

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

Mariana Laura Kerber

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS
FUNCIONÁRIOS DO VAREJO DO BANCO BRASILEIRO**

Porto Alegre

2012

Mariana Laura Kerber

ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DO VAREJO DO BANCO BRASILEIRO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2012

Mariana Laura Kerber

ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DO VAREJO DO BANCO BRASILEIRO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em 19 de dezembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré – UFRGS

Orientadora – Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas de trabalho, que contribuíram com informações e com sua disposição em participar da pesquisa.

À professora Silvia Generali da Costa, pela orientação.

A todos os meus amigos, pelo companheirismo. Porém, em especial aos amigos Fernanda Trindade Deyl, Manoel Fabricio Flores da Cunha e Mauricio Pozzebon de Lima, pelo auxílio em questões técnicas, sugestões e esclarecimentos de dúvidas.

Por fim, agradeço principalmente à minha família. Ao meu pai, porque sem sua prontidão e apoio incondicional este trabalho não seria possível. À minha mãe, pela paciência, conforto e estímulo contínuo. Ao meu irmão, mesmo estando distante.

RESUMO

O presente trabalho tem a finalidade de avaliar o treinamento do Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo (PCNF) do Banco Brasileiro. Primeiramente apresenta-se o contexto em que a organização objeto de estudo está inserida e os objetivos do trabalho, delineados com base na definição do tema e no referencial teórico apresentado no capítulo seguinte. Realizaram-se etapas de abordagem quantitativa e qualitativa através da aplicação de questionários com 75 colaboradores e entrevistas em profundidade com três gestores. Através da análise dos resultados foi possível relacionar a percepção dos colaboradores e gestores quanto à aplicação do treinamento aos novos funcionários. Pôde-se perceber uma avaliação positiva sobre o programa quando aplicado de acordo com o roteiro e cronograma. Constatou-se que as principais dificuldades enfrentadas são a falta de tempo e pessoal no dia a dia das agências, o que resulta na não participação de todas as etapas por muitos colaboradores. Sugeriu-se, portanto, adequar o tempo de realização do programa, solicitar maior acompanhamento na realização do PCNF, instituir avaliação formal de reação dos treinandos e complementar o treinamento de capacitação e integração de novos funcionários com a realização de treinamento presencial.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento. Gestão de pessoas. Integração. Capacitação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	22
FIGURA 2 – SISTEMA DE TD&E.....	29

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – INTERAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO COM AS ÁREAS DO RH.....	27
QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE O TREINAMENTO COMO ATIVIDADE E O TREINAMENTO PARA IMPACTO	28
QUADRO 3 – O PROCESSO DE TREINAMENTO.....	29
QUADRO 4 – ASPECTOS FUNDAMENTAIS NA PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO	33
QUADRO 5 – MODELO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	40
QUADRO 6 – ITENS PARA UM PACOTE DE ORIENTAÇÃO.....	43
QUADRO 7 – ESCALA LIKERT UTILIZADA PARA RESPOSTAS NOS QUESTIONÁRIOS	48
QUADRO 8 – GÊNERO DOS ENTREVISTADOS	54
QUADRO 9 – IDADE DOS ENTREVISTADOS.....	54
QUADRO 10 – FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS ENTREVISTADOS.....	54
QUADRO 11 – ANO DE ADMISSÃO NO BANCO DOS ENTREVISTADOS ...	54
QUADRO 12 – AGÊNCIA DE TRABALHO DOS ENTREVISTADOS	55
QUADRO 13 – QUESTÃO 6.....	56
QUADRO 14 – QUESTÃO 8.....	56
QUADRO 15 – QUESTÃO 7.....	57
QUADRO 16 – QUESTÃO 9.....	57
QUADRO 17 – QUESTÃO 13.....	60
QUADRO 18 – QUESTÃO 14.....	61
QUADRO 19 – QUESTÃO 16.....	61
QUADRO 20 – QUESTÃO 15.....	62
QUADRO 21 – QUESTÃO 17.....	62
QUADRO 22 – QUESTÃO 10.....	63
QUADRO 23 – QUESTÃO 28.....	64
QUADRO 24 – QUESTÃO 11.....	65
QUADRO 25 – QUESTÃO 12.....	66
QUADRO 26 – QUESTÃO 20.....	67
QUADRO 27 – QUESTÃO 21.....	68

QUADRO 28 – QUESTÃO 22	68
QUADRO 29 – QUESTÃO 29	70
QUADRO 30 – QUESTÃO 18	71
QUADRO 31 – QUESTÃO 19	72
QUADRO 32 – QUESTÃO 25	72
QUADRO 33 – QUESTÃO 26	73
QUADRO 34 – QUESTÃO 27	73
QUADRO 35 – QUESTÃO 24	74
QUADRO 36 – QUESTÃO 23	74
QUADRO 37 – GRÁFICO CRUZADO DAS QUESTÕES 13 E 23	75
QUADRO 38 – GRÁFICO CRUZADO DAS QUESTÕES 15 E 23	76
QUADRO 39 – GRÁFICO CRUZADO DAS QUESTÕES 17 E 23	76
QUADRO 40 – GRÁFICO CRUZADO DAS QUESTÕES 18 E 23	77
QUADRO 41 – RESUMO DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PARTICIPANTES DA FASE QUANTITATIVA.....	46
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PCNF Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo

RH Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	14
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	17
1.4.1 Valores.....	18
1.4.2 Recursos humanos	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	23
2.3 PROCESSO DE TREINAMENTO	26
2.3.1 Avaliação das necessidades	30
2.3.2 Planejamento e programação.....	31
2.3.3 Execução do treinamento	33
2.3.3.1 Treinamento em local de trabalho	34
2.3.3.2 Instrução de sala de aula.....	34
2.3.3.3 Métodos audiovisuais	35
2.3.4 Avaliação do treinamento	35
2.3.4.1 Reações	36
2.3.4.2 Aprendizado	37
2.3.4.3 Comportamento.....	37
2.3.4.4 Resultados.....	38
2.5 OS NOVOS FUNCIONÁRIOS NA ORGANIZAÇÃO	38
2.5.1 Cultura e socialização	39
2.5.1.1 Modelo de socialização	39
2.5.1.2 Estratégias de socialização	41
2.5.2 Processo de orientação	42

3 METODOLOGIA	44
3.1 FASE DESCRITIVA	44
3.1.1 Amostra	45
3.1.2 Plano de coleta de dados.....	46
3.2 FASE EXPLORATÓRIA.....	48
3.2.1 Público alvo.....	49
3.2.2 Plano de coleta de dados.....	50
3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS	51
4 ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1 QUESTIONÁRIOS	53
4.1.1 Primeiro grupo de análise.....	53
4.2.2 Segundo grupo de análise	55
4.2.3 Terceiro grupo de análise	58
4.2.4 Quarto grupo de análise.....	63
4.2.5 Quinto grupo de análise.....	65
4.2.6 Sexto grupo de análise.....	71
4.2.7 Análise conjunta dos grupos.....	78
4.2 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	97
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	104

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário mercadológico, segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001), a concorrência entre as organizações tende a aumentar em virtude de novas exigências de consumidores em relação a produtos e serviços de qualidade, alterações tecnológicas crescentes, mudanças no sistema socioeconômico, escassez de insumos produtivos e de recursos críticos e busca de eficácia, exigindo que as empresas se diferenciem para conquistar a preferência dos clientes. Em consonância, as instituições financeiras primam pelo atendimento qualificado ao consumidor buscando a satisfação e fidelização dos clientes, uma vez que a diferenciação torna-se difícil em um setor cuja gama de produtos e serviços ofertados é similar. Dessa forma, o atendimento de qualidade ao cliente é uma atividade que exige grande aplicação de recursos, tempo e interesse de todos os colaboradores da organização.

Nesse sentido, conforme autores como Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001) e Gil (2001), o relacionamento entre as organizações e seus colaboradores têm alterado o campo da gestão de pessoas, num cenário em que se fala de novos modelos de gestão, através da gestão do capital intelectual, a gestão das competências e a gestão do conhecimento. Portanto, França (2009) menciona que a gestão de pessoas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas, e as responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania.

Para Dutra (2002), cada vez mais as organizações são pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano, numa conjuntura em que se reconhece que o fator humano influencia de maneira decisiva no nível de desenvolvimento da organização. Dessa forma, conforme exposto por autores como Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001) e o próprio Dutra (2002), a questão do desenvolvimento das pessoas na organização

moderna é fundamental para a manutenção e ampliação de seu diferencial competitivo, fazendo-se indispensável que as empresas deem atenção ao capital intelectual mediante ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, empregando esforços no sentido de promover a formação e o aprimoramento profissional destes. Nesse sentido, os colaboradores recém-admitidos também devem receber particular atenção quanto à capacitação e integração devido à quantidade de processos operacionais, normativos e técnicos, bem como questões comportamentais e culturais de socialização que envolvem as organizações e que devem ser apresentados aos entrantes.

Como menciona Ivancevich (2008, p. 399), “treinamento é o processo sistemático de alteração do comportamento do funcionário, visando a atingir as metas organizacionais”, e está relacionado ao domínio das habilidades e capacidades específicas necessárias pelo funcionário para o êxito no trabalho. Envolve, segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001) e também Boudreau e Milkovich (2006), justamente a capacitação buscando o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais, num enfoque que o treinamento pode ser usado como ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e de seus colaboradores.

Visando aprofundar esses conceitos e outros relacionados, a proposta desse trabalho tem como objetivo principal apresentar e avaliar o treinamento de capacitação e integração com a realização do Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo adotado pelo Banco Brasileiro. No primeiro capítulo é apresentado o tema de estudo, a justificativa deste, seus objetivos e a caracterização da organização alvo do trabalho. O segundo capítulo busca conceituar o tema treinamento e socialização, trazendo os métodos, fases e importância, bem como conceitos concernentes. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa enunciando a abordagem utilizada e o plano de coleta e análise de dados, o que permite identificar como foram alcançados os resultados que são apresentados no quarto capítulo e nas considerações finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O Banco Brasileiro, em harmonia com o sistema bancário brasileiro, tem investido no treinamento e capacitação de funcionários como forma de atender aos requisitos de qualidade, agilidade e confiança na prestação de serviços. Para prestar auxílio aos novos funcionários, o banco lançou, em janeiro de 2008, o Programa de Capacitação para Novos Funcionários do Varejo (PCNF).

O PCNF foi elaborado com o objetivo de apresentar o Banco Brasileiro ao funcionário recém-admitido, bem como informações e rotinas importantes para a realização do seu trabalho na agência, acelerando e direcionando o processo de integração deste funcionário. A duração do programa é de vinte dias úteis, período em que o funcionário é acompanhado por um tutor e passa por diversas atividades tais como realização de cursos *online*, leitura de cartilhas, videotreinamentos e estágio em diferentes setores. O tutor deve ser algum colaborador que conheça bem a agência, tenha facilidade de relacionamento interpessoal e excelente postura profissional.

É papel do tutor acompanhar o funcionário desde a chegada à agência e no decorrer de todo o programa. O roteiro do tutor descreve as atividades a serem seguidas durante o período de realização do PCNF. Do primeiro ao quarto dia, o funcionário deve prestar estágio no balcão de atendimento e serviços de retaguarda. Do quinto ao nono dia, o funcionário permanece junto ao setor de abertura de contas. Entre o décimo e o décimo quinto dia, o funcionário fica no setor de pré-atendimento da fila dos caixas, do balcão e da abertura de contas. E por fim, do décimo sexto ao vigésimo dia, realiza estágio no setor de pré-atendimento no autoatendimento. Conjuntamente, para todos os dias é reservado um período a ser destinado à leitura do regulamento interno, circulares operacionais e normativas e cartilhas, bem como para assistir a videotreinamentos e realizar os cursos *online* disponibilizados no Treinamento Virtual¹.

Após a conclusão do PCNF, o funcionário deve prosseguir com suas atividades na área definida pelo gerente da agência. A expectativa é que, ao

¹ Mídia de treinamento à distância disponibilizado pelo Banco Brasileiro cuja principal característica é o fácil acesso através do sistema da organização ou internet.

final do PCNF, o funcionário participante terá pleno conhecimento da organização Brasileiro e das principais atividades que vai realizar, estando apto a prosseguir com suas atividades na agência de forma mais segura, contribuindo para manter a qualidade no atendimento e na prestação dos serviços.

É solicitada realização do pós-teste do programa no Treinamento Virtual, como forma de coletar dados sobre os participantes que concluíram as etapas obrigatórias do programa. O pós-teste possui 16 pré-requisitos entre cartilhas, videotreinamentos e cursos *online* e, somente após aprovação nestes, o funcionário é habilitado a responder a avaliação do PCNF. Dessa forma, o departamento de treinamento consegue realizar medição referente à participação no programa através dos pós-testes finalizados.

Entretanto, a formalização de avaliação sobre o PCNF não reúne, ainda, por parte do departamento de treinamento, dados concernentes ao estágio e à quantidade de funcionários que participaram do rodízio, de forma a verificar a efetividade da execução das atividades nos diversos setores, bem como se os resultados esperados de apresentar a organização estão sendo alcançados. Além disso, embora existam dados quanto à participação no programa através dos pós-testes finalizados, não é levado em consideração se estes estão sendo realizados na data estipulada pelo PCNF, ou seja, na entrada do colaborador na organização.

Nesse sentido, observa-se uma dificuldade palpável de tempo para dispensar atenção a todas as etapas incluídas no PCNF, ocasionando muitas vezes a não realização de atividades ou até mesmo a não realização do programa num todo, numa ótica em que por vezes os novos funcionários são diretamente designados ao setor que irão trabalhar, recebendo informações e treinamento referentes somente àquele setor e diretamente na situação real de atendimento.

Sabendo da importância da integração e do treinamento para a capacitação de novos funcionários, coloca-se em questão: o Programa de Capacitação para Novos Funcionários do Varejo tem alcançado o objetivo de apresentar aos novos funcionários a organização do Banco Brasileiro, assim como preparar e qualificá-los para a realização do seu trabalho nas agências?

1.2 JUSTIFICATIVA

Através de pesquisa acerca do Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo, espera-se reunir informações sobre o funcionamento e andamento do programa com gestores e funcionários gerando um panorama sobre a capacitação de novos funcionários no Banco Brasileiro e o desenvolvimento do programa nas agências.

A avaliação do PCNF é de extrema importância para a gestão de pessoas dentro da organização do Banco Brasileiro. Para o departamento de treinamento, os resultados da pesquisa podem auxiliar na avaliação do processo, gerando suporte para os ajustes necessários bem como para averiguar se o programa está atingindo seu objetivo de apresentar o Banco Brasileiro ao funcionário recém-admitido. Além disso, será possível analisar se o programa está de acordo com as necessidades de treinamento observadas pelos novos colaboradores, dando suporte no repasse de informações e rotinas importantes para a realização do seu trabalho na agência, ajudando e direcionando-os à integração no quadro de funcionários das agências.

Aos funcionários, a análise do PCNF pode trazer possibilidades de melhorias e ajustes ao programa de capacitação e integração, uma vez que serão utilizados comentários, opiniões e sugestões dos gestores e de funcionários, amparado também à identificação de problemas e fraquezas.

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral do estudo, bem como seus objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar se o Programa de Capacitação para Novos Funcionários do Varejo tem alcançado seus objetivos de capacitação e integração na percepção dos funcionários e gestores.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o percentual de participação de colaboradores em cada tipo de atividade proposto no Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo;
- b) Identificar, entre os gestores, os fatores que envolvem a realização ou não de etapas do Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo pelos colaboradores;
- c) Analisar, entre os colaboradores e gestores, a importância percebida acerca de um programa de capacitação e integração como o PCNF;
- d) Propor melhorias e reformulação ao Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo, caso os resultados demonstrem esta necessidade.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo é o Banco Brasileiro, um dos maiores bancos do setor financeiro privado no Brasil em termos de total de ativos e que está presente em todas as regiões brasileiras com ampla rede de agências e serviços do setor privado, empregando mais de 100 mil funcionários².

² Informações obtidas através do Relatório de Sustentabilidade 2011 do Banco Brasileiro.

Fundamentado em valores como respeito ao consumidor, a responsabilidade socioambiental, a segurança e credibilidade, o Banco Brasileiro busca consolidar sua presença no ambiente econômico nacional incentivando investimentos, democratizando o crédito, ampliando a oferta de produtos, prestação de serviços e soluções, e promovendo a inclusão bancária e a mobilidade social.

1.4.1 Valores

A empresa considera alguns valores a serem seguidos, como ter o cliente como razão da existência da organização, transparência em todos os relacionamentos internos e externos, respeito à concorrência, crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas, respeito à dignidade e diversidade do ser humano, responsabilidade socioambiental, com promoção e incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável e compromisso com a melhoria contínua da qualidade do atendimento, de produtos e de serviços.

1.4.2 Recursos humanos

O Banco Brasileiro reconhece a área de recursos humanos como um dos pilares indispensáveis para o mercado bancário e, por isso, destacam-se investimentos em treinamento do quadro de colaboradores. Os recursos investidos em treinamento em 2011 dobraram em relação a 2007 e tiveram um aumento de 50,46% em relação ao ano de 2010, com um montante que ultrapassou os R\$ 160,000 milhões em investimentos³.

A política de gerenciamento de recursos humanos da organização do Banco Brasileiro tem como premissas reconhecer o valor do desempenho e elevar, mediante treinamento intensivo, o potencial realizador dos

³ Informações obtidas através do Relatório de Sustentabilidade 2011 do Banco Brasileiro.

colaboradores. Por meio de investimentos em programas de treinamento, especialmente com cursos orientados às áreas operacionais, técnicas e comportamentais que visam à capacitação e crescimento profissional do quadro de pessoal, os resultados são cada vez mais positivos na qualidade do atendimento e na excelência dos serviços prestados.

A missão do departamento de recursos humanos é, através do reconhecimento que as pessoas são a base de sustentação do negócio, atrair, desenvolver, reconhecer, administrar, prestigiar e estimular os talentos da organização do Banco Brasileiro, por meio da construção permanente de uma relação integrada de valor entre as atividades organizacionais.

O banco adota uma política que privilegia e incentiva a carreira e a valorização dos funcionários e promove o ingresso de novos profissionais sempre na base da estrutura, em cargos de início de carreira. Todos os novos bancários admitidos possuem vínculo formal com carteira assinada e entram com o cargo de escriturários e, por meio do recrutamento interno, é oferecida a possibilidade de ascensão dos colaboradores aos níveis intermediários e superiores, preparando-os para a sucessão da liderança.

O departamento de treinamento adota diversos modelos relativos à educação continuada e pontual aproveitando o potencial das inovações tecnológicas, utilizando diferentes mídias e metodologias de aprendizagem para garantir a construção do conhecimento de maneira estruturada, prática e consistente, sejam de forma presencial ou à distância, por meio de videotreinamentos, cartilhas, *e-learning*, videoconferências, telepresencial etc. Uma iniciativa de destaque são os cursos online disponíveis no Treinamento Virtual – treinamento por meio de Internet ou Intranet que, de maneira abrangente, possibilita aos colaboradores da organização obter novos conhecimentos à distância.

