

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Luciana Sasaki Doi Velloso**

**QUAL A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO À DISTÂNCIA PARA  
OS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA Y DO BANCO X?**

**Porto Alegre  
2011**

**Luciana Sasaki Doi Velloso**

**QUAL A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO À DISTÂNCIA PARA  
OS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA Y DO BANCO X?**

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

Orientador: Profa. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay  
Tutor-orientador: M<sup>a</sup> Flávia Pereira da Silva

**Porto Alegre  
2011**

Luciana Sasaki Doi Velloso

**QUAL A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO À DISTÂNCIA PARA  
OS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA Y DO BANCO X?**

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

Aprovado em \_\_\_\_ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Profª Drª Ângela Beatriz Scheffer Garay – Orientadora

"Você pode sonhar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade." (Walt Disney)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus.

Aos colegas do Banco do Brasil pela colaboração no projeto de pesquisa.

À tutora Flávia Pereira da Silva pelos ensinamentos e grande apoio.

À minha irmã querida e meu esposo fiel e dedicado.

## RESUMO

O presente projeto de pesquisa pretende analisar a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais da agência Y quanto à contribuição dos treinamentos oferecidos pelo Banco X em seu trabalho. Para se ter uma organização bem sucedida é preciso treinar e valorizar seus funcionários levando em consideração suas diferenças individuais. Neste sentido, a educação a distância está se transformando, de uma modalidade complementar ou especial para situações específicas, em referência importante para uma mudança profunda do ensino superior como um todo. Após a análise das obras dos principais autores na área de gestão de pessoas, bem como pesquisas realizadas, pretendeu-se atingir os objetivos propostos no estudo. Para embasar o estudo, foi realizada uma pesquisa com os funcionários de uma agência do Banco X, localizada em Londrina (PR), com a aplicação de questionários a 54 funcionários, com retorno de 39 respondidos. Esta pesquisa possui método survey, qualitativo com enfoque descritivo, utilizando a escala de Likert. Foram aplicadas perguntas fechadas e abertas. A pesquisa realizada possibilitou atingir objetivo geral e os específicos, pois se constatou a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais comprovando a importância de treinar pessoas como ferramenta para o sucesso das organizações. Identificou-se também, através da pesquisa as principais dificuldades e facilidades encontradas pelos funcionários na realização dessa modalidade de treinamento. Descreveu os critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados. Ainda, Identificou, pela ótica dos funcionários, quais os benefícios que a realização dos cursos trouxe para os mesmos e levantou, na opinião dos funcionários, quais os tipos de treinamentos que podem ser oferecidos pelo meio virtual.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Organizações. Virtuais. Banco X.

**LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

IN	Instruções Normativas
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UAB	Universidade Aberta do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	9
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E FINALIDADES.....	13
2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.4 OS NOVOS PAPÉIS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.5 EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	16
2.6 TREINAMENTO .....	18
<b>2.6.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento .....</b>	<b>19</b>
<b>2.6.2 Planejamento do Treinamento .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6.3 Implementação do Treinamento .....</b>	<b>21</b>
<b>2.6.4 Avaliação do Treinamento.....</b>	<b>21</b>
2.7 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA .....	22
2.7 EDUCAÇÃO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>28</b>
3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	28
3.2 AMOSTRAGEM DOS RESPONDENTES .....	29
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo, a busca por estratégias para aumentar a produção e o lucro se intensificam. Em decorrência da necessidade por mudanças valoriza-se o fator capital humano, que se torna diferencial no mercado.

Na procura por uma organização bem sucedida, utiliza-se o treinamento como uma ferramenta de melhora no desenvolvimento pessoal e organizacional, posto que as pessoas compõem o principal patrimônio das organizações e elas se desenvolvem através da aprendizagem contínua e da mudança de comportamento.

O papel do Treinamento e Desenvolvimento tem grande importância nas empresas como forma de capacitar profissionais a buscarem ações empreendedoras, ousadas e ágeis. O processo de treinamento é um meio de transmitir informações, programar e executar ações de treinamento e avaliar os resultados obtidos. O investimento em treinamento com o objetivo de desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução neste processo de transformações.

Destarte, o treinamento tradicional vem sendo substituído pelas Universidades Corporativas que vêm ganhando espaço, colaborando na construção de empresas de sucesso. Estudos feitos em empresas nos Estados Unidos e no Brasil comprovam a afirmação de autores como, por exemplo, Boog, Araújo e Garcia, Chiavenato (1995), que defendem a implantação dessas nas empresas.

Diante deste contexto, origina-se o seguinte problema de pesquisa: **Os funcionários da agência Y estão satisfeitos com o treinamento à distância oferecido pelo Banco X?**

### *1.1 OBJETIVOS*

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais da agência Y quanto à contribuição dos treinamentos oferecidos pelo Banco X em seu trabalho.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos, a serem alcançados através da realização desta pesquisa, são aprestados a seguir:

- Identificar as principais dificuldades e facilidades encontradas pelos funcionários na realização dessa modalidade de treinamento;
- Descrever os critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados;
- Identificar, pela ótica dos funcionários, quais os benefícios que a realização dos cursos trouxe para os mesmos; e
- Levantar, na opinião dos funcionários, quais os tipos de treinamentos que podem ser oferecidos pelo meio virtual.

## ***1.2 JUSTIFICATIVA***

A justificativa do presente estudo está na importância do treinamento oferecido nas organizações para seus funcionários, no caso em estudo, Agência Y do Banco X.

O Banco X possui um histórico de investimento na criação e fortalecimento de vínculo com seus funcionários, para que os mesmos se sintam satisfeitos e tenham interesse em construir uma carreira na instituição. Neste sentido, desenvolve inúmeras ações de educação e desenvolvimento profissionais.

O Banco X investiu no ano de 2010 mais de R\$ 80 milhões em treinamentos, ao passo que em 2009 o investimento foi em torno de R\$ 70 milhões. Isto demonstra a preocupação do Banco X em investir no desenvolvimento profissional de seus funcionários.

O Banco X possui uma Universidade Corporativa que atendeu mais de 600.000 solicitações de treinamentos nas modalidades presencial, auto-instrucional ou em serviço, totalizando mais de 7.000 horas, cuja média de horas de treinamento ficou em torno de 65 horas por funcionário.

Em 2010 havia mais de 9.000 funcionários bolsistas nas modalidades graduação e pós-graduação. Considerando treinamentos em geral, o Banco X registrou mais de 12 mil horas de treinamento ao final de 2010.

O programa de concessão de bolsas contribuiu para a melhoria do nível de escolaridade dos funcionários. No encerramento de 2010, cerca de 22% dos funcionários do Banco X detinham especialização, mestrado ou doutorado, cerca de 45% ensino superior e pouco mais de 25% ensino médio, e pouco menos de 1% o ensino fundamental.

Diante da importância que os cursos e treinamentos possuem dentro da política do Banco X, o presente estudo visa analisar a satisfação dos funcionários da Agência Y em relação aos treinamentos oferecidos e, dessa maneira, pretende contribuir norteadando futuras ações de melhoria no processo de treinamento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica da referente pesquisa compreende quatro temas essenciais, abordados de forma evolutiva:

- a) história da gestão de pessoas, conceito e finalidades;
- b) evolução do treinamento e desenvolvimento, e suas definições;
- c) educação corporativa e a universidade corporativa;
- d) avaliação dos treinamentos.

Neste capítulo, será abordado o tema da aprendizagem nas organizações e seu contexto histórico. Após o conceito e finalidades da gestão de pessoas, sua evolução histórica e os novos papéis. Será abordado o treinamento e desenvolvimento sua evolução, objetivos, levantamento, planejamento, implementação e avaliação. Por fim, serão abordados os temas Educação Corporativa e Universidade Corporativa.

### 2.1 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas e as organizações se desenvolvem a partir da aprendizagem e da mudança de comportamento. A aprendizagem está relacionada com a necessidade de educar o ser humano a buscar suas potencialidades interiores. Assim, “uma empresa ou instituição será tão grande quanto for a qualidade das pessoas que nela trabalham. Os pressupostos para atingir essa grandeza são o equilíbrio que deve existir entre as forças do crescimento e desenvolvimento que vivem dentro de cada organização” (BOOG e BOOG, 2002, p.58).

Conforme Chiavenato (2002, p.201):

[...] todo modelo de educação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas. Desenvolver pessoas dar-lhes formação para que modifiquem seus hábitos e comportamentos e tornem mais eficazes naquilo que fazem. Capacitar profissionais representa um grande enriquecimento da personalidade humana.

