

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Gisele Gonçalves Berbet da Silva

**Treinamento e Desenvolvimento no Banco do Brasil S.A.: Uma Análise na
Região de Campo Mourão - PR**

Porto Alegre

2007

Gisele Gonçalves Berbet da Silva

**Treinamento e Desenvolvimento no Banco do Brasil S.A.: Uma Análise na
Região de Campo Mourão - PR**

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

Orientadora: Claudia Simone

Porto Alegre

2007

Gisele Gonçalves Berbet da Silva

**Treinamento e Desenvolvimento no Banco do Brasil S.A.: Uma Análise na
Região de Campo Mourão - PR**

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de gestão em negócios financeiros.

Conceito final: _____

Aprovada em _____ de _____ de _____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

*Coloque seus funcionários em primeiro lugar
e eles farão o mesmo com os clientes*

Clauss Möller

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	12
Tabela 1	27
Tabela 2	28
Tabela 3	28
Tabela 4	30
Tabela 5	31
Tabela 6	32
Tabela 7	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D).....	9
2.1 TREINAMENTO	11
2.1.1 Diretrizes para o Treinamento	14
2.1.2 Necessidades de Treinamento.....	15
2.1.3 Métodos e Técnicas de Treinamento.....	17
2.1.4 Avaliação do Treinamento.....	18
2.2 TREINAMENTO NO BANCO DO BRASIL S. A.	19
3. METODOLOGIA.....	23
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXO.....	38

RESUMO

O treinamento organizacional tem representado uma vantagem competitiva às empresas, na medida em que consegue converter o aprendizado de seus funcionários em resultados mensuráveis, para tanto as empresas precisam entender que o treinamento é um investimento que implica no desenvolvimento profissional. No Banco do Brasil S.A., desde 1965 existe o sistema de educação corporativa, que tem por objetivo promover o desenvolvimento de seus funcionários através de diferentes práticas, entre elas, o treinamento interno. O tema treinamento, abordado neste trabalho, tem por objetivo verificar quais tem sido as práticas de aprendizagem adotadas pelo Banco do Brasil S.A., de modo a estabelecer uma relação com as tendências da área de Gestão de Pessoas. Para tanto se utilizou a metodologia quantitativa descritiva, com aplicação de um questionário à uma amostra formada por funcionários das agências da região de Campo Mourão - PR, onde se observou a falta de conhecimento quanto às práticas da educação corporativa.

Palavras-Chave: Treinamento. Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

O setor financeiro faz parte da vida do cidadão e das corporações e estabelece um envolvimento cotidiano, já que o dinheiro é seu bem precioso. Os clientes estão cada vez mais informados e exigentes, já não cabe mais ao banco a função de ser apenas um local seguro para depositar o dinheiro é preciso prestar um gerenciamento financeiro, de modo a assegurar um bom retorno aos seus clientes. Para atender a demanda que o mercado impõe ao setor financeiro, é imprescindível que os funcionários tenham agilidade, rapidez, tática, atenção permanente e visão estratégica, além de estarem preparados às novas demandas que surgem todos os dias. Diante desse novo cenário que se estabelece e da competitividade do setor, as instituições financeiras devem redobrar suas ações na área de recursos humanos. Santos (*apud* ABTD, 2006).

O desenvolvimento pessoal é uma das etapas da Gestão de Pessoas que está diretamente relacionada ao desenvolvimento da empresa, sendo, portanto uma prática essencial ao crescimento de ambas. As empresas, visando manter um processo contínuo de aprendizagem vêm investindo no aprimoramento profissional, utilizando-se, principalmente de treinamentos internos, ou seja, aqueles realizados pela própria empresa. Para muitos autores da área de gestão de pessoas, o treinamento fornecido por uma empresa objetiva contribuir para a concretização de suas metas, sendo o retorno do capital investido o seu grande motivador.