A missão do departamento de treinamento é assegurar a capacitação para o desenvolvimento do capital humano e a excelência do desempenho em resultados organizacionais, por meio de ações que propiciem a efetividade dos planos de carreira e sucessão, alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta as principais informações relativas à gestão de pessoas, treinamento, capacitação e integração de funcionários, a fim de embasar e fundamentar os temas que serão discutidos na composição, além de servir como base para a criação dos instrumentos de coleta de dados posteriormente aplicados.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, de acordo com França (2009), relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais, desde novas tecnologias, processos de recrutamento, seleção, contratação e dispensa de mão de obra, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho, entre outros. Cada vez mais deve haver reciprocidade entre as necessidades da empresa e das pessoas coletiva e individualmente, num cenário derivado das mudanças da nova economia em que a gestão de pessoas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas, ampliando-se, segundo França (2009, p. 4), para “[...] qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania”.

Dessa forma, para Fischer (2002), as organizações dependem do desempenho humano para obter resultados e desenvolvem modelos de gestão de pessoas, que são o meio pelo qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, através da definição de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Tais modelos são dependentes de variantes internas e externas à organização, motivo pelo qual para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. Dentre os fatores internos, Fischer (2002) destaca o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Já

para os fatores externos, cita a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e demais agentes que atuam nas relações de trabalho.

Dutra (2002) observa que o ambiente organizacional demanda um modelo de gestão de pessoas que, através de um conjunto de políticas e práticas, estimule e ofereça suporte à conciliação das expectativas e ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas, oferecendo a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível. Dentre os elementos componentes do modelo de gestão de pessoas, os processos de gestão são os elementos mais visíveis, porém não são suficientes para garantir o equilíbrio e, como aborda Fischer (2002, p. 17), são denominados como “[...] cursos de ação previamente determinados, [que] não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas”.

De acordo com a Figura 1 abaixo caracterizada por Dutra (2002), é possível classificar três processos que se influenciam mutuamente e sofrem influências internas e externas à organização: movimentação, desenvolvimento e valorização. Dessa forma, alterações no mercado, da legislação trabalhista e de características de cultura da sociedade ou da organização intervêm no modelo de gestão de pessoas e, conseqüentemente, nas práticas de cada um desses processos.

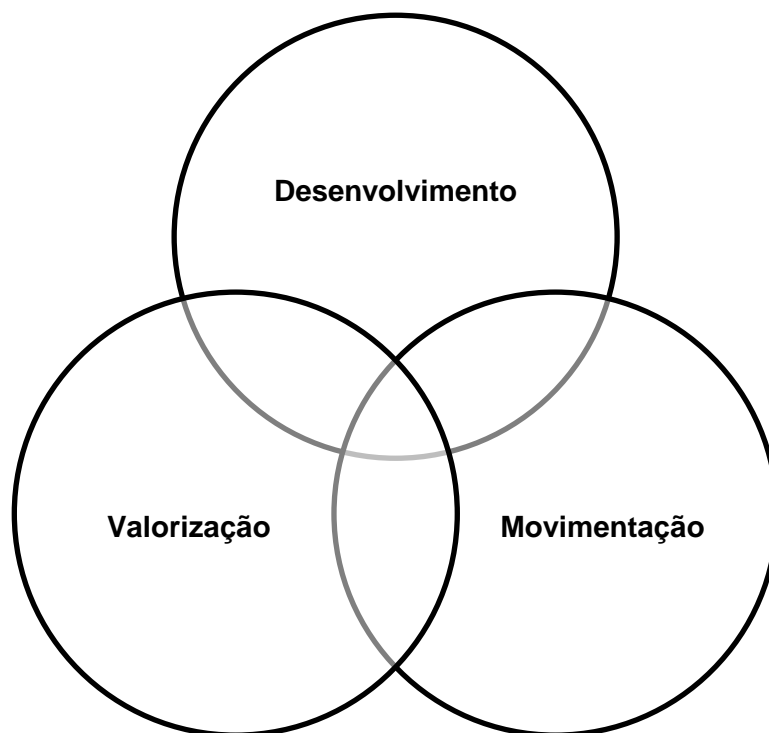


Figura 1 – Processos de gestão de pessoas

Fonte: Dutra (2002, p. 50)

A categoria movimentação tem como escopo proporcionar suporte às ações de movimento do indivíduo que possui uma relação com a organização independente do vínculo empregatício, e abrange as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Valorização é a categoria que congrega processos cujo objetivo é determinar critérios e procedimentos para distinção e valorização dos indivíduos que estabelecem alguma relação com a organização, e incluem as práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades. Por fim, na categoria desenvolvimento, Dutra (2002) destaca que estão os processos que têm como objetivo estimular e criar condições para o desenvolvimento de pessoas e da organização, entre os quais compreendem a capacitação, carreira e desempenho.

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização, conforme mencionado por Dutra (2002), é imprescindível para a manutenção ou ampliação da vantagem competitiva das organizações, uma vez que elas estão cada vez mais pressionadas pelo ambiente externo e pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho para investir no desenvolvimento humano. Ao mesmo tempo em que as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento

para obter maior segurança quanto à inserção no mercado de trabalho, as organizações percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de obter vantagem competitiva. Isto posto, Dutra (2002, p. 130) afirma que “o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização”, de forma que as ações de desenvolvimento podem ser divididas em ações formais – estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos – ou não formais – estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à atuação do profissional.

Logo, Dutra (2002) observa que um dos principais fatores envolvido na excelência da categoria de desenvolvimento é a eficaz identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos considerados estratégicos ao desempenho da organização. É imprescindível, portanto, entender o ambiente organizacional, observar fatores internos e externos e identificar a missão e visão da empresa, compreendendo as necessidades e peculiaridades do negócio, para poder gerenciar de forma eficaz os processos de desenvolvimento e os conhecimentos necessários para capacitação e aprendizagem organizacional.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As primeiras atitudes envolvendo treinamento podem ser consideradas desde a época que os homens das cavernas repassavam conhecimentos básicos aos descendentes de forma a assegurar sobrevivência e continuidade da espécie humana, nos primórdios da civilização. As práticas de treinamento e desenvolvimento como hoje observadas, segundo Abbad e Vargas (2006), levaram muito para serem percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício mais amplo nas organizações, e têm origem na inabilitação dos trabalhadores para operar no sistema de fábrica, o que representava um obstáculo à eficácia e mostrou, desde o início do trabalho industrial, a importância de investimentos na capacitação profissional.

A atenção que desde essa época era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição de seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas, condições necessárias numa empresa que rapidamente diferenciava seu perfil ocupacional (BOOG, 1999, p. 17).

Ou seja, de acordo com Boog (1999), ao longo dos anos a capacitação profissional foi diferenciando-se de uma base técnica para uma esfera estratégica, pois a competitividade e evolução tecnológica desencadearam a necessidade de profissionais que, além de treinados para exercer suas atividades técnicas, agregassem valor ao capital social da empresa, numa estrutura em que haja oportunidade progressiva de aprendizagem dos indivíduos.

Bastos⁴ (1991 apud PILATI, 2006) propôs uma perspectiva histórica de cinco fases com a trajetória das atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações. A primeira fase, do subdesenvolvimento, diz respeito ao período de treinamento preponderantemente operativo, com ações de capacitação no trabalho com supervisão direta do encarregado sob o treinando. A fase seguinte foi do desenvolvimento, correspondente à instrução de comportamentos tidos como excelentes, definidos pelos estudos de tempos e movimentos. A fase posterior ao início da industrialização qualifica-se por atividades de treinamento consonante ao maior envolvimento dos treinandos nestas, em busca do aumento de responsabilidade social interna e desenvolvimento gerencial. Já na fase de industrialização avançada as iniciativas de treinamento focam o desenvolvimento de planos de negócio, momento em que surge a noção de desenvolvimento continuado de recursos humanos. Por fim, a fase de pós-industrialização tem ações de treinamento com enfoque no desenvolvimento e capacitação gerencial.

Nota-se que as ações de treinamento e desenvolvimento acompanham os modelos de gestão bem como fatos históricos, evoluindo conforme surgem as necessidades de maior qualificação do fator humano em contradição ao mero conhecimento técnico. Entretanto, como observa Ivancevich (2008), nem

⁴ BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-166, 2001.

todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamentos, ou seja, programas formais de iniciativa do empregador de oferecer ao funcionário oportunidades para adquirir habilidades, atitudes e conhecimentos relacionados ao trabalho.

O aprendizado, de acordo com Ivancevich (2008), é o procedimento por meio do qual o funcionário obtém capacidades, conhecimentos e habilidades que provocam mudanças relativamente permanentes no seu comportamento e, segundo Abbad e Borges-Andrade⁵ (2004 apud ABBAD; VARGAS, 2006), a aprendizagem humana pode se dar de diferentes maneiras. A informação, por exemplo, é uma forma de indução de aprendizagem definida como módulos ou unidades organizadas de conteúdo, que ficam disponíveis em diferentes meios de acesso. Já a instrução refere-se à transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples, normalmente através de procedimentos de curta duração como aulas, ou mediante cartilhas, roteiros e manuais. Consideram-se diferenças entre treinamento e desenvolvimento quando se observa as diferentes categorias de aprendizado para capacitar o indivíduo ao trabalho:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. 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, além do treinamento, a carreira e outras experiências (BOUDREAU; MILKOVICH, 2006, p. 338).

Em consonância, Hinrichs⁶ (1976 apud ABBAD E VARGAS, 2006) apresenta que treinamento é um processo sistemático conduzido pela organização, que contribui ao alcance dos objetivos organizacionais através da aprendizagem, ou seja, a mudança de comportamentos no indivíduo pela experiência, pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades. Já o desenvolvimento das pessoas são as mudanças nas estruturas sociais que influenciam na vida dos indivíduos. O desenvolvimento é

⁵ ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

⁶ HINRICHES, J. R. Personnel training. In: DUNNETE, M. D. (Org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College, 1976.

um processo vitalício que, conforme Pedler⁷ (1994 apud ANTONELLO, 2010, p. 39), “[...] envolve aperfeiçoamento gradual, incremental, com etapas revolucionárias abruptas, sendo que cada uma influencia o modo como os indivíduos constroem o significado sobre eles e suas experiências”. Nesse sentido, o conceito de desenvolvimento atrelado à questão de capacitação só foi possível quando o sistema de treinamento revolucionou sua função de molde do homem à tarefa prescrita para qualificação em termos mais amplos.

O processo de aprendizagem humana pode, portanto, dar-se através de várias ações de indução de aprendizagem, tais como descritas anteriormente. Sobre as organizações, Kanaane e Ortigoso (2010, p. 48) expõem que estas “[...] são sistemas de aprendizagem, ou seja, possuem processos formais, informais e estruturas para a aquisição, o compartilhamento e a utilização de conhecimento e de habilidades”. Apesar de cada ação possuir particularidades quanto ao conteúdo, forma de exposição, procedimentos instrucionais e profundidade de envolvimento do indivíduo, todas buscam a integração das competências, habilidades e atitudes aliadas aos preceitos da empresa, bem como imprescindíveis face ao mercado situacional, de forma que empresas de diferentes setores da economia, ou até diferentes funções dentro da mesma organização podem melhor adequar-se com distintos processos de aprendizagem, cada qual dependente de características internas e externas.

No que diz respeito aos treinamentos, para melhor planejamento das atividades costuma-se segmentar de acordo com as seguintes fases, que serão examinadas no próximo tópico: avaliação das necessidades, planejamento e programação, execução do treinamento e avaliação do treinamento.

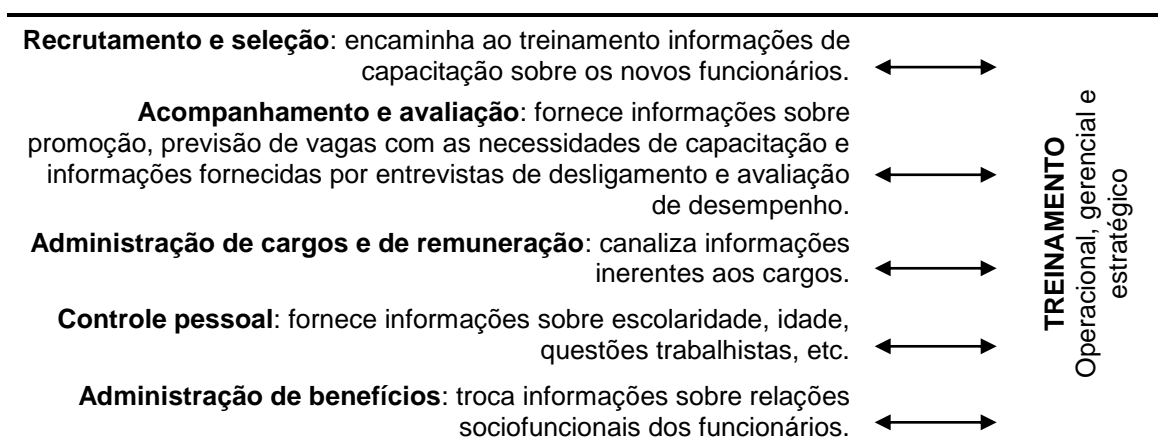
2.3 PROCESSO DE TREINAMENTO

Conforme descrito anteriormente, treinamento é uma forma de indução de aprendizagem conduzido pela organização, normalmente focalizado e orientado para a capacitação no curto prazo.

⁷ PEDLER, M. Aplying self-development in organizations. In: MABEY, C.; ILES, P. (Ed.). **Managing learning**. London: Routledge, Open University, 1994.

No entanto, França (2009) argumenta que o treinamento não deve ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos, e sim como uma ferramenta que, após identificação com os objetivos, possa contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa. Em consonância, Chiavenato (1999) pontua que o treinamento não pode ser confundido simplesmente com a realização de cursos que proporcionam informação, pois por meio dele é possível atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

França (2009) também atenta que os processos e atividades de treinamento devem influir conjuntamente com demais setores e atividades da área de recursos humanos, conforme o Quadro 1:



Quadro 1 – Interação do plano de treinamento com as áreas do RH

Fonte: França (2009, p. 89)

O treinamento, conforme expõe França (2009), deve ser capaz de preparar os funcionários para substituir outras pessoas que saem da organização, habilitá-los a novas atividades e ocupações, bem como desenvolver profissionais que possam ser realocados tanto vertical como horizontalmente, além de deixá-los aptos a mudanças no trabalho, como modificações do conteúdo e transformações tecnológicas.

Kanaane e Ortigoso (2010) ressaltam que:

[...] as abordagens em treinamento e desenvolvimento, sejam elas as mais tradicionais ou as mais modernas [...], podem ser adotadas pelo cenário organizacional, desde que sejam analisadas, contextualizadas, associadas às necessidades e estágios pessoais e organizacionais apresentados e, principalmente, estejam vinculadas com a medição de resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo (KANAANE; ORTIGOSO, 2010, p. 69).

Nesse sentido, Boudreau e Milkovich (2006) dizem que o treinamento pode ser usado como ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e de seus colaboradores, e destacam que existe diferença entre treinamento como atividade e o treinamento para impacto, conforme o Quadro 2:

Treinamento como atividade	Treinamento para impacto
Ausência do cliente.	Parceria com o cliente.
Ausência de necessidade negocial.	Vínculo com uma necessidade negocial.
Ausência de avaliação de eficácia de desempenho ou das causas.	Avaliação da eficácia do desempenho e das causas.
Ausência de esforços para preparar o ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento.	Preparação do ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento.
Ausência de medição de resultados.	Medição dos resultados.

Quadro 2 – Diferenças entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto

Fonte: Robinson e Robinson⁸ (1992, p. 28 apud BOUDREAU; MILKOVICH, 2006, p. 341)

É comum segmentar o subsistema de treinamento numa sucessão de fases interdependentes, para melhor compreensão das mesmas e para garantir que os investimentos em treinamento tenham o efeito esperado no desempenho individual e organizacional, atingindo a perspectiva mais ampla dos objetivos de atividades de treinamento, que é a contribuição para a consecução das metas gerais da empresa. O modelo apresentado na Figura 3 é uma abordagem sistêmica que subdivide as etapas do treinamento em três componentes.

⁸ ROBINSON, Dana Gaines; ROBINSON, James C. **Training for impact**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

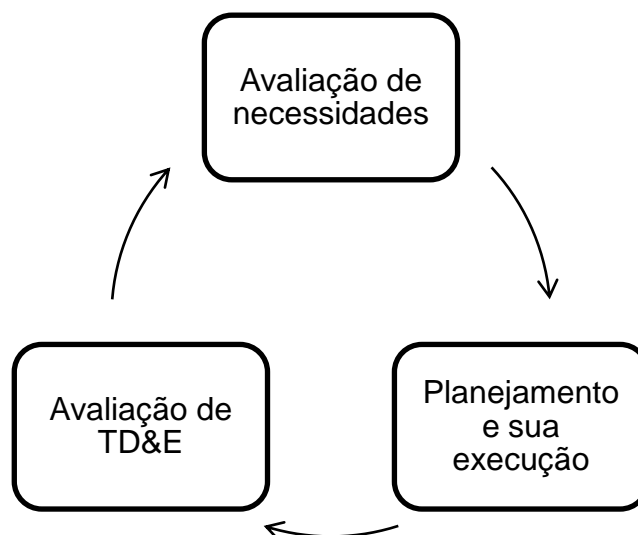


Figura 2 – Sistema de TD&E
 Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 344)

Para outros autores, como Bohlander, Sherman e Snell (2003), Marcondes (2007) e Chiavenato (1999), o processo envolve quatro fases e, embora haja algumas diferenças de nomenclatura, são etapas equivalentes. O Quadro 3 apresenta as quatro etapas e também o processo de treinamento de cada etapa.

Necessidades a satisfazer	Desenho do treinamento	Condução do treinamento	Avaliação dos resultados
<i>Diagnóstico da situação</i>	<i>Decisão quanto à estratégia</i>	<i>Implementação ou ação</i>	<i>Avaliação e controle</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Objetivos da organização; – Competências necessárias; – Problemas de produção; – Problemas de pessoal; – Resultados da avaliação do desempenho. 	Programação do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> – Quem treinar; – Como treinar; – Em que treinar; – Onde treinar; – Quando treinar. 	Condução e aplicação do programa de treinamento através de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de linha; – Assessoria de RH; – Por ambos; – Por terceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoração do processo; – Avaliação e medição de resultados; – Comparação da situação atual com a situação anterior; – Análise do custo/benefício.

Quadro 3 – O Processo de treinamento

Fonte: Chiavenato (1999, p. 299)

Essa segmentação em fases é utilizada para melhor planejamento das atividades. No próximo tópico são examinadas as quatro fases: avaliação das

necessidades, planejamento e programação, execução do treinamento e avaliação do treinamento.