Neste sentido, afirma que “o conhecimento somente será produtivo se for aplicado

para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza” (CHIAVENATO, 2002, p.204). Para se ter uma organização bem sucedida é preciso treinar e valorizar seus funcionários levando em consideração suas diferenças individuais.

A gestão de pessoas tem contribuído para a evolução das organizações, como será apresentado a seguir.

## *2.2 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E FINALIDADES*

Para Gil (2001, p. 17), a Gestão de Pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Chiavenato (1999, p. 6) conceitua a Gestão de Pessoas como sendo:

“é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes”.

Já para Vergara (2003, p.9), o conceito de Gestão de Pessoas:

“é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão senão houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações”.

Os três autores citados têm comum a visão de que a Gestão de Pessoas tem o foco na implantação da atuação estratégica, buscando a participação de diversos parceiros que contribuem com algum recurso para o sucesso das empresa. A gestão de pessoas pode ser entendida, então, como o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FISHER E FLEURY, 1998, p.25).

Para chegar neste conceito de Gestão de Pessoas, a área evoluiu desde 1970 até chegar no limiar do século XXI, e sofreu alterações ao longo dos anos devido, inclusive, as

constantes mudanças do cenário econômico e da tecnologia da informação que exige novos paradigmas. Ela surge com uma nova roupagem para a solução para as demandas de excelência organizacional e tendo que se adaptar aos novos tempos e os recursos da informática. Além disso, os estudos de natureza teórica ajudaram a provocar mudanças bastante significativas no estudo da Gestão de Pessoas.

Com este desenvolvimento da área, hoje já se valoriza o corpo funcional – o “capital humano” – como fator diferencial dentro de uma instituição. Assim, surge um novo cenário na gestão de pessoas. A vantagem competitiva das organizações está nas pessoas que a compõem. Neste contexto, valoriza-se o empregado como parceiro mais íntimo da organização, tornando-se fundamental desenvolver suas competências para melhor enfrentar as demandas do contexto.

A partir da década de 90, com as mudanças no cenário nacional e internacional, as empresas tiveram a necessidade de buscar novos paradigmas de gestão. Frente a estes, tornou-se importante que exista mudança por parte de toda a organização, impulsionadas pela revisão e implementação de estratégias, o que requer atenção e foco contínuo nas iniciativas e execução das mudanças.

Desse modo, o setor de Recursos Humanos passa a assumir um papel mais central, bem como emerge a necessidade central de revisão e aprimoramentos nos processos de desenvolvimento, especialmente pensando-se em programas de capacitação continuada.

São as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem e servem clientes, tomando decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. No fundo as organizações são conjunto de pessoas (DUTRA, 2008, p. 66). A tendência atual está voltada para a Administração com as pessoas. Significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma visão de sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. É um agente proativo, dotado de visão própria e de inteligência.

Nesse sentido, para Gil (2001, p. 19) os objetivos da gestão de pessoas podem ser assim pensados: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade a organização; proporcionar à organização talentos bem treinados e motivados; aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;

desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; e administrar a mudança.

### *2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS*

No século XX, a administração de pessoal – como ficou conhecida após 1930 – tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, era quem comandava o trabalho de cada um, ou seja, o encarregado de pessoal.

Em 1º de maio de 1943, foi assinado o Decreto-lei nº. 5.452, que resultou na Consolidação das Leis do Trabalho. Este decreto veio amparar o departamento de pessoal, que cuidava das rotinas trabalhistas, cujas tarefas estavam direcionadas a recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento.

Em meados dos anos 70, ocorreu uma profunda transformação da atual gestão de pessoas, com o surgimento de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil.

No estágio atual, segundo Araújo e Garcia (2010, p. 4):

[...] a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional, mas surgiu uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, pois vivemos numa nova realidade, temos a explosão da informação, que desmontou algumas verdades seculares da administração.

Neste sentido, a atual gestão de pessoas precisou passar por mudanças para poder acompanhar a evolução das organizações. Boog (1999, p. 166) afirma que “a função gestão de pessoas passa a ser exercida por todas as pessoas na organização, com base em diretrizes gerais oriundas e aprovadas por toda a organização e coerentes com os objetivos das pessoas e da própria organização”. Nesta concepção, todos participam para alcançarem os objetivos da empresa.

### *2.4 OS NOVOS PAPÉIS NA GESTÃO DE PESSOAS*

O grande desafio para o T&D é tornar o profissional do conhecimento mais produtivo, saudável e comprometido. As transformações tecnológicas e do ambiente e as mudanças na vida modificam as expectativas das pessoas em suas relações com as organizações e com o trabalho. Neste sentido, as pessoas estão mais conscientes e procuram melhores condições de trabalho e estão em busca de ambientes que lhes propiciem melhores oportunidades não só de trabalho, mas também de acesso a bens e serviços.

Atualmente a necessidade é de criar valor e de agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente. A visão é voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas conforme enuncia Chiavenato (1999, p. 41). Para capacitar pessoas é preciso investir em treinamento, conforme seção a seguir.

## *2.5 EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO*

Pode-se afirmar que treinar e desenvolver pessoas sofreu aperfeiçoamentos e tornou-se atividade fundamental para a busca de excelência organizacional (ARAÚJO E GARCIA, 2010, p.5), uma vez que os profissionais que atuam hoje nas organizações também possuem seus objetivos e almejam novas oportunidades para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Seguindo esta tendência, muitas empresas acreditam que o treinamento é uma atividade essencial, de forma que se “até a década passada o treinamento e desenvolvimento era visto pelos administradores como centro de custos, com o advento da qualidade total e a busca incessante da excelência, os gastos com T&D deixaram de equiparar-se aos de material e consumo” (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001 apud ARAÚJO e GARCIA, 2010), isto é, este processo passou a representar investimento.

DIMENSÃO	MODELO CONVENCIONAL	PROCESSO MODERNO
FOCO	Indivíduo	Relações interpessoais: equipes, grupos de trabalho, relações intergrupais
CONTEÚDO	Técnicas e conceitos de administração	Desenvolvimento de habilidades intergrupais
METAS	Pessoal de chefia em T&D fora da organização e funcionários de linha (fim)	Todos os níveis. Inicialmente com gestores
PROCESSO DE APRENDIZAGEM	Racional e cognitivo	Cognitivo, racional, emocional e motivacional
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	Racionalidade e eficiência	Adaptação/mudança, conscientização
PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	Especificamente por unidade de organização	Sistema social amplo

**Quadro 1** - Comparação entre treinamento convencional e moderno

Fonte: Araújo e Garcia, 2010, p. 95.

Vianna e Junqueira (2004, p.37) definem as sete grandes tendências que darão contorno ao desenvolvimento de T&D: missão, cultura e desenvolvimento estratégico, descentralização, competitividade, flexibilidade, rede (network) e ocupando-se de seres humanos. Cada uma destas tendências pode ser caracterizada da seguinte maneira:

- a) *Missão*: a idéia é capacitar as pessoas no convívio com a realidade no próprio negócio, ou da organização que atua. O objetivo é a busca de resultados tangíveis por meio do aprendizado e a noção das turbulências e incertezas ambientais que possam atingir a organização;
- b) *Cultura e desenvolvimento estratégico*: os objetivos pessoais e organizacionais alcançarão uma harmonia e juntos ajudarão no desenvolvimento estratégico da organização;
- c) *Descentralização*: necessidade de um programa de treinamento voltado para todos os níveis organizacionais;
- d) *Competitividade*: mudar o objetivo da implementação de programas à medida que busca reduzir custos e obter resultados, entendendo a atividade como centro de lucro, na qual o treinamento e o desenvolvimento em eventos com até 300 pessoas com características de seminário será incentivado;
- e) *Flexibilidade*: fruto do advento da tecnologia da informação (TI), vantagens como

o T&D individualizado com grandes ganhos de tempo, custos, customização e racionalidade de processos;

- f) *Rede (network)*: tendência em que consiste no estabelecimento de uma rede de negócios entre fornecedores, clientes, parceiros e/ou terceirizados treinados mais intensamente nos temas mais comum que afetam sua cadeia produtiva; e
- g) *Ocupando-se de seres humanos*: treinar e desenvolver pessoas serão conteúdos específicos para pessoas enquanto seres humanos, tais como autodesenvolvimento, autoestima, estratégia de vida etc. Isto representa um valor agregado que trará ganhos também para a organização.

Algumas tendências já são vistas e outras ainda serão implantadas nas organizações, como será evidenciado mais adiante, no processo de treinamento.

## 2.6 TREINAMENTO

O Treinamento é essencial para o aprimoramento do ser humano e pode ser conceituado como “ um processo de assimilação cultural, em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2009, p.145).