No Banco do Brasil S.A. (BB), devido à necessidade de se tornar mais eficiente como banco comercial e agente financeiro do governo, em 1965 criou-se o DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal) que abordava aspectos gerais das atividades de treinamento no banco. As práticas do DESED tinham por finalidade levar os funcionários a compreender a importância do trabalho, de maneira a valorizar o ser humano e promover o desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao longo dos anos a política de treinamento do Banco do Brasil S.A. foi se modificando. O banco passou a contar com um sistema informatizado o que possibilitou a criação de diferentes programas e ferramentas didáticas. Atualmente o treinamento no Banco do Brasil S.A. é parte de um conjunto maior conhecido por Educação Corporativa que tem por

finalidade auxiliar no desempenho profissional e aperfeiçoar os processos da organização tornando-a mais competitiva.

Conforme normativos do BB, as modalidades de treinamento se dividem em presencial, auto-instrucional e em serviço, contando com um riquíssimo catálogo de cursos, a fim de promover o conhecimento. A grande problemática que surge se refere à eficiência desses métodos - será que os mesmos estão contribuindo com o conhecimento dos funcionários e/ou ainda aumentando sua capacidade no exercício de sua função? Diante desta questão, desenvolveu-se uma pesquisa, por meio de questionários, a fim de encontrar respostas que vão de encontro aos objetivos estabelecidos.

O objetivo geral desse trabalho é verificar se os funcionários conseguem transferir para suas práticas diárias de atendimento os conteúdos abordados nos treinamentos. Já em termos específicos, tem-se por finalidade apurar qual tem sido o acesso dos funcionários aos treinamentos oferecidos pelo BB, bem como os métodos que, segundo os funcionários, seriam os mais eficientes para a região.

A pesquisa desenvolvida foi aplicada aos funcionários da Região de Campo Mourão - PR, com o objetivo de analisar a importância do treinamento organizacional bem como verificar junto às 29 agências, quais tem sido os conhecimentos transferidos para suas práticas diárias de atendimento. Para chegar à resposta desta questão primeiramente precisou-se conhecer o grau de acesso e a modalidade de treinamento mais utilizada pelos funcionários da região.

Para tanto passaremos ao estudo dos conceitos de desenvolvimento, aprendizagem e treinamento considerando os aspectos que podem levar a decisão de treinamento até chegar à etapa de avaliação. Na seqüência teremos a pesquisa quantitativa descritiva, a qual foi desenvolvida em uma amostra de 29 funcionários, distribuídos por toda a região de Campo Mourão. A definição da amostra se deu aleatoriamente sorteando-se um funcionário do quadro efetivo das agências, os quais receberam via internet, um questionário objetivo contendo 12 perguntas (anexo).

Com base nessas respostas será feita uma análise do processo de treinamento dos funcionários da região de Campo Mourão frente às novas tendências do mercado de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Na última parte deste trabalho serão apresentadas as considerações finais tomando por base os autores estudados e as informações coletadas junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. da região de Campo Mourão - PR.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

A área de Gestão de Pessoas, segundo vários autores é dividida em subsistemas com funções específicas, tais como Treinamento e Desenvolvimento (T&D). A presença do T&D nas empresas surgiu a partir das deficiências do ensino formal em oferecer profissionais na quantidade e qualidade exigidas pelo mercado. Para Peter Senge (2000) essa deficiência é resultado da maneira que a escola nos ensina a pensar, ou seja, desmembra-se o problema em pequenas partes para encontrar a resposta certa.

Durante anos a expressão T&D representou um amplo conjunto de atividades de ensino profissional destinado ao desempenho de funções, de modo a melhorar a convivência diária, a produtividade e a geração de resultados. Recentemente este subsistema vem passando por mudanças devido ao dinamismo estratégico das organizações, ao reposicionamento dos mercados em relação aos consumidores, à competitividade, à popularização da tecnologia da informação e da comunicação, ao alto grau de exigência dos clientes e à terceirização. (ABTD, 2006). O T&D diante dessas mudanças deve analisar e questionar os resultados obtidos frente aos resultados esperados, sempre alinhando as ações de treinamento, desenvolvimento, remuneração, benefícios e carreira à visão de futuro da organização.