2.3.1 Avaliação das necessidades

Levando-se em conta o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para os participantes do treinamento, Marcondes (2007) afirma que esta etapa busca identificar as carências dos indivíduos ou grupos de indivíduos a serem superadas quando do exercício de suas funções, necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 299), as “[...] necessidades de treinamento nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las”. Para tanto, Bohlander, Sherman e Snell (2003) destacam que é importante utilizar três tipos de análise para uma avaliação sistemática das necessidades:

- a) Análise da empresa: exame do ambiente, estratégias e recursos disponíveis (tecnológico, financeiro e humano) da organização para determinar as formas e a maior necessidade de atividades de treinamento.
- b) Análise da tarefa: envolve a revisão da descrição dos cargos e a especificação para identificar as atividades desempenhadas num cargo específico, bem como as competências, habilidades e atitudes necessárias para desempenhá-lo.
- c) Análise da pessoa: revisão do desempenho, conhecimentos e habilidades dos colaboradores, de modo a determinar quem precisa de treinamento.

Conforme observam Gil (2001) e Marras (2009), o levantamento de necessidades de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento, e por intermédio destas necessidades é possível fornecer um diagnóstico da realidade entre as carências dos trabalhadores em relação às necessidades organizacionais, possibilitando a

realização do processo de desencadear as demais ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

2.3.2 Planejamento e programação

A eficaz implementação de um programa de treinamento depende não só da capacidade de identificar as necessidades de treinamento, mas também do correto uso das informações obtidas no processo de levantamento para elaboração de programas adequados aos objetivos organizacionais e à realidade da empresa, considerando-se os recursos humanos disponíveis, seu potencial de desempenho, conhecimentos e habilidades, bem como as características dos cargos.

De acordo com Marcondes (2007, p. 262), o planejamento e programação tratam-se do “[...] momento em que são elaborados os planos, os programas, os recursos – didáticos, instrutores, equipamentos, etc. – para se realizar o treinamento”. Para Bohlander, Sherman e Snell (2003), a concepção do treinamento deve evidenciar pelo menos quatro questões primordiais:

- a) **Objetivos instrucionais:** trata-se de estabelecer os resultados desejados do treinamento após verificação das necessidades de treinamento obtidas na fase do levantamento. Os objetivos devem ser claros e descrever as habilidades ou conhecimentos a serem adquiridos e/ou as atitudes a serem mudadas, de forma a selecionar os procedimentos instrucionais e materiais didáticos mais eficientes e adequados.
- b) **Prontidão e motivação dos treinandos:** são condições fundamentais para o aproveitamento e aprendizado no treinamento, devendo ser consideradas quando da alocação de colaboradores aos treinamentos. A prontidão refere-se à maturidade e experiência do indivíduo, enquanto a motivação diz respeito à percepção da importância das atividades de treinamento para um melhor desempenho no trabalho.
- c) **Princípios de aprendizagem:** é necessária harmonia entre funcionários e empresa, de forma que as características do treinamento ajudem os colaboradores a captar os ensinamentos, relacionando-os ao trabalho e

à execução de suas atividades. Alguns princípios de aprendizagem considerados são a modelagem do treinamento, estabelecimento de metas, considerar as diferenças individuais e princípio da prática ativa e repetição.

- d) Características dos instrutores: a eficiência de um treinamento depende também da habilidade de ensino e das características pessoais do responsável por conduzir o treinamento, devendo ser observados alguns traços, como conhecimento do assunto, adaptabilidade, interesse e entusiasmo.

Em consonância aos autores, Kanaane e Ortigoso (2010) mencionam características importantes que devem ser consideradas em relação às estratégias de treinamento e desenvolvimento: respeito e adaptação ao potencial, às necessidades e aos conhecimentos já dominados pelo treinando; Módulos instrucionais e comportamentais elaborados em sequência lógica; Treinamento montado de acordo com diagnóstico realizado em parceria com os envolvidos e suas necessidades; Proximidade com a prática e realidade vivenciada pelos treinandos, com foco nas questões ligadas à aprendizagem e sua aplicabilidade prática, visando o alcance de objetivos e resultados.

Marras (2009) ressalta que a etapa do planejamento de treinamento é de suma importância visto seu papel integrador entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõe esse grupo.

Em relação à programação do treinamento, Marras (2009, p. 156), complementa que “[...] consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado”. Alguns aspectos fundamentais devem ser observados na idealização do treinamento, conforme trazem os autores Gil (2001) e Marras (2009). O Quadro 4 a seguir resume algumas dessas características.

Época da aplicação	Momento, data e horário adequados à aplicação do módulo.
Metodologia de aplicação	Métodos, conteúdos e recursos.
Objetivos	Resultados (mensuráveis) esperados ao final do programa.
Escolha do instrutor	Especialização; Interno ou externo.
Local de aplicação do módulo	Interno ou externo; <i>On-the-job</i> .
Escolha dos treinandos	Pessoas-chave que deverão receber os conhecimentos.
Duração do módulo	Tempo necessário (em horas) para a transmissão dos conhecimentos.

Quadro 4 – Aspectos fundamentais na programação do treinamento

Fonte: Marras (2009, p. 159)

A fase seguinte trata da implementação do treinamento, colocando em prática o que foi definido no planejamento e programação.

2.3.3 Execução do treinamento

De acordo com Marras (2009, p. 157), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem na organização”. O autor destaca que a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados devem ser observadas na etapa da execução, salientando alguns fatores influentes: didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do módulo, qualidade dos recursos e as técnicas utilizadas. Destas, Bohlander, Sherman e Snell (2003) julgam a seleção dos métodos de treinamento como aspecto fundamental.

Para esses autores, na determinação entre os vários métodos de treinamento é muito importante considerar quais são adequados para que os objetivos de aprendizagem sejam alcançados, levando-se em consideração as questões destacadas na etapa de planejamento e programação. Eles dividem os inúmeros métodos de treinamento em duas categorias: para funcionários em cargos não gerenciais e para gerentes.

Para contemplar o objetivo do estudo serão destacadas as principais técnicas utilizadas nos treinamentos não gerenciais (uma vez que na organização escolhida os novos funcionários são admitidos com cargos não

gerenciais), destacando-se as mais recorrentes na capacitação de novos funcionários no setor bancário.

2.3.3.1 Treinamento em local de trabalho

É um dos métodos mais comumente utilizado para treinamento de funcionários em cargos não gerenciais, através do qual os funcionários recebem experiência prática com instruções de seu supervisor ou outro treinador. Bohlander, Sherman e Snell (2003) afirmam que esta forma de treinamento tem a vantagem de fornecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais, preparando o treinando para a realidade em local de trabalho, bem como possibilitando a construção de relacionamento do treinador com os novos funcionários.

Por outro lado, os autores citam que o treinamento em local de trabalho normalmente é implementado de forma inadequada, e destacam três desvantagens: (1) falta de um ambiente de treinamento bem estruturado; (2) pouca habilidade de treinamento dos gerentes; (3) ausência de critérios de desempenho de trabalho bem definido.

2.3.3.2 Instrução de sala de aula

Sobre o treinamento que ocorre em sala de aula, Bohlander, Sherman e Snell (2003) destacam:

Além de seu uso generalizado na educação, o treinamento em sala de aula permite que um número máximo de alunos seja orientado por um mínimo de instrutores. Esse método presta-se especialmente ao treinamento nas áreas em que as informações possam ser apresentadas em palestras, demonstrações, filmes e videotapes, ou por meio de instruções por computador (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003, p. 150).

2.3.3.3 Métodos audiovisuais

Utilizam-se recursos tecnológicos audiovisuais no intuito de ensinar habilidades e procedimentos. De acordo com Boudreau e Milkovich (2006):

O treinamento informatizado tem várias das vantagens da instrução programada⁹, além de aumentar a possibilidade de adequação do treinamento ao aluno, poder usar o poder do áudio e vídeo para ilustrar os pontos importantes e proporcionar um atraente ambiente de aprendizagem (BOUDREAU; MILKOVICH, 2006, p. 361).

Dessa forma, recursos como vídeos explicativos podem ser passados aos treinandos explicitando orientações de procedimentos, atitudes em local de trabalho, habilidades a serem desenvolvidas e formas de lidar com situações quando em situações reais de trabalho. Já programas de treinamento desenvolvidos em computadores têm a vantagem de fácil acesso, podendo envolver inúmeros recursos em um só (vídeos, textos, estudos de caso, etc.) e transmitir enorme quantidade de informações e ensinamentos.

2.3.4 Avaliação do treinamento

A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia e se atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Para Chiavenato (1999), nessa fase há a confrontação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento pelos participantes.

De acordo com Marras (2009), todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que a etapa da avaliação consiga cumprir a sua finalidade e haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos ao seu término. O autor destaca que em alguns casos existe dificuldade de mensuração de forma que não há reais possibilidades de realizar

⁹ Segundo Bohlander, Sherman e Snell (2003), é um método de instrução que permite ao indivíduo trabalhar no próprio ritmo, uma vez que o treinamento é individualizado e os treinandos são ativamente envolvidos no processo instrucional e o *feedback* e reforços são imediatos.

uma avaliação objetiva, devendo-se traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi conseguida ou não. Marcondes (2007) concorda que a mensuração de resultados é complexa porque envolve itens de avaliação quantitativa e qualitativa mas, apesar da dificuldade, a avaliação é necessária, pois proporciona entendimento dos fatores influenciadores dos resultados.

Marras (2009) classifica alguns fatores indicativos de resultados de um módulo de treinamento: aumento da produtividade; melhorias na qualidade dos resultados; redução dos custos com retrabalho; otimização da eficiência; otimização da eficácia; modificação percebida das atitudes e comportamentos; aumento das habilidades; melhoria do clima organizacional; aumento da motivação pessoal; redução de absenteísmo; redução da rotatividade.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) ponderam que a combinação de quatro critérios básicos para avaliar o treinamento favorece no fornecimento de informações sobre o sucesso dos programas, ajudando na identificação de áreas-problemas, mudanças necessárias ou até mesmo a continuidade do programa.

2.3.4.1 Reações

Marcondes (2007) afirma que a avaliação de reações diz respeito à percepção do participante em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia e aplicação do conteúdo programático. Entretanto, segundo Bohlander, Sherman e Snell (2003, p. 160), “embora os métodos de avaliação baseados nas reações estejam melhorando, muitas conclusões sobre a efetividade ainda se baseiam em medidas de satisfação que não têm *feedback* específico”. O ideal é questionar os participantes para obter informações relevantes como *insights*¹⁰ para o conteúdo e as técnicas que acharam mais

¹⁰ Termo que quer dizer ideia, compreensão ou conclusão referente a determinado assunto.

úteis, sugestões sobre as interações dos participantes ou críticas quanto à atuação dos instrutores.

2.3.4.2 Aprendizado

Marras (2009, p. 161) estabelece que a avaliação do aprendizado é “[...] a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento”. Através de testes de conhecimentos e habilidades aplicados antes e após o treinamento, é possível determinar se houve aprimoramento. No entanto, Bohlander, Sherman e Snell (2003) dizem que também podem ser medidos os mesmos padrões em indivíduos de um grupo-controle para comparar com aqueles que estão no treinamento para averiguar se os aprimoramentos se devem ao treinamento e não a algum outro fator.

2.3.4.3 Comportamento

A avaliação do comportamento é um dos processos avaliativos mais complicados, conforme destaca Marras (2009, p. 161), “[...] devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos”, uma vez que os treinandos podem dar bom *feedback* sobre o programa e sobre o aprendizado mas, em local de trabalho, manter os mesmos comportamentos. Para aperfeiçoar a transferência de treinamento que, segundo Bohlander, Sherman e Snell (2003), refere-se à aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho, os gerentes e treinandos podem utilizar diversas técnicas:

- a) Apresentar elementos idênticos, de forma que as condições no programa de treinamento se assemelhem daquelas no trabalho;
- b) Focalizar princípios gerais ajudando os treinandos a aplicar os principais pontos aprendidos a condições mutáveis no ambiente de trabalho;

- c) Estabelecer um clima propício para transferência, de forma que o comportamento treinado seja apoiado e reforçado, em disparidade com antigas abordagens rotineiras.
- d) Fornecer ao funcionário estratégias e táticas para lidar com seu ambiente de transferência.

2.3.4.4 Resultados

Marras (2009) traz que a avaliação de resultados finais acontece através da comparação das metas organizacionais em relação às melhorias esperadas, considerando também a relação custo e benefício. A análise, conforme Marcondes (2007), pretende mostrar se o desempenho fixado no planejamento das ações de treinamento foi atingido, considerando melhorias tal como aumento da produtividade, melhoria da qualidade, redução de custos e incremento nas vendas.

2.5 OS NOVOS FUNCIONÁRIOS NA ORGANIZAÇÃO

Além dos processos de treinamento de habilidades, o alcance dos objetivos organizacionais através da aprendizagem depende também, de acordo com Shinyashiki (2002), da identificação da cultura organizacional e de sua influência no processo de gestão, tornando-se essencial a compreensão de como essa cultura é transmitida ou aprendida pelos participantes da organização, o que possibilita seu gerenciamento. Nesse sentido, o autor cita que a análise do processo de socialização organizacional pode auxiliar na compreensão dos procedimentos de adaptação dos novos colaboradores à cultura organizacional.

2.5.1 Cultura e socialização

O conceito de cultura organizacional para Schein (2009) diz respeito ao total da aprendizagem coletiva ou compartilhada de um grupo ou unidade social para lidar com os problemas externos e internos, sendo ensinada aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Já o termo socialização organizacional, trazido por autores como Ivancevich (2008) e Shinyashiki (2002), consiste em processos sociais por meio dos quais a organização transmite aos seus membros as expectativas associadas às funções que ocupam, e o indivíduo aprende valores, normas e comportamentos que lhe permitem participar de um processo contínuo durante sua carreira dentro da organização.

2.5.1.1 Modelo de socialização

Wanous¹¹ (1992 apud SHINYASHIKI, 2002) combinou diversos modelos de socialização em um único e integrado modelo de socialização organizacional, conforme o Quadro 5 a seguir:

¹¹ WANOUS, J. P. **Organizational entry**: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. Reading: Addison-Wesley, 1992.

Estágio 1	Confronto e aceitação da realidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Confirmação ou desconfirmação em expectativas; – Conflito entre necessidades pessoas de trabalho e climas organizacionais; – Descoberta dos aspectos pessoais reforçados, dos não reforçados e dos punidos pela organização.
Estágio 2	Obtenção de clareza de papel	<ul style="list-style-type: none"> – Iniciação nas tarefas do novo cargo; – Definição dos papéis interpessoais com respeito aos colegas e ao chefe; – Aprender a lidar com a resistência a mudanças; – Congruência entre a autoavaliação do novato e da organização; – Aprender como trabalhar com dado grau de estrutura e ambiguidade.
Estágio 3	Localização no contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Aprender os comportamentos congruentes com os da organização; – Resolução de conflitos no trabalho e entre interesses de dentro e de fora do trabalho; – Comprometimento com o trabalho e com a organização, estimulado pelo desafio do trabalho no primeiro ano; – Estabelecimento de uma autoimagem alterada, de novos relacionamentos interpessoais e adoção de novos valores.
Estágio 4	Detecção de sinais de socialização bem sucedida	<ul style="list-style-type: none"> – Obtenção de estabilidade e comprometimento organizacional; – Alto nível de satisfação geral; – Sentimento de aceitação mútua; – Envolvimento com o trabalho e motivação interna; – Envio de sinais de aceitação mútua entre o novato e a organização.

Quadro 5 – Modelo de socialização organizacional

Fonte: Wanous¹² (1992 apud SHINYASHIKI, 2002, p. 176)

Ainda de acordo com Wanous¹³ (1992 apud SHINYASHIKI, 2002), tais estágios envolvem três componentes básicos: (1) o processo de aprendizagem na socialização organizacional recai principalmente na aprendizagem social, pois além das normas e valores organizacionais que serão apresentados para adoção, os novos indivíduos consideram as relações interpessoais no trabalho ao ouvir e observar as ações das outras pessoas; (2) O foco da aprendizagem é o novo papel a ser adotado, o novo grupo ou os novos valores e normas organizacionais; (3) Por fim, a dinâmica única do conflito é resultante da divergência entre as expectativas e de valores do novato e os da organização, causado pelo agrupamento de pessoas de diferentes grupos hierárquicos, funcionais e culturais.

¹² WANOUS, J. P. **Organizational entry:** recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. Reading: Addison-Wesley, 1992.

¹³ WANOUS, J. P. **Organizational entry:** recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. Reading: Addison-Wesley, 1992.

Van Maanen e Schein¹⁴ (1979 apud SHINYASHIKI, 2002) complementam com o componente psicológico relacionado à socialização organizacional, trazendo à tona as seguintes premissas: (1) a questão da ansiedade na transição de um novo papel pode motivar o novato em maior ou menor grau a aprender as exigências funcionais e sociais dos novos papéis como forma de reduzi-la; (2) a sensibilidade às relações interpessoais, conforme mencionado anteriormente, deixa aberto a orientação do aprendizado do novo papel através dos sinais emitidos pelos colegas, superiores, subordinados, clientes e outros pares; (3) o aprendizado normalmente só é completado quando o novato passa por um período de iniciação no novo papel; (4) a estabilidade e a produtividade de qualquer organização dependem, em grande parte, do modo como os novatos venham a desempenhar suas tarefas.

2.5.1.2 Estratégias de socialização

Torna-se importante citar as estratégias de socialização organizacional mais significativas postuladas por Van Maanen¹⁵ (1976 apud SHINYASHIKI, 2002) que englobam, individual ou coletivamente, os estágios e componentes básicos citados anteriormente, e influenciam as respostas dos novatos:

- a) Se os novos colaboradores participam juntos de experiências comuns de aprendizagem, produzindo respostas padronizadas às diversas situações, então se trata da estratégia coletiva, e se o novo colaborador tem um conjunto de experiências singulares que permitem heterogeneidade de respostas, trata-se da estratégia individual;
- b) A estratégia é formal quando os novos colaboradores são separados dos outros membros da organização enquanto aprendem seu papel, e é informal quando o novo colaborador aprende seu trabalho junto dos membros da empresa;

¹⁴ VAN MAANEN, John; SCHEIN, E. H. Towards a theory of organizational socialization. In: STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979, v. 1, p. 209-264.

¹⁵ VAN MAANEN, John. Breaking in: socialization to work. In: DUBIN, Robert (Ed.). **Handbook of work, organization and society**. Chicago: Rand McNally, 1976.

- c) Quando a estratégia é sequencial, ela proporciona informações explícitas sobre a sequência de atividades das quais os novatos irão participar na organização. A estratégia é randômica quando a sequência das atividades é incerta;
- d) A disponibilização ou não de um cronograma preciso associado a cada estágio do processo define, nessa ordem, a estratégia fixa ou variável;
- e) A estratégia é serial quando os membros experientes da organização servem de modelo para os novos colaboradores, e é isolada quando o novo colaborador deve desenvolver sozinho as próprias definições das situações;
- f) O grau de apoio que os membros experientes da organização atribuem ao novato diz respeito à estratégia de investidura, enquanto o despojamento é a estratégia em que os membros experientes desvalorizam o novato.