Na definição de Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), treinamento é: “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Para eles o Desenvolvimento é “o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências”. Assim, percebe-se que, para estes autores, treinar e desenvolver pessoas é investir no valor que os empregados podem agregar à organização em longo prazo, visando torná-los parceiros nos negócios.

A palavra treinamento é utilizada para referenciar todo o esforço que as organizações fazem para estimular o aprendizado dos funcionários, objetivando a mudança de comportamento permanente, sendo focado em objetivos de curto prazo (BACCARO, 1997 apud MILKOVICH, 2000, p. 85) Já para Araújo e Garcia (2010, p.76), “treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização”.

Dessa maneira, o treinamento é um meio através do qual as pessoas aprendem conhecimentos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização e desenvolvem habilidades e competências em função dos objetivos definidos. Portanto, o treinamento pode ser entendido como o processo de preparar pessoas para efetuar as tarefas exigidas por um posto de trabalho.

O treinamento deve ser utilizado como ferramenta estratégica para atingir os objetivos organizacionais e das pessoas (BACCARO, 1997 apud MILKOVICH, p. 87), ou seja, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas organizacionais, orientando os programas de treinamento de acordo com as mesmas, e provocando mudanças de comportamento no funcionário para que ele trabalhe alinhado aos princípios da empresa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.347):

[...] os objetivos do treinamento precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso. Os objetivos também mudam constantemente, na medida em que os programas de treinamento são implementados e novas informações vêm à tona para serem usadas na próxima etapa do levantamento de necessidades.

Para que o treinamento possa ser eficaz é necessário definir os objetivos almejados, para isso veremos a seguir o levantamento das necessidades de treinamento.

### **2.6.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento**

A necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada. A primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de

treinamento para minimizá-las ou, até mesmo, eliminá-las. As necessidades da organização são sempre temporárias ou episódicas, logo, “o seu levantamento não pode ser visto sob enfoque estático” (MACIAN, 1987, p.105 apud ARAÚJO, 2000, p.78).

Para fazer um levantamento das necessidades de treinamento, podemos utilizar a avaliação do desempenho, a observação dos funcionários, a aplicação de questionários, a sugestão de supervisores ou gerentes por meio de entrevistas, Ouvidoria (monitorar e medir o atendimento), reuniões interdepartamentais, entrevista de desligamento, análise e descrição de cargos, relatórios periódicos da empresa ou de produção.

### **2.6.2 Planejamento do Treinamento**

O planejamento do treinamento consiste em quantificar, escolher quando e como abolir as necessidades já determinadas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar.

Nesta etapa relata que é chegada a hora de conhecer a realidade, que envolve análise de eficácia, metas e prazos, permitindo a tomada de decisões sobre as ações a implementar (MACIAN, 1987 apud ARAUJO, 2010 p. 91). Cabe assim estabelecer critérios que guiarão o planejamento:

- Qual a melhor forma de treinar e desenvolver?
- Que comportamentos devem ser modificados?
- O que deve ser ensinado?
- Como deve ser ensinado?
- Quanto deve ser ensinado?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ministrado?
- Quem deve treinar e desenvolver?
- O que deve ser avaliado?

Além disso, na concepção do treinamento é importante observar quatro aspectos importantes, que são os objetivos instrucionais, prontidão e a motivação dos treinandos, os

princípios de aprendizagem, e as características dos instrutores (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p. 74). Estes aspectos são relevantes para que o treinamento alcance os objetivos e metas pretendidos, e devem ser monitorados pela organização a fim de identificar se os mesmos estão correspondendo adequadamente aos critérios estabelecidos.

### **2.6.3 Implementação do Treinamento**

Nesta fase executa-se o que foi diagnosticado e planejado anteriormente. Tem a função de garantir que os procedimentos não desviem dos objetivos planejados.

A implementação ou execução do treinamento depende de alguns fatores, como a adequação do programa às necessidades da organização e dos treinandos; a qualidade do material do treinamento; a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa; a qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade dos aprendizes. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.114) argumentam que esta etapa é a mais crucial na realização do treinamento, pois é nela que se escolhe o melhor método para atingir os objetivos propostos.

### **2.6.4 Avaliação do Treinamento**

A avaliação acompanha todo o processo do treinamento, contudo é importante destacar que o cumprimento de todas as etapas não é garantia de sucesso organizacional. A finalidade é aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Segundo Marras (2009, p. 159), “para que essa etapa consiga cumprir sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos”. Assim, deve-se estabelecer objetivos e formas de mensuração, a fim de poder avaliar se os resultados obtidos

estão de acordo com o pretendido.

Ainda, segundo Marras (2009, p. 161):

[...] ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um módulo de treinamento, as organizações normalmente se utilizam dos seguintes indicativos:

- aumento da produtividade
- melhoria na qualidade dos resultados
- redução dos custos (retrabalhos etc.)
- otimização da eficiência
- otimização da eficácia
- modificação percebida das atitudes e comportamentos
- elevação do saber (conhecimento, conscientização)
- aumento das habilidades.
- redução do índice de acidentes;
- redução dos índices de manutenção corretiva de máquinas;
- melhoria do clima organizacional;
- aumento da motivação pessoal;
- redução do absenteísmo
- redução do *turn-over* etc.

## 2.7 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Educação a distância “é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. É um caminho estratégico para realizar mudanças na educação como um todo” (MORAN, 2008, p. 67). A educação a distância está se transformando, de uma modalidade complementar ou especial para situações específicas, em referência importante para uma mudança profunda do ensino superior como um todo. Este utilizará cada vez mais metodologias semi-presenciais, flexibilizando a necessidade de presença física, reorganizando os espaços e tempos de ensino e aprendizagem.

A EAD visa atender a grandes contingentes de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades e sem riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos em decorrência da ampliação da clientela atendida. Trata-se de um modo de ensino ágil, célere e qualitativamente superior.

O importante é que EAD é educação e tem que ser de qualidade como a educação

presencial. (NASCIMENTO; CARNIELLI, 2007). EAD de qualidade é aquela que ajuda o aluno a aprender igual ao presencial. Não se mede isso pelo número de alunos envolvidos, mas pela seriedade e coerência do projeto pedagógico, pela qualidade dos gestores e educadores e mediadores, sejam tutores ou qualquer palavra que se use.

Para Keegan (1991, p.98) os conceitos centrais do EAD são:

- Separação física entre professor e aluno, que a distingue do ensino presencial;
- Influência da educação organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida etc), que a diferencia da educação individual;
- Utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos;
- Previsão de uma comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia de um diálogo, e da possibilidade de iniciativas de dupla via;
- Possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização;
- Participação de uma forma industrializada de educação, a qual, se aceita contém o gérmen de uma radical distinção dos outros modos de desenvolvimento da função educacional.

## *2.7 EDUCAÇÃO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA*

Os programas educacionais nas empresas sempre existiram e eram normalmente restritos aos níveis gerenciais e a alta administração que propunham treinamentos específicos para seus funcionários. Com o surgimento das Universidades Corporativas, no final do século XX, foi o marco de transição do tradicional T&D para uma preocupação mais ampla com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, trazendo à tona uma nova modalidade de educação corporativa.

Para Boog (2006, p. 59), educação corporativa:

“É um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais”.

As universidades corporativas surgiram com o objetivo de procurar desenvolver, nos diversos públicos e categorias profissionais que atuam na empresa, componentes ideológicos e tecnológicos.

Para Vergara (2000, p. 18), universidade corporativa “é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade e abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de pessoas da organização, clientes, consumidores, fornecedores, franqueados, terceirizados e até mesmo a comunidade”.

A Universidade Corporativa procura identificar e suprir as necessidades de treinamento e desenvolvimento das organizações, mantendo o foco em agregar valor aos seus negócios. Neste contexto, Vergara (2000, p. 18) afirma a importância da existência das universidades corporativas como instrumento de caráter doutrinário para alinhar as pessoas aos propósitos da empresa.

Atualmente as organizações buscam investir na qualificação de seus colaboradores e se comprometem com o desenvolvimento contínuo como diferencial competitivo no mercado. O que faz a diferença é o “capital humano” nas organizações.

Para contribuir no treinamento de pessoas uma importante ciência é a andragogia que é a arte da educação de adultos que trata de muitos conceitos e valores. Segundo Lindeman (1926, pp.8-9):

(...) a educação de adulto será através de situações e não de disciplinas. Nosso sistema acadêmico cresce em ordem inversa: disciplinas e professores constituem o centro educacional. Na educação convencional é exigido do estudante ajustar-se ao currículo estabelecido; na educação de adulto o currículo é construído em função da necessidade do estudante. Todo adulto se vê envolvido com situações específicas de trabalho, de lazer, de família, da comunidade, etc. - situações essas que exigem ajustamentos. O adulto começa nesse ponto. As matérias (disciplinas) só devem ser introduzidas quando necessárias. Textos e professores têm um papel secundário nesse tipo de educação; eles devem dar a máxima importância ao aprendiz.