Quanto à perspectiva de futuro das empresas sabe-se que esta é cada vez mais desafiadora, até mesmo a expressão T&D começa a pedir uma substituta, a velha forma de treinar e desenvolver pessoas nas organizações está deixando de ser útil. Oliveira (*apud* ABTD 2006, p. 39-42) relaciona dez tendências vindouras ao T&D:

- a) Do interno para o externo: os profissionais de T&D passam a ser contratados nas prestadoras de serviços, apenas quando necessário;
- b) Da segmentação para o mercado único: as instituições de ensino superior passam a atender as organizações, oferecendo cursos rápidos, seminários, palestras e projeto de consultoria às empresas;
- c) Do presencial para o virtual: os treinamentos computacionais via internet passam a ser uma alternativa aos treinamentos presenciais, pois reduzem custos e tempo;
- d) Do texto para a imagem: a escrita dá lugar a fotografia, ao cinema, a televisão, internet, telefone celular, enfim todas as modalidades midiáticas;

- e) Do avulso e manual para a parafernália integrada: os materiais de apoio ao ensino-aprendizagem estão cada vez mais sofisticados, ao invés dos velhos quadro-negro, giz, *flip-chart* e retroprojetor, têm hoje o *datashow*, as gravações via celular em tempo real, as bibliotecas virtuais e muitos outros;
- f) Do cognitivo para o afetivo: a vida útil do saber está cada vez mais curta, o mais importante às empresas é a capacidade do funcionário em aprender rápido, ter iniciativa, liderança, inovação, prontidão na resposta, carisma, crença em si mesmo, etc;
- g) Da aula para o show: as aulas tradicionais com um austero professor deram lugar às aulas shows, conduzidos por um novo instrutor/professor que à base de piadas, pirotecnias e jogos de cena, diverte e ensina;
- h) Do ensino para a mediação: o professor deixa de ser o único detentor do conhecimento. Como as informações vêm de diversas fontes, o seu papel é de organizar, esclarecer, referendar, ou seja, de mediador do conhecimento;
- i) Do monolítico ao granular: Em função da rapidez que as informações ocorrem, os conteúdos devem ser planejados em espaços de tempo cada vez mais curtos. Planejar aulas, seminários ou cursos para organizar as informações, tornam-se inviável;
- j) Da aprendizagem individual para a coletiva: o conceito que impera é que não somente os indivíduos aprendem, mas toda a organização.

Essas tendências além de demonstrar o quanto às empresas precisam evoluir em aprendizagem também nos mostra o quanto elas podem se tornar competitivas utilizando-se de T&D. Ser competitiva vai além dos fatores econômicos, pois implica em melhorar os padrões de vida de uma região. Segundo a árvore da competitividade¹ existem fatores complexos que tem influência na competitividade, como as inclusões sociais, o bem-estar, o conforto, a sustentabilidade e, ainda, a natureza orgânica da árvore que enfatiza a organização viva.

A Competitividade é “um conhecimento dependente e começa com a autocompetitividade, ou seja, competimos com nós mesmos. Hoje, temos que ser melhor do que fomos ontem, e amanhã teremos de ser melhores do estamos sendo hoje”. Magalhães (*apud* ABTD, 2006, p.88).

¹ www.ecorys.com

2.1 TREINAMENTO

O estudo da Teoria Geral da Administração está intimamente ligado ao processo evolutivo do treinamento nas empresas, pois o primeiro modelo de aprendizagem surge na Administração Científica de Taylor e Fayol, que desenvolveu padrões mecânicos para especializar e treinar os operários, o importante era produzir sempre mais, evitando-se improvisos na execução das tarefas. Com Taylor e Fayol tem-se uma visão tradicional da aprendizagem, prevalecendo o conceito do *homo economicus*. (Ribeiro 2005, p.13-56).