Quanto a estas estratégias, Van Maanen e Schein¹⁶ (1979 apud SHINYASHIKI, 2002) afirmam que a interação das diversas táticas de socialização provoca resultados diferentes no tipo de resposta do novato ao processo.

2.5.2 Processo de orientação

Concernente ao assunto de socialização organizacional, Ivancevich (2008) menciona que antes de os funcionários participarem do programa de treinamento e desenvolvimento, são submetidos ao processo de orientação, que se destina a mostrar ao funcionário o rumo compatível com a missão, as metas e a cultura da empresa, e apresenta o funcionário à organização e às novas tarefas, aos gestores e grupos de trabalho, para entender melhor a organização e perceber o tipo de trabalho que se espera dele. Bohlander, Sherman e Snell (2003, p. 163) complementam e definem a orientação para

¹⁶ VAN MAANEN, John; SCHEIN, E. H. Towards a theory of organizational socialization. In: STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979, v. 1, p. 209-264.

novos funcionários através de um programa formal cujo objetivo é “[...] familiarizar os novos funcionários com a empresa, com seus cargos e suas unidades de trabalho”, no intuito de motivá-los, diminuir a rotatividade, aumentar a produtividade e o rendimento no trabalho, facilitar o aprendizado, reduzir a ansiedade dos novos funcionários frente a um diferente ambiente de trabalho e passar expectativas realistas ao novo funcionário sobre o que a organização espera dele, conforme exposto por Bohlander, Sherman e Snell (2003) e Ivancevich (2008).

Bohlander, Sherman e Snell (2003) também destacam a necessidade de planejamento dos programas de orientação:

Dado o impacto imediato e duradouro dos programas de orientação, o planejamento cuidadoso – com ênfase nas metas do programa, tópicos a serem cobertos, e métodos de organizá-los e apresentá-los – é essencial (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003, p. 165).

Dessa forma, o pacote de orientação não enfatiza o treinamento de habilidades, ele busca ajudar na identificação do funcionário com a empresa, através da explicação de seu papel e integração dos novos colaboradores, planejados com o objetivo de organizar um processo sistemático de socialização do novo colaborador. O Quadro 6 a seguir traz os itens sugeridos por Bohlander, Sherman e Snell (2003) para um pacote de orientação destinado aos novos colaboradores.

PARA O SEU PACOTE DE ORIENTAÇÃO

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – História da empresa. – Cópia das metas e descrições específicas do cargo. – Lista dos termos próprios da indústria, empresa e cargo. – Cópia de cada publicação organizacional importante. – Números de telefone e localizações de pessoal-chave. – Cópias das formas de avaliação e procedimentos de avaliação do desempenho. | <ul style="list-style-type: none"> – Lista de oportunidades de treinamento no local de trabalho. – Procedimentos de segurança e de emergência. – Cópia do manual de normas da empresa. – Organograma atual da empresa. – Mapa das instalações. – Cópia do contrato do sindicato. – Lista de feriados. – Lista de benefícios do funcionário. – Fontes de informação. – Cópias de planos de seguro. |
|---|---|
-

Quadro 6 – Itens para um pacote de orientação

Fonte: Bohlander, Sherman e Snell (2003, p. 165)

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a classificação e etapas da pesquisa realizada, seus participantes, o método e técnicas utilizadas considerando a problemática da pesquisa e os seus respectivos objetivos, bem como a forma como os dados foram analisados.

Visando a consecução do estudo no qual se propôs verificar entre os gestores e colaboradores se o Programa de Capacitação para Novos Funcionários do Varejo tem alcançado o seu objetivo e se o treinamento auxilia na qualificação e preparação para exercer as atividades em uma agência bancária, a estrutura metodológica utilizada abrangeu duas fases distintas: (1) a abordagem quantitativa de caráter descritivo, que serve para descrever características de determinada população ou fenômeno e a (2) abordagem qualitativa de caráter exploratório, que serve de referencial de análise de ideias, informações ou resultados.

É cada vez mais comum os pesquisadores combinarem uma pesquisa qualitativa e quantitativa em um único estudo, de forma que, segundo McDaniel e Gates (2006, p. 122): “[...] os padrões exibidos na pesquisa quantitativa podem ser enriquecidos com o acréscimo de informações qualitativas”.

3.1 FASE DESCRITIVA

Burns e Bush (2010) e Gil (2002) consideram que as pesquisas descritivas com abordagem quantitativa têm como objetivo principal o delineamento ou análise das características dos fenômenos ou de determinada população, avaliação de programa, ou o isolamento de variáveis chave, tal como pesquisas que objetivam levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, e utilizam principalmente técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, por exemplo.

A concepção descritiva utilizada foi o levantamento de corte transversal para a coleta de dados que, de acordo com Malhotra (2006), é um tipo de

pesquisa que envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população em uma oportunidade específica.

3.1.1 Amostra

Pesquisas de cunho descritivo demandam a definição do plano amostral, representado pela população e amostra. Para atingir os objetivos do trabalho, a princípio, a população considerada no estudo são todos os colaboradores da organização estudada que foram admitidos na organização com o cargo de escriturário e estão aptos a responder questionamentos quanto ao treinamento de capacitação de novos funcionários considerando sua própria experiência. Entretanto, uma pesquisa deste porte torna-se inviável ao considerar o tempo hábil e acessibilidade para a coleta de dados em uma organização que possui mais de 4.000 agências.

Dessa forma, a amostra utilizada neste trabalho foi delimitada e é formada por 75 colaboradores admitidos no Banco Brasileiro a partir de 2008 de seis agências bancárias localizadas em Porto Alegre e região metropolitana, de níveis gerenciais ou não, como gerentes de contas, gerentes administrativos, gerentes assistentes, gerentes comerciais, supervisores administrativos, caixas e escriturários. É importante ressaltar que foram escolhidos colaboradores que entraram a partir de 2008, pois o PCNF foi instituído nesse ano, de forma que todos foram admitidos quando o programa já estava ativo. Além disso, embora as unidades amostrais sejam bastante heterogêneas, com funcionários de vários setores e cargos, tal fato não compromete a análise de programa visto que a organização segue plano de carreira fechada e todos colaboradores foram admitidos com a mesma função de escriturário, passando pelos mesmos setores e funções em primeiro momento no trabalho.

Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, aquela em que, conforme citam os autores Samara e Barros (1997, p. 71), “[...] os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador. São as pessoas que estão ao alcance do

pesquisador e dispostas a responder a um questionário”. A Tabela 1 abaixo identifica os participantes da fase descritiva:

QUESTIONÁRIOS		
Agência	Enviados	Respondidos corretamente
1 – Porto Alegre	14	14
2 – Porto Alegre	20	20
3 – Porto Alegre	14	13
4 – Gravataí	8	8
5 – Canoas	11	10
6 – Porto Alegre	10	10
TOTAL	77	75

Tabela 1 – Participantes da fase quantitativa

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

3.1.2 Plano de coleta de dados

Na coleta de dados da abordagem quantitativa com caráter descritivo foram utilizadas 29 questões entre perguntas abertas e fechadas no procedimento de levantamento que, de acordo com Gil (2002), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento tenciona-se conhecer. Tal processo envolve a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Em consonância, Malhotra (2006) afirma que o levantamento é um dos métodos básicos para a obtenção de dados quantitativos primários na pesquisa descritiva, e complementa:

[...] envolve um questionário estruturado que os entrevistados devem responder e que foi feito para elucidar questões específicas. Assim, esse método de obter informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida (MALHOTRA, 2006, p. 182).

Severino (2007) corrobora dizendo que os questionários são um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. O autor afirma que as questões podem ser fechadas ou abertas:

[...] no primeiro caso, as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador; No segundo, o sujeito pode elaborar as respostas, com suas próprias palavras (SEVERINO, 2007, p. 125).

O processo de elaboração do questionário teve por base coletar informações referentes à participação e percepção quanto a programas de treinamentos de capacitação de novos funcionários (Apêndice A). Além disso, a aplicação do questionário possibilitou a divisão dos entrevistados em dois grupos. O primeiro grupo diz respeito aos funcionários que participaram do Programa de Treinamento de Novos Funcionários do Varejo, enquanto o segundo considera os demais funcionários que, ao ingressarem na organização, não tiveram nenhum treinamento de capacitação além de treinamento específico à área designada.

No questionário, foram elaboradas 28 questões fechadas e uma aberta, sendo que neste total estão incluídas as cinco questões referentes ao perfil dos pesquisados. A questão aberta foi analisada conforme a abordagem qualitativa, que será explicada a seguir. Entre as questões fechadas, utilizaram-se: (1) respostas dentro da escala Likert em 21 questões, (2) respostas específicas ao conteúdo da questão em duas questões, levando em conta a ordem ou grau de preferência. Segundo McDaniel e Gates (2006, p. 302), a escala Likert “[...] consiste em uma série de afirmações que expressam uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao conceito em estudo”, ou seja, os entrevistados expressam seu nível de aprovação ou desaprovação em relação a cada afirmação, conforme escala do Quadro 7:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	---------------------

Quadro 7 – Escala Likert utilizada para respostas nos questionários

Fonte: Desenvolvido pela autora

Consoante Severino (2007), o questionário deve ser previamente testado mediante aplicação a um grupo pequeno, o que permite ao pesquisador avaliar e revisar ou ajustar, se for o caso. Portanto, foi realizado pré-teste com um grupo de cinco funcionários.

3.2 FASE EXPLORATÓRIA

De acordo com Malhotra (2006, p. 66), “a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser não estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras”, e seu objetivo é prover percepções que ajudam o pesquisador a compreender o contexto ambiental do problema. Segundo Vieira e Zouain (2007), tal tipo de pesquisa fundamenta-se em análises qualitativas e caracteriza-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados. Uma das características da pesquisa é descrita a seguir:

[...] ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. Mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja (VIEIRA; ZOUAIN, 2007, p. 18).

Sobre a pesquisa exploratória, autores como Malhotra (2006) e Mattar (1993) explanam que seu principal objetivo é a compreensão da situação-problema enfrentada pelo pesquisador, sendo utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar explicações alternativas ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem.

Malhotra (2006) afirma que a pesquisa exploratória pode ser usada para finalidades como: (1) formular um problema ou defini-lo com maior precisão, (2) identificar cursos alternativos de ação, (3) desenvolver hipóteses, (4) obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema, e (5) estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Ainda não existem registros a respeito da percepção dos gestores das agências em relação ao treinamento de capacitação de novos funcionários na organização e, portanto, neste trabalho utilizou-se uma fase de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, pois esta proporciona maior visão e compreensão do contexto do problema, e fornece mais atenção aos aspectos subjetivos da experiência e na obtenção de informações, conforme dito por Malhotra (2006).

3.2.1 Público alvo

Segundo Malhotra (2006), o público alvo selecionado nas pesquisas de caráter exploratório normalmente é pequeno e não representativo, de forma a gerar o máximo de discernimento, sendo que as informações são amplas, e o processo de pesquisa é flexível e não estruturado. Dessa forma, a pesquisa exploratória teve como unidade de análise três agências bancárias localizadas em Porto Alegre, onde foram realizadas para fins de coleta de dados entrevistas individuais em profundidade semi estruturadas com três funcionários com cargo de gerente geral ou gerente administrativo na agência.

O critério de escolha dos participantes da entrevista em profundidade foi o de acessibilidade, pois os três gerentes permitiram à pesquisadora acesso para a realização de entrevista e, posteriormente, do questionário com os funcionários. Os entrevistados foram selecionados levando em consideração alguns parâmetros: (1) as agências onde os entrevistados atuam são de grande porte¹⁷, (2) possuem trinta ou mais funcionários, e (3) são

¹⁷ Sistema de enquadramento da instituição bancária que classifica as agências por volume de negócios e de ativos, bem como número de funcionários, podendo ser classificadas como de pequeno, médio, grande e mega porte.

administradas por profissionais com experiência, uma vez que os gerentes de agências de grande porte já têm normalmente mais de 20 anos de empresa.

3.2.2 Plano de coleta de dados

Sobre a coleta de dados, Mattar (1993) afirma que os dados primários são aqueles que não foram antes coletados e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento, enquanto os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, para objetivos que não os do problema em pauta. Dessa forma, a análise exploratória compreendeu a coleta de dados secundários através de realização de pesquisa bibliográfica e documental, bem como dados primários mediante pesquisa de campo com a realização de entrevistas em profundidade.

Referente à pesquisa bibliográfica, Gil (2002) apresenta que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, e é uma das principais ferramentas no contexto da abordagem exploratória, envolvendo a revisão de literatura a respeito do tema de estudo. Nesta pesquisa, as referências consultadas identificaram os aspectos da literatura relevante acerca do tema treinamento, conforme disposto no capítulo dois, contribuindo para o melhor entendimento da problemática da pesquisa, na elaboração dos roteiros de entrevista, e na preparação dos questionários, trazendo informações pertinentes sobre a gestão de pessoas, a evolução, as características e as práticas mais comuns de treinamento, bem como o processo de estruturação, formalização e execução.

A pesquisa documental, como indica Gil (2002), assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, com fontes muito mais diversificadas e dispersas. Foi realizada pesquisa documental para conhecer o histórico da organização em termos de treinamento e capacitação de funcionários, bem como para coletar informações acerca dos regulamentos e procedimentos do Programa de

Capacitação de Novos Funcionários do Varejo. Também foi efetuada pesquisa no site da organização de estudo.

A entrevista em profundidade constitui um método de obtenção de dados qualitativo e é caracterizada, de acordo com Malhotra (2006, p. 163), como: “[...] uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

Segundo Malhotra (2006), uma entrevista em profundidade pode levar de trinta minutos à uma hora, e normalmente começa com uma pergunta genérica por parte do entrevistador, que então incentiva o respondente a discorrer sobre o tema de pesquisa, de forma que o rumo da pesquisa não pode ser previsto, sendo determinado pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado. Dessa forma, para Samara e Barros (1997) o roteiro não estruturado permite a inserção de perguntas pelo entrevistador conforme o andamento da entrevista ou interesse no tópico em questão.

Conforme mencionado, a fase da pesquisa exploratória envolveu a realização de entrevista em profundidade com três gerentes de agências de Porto Alegre do Banco Brasileiro e, para tanto, utilizou-se um roteiro semi estruturado para a coleta de informações dos respondentes. O roteiro para entrevista com os gerentes (Apêndice B) foi elaborado a partir da revisão de literatura relacionada ao problema estudado – a importância e a realização do treinamento de capacitação.

3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para verificação dos dados quantitativos, Gil (2002) destaca que o processo de análise dos dados dos questionários envolve a codificação das respostas, a tabulação dos dados e os cálculos estatísticos – tal como porcentagem, média e correlações –, junto à interpretação de dados, que consiste em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, derivados de teorias ou de estudos realizados anteriormente.

Utilizou-se, portanto, a distribuição de frequência com base em porcentagem e tabulações cruzadas. McDaniel e Gates (2006) afirmam que a tabela de frequência apresenta o número de respondentes para cada resposta de uma pergunta da pesquisa e normalmente são indicados em forma percentual. A tabulação cruzada permite o exame das respostas a uma pergunta em relação às respostas de outra ou mais perguntas. Em consonância, o referencial teórico serviu como base para auxiliar na interpretação dos resultados.

Os dados obtidos na fase qualitativa foram organizados, analisados e interpretados com base no referencial teórico estudado e por meio da análise de conteúdo, e estruturados de forma a possibilitar um parecer sobre o tema a partir da percepção dos entrevistados. Bardin (2011) e Severino (2007) mencionam que a técnica da análise de conteúdo descreve, analisa e interpreta as mensagens ou enunciados de todas as formas de discurso, procurando conhecer aquilo que está por detrás das palavras, é uma busca de outras realidades por meio das mensagens.

Os dados e informações coletadas através dos questionários e das entrevistas em profundidade foram analisados de acordo com as seguintes variáveis:

- a) Percepção dos funcionários e gestores quanto à pertinência de treinamento na capacitação e integração de novos funcionários;
- b) Percepção dos funcionários e gestores quanto ao preparo que o Banco proporciona através da participação em treinamentos de capacitação e integração para exercer as atividades em uma agência bancária;
- c) Participação dos funcionários e avaliação geral acerca do PCNF entre os funcionários;
- d) Funcionamento do programa nas agências e dificuldades envolvidas de acordo com os gestores;
- e) Adequação da metodologia adotada de treinamento na capacitação e integração de novos funcionários, na percepção dos funcionários e gestores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada envolveu as etapas de abordagem qualitativa e quantitativa. Primeiramente foi realizada a coleta de dados através dos questionários com os colaboradores e, após, foram realizadas as entrevistas em profundidade com os gestores.

4.1 QUESTIONÁRIOS

O questionário aplicado aos colaboradores apresentou diversas afirmações sobre o tema de capacitação e integração de novos funcionários nas quais eles deveriam informar seu grau de concordância ou discordância relativo a cada questão. Além disso, duas indagações relacionaram o grau de preferência e importância das respostas. Por fim, uma pergunta aberta buscou sugestões entre os respondentes sobre o tema.

As categorias de respostas das afirmações eram cinco: concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente. Além disso, uma questão aberta buscou identificar sugestões entre os respondentes quanto ao tema. Os resultados dos questionários são demonstrados e analisados agrupando-se em seis grupos, de acordo com os objetivos a serem investigados. Após, no sétimo grupo faz-se uma avaliação conjunta dos resultados dos questionários.

4.1.1 Primeiro grupo de análise

O primeiro grupo de análise tem a finalidade de traçar o perfil dos colaboradores que participaram da etapa quantitativa.

Os questionários foram encaminhados aos gestores de seis agências bancárias de grande ou mega porte para serem aplicados junto aos

funcionários de níveis gerenciais ou não, que foram admitidos no Banco Brasileiro a partir de 2008, ano do lançamento do Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo. Estas agências estão localizadas nas cidades de Canoas, Gravataí e Porto Alegre – cidade que conta com quatro agências analisadas.