A andragogia possui uma abordagem diferenciada para o ensino dos adultos, e seu

método tem sido utilizado em empresas de todo o mundo. Esta ciência analisa como as coisas acontecem para haver o domínio do “como fazer”. O conceito tem se expandido para a gestão de pessoas, planejamento estratégico, marketing, comunicação processos de qualidade, aperfeiçoamento e capacitação de funcionários.

Para Eboli (2004, p. 98) a finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) é fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Para compreender a importância da educação corporativa ou universidade corporativa como padrão para educação superior, como instrumento chave de mudança cultural, é importante compreender também as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno. Em essência, tais forças são cinco conforme (MEISTER, 1999, p. 222):

- 1) *Organizações flexíveis*: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- 2) *Era do conhecimento*: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- 3) *Rápida obsolescência do conhecimento*: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- 4) *Empregabilidade*: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em vez do emprego para toda a vida;
- 5) *Educação para a estratégia global*: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional nos negócios.

O objetivo é preparar os empregados de uma organização para tirar vantagem dessas mudanças emergentes e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhadas a estratégias empresariais. Assim, a educação corporativa torna-se parte importante da estratégia das organizações para a manutenção dos seus negócios.

Neste sentido, Meinster (1999, p.223), apresenta princípios de sucesso para o sistema de educação corporativa que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a

implementação e a análise de projetos de educação corporativa, estes princípios são:

- a) *Competitividade*: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas – empresariais e humanas.
- b) *Perpetuidade*: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual e estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.
- c) *Conectividade*: privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc.) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.
- d) *Disponibilidade*: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.
- e) *Cidadania*: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-

la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

- f) *Parceria*: entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.
- g) *Parcerias internas*: estabelecer parcerias de relações com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.
- h) *Parcerias externas*: realizar parcerias com Universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competências para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.
- i) *Sustentabilidade*: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa, também, buscar fontes alternativas de recurso que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Neste contexto, Boog (2006, p.84) afirma que a qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamentos de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios apresentados acima.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para o presente estudo foi o estudo do caso qualitativo, com enfoque descritivo. Buscou-se analisar uma pequena amostra da população para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, fazendo uso de um instrumento predefinido.

Segundo Gil (2002, p. 44), neste tipo de estratégia de pesquisa procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado. Em seguida, são obtidas as conclusões correspondentes aos dados coletados, mediante análise quantitativa. A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto para a coleta quanto para o tratamento dos dados.

Nesse sentido, os dados referentes a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se deseja conhecer.

O método foi escolhido por ser o mais apropriado para se atingir o objetivo proposto no trabalho, qual seja, avaliar a opinião dos funcionários sobre os treinamentos oferecidos pelo Banco do Brasil.

#### 3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa iniciou-se com a revisão bibliográfica sobre os temas pertinentes ao assunto de treinamento de pessoas e abordou o tema das Universidades Corporativas, que serviu como base a elaboração de um questionário, escolhido como principal forma de coleta de dados. O questionário contém 27 quesitos para avaliação, distribuídos em 4 blocos de questões, como ilustra a tabela abaixo:

Quesitos avaliados	Quantidade de questões	Questões no instrumento
BLOCO 1–Este bloco de questões procura identificar as facilidades e dificuldades encontradas pelos funcionários na realização dos treinamentos à distância	10 questões	de 1 a 10 - perguntas fechadas
BLOCO 2 – Este bloco de questões busca descrever os critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados	7 questões	de 11 a 17 - perguntas fechadas
BLOCO 3 – Este bloco de questões busca levantar os benefícios trazidos pelos treinamentos a distância aplicados aos funcionários	6 questões	de 18 a 23 - perguntas fechadas
Bloco 4 - Este bloco de questões busca levantar quais os tipos de treinamentos que podem ser oferecidos pelo meio virtual na empresa X.	4 questões	de 24 a 27 - perguntas abertas

**Quadro 3** – Quadro resumo dos 4 blocos abordados na pesquisa e número de questões.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que os respondentes pudessem avaliar os quesitos, foi utilizada uma escala de Likert, ou seja, escala que requer que os entrevistados indiquem o seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribuiu-se valores numéricos de 1 a 5 às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração.

As vantagens observadas ao utilizar um questionário são a simplicidade da construção; a possibilidade de abranger um número grande de respondentes e a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

Os dados foram analisados por meio de frequência das respostas por estratos previamente definidos, tendo como base para discussão o referencial aqui construído.

### 3.2 AMOSTRAGEM DOS RESPONDENTES

A pesquisa foi realizada com os funcionários da Agência Y, sendo que o objetivo era abordar a totalidade do quadro da agência, ou seja 54 pessoas, aplicando sem distinção de tempo de banco, comissão exercida ou não, idade, sexo, escolaridade ou hierarquia dentro da instituição.

### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa aplicado foi o questionário fechado aos funcionários da Agência Y e 4 questões abertas. A intenção do estudo foi averiguar a percepção dos mesmos a respeito dos treinamentos oferecidos. Houve a entrega de cada questionário aos funcionários da Agência Y da seguinte forma: 1 questionário contendo 23 questões fechadas que abordavam os temas: Bloco 1 - procurou identificar as facilidades e dificuldades encontradas pelos funcionários na realização dos treinamentos à distância; Bloco 2 - descreveu os critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados; Bloco 3 - levantou os benefícios trazidos pelos treinamentos à distância aplicados aos funcionários e 4 questões abertas que versavam levantar quais os treinamentos podem ser oferecidos pelo meio virtual na empresa para serem respondidas.

Os seguintes cuidados foram tomados para que as informações ficassem em sigilo e as respostas não fossem identificadas: procurou-se manter o sigilo das informações e a identidade dos respondentes foi preservada. O período de entrega e coleta foi do dia 08/08/2011 ao dia 25/08/2011.

A pesquisa quantitativa foi elaborada através de um questionário baseado na escala de Likert, ou seja, escala que requer que os entrevistados indiquem o seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribuíram-se valores numéricos de 1 a 5 as respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração.

As vantagens observadas ao utilizar a escala são a simplicidade da construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, sendo coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

O questionário foi aplicado aos 54 funcionários da Agência Y. Destes, apenas 39 retornaram, pois deste quadro 5 estavam de férias, 4 em curso em outra cidade e 6 não quiseram responder e não deram nenhuma justificativa.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados o resultado e análise da coleta de dados empíricos obtidos junto aos funcionários vinculados à Agência Y, do Banco X. O questionário foi aplicado a todos os funcionários da Agência Y, havendo o retorno de participação de 72,22 %, ou seja, 39 pessoas.

Estes dados foram analisados e comparados entre si por meio de comentários a fim de destacar os pontos importantes para o estudo.

Abaixo se apresenta a tabulação dos resultados obtidos no primeiro bloco do questionário aplicado.

<b>BLOCO 1–Este bloco de questões procura identificar as facilidades e dificuldades encontradas pelos funcionários na realização dos treinamentos à distância</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. O material auto-instrucional estimula minha aprendizagem.		17,94	17,94	53,86	10,26
2. A empresa reserva tempo suficiente para a realização de cursos à distância.	28,21	51,28	15,38	5,13	
3. Tenho facilidade em utilizar o computador, recurso necessário para a realização dos treinamentos oferecidos pela Empresa.		10,26	12,82	35,90	41,02
4. Tive facilidade para interagir com os recursos de ensino adotados nos cursos à distância oferecidos pela empresa (apostila, vídeo, TV, etc).		12,82	28,20	41,03	17,95
5. Os conteúdos dos treinamentos à distância são adequados para promover os desempenhos descritos nos objetivos dos treinamentos.		12,82	23,08	61,54	2,56
6. As orientações fornecidas pelo material didático tem sido suficientes para a realização dos cursos.		2,56	28,20	58,97	10,26
7. Os exercícios práticos contemplam situações que possibilitam aplicar as teorias descritas no curso.		10,26	38,46	48,71	2,56
8. As estratégias de acompanhamento da aprendizagem (testes, exercícios, simulados) são adequadas para promover meu desenvolvimento.		7,69	43,59	46,15	2,56
9. O tempo que a empresa disponibiliza para os estudos, no local de trabalho, é suficiente para a minha aprendizagem.	30,77	48,71	15,38	5,13	
10. O ambiente físico quanto à temperatura, iluminação e nível de ruído na empresa tem sido adequado para a realização dos cursos à distância.	5,13	30,77	20,51	35,90	7,69

**Quadro 4** – Bloco 1 Facilidades e dificuldades dos funcionários da agência Y na realização dos treinamentos à distância.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão 01, onde se indaga se o material auto-instrucional estimula a aprendizagem, 53, 86 % concordam, 10, 26 % concordam totalmente e somente 17, 94 % discordam. Sobre este material didático, SENAI (2007, p. 95) esclarece:

[...] o material didático é concebido como elemento chave no processo ensino aprendizagem.  
Ele incide de forma direta na qualidade do processo educativo. Sua ação é tão poderosa que alguns tutores o têm considerado como modelo de funcionamento intelectual que condiciona determinada relação com a realidade, assim como o manejo da informação e as formas de organizar o conhecimento.