Essa visão mecanicista do trabalho despertou interesse dos estudiosos que não tardaram em se opor a Escola Clássica instituindo uma nova visão do homem através da Escola das Relações Humanas. A partir desse movimento Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow e muitos outros apontam as necessidades do homem e defendem uma maior autonomia do ser humano na execução de seu trabalho. Já no modelo seguinte, o burocrático, proposto por Max Weber, o homem é visto como um mal necessário; a criatividade e as idéias, o crescimento pessoal e o desenvolvimento da personalidade individual não são considerados, o treinamento está centrado apenas no profissionalismo. (Ribeiro, 2005, p.57-84)

Essas características do modelo tradicional conforme destaca Bonfim (1995, p. 12) “tem orientado a estruturação e o gerenciamento de muitas empresas brasileiras. Taylor e Fayol influenciam a fábrica, a produção e a engenharia industrial; Weber influencia os escritórios e a administração do negócio com o seu modelo burocrático”.

Após esse período, surgem diversas escolas e teorias que tentam explicar a visão homem/organização, como a Escola Estruturalista (1950), Escola de Sistemas (1951), Escola de Administração por Objetivos – APO (1954), Escola do Desenvolvimento Organizacional – DO (1962) e Teoria da Contingência (1972). Em diferentes períodos identificam-se temas ou teorias que caíram no gosto dos treinadores. Em cada caso as abordagens perduraram por alguns anos, sendo substituídas logo em seguida por outra. Entre os anos 1970 e 1985, os temas que aqueceram o mercado de T&D foram a APO, o DO e a Dinâmica de Grupo (DG); na década de 80 foram a Análise Transacional (AT), a Administração Participativa (AP) e a Qualidade Total evoluindo posteriormente para as certificações da ISO - *International Standardization Organization* que em 2001 editou uma norma para treinamento, conforme veremos no decorrer deste trabalho. (ABTD, 2006)

No Brasil, a história do treinamento inicia-se com o ensino profissional, quando em 1909, o presidente Nilo Peçanha cria as escolas de aprendizagem de ofício, que tinham entre

seus objetivos acabar com a marginalização. As décadas que se seguiram foram marcadas por muitos fatos que contribuíram ao progresso social, econômico e político do país, entre eles a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI em 1942 e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC em 1946. (ABTD, 2006)

Na década de 70, o Governo Federal na tentativa mal-sucedida de reformar a Educação Brasileira reforçou ainda mais a posição dos treinadores como agentes excluídos no meio educacional, o treinamento ainda era visto como meio de moldar o homem, não gerando nenhuma contribuição ao seu desenvolvimento. Em agosto de 1971, foi sancionada a nova lei de diretrizes e bases do ensino no país, que transformava os cursos de segundo grau em profissionalizantes, essa medida pretendia aumentar a produção brasileira e mudar o conceito de aprendizagem corporativa, mas infelizmente nada mudou no interior das empresas, os profissionais de T&D, simplesmente ignoraram as mudanças educacionais no país. (ABTD, 1980). Durante anos o homem foi valorizado como recurso humano, sendo importante às empresas somente pela sua entrega operacional, no entanto devido às inovações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas iniciou-se uma preocupação com o gerencial e comportamental a fim de se alcançar o desenvolvimento total do ser humano.

Diante desta preocupação com o desenvolvimento, o termo aprendizagem associado às empresas torna-se uma constante no interior das empresas, no entanto ainda permanece a idéia de que esta é uma prática sistemática de procedimentos necessários para a realização de uma tarefa ou função, mas ao contrário do que nos parece, é um conceito mais amplo, enquanto que as informações que obtemos para desenvolver nossas funções é algo específico, sendo apenas parte do processo de aprendizagem. Segundo a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD (1980, p. 1) "a educação se dirige ao homem como um todo, ao passo que o treinamento visa particularmente o trabalhador; para outros, ainda, a educação prepara para a vida, enquanto o treinamento prepara para o trabalho".