As perguntas 1 a 5 de identificação do perfil caracterizaram os 75 pesquisados em gênero, idade, grau de formação, tempo de banco e agência em que trabalham, conforme os quadros a seguir:

1) Gênero:	Frequência	Percentual
Masculino	35	46,67%
Feminino	40	53,33%
TOTAL	75	100%

Quadro 8 – Gênero dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

2) Idade:	Frequência	Percentual
18 a 21 anos	17	22,67%
22 a 25 anos	39	52,00%
26 a 29 anos	17	22,67%
30 anos ou mais	2	2,67%
TOTAL	75	100%

Quadro 9 – Idade dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

3) Formação acadêmica:	Frequência	Percentual
Ensino superior incompleto	60	80,00%
Ensino superior completo	14	18,67%
Pós-graduação	1	1,33%
TOTAL	75	100%

Quadro 10 – Formação acadêmica dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

4) Ano de admissão no banco:	Frequência	Percentual
2008	21	28,00%
2009	5	6,67%
2010	19	25,33%
2011	16	21,33%
2012	14	18,67%
TOTAL	75	100%

Quadro 11 – Ano de admissão no banco dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

5) Agência em que trabalha:	Frequência	Percentual
1 – Porto Alegre	14	18,67%
2 – Porto Alegre	20	26,67%
3 – Porto Alegre	13	17,33%
4 – Gravataí	8	10,67%
5 – Canoas	10	13,33%
6 – Porto Alegre	10	13,33%
TOTAL	75	100%

Quadro 12 – Agência de trabalho dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Em relação ao gênero da amostra, os respondentes englobam 46,67% do sexo masculino e 53,33% do sexo feminino. A maioria, 52,00%, tem entre 22 e 25 anos e nível superior incompleto, o que corresponde a 80,00%. A quantidade de entrevistados admitidos a cada ano apresentou pouca diferenciação, com exceção dos colaboradores que começaram no ano de 2009, que representam apenas 6,67%. A maior parte dos questionados foram admitidos no ano de 2008, o que constitui 28,00%. Os pesquisados estão divididos entre as seis agências em número similar, sendo que a maior quantidade provém da agência 2 de Porto Alegre, com 26,67%, e a menor quantidade pertence à agência 4 de Gravataí, com 10,67%.

4.2.2 Segundo grupo de análise

O objetivo de análise do segundo grupo é verificar a percepção dos colaboradores quanto à pertinência e os resultados derivados de treinamentos de capacitação e integração para novos funcionários, o que compreende as questões 6, 7, 8 e 9.

6) É importante a realização de treinamento de capacitação e integração para os funcionários que são admitidos em uma organização.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	75	100,00%
Concordo parcialmente	0	0,00%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 13 – Questão 6

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Identifica-se na questão 6 do Quadro 13 que os respondentes consideram com unanimidade que é importante a realização de treinamento de capacitação e integração para os funcionários que são admitidos em uma organização.

8) Você considera que treinamentos de capacitação e integração, de modo geral, são fontes de desenvolvimento de aprendizados úteis e importantes para a prática profissional de um funcionário admitido.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	72	96,00%
Concordo parcialmente	3	4,00%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 14 – Questão 8

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

De acordo com a afirmação 8 do Quadro 14, a maioria da amostra, 96,00%, concorda totalmente que treinamentos de capacitação e integração são fontes de desenvolvimento de aprendizados úteis e importantes para a prática profissional de um funcionário admitido e o restante, 4,00%, concordam parcialmente com a afirmação.

7) A realização de treinamento de capacitação e integração influencia o desempenho e rendimento no trabalho de um funcionário admitido.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	67	89,33%
Concordo parcialmente	7	9,33%
Não concordo nem discordo	1	1,33%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 15 – Questão 7

Fonte: dados da pesquisa quantitativa

9) A realização de treinamento de capacitação e integração influencia a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados por um funcionário admitido.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	61	81,33%
Concordo parcialmente	14	18,67%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 16 – Questão 9

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Em consonância, nas indagações 7 e 9 dos Quadros 15 e 16, respectivamente, 89,33% concordam totalmente que a participação nesses treinamentos influencia o desempenho e rendimento no trabalho, enquanto 81,33% concordam totalmente que influencia a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados por um funcionário admitido.

Estas conclusões demonstram a necessidade percebida pelos colaboradores de investimento por parte da organização em um programa que englobe a capacitação e integração do novo funcionário como forma de prepará-lo e integrá-lo para exercer suas atividades com qualidade, resultando em melhor desempenho e rendimento profissional.

Dessa forma, em um processo mútuo entre empresa e trabalhadores, a capacitação para o desenvolvimento desses novos funcionários alinhada aos objetivos estratégicos da organização contribui para a excelência do desempenho em resultados organizacionais uma vez que, segundo Boudreau e Milkovich (2000), o treinamento de capacitação auxilia na aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da

adequação entre as características dos empregados e as exigências do papel funcional.

Nesse sentido, o Banco Brasileiro afirma, através da Política da Qualidade, seu compromisso com a satisfação do cliente, com a eficiência operacional e a qualidade de produtos e serviços estabelecendo diretrizes tais como a de desenvolver ações continuamente a fim de capacitar seus colaboradores, entendendo que o crescimento pessoal e profissional, mais a eficácia organizacional, refletem diretamente na qualidade dos produtos e serviços, proporcionando, também, um ambiente favorável ao trabalho em equipe.

4.2.3 Terceiro grupo de análise

O próximo grupo a ser analisado compreende as questões 13, 14, 15, 16 e 17, que se referem à participação dos funcionários em cada etapa e atividade do PCNF.

O PCNF foi elaborado com o objetivo de apresentar o Banco Brasileiro ao funcionário recém-admitido bem como informações e rotinas importantes para a realização do seu trabalho na agência, acelerando e direcionando o processo de integração deste colaborador. Dessa forma, o programa envolve uma sequência de atividades planejadas para os primeiros 20 dias úteis do funcionário na agência que envolve cursos *online* no Treinamento Virtual, cartilhas, videotreinamentos e estágio nos setores. O roteiro estabelece o cronograma do programa assim como o papel do tutor, que deve recepcionar e apresentar o colaborador à agência e setores, garantir a realização das atividades previstas e acompanhá-lo durante todo o programa.

De acordo com o exposto por Van Maanen¹⁸ (1976 apud SHINYASHIKI, 2002), pode-se dizer que o PCNF é um treinamento que visa a socialização organizacional, e suas estratégias são: individual, pois o novo colaborador tem um conjunto de experiências singulares que permitem heterogeneidade de

¹⁸ VAN MAANEN, John. Breaking in: socialization to work. In: DUBIN, Robert (Ed.). **Handbook of work, organization and society**. Chicago: Rand McNally, 1976.

respostas; informal, pois o novo colaborador aprende seu trabalho junto dos membros da empresa; sequencial, pois o programa proporciona informações explícitas sobre a sequência de atividades das quais os novatos irão participar na organização; fixa, pois é disponibilizado um cronograma preciso associado a cada estágio do processo; serial, pois os membros experientes da organização servem de modelo para os novos colaboradores; de investidura, pois os membros experientes da organização atribuem grau de apoio ao novato.

Como estratégia fundamental de desenvolvimento da capacitação profissional e pessoal dos colaboradores, o Banco Brasileiro, por meio de ações que proporcionam o aperfeiçoamento das potencialidades, investe nas mídias de treinamento à distância como forma de oferecer a todos os novos colaboradores igualdade de oportunidades de aprendizagem em qualquer localidade. Todos os funcionários admitidos na organização, então, possuem a mesma conveniência de engajar os cursos autoinstrucionais em termos de tecnologia envolvida.

Em consonância com a vantagem percebida pelo Banco Brasileiro nas mídias de treinamento à distância, os autores Boudreau e Milkovich (2006) afirmam que os cursos *online* são métodos audiovisuais desenvolvidos em computadores e com a vantagem de fácil acesso, podendo envolver inúmeros recursos em um só e transmitir enorme quantidade de informações e ensinamentos. Nesse sentido, os videotreinamentos também são métodos audiovisuais com a vantagem de fácil acesso. Além disso, apresentam grande importância visto que explicitam orientações de procedimentos, atitudes em local de trabalho, habilidades a serem desenvolvidas e formas de lidar com situações quando em situações reais de trabalho.

Já as cartilhas podem ser consideradas, conforme Abbad e Borges-Andrade¹⁹ (2004 apud ABBAD; VARGAS, 2006), uma das formas de aprendizagem humana que se dão através da instrução, que refere-se à transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples através de procedimentos de curta duração.

¹⁹ ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Os videotreinamentos, cursos *online* e cartilhas, portanto, são fontes tanto de capacitação de habilidades – através de cursos e videotreinamentos como controles internos, abertura de contas e pré-atendimento –, como fontes de valores, normas e comportamentos congruentes com os da organização – por meio de cursos, cartilhas e videotreinamentos como código de ética corporativo, políticas e normas regulamentares sobre prevenção à lavagem de dinheiro, política corporativa de segurança da informação, qualidade no atendimento, regulamento interno do Banco Brasileiro, questões de ética e integração e básico bancário.

Através das cartilhas, videotreinamentos e cursos *online* do Treinamento Virtual o PCNF auxilia, portanto, na capacitação de habilidades e na socialização organizacional, buscando familiarizar os novos funcionários com a empresa, com seus cargos e suas unidades de trabalho e, também, transmitindo aos indivíduos valores, normas e comportamentos, conforme exposto por Bohlander, Sherman e Snell (2003), Ivancevich (2008) e Shinyashiki (2002).

Conjuntamente às ações de capacitação e socialização citadas, o estágio garante ao funcionário o aperfeiçoamento de habilidades e auxilia o processo de socialização organizacional mediante a realização de treinamento em local de trabalho. Este método de treinamento, segundo Bohlander, Sherman e Snell (2003), envolve experiências práticas sob as condições de trabalho normais, em que os funcionários recebem instruções de seu supervisor ou outro colaborador.

13) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você foi recepcionado e apresentado à equipe de funcionários e às dependências da agência.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	64	85,33%
Concordo parcialmente	8	10,67%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	2,67%
Discordo totalmente	1	1,33%
TOTAL	75	100%

Quadro 17 – Questão 13

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Como parte essencial da socialização organizacional, Ivancevich (2008) menciona que é fundamental apresentar o colaborador à organização e às novas tarefas, aos gestores e aos grupos de trabalho, para ele entender melhor a organização e perceber o tipo de trabalho que se espera dele.

A indagação 13 do Quadro 17 comprova que o PCNF tem exercido, na maioria das vezes, seu papel inicial, pois o grau de concordância à afirmação é de 85,33% que concordam totalmente e 10,67% que concordam parcialmente, enquanto uma minoria de 2,67% discorda parcialmente.

As perguntas 14 e 16 abaixo inquiram se os questionados foram orientados a realizar os cursos *online* no Treinamento Virtual e a ler as cartilhas autoinstrucionais:

14) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você foi orientado a ler cartilhas de treinamento autoinstrucional.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	66	88,00%
Concordo parcialmente	9	12,00%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 18 – Questão 14
Fonte: dados da pesquisa quantitativa

16) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você foi orientado a realizar cursos <i>online</i> no Treinamento Virtual.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	64	85,33%
Concordo parcialmente	10	13,33%
Não concordo nem discordo	1	1,33%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 19 – Questão 16
Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Averigua-se, nas questões dos Quadros 18 e 19, que a grande maioria dos questionados são orientados quanto à realização dos cursos *online* no Treinamento Virtual e à leitura das cartilhas visto que, respectivamente, 88,00% e 85,33% concordam totalmente com as afirmações.

15) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você foi orientado a assistir vídeos de treinamento autoinstrucional.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	41	54,67%
Concordo parcialmente	18	24,00%
Não concordo nem discordo	5	6,67%
Discordo parcialmente	5	6,67%
Discordo totalmente	6	8,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 20 – Questão 15

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Já na questão 15 mostrada no Quadro 20, embora a maioria dos respondentes informe que foram orientados a assistir os videotreinamentos de acordo com o parâmetro de concordância, em que 54,67% concordam totalmente, houve um aumento de respostas dos que concordam parcialmente, 24,00%, comparando-se às afirmações apresentadas anteriormente. Além disso, foram registrados resultados com grau de discordância, em que 8,00% dos respondentes discordam totalmente e 6,67% discordam parcialmente da afirmação, o que permite inferir que os videotreinamentos não são unanimidade na realidade das agências.

17) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você realizou estágio/rodízio em diferentes setores do banco.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	20	26,67%
Concordo parcialmente	20	26,67%
Não concordo nem discordo	4	5,33%
Discordo parcialmente	11	14,67%
Discordo totalmente	20	26,67%
TOTAL	75	100%

Quadro 21 – Questão 17

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

O Quadro 21 mostra os resultados a respeito da realização de estágio em diferentes setores do banco, questão que apresentou a maior diferença de opiniões nesse grupo de análise. A mesma quantidade de respondentes, 26,67%, apontaram três respostas diferentes: concordo totalmente, concordo parcialmente e discordo totalmente. Ao mesmo tempo, 14,67% discordam parcialmente e uma minoria, 5,33%, não concorda nem discorda.

Ampara-se através dos resultados acima que a participação na etapa do estágio obteve a maior discrepância em relação às demais programações do

PCNF, apresentando grau de discordância. A orientação para assistir aos videotreinamentos também obteve respostas diversas e um percentual menor de concordância total. Já acerca da realização dos cursos *online* no Treinamento Virtual e a leitura das cartilhas, depreende-se da pesquisa que a grande maioria foi orientada de acordo com o roteiro de atividades do PCNF.

4.2.4 Quarto grupo de análise

O seguinte grupo a ser analisado compreende as questões 10 e 28, que demandam informações sobre a importância e a realização de avaliação do treinamento por parte da gerência.

Para Chiavenato (1999), a avaliação de um programa de treinamento permite verificar sua eficácia e se o mesmo atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes, uma vez que há a confrontação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento pelos participantes.

10) Você considera importante a realização de avaliação relativa à aprendizagem alcançada com os treinamentos de capacitação e integração.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	46	61,33%
Concordo parcialmente	25	33,33%
Não concordo nem discordo	2	2,67%
Discordo parcialmente	2	2,67%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 22 – Questão 10

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

A maioria dos respondentes na questão 10 do Quadro 22, 61,33%, concorda totalmente que é importante a realização de avaliação relativa à aprendizagem alcançada com os treinamentos de capacitação e integração, enquanto 33,33% concordam parcialmente, uma minoria de 2,67% não concorda nem discorda e 2,67% discordam parcialmente.

28) Após a realização do treinamento de capacitação e integração, foi efetuado algum tipo de avaliação por parte da sua gerência quanto ao aprendizado adquirido.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	14	18,67%
Concordo parcialmente	22	29,33%
Não concordo nem discordo	11	14,67%
Discordo parcialmente	16	21,33%
Discordo totalmente	12	16,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 23 – Questão 28

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Na questão 28 do Quadro 23 sobre a realização de avaliação por parte da gerência quanto ao aprendizado adquirido após a realização do treinamento de capacitação e integração, as respostas foram variadas: 18,67% concordaram totalmente, 29,33% concordaram parcialmente, 14,67% não concordaram nem discordaram, 21,33% discordaram parcialmente e 16,00% discordaram totalmente.

O departamento de treinamento realiza pós-teste obrigatório, que envolve 20 questões a respeito do aprendizado que deve ser assimilado com o PCNF. Entretanto, esta avaliação se restringe ao parâmetro aprendizado e não envolve a combinação dos quatro critérios básicos para avaliar o treinamento que, de acordo com Bohlander, Sherman e Snell (2003), favorecem o fornecimento de informações sobre o sucesso dos programas, ajudando na identificação de áreas-problemas, mudanças necessárias ou até mesmo a continuidade do programa. Estes quatro critérios são: aprendizado, reações, comportamento e resultados.

Sobre a avaliação de treinamentos, Marcondes (2007) concorda que a mensuração de resultados é complexa porque envolve itens de avaliação quantitativa e qualitativa. Marras (2009) aborda que a avaliação do critério comportamento é complicada devido à dificuldade de comprovar a mudança de comportamentos e pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos. No caso do PCNF, não é possível fazer comparação entre os comportamentos dos funcionários recém-admitidos, pois eles não possuem um histórico de comportamento formado a ser avaliado em relação ao comportamento pós-programa.

Nesse sentido, a avaliação de resultados finais também não é possível, pois Marras (2009) diz que esta acontece através da comparação das metas organizacionais em relação às melhorias esperadas, considerando também a relação custo e benefício. Os novos funcionários, novamente, não possuem um histórico para comparar se houve melhoria da qualidade, redução de custos e incremento nas vendas.

A análise de reações, que segundo Marcondes (2007) corresponde à percepção do participante em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia e aplicação do conteúdo programático, poderia ser realizada pela gerência, que está em contínuo contato com o colaborador, questionando-se os treinandos para obter informações relevantes, como o conteúdo e as técnicas que acharam mais úteis ou críticas referente ao processo.

Os resultados da questão 28 mostram que, de acordo com os colaboradores, alguns gestores realizam avaliação e outros não.

4.2.5 Quinto grupo de análise

O objetivo de análise do quinto grupo é verificar a percepção dos funcionários quanto à adequação da metodologia adotada de treinamento na capacitação e integração de novos funcionários, o que compreende as questões 11, 12, 20, 21, 22 e 29.

QUESTÃO 11	Primeira opção	Segunda opção	Terceira opção
Treinamento presencial	76,00%	22,67%	1,33%
Treinamento autoinstrucional	0,00%	17,33%	82,67%
Treinamento em serviço	24,00%	60,00%	16,00%

Quadro 24 – Questão 11

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

A pergunta 11 do Quadro 24 solicitou aos respondentes classificarem, em ordem de preferência, as modalidades de treinamento que consideram

mais adequadas para a realização de treinamentos de capacitação e integração de novos funcionários.

O treinamento presencial foi a primeira escolha de 57 colaboradores, o que representou a grande maioria de 76,00%, e o treinamento em serviço recebeu 60,00% da preferência como segunda opção. O treinamento autoinstrucional não foi considerado por nenhum respondente como a metodologia mais adequada e a maioria, 62 respondentes representando 82,67%, consideram o treinamento autoinstrucional como o método menos adequado para a realização de treinamentos de capacitação e integração de novos funcionários.

QUESTÃO 12	Muito importante	Média importância	Pouca importância
Conhecimento técnico	82,67%	14,67%	2,67%
Apresentação da organização	36,00%	48,00%	16,00%
Apresentação de informações	90,67%	5,33%	4,00%
Normas e regulamentos da organização	74,67%	18,67%	6,67%
Relacionamento interpessoal	60,00%	29,33%	10,67%
Atendimento a clientes	81,33%	12,00%	6,67%
Marketing pessoal	53,55%	37,33%	9,33%

Quadro 25 – Questão 12

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Na questão 12 apresentada no Quadro 25 buscou-se verificar o grau de importância atribuída para conteúdos ou temas indicados, de acordo com os que são considerados muito importantes, pouco importantes e de média importância em um treinamento de capacitação e integração de novos funcionários.

Os resultados observados são que todos os conteúdos ou temas exceto “apresentação da organização” são considerados por mais da metade dos respondentes como muito importantes, com destaque para os “conteúdos técnicos”, “apresentação de informações” e “atendimento a clientes”, considerados muito importantes para, respectivamente, 82,67%, 90,67% e 81,33% dos questionados. A “apresentação da organização” só foi considerada muito importante por 36,00% dos pesquisados, e nenhum dos conteúdos ou

temas foi considerado pouco importante por um número expressivo de respondentes.

É importante ressaltar que nem todos os temas e conteúdos citados são estabelecidos no roteiro do PCNF. Através da realização das etapas obrigatórias, temas como “conhecimento técnico”, “apresentação da organização”, “normas e regulamentos da organização” e “atendimento a clientes” estão previstos durante o programa. Outros temas como “apresentação de informações” (nesse contexto idealizado por noções sobre produtos e serviços mais comuns, taxas e tarifas), “relacionamento interpessoal” e “marketing pessoal” não são abordados, embora sejam todos considerados muito importantes por mais da metade dos respondentes.