Assim permanece exercendo um papel essencial nessa modalidade de ensino aprendizagem.

Na questão 02, onde se refere sobre o tempo reservado pela empresa para a realização de cursos à distância é suficiente, 51, 28 % discordam e somente 5,13 % dos funcionários concordam que é o tempo reservado pela empresa é suficiente. Foi possível observar que a maioria dos entrevistados não tem tempo para realizar os treinamentos durante o expediente de serviço e acaba realizando os cursos virtuais em casa.

Na questão 03, onde se questiona a facilidade do funcionário em utilizar o computador para realização dos cursos, a maioria 41,02% afirma que possuem facilidade em utilizar o computador e somente 10,26 % não possuem domínio. O fato de 10,26 % não possuírem domínio deve-se a resistência por parte de alguns funcionários na utilização do computador. Para diminuir a resistência devem ser implementadas ações para o desenvolvimento de sistemas de fácil acesso, usando uma tecnologia atualizada e que estimule o aprendizado.

Na questão 04, onde se refere à facilidade de interação com os recursos de ensino adotados pela nos cursos à distância, como apostila, vídeo e TV, entre outros, 41,03 % concordam, 17,95 concordam totalmente e somente 12, 82 % discordam da afirmação. Nessa perspectiva, para planejar e elaborar o material didático/textos impressos, deve-se cuidar para estabelecer a relação dialógica entre os participantes, despertar interesse, gerar perguntas, antecipar dificuldades, apresentar resoluções, estimular a agir, ou seja, fazer uma educação dialogada, com uma linguagem clara e direta capaz de transmitir ao educando a idéia de que ele é o interlocutor permanente do professor.

Na questão 05, onde se questiona se os conteúdos são adequados para promover os desempenhos descritos nos objetivos do treinamento, 61,54 % concordam, 2,56 % concordam totalmente, 12,82 % discordam da afirmação. Para Landim (1997, p. 87) “ Sua ação é tão poderosa que alguns tutores o têm considerado como ‘modelo de funcionamento intelectual’ que condiciona uma determinada relação com a realidade, assim como o manejo da

informação e as formas de organizar o conhecimento”. O material didático é um elemento chave no processo de ensino-aprendizagem, e incide diretamente na qualidade do processo educativo.

Na questão 06, onde se indaga se as orientações fornecidas pelo material didático têm sido suficientes para a realização dos cursos, 58,97% concordam, e somente 2,56% discordam, e ainda 28,20 % não concordam e nem discordam. Assim o objetivo do material didático é facilitar a auto-aprendizagem.

Na questão 07, onde se questiona se os exercícios práticos contemplam situações que possibilitam aplicar as teorias descritas no curso, 48,71% concordam, 38,46% não concordam e nem discordam, e 10,26 discordam.

Na questão 08, indaga-se se as estratégias de acompanhamento da aprendizagem são adequados para promover o desenvolvimento pessoal, 48,71% concordam, 10,26% não concordam e 38,46% não concordam e nem discordam.

Analisando as questões 07 e 08, é possível verificar um número considerável de participantes que não concordam e nem discordam com a pauta, indicando certa indiferença em relação aos cursos representando falha no processo de aprendizagem via sistema à distância. Neste sentido Antonello (2003) cita como aspectos fundamentais para o desenvolvimento de competências o sentir-se auto-realizado e competente naquilo que faz. Quando existe falha no processo, isto interfere diretamente na aprendizagem e, conseqüentemente no desenvolvimento das competências.

Na questão 09, pergunta-se o tempo que a empresa disponibiliza para os estudos no local de trabalho é suficiente, 30,77% discordam totalmente, 48,71 discordam e 5,13% concordam com a afirmação. Fato que pode ser observado pela falta de tempo e quadro de pessoal insuficiente, como também pela falta de apoio de colegas e gerência da unidade.

Na questão 10, questiona-se o ambiente físico quanto à temperatura, iluminação e nível de ruído na empresa tem sido adequado para a realização dos treinamentos, 30,77% discordam, 20,51 não concordam e nem discordam e 35,90% concordam com a afirmação. Segundo Antonello (2007) a complexidade da combinação de diferentes ambientes e formas de aprendizagem, contexto e possibilidades permitem em maior ou menor grau o desenvolvimento de competências ao indivíduo. Por conseguinte, para o desenvolvimento de

competências aconteça é necessária a combinação do ambiente e de outros fatores, que influenciarão ou não este desenvolvimento. Compete às empresas conforme Dutra (2002, p. 17) “criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades”. Assim é possível a empresa identificar expectativas e necessidades dos funcionários.

Analisando as afirmativas de 01 a 10, é possível observar que o material, o conteúdo e os exercícios estão condizentes com as expectativas dos funcionários e o grau de satisfação em relação às ferramentas de aprendizagem é alto.

Quanto ao tempo disponibilizado pela empresa para a realização dos cursos à distância, a maioria considera insuficiente e somente 5,13% acredita que o tempo é suficiente.

<b>BLOCO 2 – Este bloco de questões busca descrever os critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. A escolha dos treinamentos à distância a realizar é feita por mim		20,51	20,51	43,59	15,38
12. Os conteúdos do curso podem ser aplicados à minha realidade de trabalho.		7,69	15,38	69,23	7,69
13. Existe relação entre os conteúdos abordados nos cursos e o meu dia-a-dia de trabalho.		5,13	17,94	66,67	10,26
14. Os conteúdos tratados nos cursos são úteis para a realização de minhas atividades de trabalho.		5,13	23,08	64,10	7,69
15. Os conteúdos tratados nos cursos podem ser aplicados na execução de futuras atividades de trabalho.			15,38	71,79	12,82
16. Com relação à quantidade e qualidade dos cursos, sinto que está de acordo com as minhas necessidades.		23,08	43,59	33,33	
17. Ao final dos cursos, apresento os desempenhos descritos nos objetivos do treinamento.		7,69	35,90	51,28	12,82

**Quadro 5** – Bloco 2 . Critérios utilizados pelos funcionários da agência Y na escolha dos cursos a serem realizados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão 11, onde se afirma que a escolha do treinamento é feita pelo funcionário, 43,59% concordam, 15,38 concordam totalmente e 20,51% discordam. Pode-se constatar que a maioria dos entrevistados quando identifica a necessidade de desenvolvimento busca a formação educacional para aprimorar as suas competências.

Na questão 12, onde se questiona se os conteúdos podem ser aplicados à realidade de trabalho do funcionário, a maioria 69,23% concorda, e somente 7,69 % discordam da afirmação. Assim o conteúdo repassado no treinamento tem sido utilizado como complemento do que é adquirido na prática do dia-a-dia servindo para desenvolver novas habilidades e

atitudes.

Na questão 13, infere-se que existe relação entre os conteúdos abordados nos cursos e o dia-a-dia de trabalho, 64,10% concordam e somente 5,13% não concordam.

Para Gil (2001, p. 35) “o treinamento faz referência a um processo educacional de curto prazo, centrado na atual condição organizacional, que visa ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar de maneira mais adequada as tarefas relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

Lima esclarece que (2005, p. 60) “deve existir uma premissa básica nos programas de treinamento, onde este tem que ser visto como um processo e não como um evento, fazendo-se necessário a sensibilização das pessoas e de seus superiores para este aspecto”. Nota-se que os treinamentos têm sido válidos para o processo de aprendizagem na organização.

Nas questões 14 e 15, onde se afirma que os conteúdos dos cursos são úteis para realização de atividades de trabalho presente e futura, a maioria dos entrevistados concorda com a assertiva. Para Knapik (2005, p. 49) “o levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa do programa, por meio do qual se verificam as necessidades pertinentes a cada empresa”.

A avaliação das necessidades é imprescindível para determinar os funcionários que necessitam de treinamento, e sobre quais conteúdos estes treinamentos devem tratar (SPECTOR, 2004, p. 32). Comprova-se a efetividade dos cursos sendo instrumento que contribui nas organizações.