Muitos são os conceitos atribuídos à aprendizagem organizacional, principalmente quando abordamos o termo treinamento, para se ter uma idéia da complexidade desse conceito apresenta-se a seguir a visão de oito autores que discutiram o tema entre o período 1970 a 1994:

Autor	Data	Conceito
OATLEY in HAMBLIN	1977	Treinamento é qualquer atividade que procura deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no

		desempenho de uma tarefa.
HESSELING in HAMBLIN	1978	Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado.
HAMBLIN	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro.
FERREIRA	1979	Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.
CHIAVENATO	1985	Treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.
TOLEDO	1986	Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas a suprir suas necessidades.
MACIAN	1987	Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho.
LEITE	1994	Treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento. O desenvolvimento aparece como o instrumento privilegiado de ação da administração de Recursos Humanos, em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores mais elevados do homem, e isso, como é evidente, sem prejuízo, muito ao contrário, dos interesses de produção <i>sticto sensu</i> das empresas.

Quadro 1 - Conceitos sobre treinamento

Fonte: Bomfin (1995, p. 28)

Analisando o quadro acima nota-se a evolução do conceito de treinamento, que passou de uma prática exclusiva do trabalhador a uma ação de realização do ser humano. O

treinamento, conforme destaca Leite (1994) deve permitir o desenvolvimento a fim de revelar e extrair os valores mais elevados do homem.

Entre os conceitos mais recentes encontra-se a análise de Mayo (2003), para esse autor a aprendizagem nas empresas se apresenta de quatro modos:

- a) *Educação*: refere-se ao conhecimento, às percepções e visões que a pessoa adquire sem se confinar ao estudo, este princípio se refere à forma de aprendizagem fundamentalmente ligada à mente;
- b) *Treinamento*: dirigido às habilidades nos negócios, está relacionado mais as áreas com problemas específicos que precisam de ajuda;
- c) *Experiência*: refere-se à aprendizagem que se obtém no trabalho e àquela obtida por meio de tarefas planejadas e;
- d) *Aprendizagem com os outros*: diz respeito aos treinamentos, orientações e experiências compartilhadas.

Partindo do conceito de Mayo (2003) chega-se a conclusão proposta por Marcos Pontual no primeiro Manual de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 1980, p. 2):

A educação refere-se a todos os processos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas. A instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados através dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão. O treinamento indica a educação específica, que, conduzida na escola ou não, antes do trabalho ou durante o mesmo, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. Conclui-se, dessas definições que a educação incumbe desenvolver integralmente a personalidade, enquanto ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando a seu desempenho, para atender às necessidades de produção.

Do ponto de vista da empresa o treinamento, além do desenvolvimento do indivíduo, pode ser utilizado como uma importante ferramenta para solução de problemas tais como redução de custos, acidentes, rotatividade do pessoal; aumento das vendas, da produtividade, do lucro, do retorno investido; melhoria da qualidade e outros desempenhos. (GUIMARÃES, 2007)

2.1.1 Diretrizes para o treinamento

Na edição anterior da Norma ISO 9001 (1994) a referência sobre o treinamento não era muito precisa, bastando a empresa apresentar a quantidade de treinamentos realizados, para se obter a certificação. De acordo com a nova norma ISO 9001 (2000), que enfatiza a

importância do treinamento, existe a exigência de se apresentar os resultados. Em linhas gerais a norma diz que a organização deve determinar as competências para o seu pessoal, fornecer treinamento e avaliar a eficácia dos mesmos. (GUIMARÃES, 2007)

Para garantir que os programas de treinamento sejam realmente voltados para o desenvolvimento das *competências* requeridas pelas empresas, foi desenvolvida pela *International Standardization Organization* (ISO) em 1999, a Norma ISO 10015 – Diretrizes para treinamento, a qual foi editada no Brasil em abril de 2001 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Entre suas diretrizes destaca-se o fato de o treinamento ser visto como um investimento e não uma despesa, devendo ser desenvolvido pelas empresas para obter resultados significativos e mensuráveis. Atualmente não basta treinar deve-se “assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização”. (GUIMARÃES, 2007)