20) Você considera que o treinamento autoinstrucional, uma das modalidades do PCNF, utiliza método de ensino adequado para aprendizagem de um novo funcionário.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	30	40,00%
Concordo parcialmente	29	38,67%
Não concordo nem discordo	6	8,00%
Discordo parcialmente	5	6,67%
Discordo totalmente	5	6,67%
TOTAL	75	100%

Quadro 26 – Questão 20

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

A afirmação 20 do Quadro 26 questionou se a amostra considera que o treinamento autoinstrucional – uma das modalidades do PCNF através das cartilhas, videotreinamentos e cursos *online* do Treinamento Virtual – utiliza método de ensino adequado para aprendizagem de um novo funcionário: 40% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação, 38,67% concordaram parcialmente, 8% não concordaram nem discordaram, 6,67% discordaram parcialmente e 6,67% discordaram totalmente.

21) Você considera que o treinamento em serviço, uma das modalidades do PCNF, utiliza método de ensino adequado para aprendizagem de um novo funcionário.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	31	41,33%
Concordo parcialmente	34	45,33%
Não concordo nem discordo	6	8,00%
Discordo parcialmente	2	2,67%
Discordo totalmente	2	2,67%
TOTAL	75	100%

Quadro 27 – Questão 21

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Já a questão 21 do Quadro 27 identificou se os respondentes consideram que o treinamento em serviço – uma das modalidades do PCNF – utiliza método de ensino adequado para aprendizagem de um novo funcionário. As conclusões são que 41,33% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, 45,33% concordam parcialmente, 8,00% não concordam nem discordam, 2,67% discordam parcialmente e 2,67% discordam totalmente.

22) Você considera que o treinamento em serviço, uma das modalidades do PCNF, é capaz de apresentar exemplos realistas e práticos uma vez que o treinamento é praticado no horário de trabalho, na execução da atividade objeto do curso.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	43	57,33%
Concordo parcialmente	25	33,33%
Não concordo nem discordo	5	6,67%
Discordo parcialmente	2	2,67%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 28 – Questão 22

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

A maioria dos respondentes, 57,33%, concorda totalmente em relação à afirmação 22 do Quadro 28 de que o treinamento em serviço é capaz de apresentar exemplos realistas e práticos uma vez que o treinamento é praticado no horário de trabalho, na execução da atividade objeto do curso, enquanto 33,33% concordam parcialmente e uma minoria de 2,67% discorda parcialmente. Tais respostas mostram que a percepção dos funcionários está de acordo com a afirmação feita pelos autores Bohlander, Sherman e Snell (2003), que dizem que o treinamento em serviço tem a vantagem de fornecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais, preparando o

treinando para a realidade em local de trabalho, bem como possibilitando a construção de relacionamento do treinador com os novos funcionários.

Os resultados apresentados nos quadros anteriores amparam que a grande maioria dos respondentes considera o treinamento presencial a modalidade mais adequada para a realização de treinamentos de capacitação e integração de novos funcionários, mas, ao mesmo tempo, a maioria dos respondentes concorda total ou parcialmente que os métodos de treinamento autoinstrucional e em serviço também são adequados, numa perspectiva em que a quantidade de respostas com grau de discordância foi baixo.

Além disso, a questão 22 do Quadro 28 alude que os respondentes percebem um dos benefícios do treinamento em serviço, que é a possibilidade de apresentar exemplos realistas e práticos uma vez que o treinamento é praticado no horário de trabalho, na execução da atividade objeto do curso.

Isso aponta que, embora os colaboradores em geral concordem total ou parcialmente que os métodos de treinamento do PCNF são adequados, preferem que o treinamento de capacitação seja presencial, o que é confirmado pela questão aberta 29 em que, das 33 sugestões recebidas, 17 são sobre a realização de cursos presenciais, o equivalente a 51,51% do total das sugestões.

A maioria das sugestões observadas além da realização de treinamento presencial diz respeito ao funcionamento e acompanhamento do programa por parte da gerência, conforme trechos abaixo:

Maior acompanhamento no treinamento feito durante o horário de serviço dentro da agência (Respondente 10).

Acompanhamento do funcionário com algum responsável por pelo menos uma semana antes de deixá-lo sozinho na função (Respondente 13).

Não sugiro nenhum outro programa, mas sugiro que os mesmos citados sejam feitos de imediato, sem prolongamentos para a data de aplicação (Respondente 19).

Considero o PCNF um ótimo plano, porém é necessário maior disponibilidade de tempo para sua aplicação nas agências (Respondente 31).

Se o PCNF funcionasse em sua totalidade nas agências seria um excelente programa (Respondente 51).

Acredito que se a teoria do PCNF fosse colocada em prática com todos os funcionários, seria um bom treinamento para o começo do funcionário na agência (Respondente 60).

Os atuais procedimentos disponibilizam todas as ferramentas dependendo do empenho dos gestores e dos novos funcionários para que os resultados sejam alcançados (Respondente 74).

A seguir, o Quadro 29 apresenta uma síntese das respostas da pergunta aberta divididas por assunto, quantidade de menções e sugestões. Ressalta-se que alguns pesquisados apontaram mais de uma sugestão e, portanto, o número total de menções é maior que o número total de respondentes.

Assunto	Frequência	Sugestões
Conteúdo do treinamento	7	Técnicas de vendas; Marketing pessoal; Procedimentos operacionais das rotinas e sistemas do banco; Visão geral do funcionamento e atividades de PABs; Libras; Dúvidas mais frequentes dos clientes; Produtos e serviços ofertados.
Metodologia de treinamento	21	Realização de treinamento presencial; Visita à matriz do banco; Integração como passeios e encontros com os colegas de outras agências; Portal tira dúvidas; Maior disponibilidade de tempo; Treinamento virtual de simulação dos sistemas do banco.
Acompanhamento do treinamento	8	Acompanhamento por parte da gerência responsável pelo funcionário; Empenho dos gestores para que todos os novos funcionários participem; Realização de todas as etapas.
Avaliação	3	Avaliação a cada três meses com os funcionários; Avaliação do treinamento em serviço; Avaliação envolvendo aprendizado e rendimento.

Quadro 29 – Questão 29

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da questão aberta dos questionários

4.2.6 Sexto grupo de análise

O último grupo de análise inquire uma avaliação geral acerca do PCNF na percepção dos funcionários, o que abrange as questões 18, 19, 23, 24, 25, 26 e 27.

A expectativa em relação à realização do PCNF é que, ao final do programa, o funcionário participante terá pleno conhecimento do Banco Brasileiro e das principais atividades que vai realizar, estando apto a prosseguir com suas atividades na agência de forma mais segura, contribuindo para manter a qualidade no atendimento e na prestação dos serviços. Acerca deste propósito, e para averiguar se o programa está cumprindo seus objetivos, demandou-se a opinião da amostra através das questões apresentadas a seguir.

18) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você considera que após a realização do treinamento de capacitação e integração recebido suas expectativas, de modo geral, foram alcançadas?	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	20	26,67%
Concordo parcialmente	45	60,00%
Não concordo nem discordo	3	4,00%
Discordo parcialmente	6	8,00%
Discordo totalmente	1	1,33%
TOTAL	75	100%

Quadro 30 – Questão 18

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Na afirmação 18 do Quadro 30, a maioria dos respondentes, 60,00%, concorda parcialmente que suas expectativas foram alcançadas, de modo geral, após a realização do treinamento recebido, enquanto 26,67% concordam totalmente com a afirmação. Uma minoria de 1,33% discorda totalmente, 8,00% discordam parcialmente e 4,00% não concordam nem discordam.

19) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, no treinamento recebido houve situações/informações que não foram contempladas.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	17	22,67%
Concordo parcialmente	42	56,00%
Não concordo nem discordo	9	12,00%
Discordo parcialmente	4	5,33%
Discordo totalmente	3	4,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 31 – Questão 19

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

A pergunta seguinte do Quadro 31 indagou se houve situações ou informações que não foram contempladas com o treinamento recebido quando do ingresso na organização. Atribuiu-se um grande grau de concordância a esta afirmação, em que 56,00%, concordam parcialmente e 22,67% concordam totalmente, 12,00% não concordam nem discordam, 5,33%, discordam parcialmente e 4,00% discordam totalmente.

25) Você considera que o PCNF é capaz de cumprir a função de apresentar a organização aos funcionários recém-admitidos	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	40	53,33%
Concordo parcialmente	28	37,33%
Não concordo nem discordo	3	4,00%
Discordo parcialmente	4	5,33%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 32 – Questão 25

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Na questão 25 do Quadro 32 os respondentes tiveram de imputar o seu grau de concordância quanto ao PCNF cumprir a função de apresentar a organização aos funcionários recém-admitidos. A grande maioria afirmou o grau de concordância, sendo que 53,33% dos respondentes concordam totalmente e 37,33% concordam parcialmente.

26) Você considera que o PCNF é capaz de cumprir a função de apresentar informações e rotinas importantes para a realização do trabalho de funcionários recém-admitidos	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	41	54,67%
Concordo parcialmente	27	36,00%
Não concordo nem discordo	2	2,67%
Discordo parcialmente	4	5,33%
Discordo totalmente	1	1,33%
TOTAL	75	100%

Quadro 33 – Questão 26

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Na afirmação 26 do Quadro 33, a maioria dos respondentes, 54,67%, concorda totalmente que o PCNF é capaz de cumprir a função de apresentar informações e rotinas importantes para a realização do trabalho de funcionários recém-admitidos, enquanto 36,00% concordam parcialmente com a afirmação e uma minoria de 5,33% discordam parcialmente.

27) Você considera que o PCNF é capaz de acelerar e direcionar o processo de integração dos novos funcionários admitidos.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	45	60,00%
Concordo parcialmente	26	34,67%
Não concordo nem discordo	3	4,00%
Discordo parcialmente	1	1,33%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 34 – Questão 27

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Questionou-se então se os pesquisados consideram que o PCNF é capaz de acelerar e direcionar o processo de integração dos novos funcionários admitidos. Os resultados do Quadro 34 mostram que a grande maioria, 60,00%, concorda totalmente, e 34,67% concordam parcialmente.

24) Você considera que o PCNF influencia a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados por um funcionário admitido.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	51	68,00%
Concordo parcialmente	23	30,67%
Não concordo nem discordo	1	1,33%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
TOTAL	75	100%

Quadro 35 – Questão 24

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

A questão 24 do Quadro 35 trouxe a seguinte afirmação: você considera que o PCNF influencia a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados por um funcionário admitido. 68,00% concordam totalmente e 30,67% concordam parcialmente.

Considerando os resultados apresentados, verifica-se, através das perguntas 25, 26 e 27, que os funcionários percebem que a participação no PCNF resulta no alcance dos objetivos do programa, que são apresentar o Banco Brasileiro ao colaborador recém-admitido bem como informações e rotinas importantes para a realização do seu trabalho na agência, acelerando e direcionando o processo de integração deste. Além disso, compreendem que o PCNF, ao atingir seus objetivos, influencia a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados por um funcionário admitido, conforme a questão 24.

23) Você considera que o PCNF é eficiente na aprendizagem e integração de um novo funcionário.	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	23	30,67%
Concordo parcialmente	34	45,33%
Não concordo nem discordo	5	6,67%
Discordo parcialmente	12	16,00%
Discordo totalmente	1	1,33%
TOTAL	75	100%

Quadro 36 – Questão 23

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Por fim, na questão 23 do Quadro 36, a maioria dos respondentes, 45,33%, concorda parcialmente que o PCNF é eficiente em seus objetivos e uma quantidade um pouco menor, 30,67%, concorda totalmente com esta afirmação. Ao mesmo tempo, porém, apura-se um número considerável de

grau de discordância, com 16,00% de respondentes que discordam parcialmente, e 1,33% que discordam totalmente.

Em uma análise mais profunda para entender o motivo pelo qual a maioria dos respondentes concorda parcialmente que o PCNF é eficiente, apresentam-se os quadros abaixo que, pelo recurso de tabela dinâmica, permitem investigar o que os respondentes que concordam parcialmente ou discordam em maior ou menor grau sobre a eficiência do programa responderam nas questões 13, 15, 17 e 18, questões que inquiram a respeito da participação no PCNF.

Nas questões 14 e 16 não houve grau de discordância entre os questionados, de forma que não se mostra necessária a tabulação cruzada visto que, em geral, eles concordam que foram orientados na leitura de cartilhas e na realização dos cursos *online* no Treinamento Virtual, conforme instrução do PCNF.

GRÁFICO CRUZADO: QUESTÕES 13 E 23		23) Você considera que o PCNF é eficiente na aprendizagem e integração de um novo funcionário.					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
13) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você foi recepcionado e apresentado à equipe de funcionários e às dependências da agência.	Discordo totalmente		1				1
	Discordo parcialmente	1			1		55
	Concordo parcialmente		1		6	1	8
	Concordo totalmente		10	5	27	22	64
Total		1	12	5	34	23	75

Quadro 37 – Gráfico cruzado das questões 13 e 23

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Verifica-se no Quadro 37 que, dos três respondentes que discordam total ou parcialmente da afirmação 13, um discorda totalmente, outro discorda parcialmente, e um concorda parcialmente em relação à eficiência do PCNF.

GRÁFICO CRUZADO: QUESTÕES 15 E 23		23) Você considera que o PCNF é eficiente na aprendizagem e integração de um novo funcionário.					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
15) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você foi orientado a assistir vídeos de treinamento auto-instrucional.	Discordo totalmente		4		2		6
	Discordo parcialmente	1	1		2	1	5
	Não concordo nem discordo		1		4		5
	Concordo parcialmente		3	2	8	5	18
	Concordo totalmente		3	3	18	17	41
Total		1	12	5	34	23	75

Quadro 38 – Gráfico cruzado das questões 15 e 23

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Averigua-se no Quadro 38 que, entre os pesquisados que discordam total ou parcialmente da questão 15, somente um deles concorda totalmente sobre a eficiência do PCNF, enquanto os demais discordam totalmente, discordam parcialmente ou concordam parcialmente.

GRÁFICO CRUZADO: QUESTÕES 17 E 23		23) Você considera que o PCNF é eficiente na aprendizagem e integração de um novo funcionário.					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
17) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você realizou estágio/rodízio em diferentes setores do banco.	Discordo totalmente		8	1	11		20
	Discordo parcialmente	1	1	2	7		11
	Não concordo nem discordo				3	1	4
	Concordo parcialmente		2	2	5	11	20
	Concordo totalmente		1		8	11	20
Total		1	12	5	34	23	75

Quadro 39 – Gráfico cruzado das questões 17 e 23

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Nota-se no Quadro 39 que, dos respondentes que discordam total ou parcialmente da questão 17, nenhum concorda totalmente sobre a eficiência do

PCNF. A grande maioria, 58,06%, concorda parcialmente, enquanto 29,03% discordam parcialmente.

GRÁFICO CRUZADO: QUESTÕES 18 E 23		23) Você considera que o PCNF é eficiente na aprendizagem e integração de um novo funcionário.					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
18) Quando do ingresso no Banco Brasileiro, você considera que após a realização do treinamento recebido suas expectativas, de modo geral, foram alcançadas.	Discordo totalmente	1					1
	Discordo parcialmente		6				6
	Não concordo nem discordo				3		3
	Concordo parcialmente		6	4	25	10	45
	Concordo totalmente			1	6	13	20
Total		1	12	5	34	23	75

Quadro 40 – Gráfico cruzado das questões 18 e 23

Fonte: Dados da pesquisa quantitativa

Constata-se no Quadro 40 acima que todos os colaboradores que discordam total ou parcialmente da questão 18 também discordam total ou parcialmente sobre a eficiência do PCNF.

A análise dos gráficos cruzados leva ao entendimento que os respondentes que discordaram total ou parcialmente sobre a eficiência do PCNF são os que, em pelo menos alguma das questões listadas acima, discordam total ou parcialmente a respeito a respeito da participação em alguma das atividades do PCNF.

Além disso, com exceção de um respondente na questão 15 que concordou totalmente sobre a eficiência do PCNF e discordou parcialmente que foi orientado a assistir vídeos de treinamento autoinstrucional, todos os demais que concordaram totalmente sobre a eficiência do PCNF não discordaram em maior ou menor grau em relação às demais afirmações.

Conjuntamente, a análise da questão aberta efetuada anteriormente mostrou que muitos dos entrevistados apontaram que o programa não é realizado em sua totalidade, e cobram um maior acompanhamento por parte da gerência quanto à sua realização.

Isto leva à conclusão que a maioria que concorda totalmente sobre a eficiência do PCNF participou das etapas do programa. Os que discordam parcial ou totalmente da afirmação não participaram de uma ou mais etapas e, entre os que concordam parcialmente, alguns participaram de todas as etapas e outros não.

4.2.7 Análise conjunta dos grupos

Através da análise conjunta das respostas de todos os grupos de perguntas, é possível chegar a conclusões sobre os motivos pelos quais a maioria dos respondentes concorda parcialmente quanto à eficiência do PCNF, enquanto outros discordam em menor ou maior grau:

- a) Avaliação de reação, que não é realizada com todos os novos funcionários;
- b) Existência de informações ou situações não contempladas com o treinamento recebido;
- c) Metodologia do treinamento, visto a preferência geral de treinamento presencial;
- d) Em relação à realização do PCNF num todo, uma vez que nem todos respondentes participaram de todas as etapas do programa conforme manual.

4.2 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Na etapa qualitativa desta pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores de três agências de grande porte de Porto Alegre.

Todos os três gestores são homens, possuem ensino superior completo e assumiram há mais de 10 anos o cargo de gerência. O Gestor 1 atua como gerente administrativo há 11 anos e conta com 24 anos de banco, estando

responsável pela agência por motivo de transferência do gerente geral. O Gestor 2 atua como gerente geral há 17 anos e tem 27 anos de banco. O Gestor 3 atua como gerente geral há 22 anos e possui 32 anos de banco.

As indagações envolvem assuntos como a importância, benefícios, objetivos e modalidade mais adequada dos programas de capacitação e integração de novos funcionários, bem como opinião, avaliação e funcionamento do PCNF e os ajustes ou reformulações necessários, na opinião dos entrevistados.

Após a apresentação sucinta do objetivo da pesquisa e da importância das entrevistas em profundidade, perguntou-se quais os benefícios do treinamento de capacitação e integração de novos funcionários.

Os gestores concordam que os benefícios para os funcionários são diversos e que a realização do treinamento é fundamental para o início de carreira de um novo colaborador. Alguns benefícios citados pelo Gestor 2, em consonância com França (2009), foram o aumento de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa. Entretanto, a principal questão citada por todos os gestores foi a aquisição de conhecimento sobre o funcionamento geral do banco e das agências bancárias, das regras e normas, auxiliando nas atividades a serem exercidas, conforme trecho da entrevista com o Gestor 1:

[um dos principais benefícios é o] conhecimento por parte do funcionário sobre a empresa, sobre sua função e sobre o que ele será cobrado para fazer. Isso tudo ajuda a facilitar o trabalho desse novo funcionário, no momento em que ele assumir sozinho uma função na agência. [...] lógico que na prática tu vais conseguir muito mais experiência, mas o treinamento te dá os parâmetros, o conhecimento de onde procurar informações, o funcionamento no dia a dia [de uma agência], e o porquê que as atividades são feitas da forma que são feitas, de acordo com as regras e normas (Gestor 1).