Na questão 16, relativo à quantidade e qualidade dos cursos, 33,33% concordam, 23,08 não concordam e um grande número 43,59% não concordam e nem discordam da afirmação. Isso ocorre por diversos motivos, o principal é a ênfase que é dada nas “metas” de cursos que devem ser realizados.

Na questão 17, onde se indaga ao final dos cursos apresento os desempenhos descritos nos objetivos do treinamento, 51,28% concordam, 35,90% não concordam e nem discordam e somente 7,69% discordam. Conforme descreve Chiavenato (2002 **apud** Araújo, 2010) “o treinamento possibilita mudanças relacionadas à transmissão de informação, visto que agrega de fato conhecimentos relacionados à organização, como informações internas, normas, produtos e serviços”. A pesquisa comprova a mudança de atitude ao final dos cursos e

demonstra que os objetivos dos treinamentos foram alcançados.

Com as questões aplicadas, pretendeu-se conhecer o grau de envolvimento dos funcionários com as ferramentas de aprendizagem que são colocados à sua disposição, avaliar a percepção dos mesmos sobre a qualidade dos cursos disponibilizados.

<b>BLOCO 3 – Este bloco de questões busca levantar os benefícios trazidos pelos treinamentos a distância aplicados aos funcionários</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. Sinto-me motivado para aplicar, em minhas atividades de trabalho, o que aprendi nos treinamentos.		7,69	23,08	61,54	7,69
19. O que aprendo nos cursos tem sido relevantes para o alcance de meus objetivos de desenvolvimento profissional		17,94	25,64	51,28	5,13
20. Realizo os treinamentos à distância por considerar importantes para meu aprimoramento e não considero como uma imposição da empresa.	2,56	10,26	30,77	35,90	20,51
21. Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado no treinamento à distância.		7,69	33,33	48,72	7,69
22. Os treinamentos à distância oferecidos pelo Banco X são mais adequados às minhas tarefas do que os treinamentos presenciais.	12,8 2	56,41	15,38	7,69	5,13
23. Estou motivado a realizar novos cursos à distância, inclusive em nível de Graduação e Pós-graduação.	5,13	17,95	28,20	28,20	20,51

**Quadro 6** – Bloco 3 Benefícios trazidos pelos treinamentos à distância na agência Y.  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Na questão 18, onde se questiona a motivação para aplicação da aprendizagem adquirida nos treinamentos nas atividades de trabalho, 61,54% concordam, 23,08 não souberam opinar e somente 7,69% discordam. A pesquisa comprovou que há motivação para a realização dos cursos, servindo para o crescimento profissional e contribuindo para o resultado das agências. Desenvolvida por (Knowles, 1975), a teoria da Andragogia, na qual menciona que os adultos são auto-direcionados e aprendem melhor quando o assunto é de relevância para si, vem ao encontro da situação de motivação dos funcionários para a realização dos treinamentos em serviço, já que estes têm afinidade com suas tarefas diárias e aplicação prática.

Na questão 19, onde se questiona se os ensinamentos dos cursos têm sido relevantes para o alcance dos objetivos de desenvolvimento profissional, a maioria 51,28% concorda, e somente 17,94 % discordam da afirmação. É por meio da educação que a pessoa se desenvolve como cidadão participativo, compromissado e transformador. Libâneo (2000, p. 22):

“Educação é um conceito amplo que se refere ao processo de desenvolvimento unilateral da personalidade, envolvendo a formação de qualidades humanas – físicas, morais, intelectuais, estéticas – tendo em vista a orientação da atividade humana na sua relação com o meio social, num determinado contexto de relações sociais”.

Segundo Boog (1999 **apud** Araújo, 2010):

“o processo de desenvolvimento visa capacitar pessoas para posições mais complexas ou carreiras diversas da que estão exercendo no momento. Deve-se partir, portanto, de uma análise acurada do potencial das pessoas para, através dos processos de aprendizagem, direcioná-las numa direção ou em outra”.

Assim o indivíduo, quando identifica a necessidade de desenvolvimento, busca a formação educacional para aprimorar suas competências.

Na questão 20, afirma-se que a realização dos treinamentos à distância é feita pelos funcionários por considerarem importantes para o aprimoramento e não consideram como uma imposição da empresa, 35,90% concordam, 30,77% não concordam e nem discordam e somente 10,26% não concordam. Isso transfere a motivação do funcionário inicialmente orientada a adquirir qualidade com o treinamento, para a motivação em adquirir quantidade de treinamentos. A consequência disso é que o funcionário passa a dar menor importância ao treinamento, e desinteressado deixa de realizar os cursos ou deixa de se concentrar no conteúdo dos cursos usando de outros meios para apenas concluí-los, sem aprender.

Na questão 21, onde se infere que houve melhora no desempenho dos funcionários quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado no treinamento à distância, 48,72% concordam, 33,33% não concordam e nem discordam e somente 7,69% discordam. Assim o treinamento orientado para os objetivos específicos pode deixar o treinando capaz de criar e transformar as informações e os conhecimentos, aumentando sua empregabilidade e sua facilidade em adaptar-se às mudanças que possam ocorrer ao seu redor.

Na questão 22, afirma-se que os treinamentos à distância oferecidos pelo banco X são mais adequados às tarefas dos funcionários do que os presenciais, 7,69% concordam, 15,38% não concordam e nem discordam e a maioria 56,41% não concordam. Isso comprova que existe resistência em utilizar os treinamentos à distância, de fato a característica interação é muito difícil de ser incorporada ao sistema virtual, o que sugere que os cursos virtuais sejam empregados para treinamento sobre assuntos mais simples e que sejam elaborados com um

desenho mais simplificado possível, tornando-os mais objetivos e rápidos.

A vantagem demonstrada pelo treinamento à distância é a questão da flexibilidade, na questão da utilização de tempo e deslocamento. Segundo Eboli (2002, **apud** Costa, 2002) “as empresas precisam encarar as duas formas como complementares e não como excludentes”. Segundo ela, tendem a ser mais eficazes na web os programas que visam trabalhar conhecimentos, enquanto habilidades são melhor trabalhadas em atividades presenciais.

Na questão 23, em relação a motivação para a realização de novos cursos à distância, inclusive em nível de graduação e pós-graduação, 28,20% concordam, 28,20% não concordam e nem discordam e somente 17,95% não concordam. Pode-se concluir que a motivação está presente nesta organização levando os indivíduos a agirem. De acordo com Heller (1999, p. 42) “a arte de motivar as pessoas inicia-se com a descoberta de como influenciar o comportamento delas, aumentando assim as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa”. Para Dubrin (2003, p.76) “a motivação no ambiente de trabalho é um processo que mobiliza o comportamento, sustentando o interesse perante a realização das metas organizacionais”. Verifica-se que a motivação é importante dentro das organizações, pois quando um funcionário está motivado ele procura atingir as metas organizacionais.

<b>Bloco 4 - Este bloco de questões busca levantar quais os tipos de treinamentos que podem ser oferecidos pelo meio virtual na empresa X.</b>
24. Na sua opinião, quais treinamentos podem ser oferecidos por meio virtual?
25. Dentre os treinamentos oferecidos pelo Banco por meio virtual, quais estão adequados a este meio? Explique.
26. Dentre os treinamentos oferecidos pelo Banco por meio virtual, quais deveriam ser oferecidos em outra modalidade? Explique.
27. Qual treinamento você acredita que o Banco deveria disponibilizar em meio virtual? Explique.

**Quadro 7** – Levantamento de quais treinamentos podem ser oferecidos pelo meio virtual no banco X.  
Fonte: Elaborado pelo Autor.

A questão 24 questiona quais os treinamentos podem ser oferecidos pelo meio virtual. Na opinião de vários entrevistados, todos os treinamentos podem ser oferecidos por este meio, desde que haja tempo e acompanhamento na realização e que o conteúdo seja de fácil entendimento. Alguns afirmaram que seria interessante oferecer mais treinamentos relativos a produtos e serviços, abordagem do cliente, vendas, cursos específicos tais como: contabilidade comercial, auditoria, perícia contábil, os operacionais, utilização de sistemas,

graduação e pós-graduação. Outros solicitam treinamentos mais práticos centrados no que acontece no dia-a-dia. Também solicitam cursos relativos a implantação de novas atitudes e conceitos.

Na opinião dos entrevistados, os cursos que se referem a comportamento devem ser exclusivamente de caráter presencial.

A questão 25 indaga se dentre os treinamentos oferecidos pelo meio virtual, quais estão adequados a este meio. Na opinião da maioria dos entrevistados todos estão adequados ao meio o que alguns afirmam é que os cursos não são atualizados sempre e acabam ficando desacordo com os normativos da instituição. Alguns afirmam que treinamentos com baixa complexidade podem ser oferecidos pelo meio virtual e que a exceção seria o curso de LIBRAS - linguagem brasileira de sinais, pela complexidade exige treinamento presencial.