2.1.2 Necessidades de Treinamento

Para chegar à decisão de investir em treinamento, primeiramente a empresa precisa identificar a(s) necessidades(s) para não incorrer em prejuízo e depois abandonar alguns paradigmas que passaram ser práticas comuns nas organizações, como a idéia de que somente os recém admitidos necessitam de treinamento. Conforme aponta a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD (1980) um treinamento pode nascer de três necessidades, a primeira seria a de acomodação à rotatividade e ao crescimento de pessoal. A segunda seria a de atender às mudanças de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas pela empresa e a terceira seria a de melhorar as habilidades e o desempenho dos empregados. No entanto estes problemas evidenciam sintomas que não devem constituir o tema do treinamento, o que deve ser feito é uma análise minuciosa a fim de identificar as causas mais prováveis desses sintomas, para então se concluir sobre a viabilidade de utilizar um treinamento. (ABTD, 1980).

Para Santos (1978, p. 139) “um programa de treinamento é essencialmente dirigido para o desenvolvimento de capacidades, de aptidões e de atitudes (...)”, devendo contribuir para que haja o máximo de melhora na execução do trabalho, para tanto o autor classifica as necessidades de uma organização em relação ao treinamento de pessoal nos seguintes tipos:

- a) Necessidades de Adaptação Inicial ou Treinamento Prévio: se refere à assistência que deve ser disponibilizada a um novo funcionário ou a um antigo que passa a exercer outras funções;
- b) Necessidade de Correção: exprime a correção de erros, imperfeições ou de comportamentos pessoais ou organizacionais indesejáveis. Os melhores indicadores desses comportamentos são: i) Erros ou falhas: comuns na execução das tarefas habituais como erros de medida, tempo, anotação, inspeção, motores e psico-sensoriais, cálculos, ausência de informações, fluxo e seqüência de operações, interpretação, classificação e comunicação; ii) Absenteísmo: estudo de faltas, atrasos e abandono temporário do trabalho; iii) Atritos e conflitos: problemas de relacionamento; iv) Carência de pessoal: falta permanente ou prolongada de pessoal qualificado; v) Rotatividade de pessoal: transferências, demissões, faltas frequentes, pedidos de dispensa e outros similares; vi) Acidentes: apenas os ocorridos por condução inadequada de tarefas e operações; vii) Redução da produtividade: deve-se considerar a produção normal quando comparada a outras entidades e viii) Reclamações do consumidor: pesquisas sobre aceitação de produtos, queixas e reclamações espontâneas são indicadores de falhas;
- c) Necessidades de Desenvolvimento: para detectar necessidades dessa ordem é preciso estabelecer uma projeção para o futuro, pois os elementos humanos, na sua maioria, não estão preparados para enfrentar as mudanças. As empresas limitadas ao presente descontrolam-se quando situações imprevistas aparecem é só então percebem a necessidade de se preparar para o futuro.

Diante de todos os fatores que apontam à necessidade de treinamento, percebemos o quanto é vantajoso para uma empresa investir em treinamento, no entanto como assinalam Blum e Baylor (*apud* Santos, 1978, p. 137) há organizações que não se preocupam com esta prática e contornam o problema por dois caminhos: insistindo em contratar pessoal já habilitado ou experiente na suposição de que o treinamento, nesses casos, é desnecessário, e admitindo pessoal inexperiente na falsa crença de que as pessoas mais antigas poderão ensinar os novatos. Esquecem-se os administradores que o treinamento é um investimento e que o retorno do capital empatado reflete-se direta ou indiretamente mais cedo ou mais tarde, em alguma forma de benefício. (Santos, 1978).