A resposta do Gestor 3 abrange, além da importância percebida para o funcionário, também os benefícios para a empresa, conforme o trecho abaixo:

Os benefícios são diversos, tanto para a empresa como para o funcionário [...] pra empresa, ela ganha tempo e qualidade porque o funcionário que passa pelo treinamento acaba captando em menos tempo os conhecimentos que ele precisa dos setores do banco, preparando ele pra exercer a sua atividade (Gestor 3).

Em consonância, os Gestores 1 e 2 citaram o fato que o PCNF, através do rodízio, permite identificar o perfil e a área de maior aptidão do entrante, comercial ou administrativo. O Gestor 1 ressaltou o fato de que o funcionário descobre com qual área se identifica mais:

Agora, com o treinamento, quando o funcionário entra, através do rodízio esse novo funcionário adquire uma noção de como funciona a agência, até pra depois ele saber qual é sua maior aptidão, e pra qual área ele se identifica mais, o comercial ou o administrativo (Gestor 1).

Já o Gestor 2 destacou que a gerência consegue verificar o perfil do novo funcionário:

Através do rodízio é possível verificar o perfil dos funcionários, se tem perfil administrativo ou comercial, e daí podemos alocar ele na retaguarda fazendo as tarefas administrativas, ou na área comercial da gerência, que envolve a parte de negócios (Gestor 2).

Ambas as respostas, observando a perspectiva do funcionário e da gerência, levam à conclusão que, através do estágio do PCNF, é possível alocar o funcionário no setor que resultará em melhor retorno à empresa e ao desenvolvimento da própria carreira do colaborador.

Em seguida foi solicitado que, em uma palavra ou frase, os pesquisados descrevessem qual a importância do treinamento de capacitação e integração de novos funcionários.

Surgiram três respostas diferentes a esse questionamento. O Gestor 1 ressaltou a frase “conhecimento para realizar as atividades no dia a dia com qualidade”. O Gestor 2 mencionou a palavra “sucesso” e o Gestor 3 “profissionalismo”. Vê-se a correlação entre as três que podem ser agrupadas formando uma única frase utilizando-se o aprendizado adquirido no referencial teórico: o conhecimento adquirido pelo treinamento de capacitação e integração de novos funcionários fornece os meios para realizar as atividades do papel funcional com profissionalismo ao prestar serviços de qualidade, o que leva ao sucesso organizacional e pessoal, através da conciliação das expectativas e ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas.

Quanto à opinião dos gestores acerca dos objetivos a serem alcançados com um programa de treinamento de capacitação e integração de novos funcionários, cada um citou um propósito diferente.

O Gestor 2 mencionou, em suas próprias palavras, o fato de adequar o funcionário à filosofia da empresa através do processo de socialização, ou seja, conforme mencionam Shinyashiki (2002) e Ivancevich (2008), repassar os valores, normas e comportamentos que vão pautar as funções que esses indivíduos vão desempenhar, de acordo com as expectativas da organização.

O objetivo é adequar o funcionário à realidade da organização. Quando ele chega ao banco, ele é como um diamante não lapidado, e através do treinamento ele vai ser lapidado, adequado a nossa realidade, a nossa filosofia. O banco vai mostrar como é o funcionamento das atividades, nossa política, nossos objetivos, e trilhar um caminho pra que ele consiga desempenhar as funções da melhor forma possível [...] (Gestor 2).

O Gestor 1 apresenta outros objetivos do treinamento de capacitação e integração trazidos na literatura por Ivancevich (2008) e Bohlander et al. (2003), que são o intuito de motivar e reduzir a ansiedade do novo funcionários frente a um diferente ambiente de trabalho.

Também é uma forma de motivação para o funcionário, uma vez que ele se sente valorizado de o banco estar investindo nele. Também auxilia muito a diminuir a ansiedade de um funcionário novo. O [Banco Brasileiro] normalmente contrata pessoas novas, muitos que ainda estão na primeira ou segunda experiência de trabalho, e a realização de um treinamento deixa o funcionário mais à vontade à medida que ele possui um tempo de adaptação, pra aprender a realidade nova de trabalhar em uma agência bancária, das atividades que ele vai realizar (Gestor 1).

Alusivo à produtividade, o Gestor 2 menciona que através da capacitação e integração do funcionário espera-se que este melhore a sua produtividade. O Gestor 3 desenvolve o tema e também afirma:

Mas não dá pra omitir que toda empresa, quando contrata um novo funcionário, analisa ele como uma cifra, como alguém que vai ajudar a empresa a ganhar dinheiro e, através da capacitação, ela espera que, no menor prazo possível, esse funcionário consiga gerar resultados no sentido melhorar a produtividade, com vendas, atendimento com qualidade [...] (Gestor 3).

Interpelou-se, após, sobre a existência de relação entre a realização de treinamento de capacitação e integração e: (1) a qualidade na execução do trabalho, (2) o aumento do rendimento no trabalho e (3) melhora do desempenho do trabalho em geral. Todos concordam com a indagação, conforme apresenta o Gestor 2:

Acredito que a relação é direta, pois a partir do momento que o funcionário é bem treinado ele vai estar preparado para realizar suas funções no dia a dia, como atender os clientes e como dar o melhor de si, [...] realizar suas funções adequadas ao cargo que ele estiver desempenhando da melhor forma possível, fazendo com que o cliente saia satisfeito e o banco tenha um respaldo positivo através da qualidade no atendimento (Gestor 2).

Pertinente ao PCNF, a entrevista em profundidade tentou identificar, na percepção dos gestores, a opinião destes quanto ao programa, se ele engloba todas as necessidades de treinamento de novos funcionários e atende as expectativas deles, além da realização do programa na agência de cada um.

Os três gestores concordam que o PCNF é importante para os novos colaboradores. O Gestor 1 utiliza a palavra “excelente” para descrever o programa, enquanto o Gestor 2 diz que “a participação é fundamental”.

Entretanto, o Gestor 3 menciona algumas dificuldades na realização do programa na diversidade das agências do Banco Brasileiro:

[...] [o PCNF] leva um tempo pra ser maturado por todos na organização. [...] como cada agência faz o treinamento com o funcionário, ele tem uma aplicação diferenciada, [...] depende de cada uma. Tem agências que trabalham melhor o programa, como as agências de grande porte, e outras menores que não conseguem aplicar. Então, ele serve como um norte para as agências, mas [o banco deixa] ao encargo dos seus administradores locais de cada unidade fazer a adequação. Uns fazem melhor, outros nem tanto, por falta de condições, de pessoal ou tempo pra isso, outros por falta de vontade, porque não entenderam a importância do projeto. De qualquer forma, o PCNF continua funcionando e deverá ser melhorado, pra produzir um bom resultado (Gestor 3).

Quando questionados se o programa engloba todas as necessidades de treinamento dos novos funcionários e atende suas expectativas quanto à apresentação da organização, apresentação de rotinas e sistemas na entrada na organização, somente o Gestor 1 concordou totalmente com as duas asserções. Tanto o Gestor 2 como o Gestor 3 mencionou que o PCNF cumpre

o papel inicial de apresentar a organização, rotinas e sistemas, mas é só o início da capacitação do funcionário na organização e, todos os gestores – incluindo o Gestor 1 que concordou com as afirmativas acima –, indicaram que o desenvolvimento de conhecimento começa pelo PCNF, mas o banco disponibiliza inúmeras outras oportunidades.

Nesse sentido, a missão do departamento de treinamento é assegurar a capacitação para o desenvolvimento do capital humano e, para isso, os processos de aprendizagem utilizados no Banco Brasileiro são vários: informações organizadas no ambiente gerencial da intranet²⁰, que disponibiliza informações, manuais e roteiros de procedimentos concernentes às tarefas diárias e é acessível por todos os colaboradores; cartilhas autoinstrucionais; videotreinamentos; treinamento em serviço; treinamentos eletrônicos e à distância; treinamentos formais no departamento de treinamento.

Segundo o Gestor 2, é sempre importante o funcionário buscar mais conhecimento através de outros cursos que são oferecidos no Treinamento Virtual além dos treinamentos presenciais realizados no departamento de treinamento. O Gestor 1 também aduz a importância dos demais cursos *online*:

E depois, o próprio funcionário tem no Treinamento Virtual muitos outros cursos que ele pode fazer pra complementar os conhecimentos. Temos uma gama de cursos excepcional disponível desde matemática financeira, contabilidade, análise de balanços, informações sobre rotinas, produtos e serviços [...] (Gestor 1).

Chiavenato (1999) diz que mediante realização de treinamentos é possível atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo dos colaboradores. O Gestor 3, nesse sentido, menciona o aperfeiçoamento contínuo do colaborador no Banco Brasileiro:

[...] [o PCNF] é apenas o começo. Pra agência, esperar o funcionário 20 dias pode ser muito, para o funcionário é pouco. Ele [o PCNF] auxilia na entrada do funcionário e dá aquela noção geral da empresa e de cada setor onde o funcionário passa. Mas depois a empresa tem um programa de aperfeiçoamento contínuo, em que o funcionário vai [se] aperfeiçoando com outros cursos [...] (Gestor 3).

²⁰ Rede interna da instituição com acesso ao conteúdo restrito.

Após, inquiriu-se sobre o funcionamento do processo de capacitação e integração do novo funcionário em cada agência. Percebe-se que todos os gestores sabem da importância e os benefícios advindos da realização do programa, mas admitem que nem sempre é possível seguir o roteiro.

O Gestor 1 explica que em sua agência normalmente ele é o responsável por recepcionar o funcionário e apresentá-lo ao quadro funcional e, caso não tenha disponibilidade de tempo no momento, repassa essa função a outro colega. Ele ressalta que “[...] nesse momento a gente já começa a explicar pra ele o que é cada setor, o que faz e como funciona”. Em seguida o funcionário é orientado à leitura das cartilhas e é encaminhado para começar o rodízio, ficando um ou dois dias em cada setor. A instrução de realizar os cursos *online* é dada assim que o RH gera o código funcional que permite acesso, o que pode levar alguns dias. Quando indagado sobre os videotreinamentos, expõe que “[...] são mais complicados de o funcionário sentar e ver, muitas vezes por causa de tempo”, e completa sobre as dificuldades encontradas em realizar o programa:

As maiores dificuldades são de tempo e de pessoal disponível. Lógico que a gente não faz 100% o que fala no programa. Nunca dá. Na correria do dia a dia, quando nós recebemos o cartucho de novo funcionário, já estamos precisando dele urgente em algum setor. Mas a gente busca fazer o rodízio, e instruir a fazer os cursos do Treinamento Virtual. Até porque não adianta colocar o funcionário na fogueira, tem que apresentar a agência pra ele entender como funcionam e porque funcionam dessa maneira as atividades. Caso contrário, na primeira vez que ele tiver que atender um cliente, o funcionário não vai ter conhecimento pra responder nenhuma pergunta (Gestor 1).

Já na agência do Gestor 2, este relata que regularmente é o gerente administrativo quem recebe o novo funcionário e acompanha a realização das atividades dos cursos *online* e cartilhas, conforme a seguir:

Eu acho fundamental a participação, pois o funcionário entra cru e tem que conhecer a organização e aprender como funciona o banco, a sua política, as normas e diretrizes, e até conhecer coisas mais práticas. Na medida em que o funcionário entra é entregue essa cartilha com as políticas da organização, e depois temos uma série de cursos no Treinamento Virtual, começando pelo integração e básico bancário, pra ele ter uma noção da história do banco, bem como outros cursos com os quais ele pode ir se aperfeiçoando (Gestor 2).

Quando questionado sobre os videotreinamentos, assim como o Gestor 1, menciona que são realizados conforme disponibilidade de tempo. Alusivo ao rodízio, o Gestor 2 informa que a prática dele nos setores é usada de praxe na agência, e é definida em conjunto com o gerente administrativo e efetuado à medida do possível. Entretanto, quando indagado sobre mais informações referente ao rodízio, tal como tempo de permanência e sequência, nota-se que o Gestor 2 não pratica regularmente a atividade conforme prevista no roteiro do PCNF, numa realidade em que os funcionários são alocados a um setor onde ficam por um ou dois meses, após passando para outro setor onde ficam mais alguns meses, e assim por diante, o que descaracteriza a prática do estágio nos setores que deve acontecer nos primeiros 20 dias úteis do funcionário na agência, e não distribuída ao longo dos primeiros meses.

Por fim, o Gestor 3 fala sobre o processo em sua agência. A responsabilidade de receber o novo funcionário é do gerente administrativo, que acompanha o programa através do roteiro. A designação de um tutor para acompanhar os funcionários pelos diversos setores desde o dia em que eles começam, segundo o Gestor 3, na prática nem sempre funciona, por motivo de falta de tempo ou pessoal. Ao funcionário são entregues as cartilhas para começar o treinamento autoinstrucional em conjunto com o estágio, que dura preferencialmente de um a três dias em cada setor. Os cursos *online*, de acordo com o Gestor 3 em consonância com o Gestor 1, só podem ser realizados após o RH liberar o código funcional, e os videotreinamentos também são efetuados à medida que há tempo para tal.

Posteriormente, questionou-se sobre a realização de avaliação junto aos funcionários sobre a participação no PCNF. O Gestor 1 menciona a realização do pós-teste obrigatório no Treinamento Virtual, efetuado pelo departamento de treinamento, além de que em sua agência é realizada uma avaliação não formal:

Nós conversamos com o funcionário quase diariamente pra ver se ele tem alguma dúvida, o que ele está achando do trabalho, e o que aprenderam. Mas é mais um bate papo, não uma avaliação formal. Depois que o funcionário termina o estágio, os cursos do Treinamento Virtual, as cartilhas e vídeos, daí sim tem uma avaliação de conhecimento que ele presta no Treinamento Virtual, o pós-teste que todo funcionário novo deve fazer (Gestor 1).

O Gestor 2 corrobora dizendo: “a gente faz uma avaliação, mas não por escrito, ela fica mais no diálogo mesmo”.

Diferentemente, o Gestor 3 solicita ao funcionário que envie uma avaliação normalmente semanal por e-mail. Através dessa avaliação, ele diz que espera verificar o aprendizado do treinando:

[...] se pede a cada três dias ou uma semana que o funcionário faça por e-mail uma síntese do que ele aprendeu durante a semana e em cada setor. Tem-se bons retornos e *feedbacks* nessa parte, alguns funcionários surpreendem com o relato depois de ficar um dia em um setor, e outros nem tanto. A empresa tem que cobrar, e nós temos feito isso, um relatório de cada semana do que ele aprendeu e dúvidas. Depois o gerente administrativo senta com o funcionário e tira as dúvidas, e dá um *feedback* sobre o andamento do programa (Gestor 3).

Conforme exposto por autores como Bohlander, Sherman e Snell (2003), Chiavenato (1999), Gil (2001), Marcondes (2007) e Marras (2009), a segmentação do treinamento em fases é utilizada para obter melhor resultado das atividades. Após a avaliação das necessidades, a eficaz implementação de um programa de treinamento depende também de adequar o treinamento aos objetivos organizacionais e à realidade da empresa.

Nesse sentido, através da análise do programa infere-se que o PCNF tem um roteiro estruturado de acordo com os objetivos organizacionais, mas segundo impressões das entrevistas em profundidade, o treinamento não se adequa perfeitamente à realidade das agências, visto que todos os gestores mencionam a dificuldade de tempo para realizar certas etapas e falta de pessoal.

Além disso, a avaliação do treinamento engloba o critério aprendizado, mas não o critério reações, que conforme Bohlander, Sherman e Snell (2003), questiona os participantes para obter informações relevantes para o conteúdo e as técnicas que acharam mais úteis, sugestões sobre as interações dos participantes ou críticas quanto à atuação dos instrutores, auxiliando na melhora do processo de treinamento.

A pergunta seguinte analisa qual a modalidade de treinamento mais adequada para um treinamento de capacitação e integração de novos funcionários na percepção dos gestores. O Gestor 2 afirma que todas as modalidades, autoinstrucional, presencial e em serviço são importantes, mas

que considera que nada substitui o treinamento presencial por causa do ambiente em sala de aula com a presença de um professor, o que, segundo ele, facilita a solução de dúvidas.

Os Gestores 2 e 3 também reconhecem a importância do treinamento presencial, mas concordam que, primeiramente, o treinamento em serviço proporciona uma maior visão geral acerca do banco ao funcionário e, posteriormente, o banco investe em treinamento presencial para complementar a capacitação do funcionário. Segue trecho da entrevista com o Gestor 3:

Em minha opinião, inicialmente o melhor é em serviço, porque daí o funcionário fica um período pegando a cultura e dados pra saber o que é a empresa. Depois sim, ele vai pra um presencial fora do ambiente de trabalho, mas daí já vai para o curso com conhecimento sobre a empresa. Se ele for só para o teórico, sem saber como funciona a agência, eu acho que ele não aprende tanto. Esse inicial, em serviço, mesmo que não seja completo, traz uma boa noção da empresa e visão da sistemática, que depois vai ser melhorada com os presenciais (Gestor 3).

Por fim, demanda-se aos gestores sua opinião sobre a necessidade de ajustes ou reformulações ao PCNF. O Gestor 1 e o Gestor 2 responderam que não são necessários ajustes, porém, quando questionados se o fator tempo não é empecilho à realização do PCNF, concordam que o programa é extenso e não é possível realizá-lo integralmente. O Gestor 3 apresenta uma postura mais crítica sobre o programa quando questionado se são necessários acertos e atenta para o fato de melhorar a avaliação por parte dos treinandos em relação ao PCNF:

Com certeza, todos os programas são criados e, quando colocados em prática, continuamente remodelados pra melhorar sempre. Inclusive, pedindo opinião do pessoal. Ao que eu tenho conhecimento, o PCNF não tem essa abertura de janela para o funcionário dar sua opinião, a empresa tem alguns canais de dúvidas que podem ser esclarecidas, mas até onde eu sei não é obrigado fazer um relatório no final. Eu acho que o funcionário deveria fazer [um relatório] não só para o gerente, mas também para o departamento [de treinamento], uma avaliação sobre o que aprendeu, as dúvidas e alguma contribuição que ele possa dar (Gestor 3).

Ao terminar o roteiro de entrevista em profundidade semi estruturado, perguntou-se se havia alguma questão relevante que não foi abordada. O Gestor 3 é o único que se pronuncia e esclarece:

[o PCNF] depende muito dos gestores, de quando os gestores levam a sério e aplicam o programa como tem que ser. Na teoria o programa é perfeito, mas na prática ele só se torna perfeito quando os gestores seguem à risca o que tem de ser feito. Aí sim os funcionários vão se sentir completamente preparados e motivados. Eu não tenho estatísticas desse programa, mas eu quero crer que ele tem um crescimento em relação à realização nas agências, apoiado sempre pelo departamento de treinamento (Gestor 3).

