 anos () mais de 20 anos
4. **Qual o seu nível de instrução?**
() Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo () Especialização/MBA () Mestrado/Doutorado
5. **Exerce função gratificada?**
() Não. Sou Técnico Bancário Novo. () Sim. Há menos de 1 ano () Sim. De 1 a 3 anos () Sim. De 3 a 5 anos () Sim. De 6 a 10anos () Sim. De 11 a 15 anos () Sim. Há mais de 15 anos
6. **Em relação à participação de treinamento(s) em 2018, considera que contribuíram para o melhor desempenho das suas atividades?**
(...) Não participei de treinamento(s) () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo/Nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo totalmente
7. **Já participou do Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa (Graduação, Pós-graduação lato sensu e Idiomas)?**

() De nenhuma modalidade () Da modalidade Graduação () Da modalidade Pós-Graduação () Da modalidade Idiomas () De duas modalidades () De todas modalidades

8. Conhece as regras para participação no Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa? () Sim () Não

9. Pretende participar no Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa nos próximos 3 anos? () Sim () Não

10. Identifica a necessidade de atualização para exercer a atividade na Caixa?
() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo/Nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

11. Qual a principal ferramenta que utiliza para atualização em relação aos produtos/operações tratadas na CICOB? () Cartilhas Geope () Manuais Normativos () Wiki Caixa () Outros: _____

12. Os conteúdos da Universidade Caixa, contribuem para seu aprimoramento profissional?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo/Nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

13. O tempo disponibilizado para autodesenvolvimento (Universidade Caixa, atualização em relação aos normativos, etc.) é suficiente?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Não concordo/Nem discordo () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

14. Em relação à retenção de conhecimento nas unidades da CICOB, quando da saída e/ou aposentadoria de funcionários o quanto você considera importante?

() Irrelevante () Pouco relevante () Indiferente () Relevante () Extremamente relevante

15. Qual a sua percepção em relação à transferência dos conhecimentos no âmbito da CICOB?

() Muito insatisfatória () Insatisfatória () Indiferente () Satisfatória () Muito satisfatória

16. Quais as suas sugestões para aperfeiçoamento dos treinamentos que envolvam atividades tratadas pela CICOB?

.....

**ANEXO C – ROTEIRO COM QUESTÕES DIRIGIDAS À CEPES –
CENTRALIZADORA NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS**

1) Em relação ao Programa de Aperfeiçoamento Profissional da Caixa qual o número de bolsas ofertadas/contratadas em 2017 e 2018 para:

- a) Graduação
- b) Pós-graduação lato sensu
- c) Pós-graduação stricto sensu
- d) Idiomas

2) Quais os valores investidos pela Caixa Econômica Federal, em 2017 e 2018, designados para as bolsas de:

- a) Graduação
- b) Pós-graduação lato sensu
- c) Pós-graduação stricto sensu
- d) Idiomas

c) Qual o número de bolsas contratadas, em 2017 e 2018, por Vice-Presidência nas modalidades:

- a) Graduação
- b) Pós-graduação lato sensu
- c) Pós-graduação stricto sensu
- d) Idiomas