Na opinião dos entrevistados os treinamentos são bem práticos auxiliando em questões do cotidiano. Afirmam também que os cursos oferecidos pelo meio virtual estão disponíveis a todos os funcionários e estão aptos a quem tenha interesse em se desenvolver profissionalmente.

Na questão 26, questiona-se quais treinamentos oferecidos pelo meio virtual que podem ser disponibilizados em outra modalidade, na opinião dos entrevistados os cursos abaixo deveriam ser disponibilizados em meio presencial e não somente de forma virtual:

- Cursos que envolvem cálculos;
- Curso ANFIC – análise econômica e financeira por exigirem conhecimentos teóricos e suas aplicações;
- Cursos de análise de investimentos de empresas que demandam troca de experiências;
- Curso de crédito imobiliário que possuem conteúdo complexo sendo mais interessante ser abordado em sala de aula;
- Cursos sobre financiamentos rurais;
- Cursos de treinamento para trabalhar em caixa de agências bancárias;

- Cursos de LIBRAS devido à complexidade e necessidade de treinamento;
- Oficinas para troca de experiências e vivência dos funcionários;
- Treinamentos que visem a mudança de comportamento e que simulem atividades práticas do dia-a-dia;
- Planos de previdência devido a suas particularidades.

Na questão 27 perguntam-se quais treinamentos o Banco deveria disponibilizar em meio virtual. Na opinião dos entrevistados os treinamentos oferecidos são suficientes, sendo preciso melhorar o que é disponibilizado. Alguns cursos solicitados:

- Custeio rural;
- Atualização das rotinas do dia-a-dia;
- Maior integração de produto x sistema x instruções;
- Cursos de operações de cambio;
- Cursos de conceitos de produtos e serviços;
- Direito bancário;
- Gestão de carreiras, como gerenciar as novas oportunidades;
- Planejamento de carreira, mostrando um leque mais variado de opções onde o funcionário possa se identificar melhor e conduzir de forma mais autônoma a sua ascensão profissional;
- Mestrado e áreas afins.

Outra reivindicação dos funcionários é que o material dos cursos à distancia deveria ser disponibilizado para realização em casa, pois falta tempo para a realização das atividades no ambiente de trabalho. Somente alguns cursos ficam disponíveis para acesso na residência.

Analisando as perguntas abertas, o que se tem visto é o grande volume de trabalho no banco o que acaba diminuindo o tempo para a realização dos cursos a distancia no horário de

expediente.

Quanto à avaliação dos conteúdos, a maioria considera satisfatório o conteúdo dos cursos oferecidos, significando a aprovação dos conteúdos abordados.

#### 4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS

Através da resposta do questionário é possível analisar a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais, sendo interessante pontuar os aspectos considerados relevantes na pesquisa.

Pela análise de dados, foi possível identificar as principais facilidades encontradas pelos participantes na realização dos cursos à distância:

- O material auto-instrucional têm estimulado a aprendizagem de acordo com a maioria dos participantes;
- Domínio dos participantes em utilizar os recursos do computador, ferramenta necessária para a realização dos treinamentos;
- Facilidade dos participantes em interagir com os recursos de ensino adotados nos cursos à distância (apostila, vídeo, TV, entre outros);
- Os conteúdos dos treinamentos têm sido adequados para promover os desempenhos descritos nos objetivos dos treinamentos;
- As orientações fornecidas pelo material didático têm sido suficientes para a realização dos cursos;
- Os exercícios práticos têm contemplado situações que possibilitam aplicar as teorias descritas nos cursos; e
- As estratégias de acompanhamento da aprendizagem (testes, exercícios, simulados) são adequadas para promover o desenvolvimento dos participantes.

A principal dificuldade encontrada pelos funcionários para a realização dos treinamentos é o tempo. Devido à correria no ambiente das agências e a diminuição no quadro de pessoas, fica difícil encontrar tempo para realização dos cursos.

A assertiva relacionada ao ambiente físico na opinião dos respondentes não tem sido satisfatória aos entrevistados. Não existem, no ambiente da agência, espaços próprios para a realização dos cursos.

Ao analisar os critérios utilizados pelos funcionários para escolha dos cursos percebe-se que boa parte é escolha do próprio treinando, e que uma parte dos treinamentos é imposição da agência.

Com relação aos conteúdos aplicados os entrevistados concordam que os assuntos têm referência com o trabalho e que podem ser aplicados ao dia-a-dia. A pesquisa também comprovou que na opinião deles servem como preparação de atividades futuras.

Contudo, com relação à quantidade e qualidade dos cursos ofertados os entrevistados afirmam que não estão de acordo com as suas necessidades.

Percebe-se que há motivação para realização dos cursos à distância. Está é uma tendência dentro do banco como demonstra uma crescente oferta de MBAs e cursos de graduação à distância e constantes investimentos nos cursos corporativos on-line existentes. Os respondentes desta pesquisa estão aderindo a este novo modo de aprendizagem conforme mostra o resultado da pesquisa.

A pesquisa demonstrou que os treinamentos oferecidos tem sido relevantes para o alcance dos objetivos de desenvolvimento profissional dos funcionários motivando-os para a realização de novos cursos à distância, inclusive em nível de Graduação e Pós-graduação.

Chiavenato afirma que:

As organizações dependem de pessoas para poder funcionar e os benefícios poderão vir através do desenvolvimento, aprimoramento e capacitação das equipes e dos funcionários e, nesse contexto, os resultados serão utilizados como subsídios para a Gestão de Pessoas, como uma ferramenta de análise das qualidades e deficiências dos indivíduos e das equipes, como material necessário para investir em treinamento e desenvolvimento, de maneira que as Unidades/Órgãos tenham equipes e funcionários cada vez mais competentes e qualificados, como referencial na obtenção de melhores resultados para a Instituição e para si próprio. (CHIAVENATO, 2004, p. 54).

Conclui-se assim que as pessoas compõem o principal patrimônio das organizações e elas se desenvolvem através da aprendizagem.

Um aspecto que deve ser observado na pesquisa é que a maioria dos entrevistados afirma que os treinamentos presenciais são mais adequados às suas tarefas do que os treinamentos à distância. Fato que denota o desafio do Banco de romper as barreiras que o ensino à distância apresenta.

Um fato interessante a ser observado nesta pesquisa foi o considerável número de respostas “não discordo e nem concordo” na assertiva referente: “Realizo os treinamentos à distância por considerar importantes para meu aprimoramento e não considero como uma imposição da empresa”. Esta afirmativa denota a insatisfação referente a imposição da empresa para a realização dos treinamentos.

Com relação aos cursos oferecidos pelo meio virtual a pesquisa mostrou que todos podem ser realizados por este meio, sendo necessário melhorias nos cursos que são oferecidos, bem como, aperfeiçoamento dos conteúdos e atualizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por intuito medir a percepção dos funcionários da Agência Y do banco X sobre os treinamentos à distância oferecidos pela instituição. Acredita-se que o presente estudo atingiu os resultados a que se propôs, conforme a explanação a seguir.

Para a realização do estudo foram necessárias duas etapas específicas. A primeira foi a revisão da literatura, que forneceu elementos necessários para se alcançar os objetivos, pois as teorias fundamentam os principais indícios de comportamento e relações, identificados através da pesquisa. A segunda foi a realização da pesquisa com a aplicação de questionário aos funcionários da agência Y.

Com a conclusão da etapa das entrevistas, foi cumprido o objetivo (analisar a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais da agência Y quanto à contribuição dos treinamentos oferecidos pelo banco X em seu trabalho). Essa etapa é a que mais contribuiu para que se conhecessem as variáveis que influenciam a efetividade dos treinamentos no ambiente específico que se pretendia investigar. Percebeu-se que ouvir os funcionários de uma agência bancária trouxe contribuições significativas para a construção do resultado final do estudo.

Ao final deste estudo, foi possível concluir que os funcionários da agência Y têm uma participação efetiva nos cursos à distância desenvolvidos pelo Banco, e aprovam o conteúdo abordado. Pode-se concluir que existe a dificuldade em disponibilizar o tempo necessário aos funcionários para a participação dos cursos. Para buscar a excelência organizacional é preciso treinar e desenvolver pessoas. Neste sentido, cabe a administração da agência adequar os horários e revisar o quadro de funcionários para minimizar as dificuldades encontradas na realização dos cursos.

Outro aspecto que não corrobora com a aprovação de todos é o ambiente físico onde são realizados os cursos. Na opinião dos entrevistados a iluminação, temperatura e nível de ruído não têm sido satisfatórios. Uma sugestão para maior comodidade dos funcionários é a implantação de uma sala de estudo para estimular o aprendizado e disseminação do conhecimento.