Os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade estão relacionados no Quadro 41.

Assunto	Percepção	Sugestões
Necessidades de treinamento	O PCNF engloba as necessidades iniciais de treinamento dos novos funcionários.	Aprendizado contínuo através de outros cursos <i>online</i> e cursos presenciais.
Importância do treinamento	Integração do novo funcionário às normas, regras e políticas. Aquisição de conhecimento para realização da atividade funcional. Diminuição da ansiedade do novo funcionário.	–
Benefícios do treinamento	Qualidade dos serviços prestados. Produtividade. Diminuição de tempo para o funcionário adequar-se ao papel funcional. Identificação da aptidão profissional de forma alocar o novo funcionário no setor que dará melhor resultados.	–
Metodologia de treinamento	O treinamento em serviço é adequado, porém o PCNF é um programa extenso.	Adequação do tempo de realização do programa. Treinamento presencial em sala de aula.
Acompanhamento do treinamento	Cada agência é responsável pela execução do programa. Dificuldade de tempo e disponibilização de funcionários para realização das etapas. Acompanhamento é realizado normalmente pelo gerente administrativo. Nem sempre é indicado um tutor.	Melhorias no PCNF para produzir melhores resultados.
Avaliação	Avaliação gerencial não formal através de diálogos ou e-mail.	Avaliação formal de reação com sugestões, dúvidas e relato dos participantes.

Quadro 41 – Resumo da análise das entrevistas em profundidade

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados das entrevistas em profundidade

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O alcance dos objetivos estratégicos do Banco Brasileiro através de sua política de gerenciamento de recursos humanos tem como uma das principais premissas elevar, mediante treinamento intensivo, o potencial realizador dos colaboradores por meio de investimentos em programas de treinamento especialmente com cursos orientados às áreas operacionais, técnicas e comportamentais que visam à capacitação e crescimento profissional do quadro de pessoal, levando à qualidade do atendimento e excelência dos serviços prestados.

Nesse sentido, o Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo deve ser um importante aliado uma vez que busca propiciar ao novo funcionário a possibilidade de obter pleno conhecimento do Banco Brasileiro e das principais atividades que vai realizar, estando apto a prosseguir com suas atividades na agência de forma mais segura, contribuindo para manter a qualidade no atendimento e na prestação dos serviços.

O objetivo geral do trabalho de verificar se o PCNF tem alcançado seus objetivos de capacitação e integração na percepção dos funcionários e gestores mostra-se necessário visto que o processo não apresenta nenhum instrumento de avaliação oficial sobre a reação dos participantes e gestores além da avaliação de aprendizagem realizada no Treinamento Virtual.

A fim de atingir tal objetivo, o estudo considerou uma combinação da primeira fase descritiva com abordagem quantitativa e a segunda fase exploratória com abordagem qualitativa, em uma perspectiva que a análise dos questionários e entrevistas em profundidade possibilitou enriquecer os dados do trabalho com o acréscimo de informações quantitativas e qualitativas.

Relativo à amostra da fase quantitativa, foram questionados 75 colaboradores do Banco Brasileiro de seis agências bancárias localizadas em Porto Alegre e região metropolitana e admitidos a partir de 2008. Por sua vez, o público alvo da fase qualitativa é composto por três gestores de agências bancárias localizadas em Porto Alegre. Embora a amostra e o público alvo não representem estatisticamente a população de colaboradores admitidos após 2008, gestores e totalidade de agências do Banco Brasileiro, a análise forneceu

informações proveitosas para o estudo e possibilitou verificar que as entrevistas em profundidade, através da visão dos gestores referente ao treinamento de capacitação e integração de novos funcionários, embasaram os padrões exibidos na pesquisa quantitativa.

Com o intuito de atingir o objetivo geral, foram elencados quatro objetivos específicos que levaram em conta a percepção dos funcionários e gestores sobre o PCNF e buscaram informações referentes à metodologia, importância e benefícios percebidos na realização de treinamento de capacitação e integração, bem como dados sobre as participações dos novos funcionários no programa.

O primeiro objetivo específico almejou verificar o percentual de participação de colaboradores em cada tipo de atividade proposto no PCNF. O programa é estruturado em uma sequência de atividades planejadas para os primeiros 20 dias úteis do funcionário na agência que envolve cursos *online* no Treinamento Virtual, cartilhas, videotreinamentos e estágio nos setores. O roteiro estabelece o cronograma do programa assim como o papel do tutor, que deve recepcionar e apresentar o colaborador à agência e setores, garantir a realização das atividades previstas e acompanhá-lo durante todo o programa. Através dos questionários, identificou-se que a maioria dos respondentes cumpriu as etapas de apresentação à equipe, orientação à leitura de cartilhas e realização dos cursos *online*, enquanto os dados referentes ao estágio e videotreinamentos expuseram que nem todos participaram destas etapas.

O segundo objetivo específico tratou de identificar, entre os gestores, os fatores que envolvem a realização ou não de etapas do PCNF pelos colaboradores. A participação nas etapas do programa é fundamental para atingir seus objetivos e, no entanto, percebe-se entre os pesquisados que muitos não participaram de todas as etapas previstas no roteiro. Nesse sentido, os gestores explicam que o PCNF dificilmente é seguido na íntegra por motivos de tempo e de falta de pessoal, o que justifica os resultados dos questionários obtidos com o primeiro objetivo específico. Percebeu-se nas entrevistas em profundidade que o estágio não tem duração de cinco dias úteis em nenhuma das agências pesquisadas conforme previsto no PCNF e que os videotreinamentos são realizados conforme disponibilidade de tempo.

O terceiro objetivo específico levantou, entre os colaboradores e gestores, a importância percebida acerca de um programa de capacitação e integração como o PCNF. Identificou-se que funcionários e gestores percebem a importância e benefícios do treinamento de capacitação e integração de novos funcionários, que serve como fonte de aprendizados e conhecimentos úteis ao exercício profissional, influenciando o desempenho e rendimento no trabalho. Em relação ao PCNF, também é possível afirmar que os funcionários constatarem que a participação resulta no alcance dos objetivos do programa e que, ao atingi-los, a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados pelo funcionário admitido é influenciada. Os gestores corroboram ao dizer que a participação no programa é fundamental, pois prepara o funcionário para melhor desempenhar seu papel funcional através do repasse de informações e conhecimentos imprescindíveis às atividades nas agências e facilitando também o processo de integração do funcionário que aprende valores, normas e comportamentos.

Por fim, o último objetivo específico propôs sugerir melhorias e reformulações ao PCNF caso os resultados mostrassem necessário e, para tanto, são elencadas abaixo algumas conclusões identificadas através das análises:

- a) O PCNF, de forma geral, é bem avaliado pelos funcionários e gestores em relação à eficiência na consecução de seus objetivos e alcance de melhorias à prática funcional dos novos funcionários;
- b) No que diz respeito à metodologia do PCNF, esta foi bem avaliada nas questões concernentes ao assunto. Entretanto, os questionados apontam que o treinamento presencial é a modalidade mais adequada à realização de treinamento de capacitação e integração e consideram muito importantes temas e conteúdos que não são englobados no programa. Por estes motivos, muitos respondentes concordam parcialmente que as metodologias de treinamento do PCNF são adequadas para a aprendizagem de um novo funcionário.
- c) No tocante à avaliação do programa, a maioria dos colaboradores considera importante a realização de avaliação relativa à aprendizagem alcançada com os treinamentos de capacitação e integração, atividade que não é realizada em sua totalidade pela gerência conforme os

resultados da fase quantitativa. A avaliação obrigatória envolve o pós-teste no Treinamento Virtual, mas este não engloba o critério reação dos participantes. Conforme exposto pelos gestores, a avaliação em suas agências não é formalizada, acontece através de diálogo ou de e-mail e não permite integração entre os formandos e o departamento de treinamento;

- d) Embora a realização do estágio seja obrigatória de acordo com o roteiro do PCNF, a participação nesta etapa não é contabilizada pelo departamento de treinamento, numa ótica em que cada agência é totalmente responsável pela realização ou não do estágio;
- e) Os gestores, em unanimidade, mencionam que a maior dificuldade na realização do programa nas agências é a falta de tempo e de funcionários disponíveis.

Portanto, a realização do PCNF e, conseqüentemente, sua eficiência na consecução de seus objetivos depende da execução do programa nas agências. A análise realizada na fase quantitativa mostra que os colaboradores que não participaram de uma ou mais etapas do roteiro são os que não concordam totalmente sobre a eficiência do PCNF e, conforme mencionado por um dos gestores na fase qualitativa, cada agência é responsável pela aplicação do programa, de forma que a participação dos funcionários depende do empenho dos gestores em adequar o programa à realidade da agência.

Como sugestões e reformulações ao processo de treinamento de capacitação e integração de novos funcionários, a pesquisadora aponta as seguintes ideias ao departamento de treinamento:

- a) Readequar o tempo de realização do programa à realidade das agências, visto que todos os gestores assinalaram esta questão como adversa;
- b) Orientar quanto a importância da realização do programa em sua totalidade, solicitando maior acompanhamento por parte dos gestores;
- c) Designar uma avaliação formal de reação dos participantes, além da possibilidade de acatar sugestões dos envolvidos quanto ao funcionamento do programa;

- d) Elaborar um treinamento de capacitação e integração de novos funcionários que complemente o PCNF através de treinamento presencial englobando os conteúdos citados como muito importante pelos colaboradores.

Espera-se que os resultados da pesquisa e as sugestões elaboradas através da análise das percepções dos colaboradores e gestores sirvam de subsídio para aperfeiçoar o PCNF, auxiliando no processo de capacitação e integração de novos funcionários do Banco Brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; VARGAS, Miramar Ramos Maia. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciano.

Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ANTONELLO, Cláudia Simone. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD.** São Paulo: Makron Books, 1999.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciano. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOUDREAU, John W; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

BURNS, Alvin C.; BUSH, Ronald F. **Marketing research.** New Jersey: Prentice Hall, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: volume 1. São Paulo: Atlas, 1993.

MATTOS, Ana Maria, FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011**. Porto Alegre: Biblioteca da Escola de Administração UFRGS, 2011.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciano. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (organizadores). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro colega,

Sou graduanda do curso de Administração da UFRGS e estou realizando pesquisa sobre a percepção dos funcionários de nossa empresa a respeito da importância e efetividade do treinamento de novos funcionários.

Para tanto, preciso da sua contribuição preenchendo este questionário, que é formado por questões objetivas e pode ser respondido em menos de 10 minutos. Informo que os dados serão usados apenas para fins acadêmicos, mantendo o anonimato dos respondentes.

Desde já, agradeço sua atenção,
Mariana Laura Kerber

A pesquisa aplica-se somente aos funcionários do Banco Brasileiro que trabalham na organização **a partir do ano de 2008.**

BLOCO A:

***Perfil do entrevistado:**

1) Seu gênero:

- Feminino
 Masculino

2) Sua idade:

- 18 a 21 anos
 22 a 25 anos
 26 a 29 anos
 30 anos ou mais

3) Seu grau de formação:

- Ensino médio
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo
 Pós-graduação

4) Você foi admitido no Banco Brasileiro no ano de:

- 2008
 2009
 2010
 2011
 2012

5) Pertence a qual agência?

- Agência 1 – Porto Alegre
 Agência 2 – Porto Alegre
 Agência 3 – Porto Alegre

- () Agência 4 – Gravataí
- () Agência 5 – Canoas
- () Agência 6 – Porto Alegre

BLOCO B:

***Considere a realização de treinamentos de capacitação e integração de novos funcionários de modo geral, realizados nas empresas entre os funcionários admitidos, e responda as seguintes afirmações:**

6) É importante a realização de treinamento de capacitação e integração para os funcionários que são admitidos em uma organização.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

7) A realização de treinamento de capacitação e integração influencia o desempenho e rendimento no trabalho de um funcionário admitido.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

8) Você considera que treinamentos de capacitação e integração, de modo geral, são fontes de desenvolvimento de aprendizados úteis e importantes para a prática profissional de um funcionário admitido.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

9) A realização de treinamento de capacitação e integração influencia a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados por um funcionário admitido.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

10) Você considera importante a realização de avaliação relativa à aprendizagem alcançada com os treinamentos de capacitação e integração.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11) Quais das modalidades de treinamento a seguir você considera mais adequada para a realização de treinamentos de capacitação e integração de novos funcionários? Enumere sua ordem de preferência de 1 a 3, e considere 1 para a que você mais prefere, e 3 para a que você menos prefere:

- Treinamento presencial (realizado no departamento de treinamento)
- Autoinstrucional (cursos online, cartilhas, videotreinamentos)
- Treinamento em serviço (praticados no horário de trabalho, na execução da atividade objeto do curso)

12) Dê uma nota para todos os conteúdos/temas abaixo, de acordo com os que você considera muito importantes, pouco importantes, e de média importância em um treinamento de capacitação e integração de novos funcionários. Considere a seguinte escala:

Enumere 1 para as opções que você considera muito importantes
 Enumere 2 para as opções que você considera de média importância
 Enumere 3 para as opções que você considera pouco importantes

Atenção: enumere TODAS as opções com alguma das três possibilidades citadas acima. Caso tenha alguma sugestão, completar o campo "outros".

- Conhecimento técnico (rotinas do sistema, máquinas de autoatendimento, canais alternativos de atendimento, etc.)
- Apresentação da organização (Ex: proporcionar conhecimento da história e estrutura do banco, funcionamento da agência e setores)
- Apresentação de informações (Ex: noção sobre produtos e serviços mais comuns, taxas e tarifas, etc.)
- Normas e regulamentos da organização (Ex: circulares, instruções vigentes, etc.)
- Relacionamento interpessoal (Ex: habilidades comportamentais para relacionamento profissional, trabalho em equipe, etc.)
- Atendimento a clientes (Ex: habilidades comportamentais essenciais para a recepção e orientação dos clientes e usuários)
- Marketing pessoal (Ex: vestuário, asseio pessoal, postura, atitudes e gestos)
- Outros: _____

BLOCO C:

***Considere o Programa de Capacitação de Novos Funcionários do Varejo (PCNF), e responda as seguintes afirmações:**

É um programa de capacitação e integração de novos funcionários que utiliza o treinamento em serviço, onde o novo funcionário é orientado na leitura de cartilhas, a assistir a videotreinamentos, na realização de cursos *online* no Treinamento Virtual, e em estágio/rodízio em diferentes setores (abertura de contas, pré-atendimento, balcão de serviços, etc.). O programa é um treinamento praticado no horário de trabalho, durante as primeiras semanas do funcionário da empresa.

13) Quando do ingresso no Brasileiro, você foi recepcionado e apresentado à equipe de funcionários e às dependências da agência.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

14) Quando do ingresso no Brasileiro, você foi orientado a ler cartilhas de treinamento autoinstrucional (Ex: Prevenção à lavagem de dinheiro, segurança da informação, ética, etc.).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

15) Quando do ingresso no Brasileiro, você foi orientado a assistir vídeos de treinamento autoinstrucional (Ex: Prevenção à lavagem de dinheiro, segurança da informação, pré-atendimento, etc.).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

16) Quando do ingresso no Brasileiro, você foi orientado a realizar cursos online no Treinamento Virtual (Ex: Prevenção à lavagem de dinheiro, segurança da informação, integração e básico bancário, etc.).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17) Quando do ingresso no Brasileiro, você realizou estágio/rodízio em diferentes setores do banco (Exemplo: um ou mais dias na abertura de contas

e/ou um ou mais dias no balcão de serviços diversos e/ou um ou mais dias no pré-atendimento, etc.).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

18) Quando do ingresso no Brasileiro, você considera que após a realização do treinamento de capacitação e integração recebido suas expectativas, de modo geral, foram alcançadas?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

19) Quando do ingresso no Brasileiro, no treinamento recebido houve situações/informações que não foram contempladas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

20) Você considera que o treinamento autoinstrucional, uma das modalidades do PCNF, utiliza método de ensino adequado para aprendizagem de um novo funcionário.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

21) Você considera que o treinamento em serviço, uma das modalidades do PCNF, utiliza método de ensino adequado para aprendizagem de um novo funcionário.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

22) Você considera que o treinamento em serviço, uma das modalidades do PCNF, é capaz de apresentar exemplos realistas e práticos uma vez que o

treinamento é praticado no horário de trabalho, na execução da atividade objeto do curso.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

23) Você considera que o PCNF é eficiente na aprendizagem e integração de um novo funcionário.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

24) Você considera que o PCNF influencia a qualidade no atendimento e na prestação de serviços prestados por um funcionário admitido.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

25) Você considera que o PCNF é capaz de cumprir a função de apresentar a organização aos funcionários recém-admitidos (Ex: proporcionar conhecimento da história e estrutura do banco, funcionamento da agência e setores, noção sobre produtos e serviços mais comuns, etc.).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

26) Você considera que o PCNF é capaz de cumprir a função de apresentar informações e rotinas importantes para a realização do trabalho de funcionários recém-admitidos (Ex: auxiliar na familiarização com sistemas do banco, apresentar normas e regulamentos, etc.).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

27) Você considera que o PCNF é capaz de acelerar e direcionar o processo de integração dos novos funcionários admitidos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

28) Após a realização do treinamento de capacitação e integração , foi efetuado algum tipo de avaliação por parte da sua gerência quanto ao aprendizado adquirido.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

29) Que outro tipo de treinamento de capacitação e integração de novos funcionários você sugere para o Banco Brasileiro aplicar com os funcionários admitidos?

Muito obrigada pela participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

- 1) Apresentação sucinta do objetivo da pesquisa e da importância das entrevistas em profundidade.
- 2) Em sua opinião, quais os benefícios do treinamento de capacitação e integração de novos funcionários?
- 3) Resuma em uma palavra ou frase qual a importância do treinamento de capacitação e integração de novos funcionários?
- 4) Em sua opinião, quais os objetivos a serem alcançados com um programa de treinamento de capacitação e integração de novos funcionários?
- 5) Em sua opinião, existe relação entre a realização de treinamento de capacitação e integração e: (1) a qualidade na execução do trabalho, (2) o aumento do rendimento no trabalho e (3) melhora do desempenho do trabalho em geral?
- 6) Qual sua opinião acerca do PCNF?
- 7) Em sua opinião, o programa engloba todas as necessidades de treinamento de novos funcionários?
- 8) Em sua opinião, o programa, em geral, atende as expectativas dos funcionários quanto à apresentação da organização, apresentação de rotinas e sistemas na entrada na organização?
- 9) Como funciona, em sua agência, o processo de capacitação e integração do novo funcionário? Todos os novos funcionários participam do PCNF?
- 10) É efetuada por parte da gerência alguma avaliação junto aos funcionários sobre a participação no PCNF?
- 11) Em sua opinião, qual a modalidade de treinamento mais adequada para um treinamento de capacitação e integração de novos funcionários (presencial, em serviço, autoinstrucional)?
- 12) Em sua opinião, são necessários ajustes ou reformulações ao PCNF?
- 13) Alguma questão relevante que não abordamos e gostaria de comentar?