A pesquisa mostrou que os entrevistados se sentem motivados a realizar os cursos à

distância e que estes têm sido relevantes para o alcance dos objetivos de desenvolvimento profissional. Neste sentido Milkovich e Boudreau (2001 **apud** COSTA, 2002) “a vantagem dessas técnicas é que permitem a distribuição rápida e consistente da experiência do treinamento entre um grande número de indivíduos, sem a limitação de tempo dos instrutores ou da logística necessária para se colocar alunos e instrutores em um mesmo local e hora”.

Assim a missão da organização deve ter como foco principal a gestão de pessoas, além da qualidade pessoal e do desempenho profissional, a satisfação dos trabalhadores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços a ela prestados.

Pelo exposto pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado, foi possível analisar a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais da agência Y quanto à contribuição dos treinamentos oferecidos pelo banco X, bem como quais fatores que devem ser aprimorados na busca pelo conhecimento e aperfeiçoamento de pessoas.

Por fim, responde-se à questão de pesquisa: **Qual a importância do treinamento à distância para os funcionários da agência Y do banco X?**

Verificou-se que o treinamento à distância têm grande importância para os funcionários da agência Y, resultado obtido pela análise do questionário aplicado. Segundo o resultado deste estudo, alguns elementos importantes:

- facilidade de interação com os recursos de ensino adotados pelos cursos à distância;
- os conteúdos do curso podem ser aplicados a realidade de trabalho;
- a maioria dos funcionários possui motivação para aplicar o que foi ensinado nos cursos à distância;
- melhora no desempenho e alcance dos objetivos de desenvolvimento profissional;
- motivação para realização de outros cursos.

O tema é de extrema relevância para os processos de melhoria da educação e do crescimento organizacional. Não é possível esgotá-lo em uma pesquisa exploratória, o que sugere ou recomenda que outros estudos complementares sejam feitos.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências**. Canoas: Aletheia, 2007.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional**. In: *BITENCOURT, Claudia (org). Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ARAUJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Madalena T. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. vol 1. São Paulo: Gente, 2002.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3ª ed. São Paulo: Makron, 1999.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Madalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. vol 2. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos - o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FISCHER, Rosa Maria e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- FONTES, L. B. **Manual do treinamento na empresa moderna**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- HELLER, R. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation of training**. Em R. L. CRAIG (Org.) **Training and development handbook**. New York: McGraw-Hill, 1976.
- KNAPIK, J. **Administração geral e de recursos humanos**. 2ª ed. Curitiba: Ibpe, 2005.
- KNOWLES, M. **SELF-DIRECTED LEARNING**. Chicago: Follet, 1975.

LANDIM, C.M.M. **Educação a Distância: Algumas Considerações**. Rio de Janeiro: Edição do Autor, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 19ª reimpressão. São Paulo: Ed Cortez, 2000.

LIMA, Marco Antônio Martins. **T&D, investimento ou custo?: Buscando respostas para uma questão antiga**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 10 de set. 2011.

LINDEMAN, Eduard C. **The meaning of adult education**. New York: New Republic, 1926.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAN, J.M. **O que é educação à distância**. Disponível em: <[http://fluxos.com/aulas/TEXTOSIMGS/COMUNICACAO/Moran\\_QUE\\_E\\_EDUCAO\\_A\\_DISTANCIA.pdf](http://fluxos.com/aulas/TEXTOSIMGS/COMUNICACAO/Moran_QUE_E_EDUCAO_A_DISTANCIA.pdf)>. Acesso em: 25 de ago. 2011.

SENAI. DN. **Uma introdução a Educação a Distância**. Rio de Janeiro, 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

TR da Costa. **E-RH: O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo\\_Tatiana%20Costa.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf)>. Acesso em: 05 de ago. 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira; JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **T & D no século XXI**. Instituto MCV– Estratégia e Humanismo. Artigo. Disponível em: <[https://www.institutomvc.com.br/Futuro/Temporaria/empresas\\_valeapena.htm#ted](https://www.institutomvc.com.br/Futuro/Temporaria/empresas_valeapena.htm#ted)>. Acesso em: 20 fevereiro. 2011.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES

Trabalho de Conclusão em MBA – Gestão de Negócios Financeiros – Escola de Administração – UFRGS

Caro colega, este questionário que lhes aplico fundamenta a conclusão do MBA – Gestão de Negócios Financeiros. Suas respostas me auxiliarão a definir: **“Os funcionários da agência Y estão satisfeitos com o treinamento à distância oferecido pelo Banco X”**.

Saliento que esta pesquisa tem cunho exclusivamente acadêmico e que a identidade das pessoas que estão respondendo estas questões será preservada e as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outros fins.

Agradeço a todos pela colaboração!

Luciana Sasaki Doi Velloso  
[lu\\_sasaki@hotmail.com](mailto:lu_sasaki@hotmail.com)

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta de 23 questões em uma escala de 1 a 5 para cada questão. Leia com atenção cada afirmação e responda, sinceramente, com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto. Marque sua resposta com o número da opção que considera mais adequada, conforme a seguinte escala:

01	02	03	04	05
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

<b>BLOCO 1–Este bloco de questões procura identificar as facilidades e dificuldades encontradas pelos funcionários na realização dos treinamentos à distância</b>	1	2	3	4	5
1. O material auto-instrucional estimula minha aprendizagem.					
2. A empresa reserva tempo suficiente para a realização de cursos à distância.					
3. Tenho facilidade em utilizar o computador, recurso necessário para a realização dos treinamentos oferecidos pela Empresa.					
4. Tive facilidade para interagir com os recursos de ensino adotados nos cursos à distância oferecidos pela empresa (apostila, vídeo, TV, etc).					
5. Os conteúdos dos treinamentos à distância são adequados para promover os desempenhos descritos nos objetivos dos treinamentos.					
6. As orientações fornecidas pelo material didático tem sido suficientes para a realização dos cursos.					
7. Os exercícios práticos contemplam situações que possibilitam aplicar as teorias descritas no curso.					
8. As estratégias de acompanhamento da aprendizagem (testes, exercícios, simulados) são adequadas para promover meu desenvolvimento.					
9. O tempo que a empresa disponibiliza para os estudos, no local de trabalho, é suficiente para a minha aprendizagem.					
10. O ambiente físico quanto à temperatura, iluminação e nível de ruído na empresa tem sido adequado para a realização dos cursos à distância.					

<b>BLOCO 2 – Este bloco de questões busca descrever os critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. A escolha dos treinamentos à distância a realizar é feita por mim					
12. Os conteúdos do curso podem ser aplicados à minha realidade de trabalho.					
13. Existe relação entre os conteúdos abordados nos cursos e o meu dia-a-dia de trabalho.					
14. Os conteúdos tratados nos cursos são úteis para a realização de minhas atividades de trabalho.					
15. Os conteúdos tratados nos cursos podem ser aplicados na execução de futuras atividades de trabalho.					
16. Com relação à quantidade e qualidade dos cursos, sinto que está de acordo com as minhas necessidades.					
17. Ao final dos cursos, apresento os desempenhos descritos nos objetivos do treinamento.					
<b>BLOCO 3 – Este bloco de questões busca levantar os benefícios trazidos pelos treinamentos a distância aplicados aos funcionários</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. Sinto-me motivado para aplicar, em minhas atividades de trabalho, o que aprendi nos treinamentos.					
19. O que aprendo nos cursos tem sido relevantes para o alcance de meus objetivos de desenvolvimento profissional					
20. Realizo os treinamentos à distância por considerar importantes para meu aprimoramento e não considero como uma imposição da empresa.					
21. Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado no treinamento à distância.					
22. Os treinamentos à distância oferecidos pelo Banco X são mais adequados às minhas tarefas do que os treinamentos presenciais.					
23. Estou motivado a realizar novos cursos à distância, inclusive em nível de Graduação e Pós-graduação.					

**Neste bloco, a pesquisa aborda questões abertas para serem respondidas:**

**Bloco 4 - Este bloco de questões busca levantar quais os tipos de treinamentos que podem ser oferecidos pelo meio virtual na empresa X.**

24. Na sua opinião, quais treinamentos podem ser oferecidos por meio virtual?

25. Dentre os treinamentos oferecidos pelo Banco por meio virtual, quais estão adequados a este meio? Explique.

26. Dentre os treinamentos oferecidos pelo Banco por meio virtual, quais deveriam ser oferecidos em outra modalidade? Explique.

27. Qual treinamento você acredita que o Banco deveria disponibilizar em meio virtual? Explique.