2.1.3 Métodos e Técnicas de Treinamento

Métodos e técnicas de treinamento têm sido ao longo do tempo dois termos empregados como sinônimos, por autores e dicionários, mas de acordo com a ABTD (1980, p. 107) “*Methodos* é uma palavra grega que significa caminho para chegar a um fim. *Técnica*, no sentido restrito do termo significa maneira, jeito ou habilidade especial de executar ou fazer algo”. Tendo diferenciado esses termos passaremos a analisar alguns métodos e técnicas mais freqüentes na atualidade de acordo com Santos (1978):

- a) Método Informativo ou Cognitivo: é o método tradicional, onde há um professor ou similar que transmite as informações sob a forma de aula, quer no plano teórico, quer no plano de atividades práticas, motoras, manuais ou semelhantes. Neste método o aluno poderá ser incentivado a trabalhar por si mesmo quando houver distribuição de tarefas, trabalhos em grupo, demonstrações e estudos de casos reais.
- b) Método de Análise do Comportamento: usado principalmente no ensino industrial, consiste em ministrar conhecimentos técnicos e promover o desenvolvimento de atitudes e de hábitos profissionais através da realização do trabalho real. Esse método se configura como certo tipo de instrução programada, uma vez que compreende comportamentos dispostos em passos.
- c) Método Não-Diretivo ou Centrado no Aluno: a natureza deste método parte da teoria rogeriana de que a pessoa conhece as suas necessidades melhor do que qualquer outro observador externo, portanto a escolha do que aprender parte do indivíduo. O instrutor tem a função de ajudar a criar uma situação confiante, segura e liberta de ameaças para que aproveite suas experiências e as transforme em ação.

Tendo sido exposto alguns métodos, passaremos a analisar as técnicas didáticas mais utilizadas pelas empresas, lembrando que a escolha dos procedimentos ou técnicas depende dos recursos humanos e materiais disponíveis para o treinamento profissional. (Santos, 1978).

- a) Aulas Comuns: para pequenos e grandes grupos, de estilo expositivo, cognitivo ou informativo. Trata-se do procedimento mais comum usado nos sistemas de ensino.
- b) Circulo de Estudos: para pequenos grupos, de 10 a 15 pessoas, visa o estudo e troca de idéias, com ou sem uma programação específica.
- c) Convenções e Congressos: reuniões com assuntos predeterminados ministrados por grandes especialistas na área.

- d) Estágio: processo muito difundido que consiste em admitir o treinando em situação análoga à de um empregado, cabendo a este executar as tarefas que lhe forem atribuídas, sempre assistidas por um profissional experiente.
- e) Estudo de Casos: é o estudo de um caso já ocorrido. O objetivo é identificar a ação realizada e propor novas soluções.
- f) Fórum: consiste na apresentação, por uma mesa diretora, de um determinado assunto a ser debatido pela audiência. É muito usado quando se pretende conhecer as idéias mais freqüentes sobre determinado assunto.
- g) Grupo de Trabalho ou Grupo de Projetos: consiste na escolha de um grupo de profissionais, ou principiantes para estudar e propor medidas sobre um determinado assunto.
- h) Manuais de Trabalho: são textos elaborados com o objetivo de mostrar as várias etapas de um trabalho contendo, inclusive, informações técnicas, tabelas, modelos de atuação etc.
- i) Recursos Audiovisuais: compreende uma variedade de meios de comunicação como filmes, gravações, slides, rádio, televisão, gráficos e outros mais, atuam como uma técnica informativa e motivadora.
- j) Rodízio de Pessoal e Tarefas: consiste em remover, temporariamente, o pessoal de um setor para outro, diferente. Com essa prática o mesmo pessoal aprende muitas tarefas e operações ficando apto para substituição de emergência.

A escolha do método e da técnica de treinamento a ser utilizada dependerá das necessidades e dos objetivos da instituição, mas tão importante quanto identificar necessidades de treinamento, escolher um método e técnica é avaliar o que tem sido feito.

2.1.4 Avaliação do Treinamento

Quando utilizamos o termo avaliar relacionado ao treinamento estamos nos referindo, conforme aponta o *Glossary of Training Terms* (apud Stammer e Patrick, 1978, p. 137), “a determinação do valor total de um sistema de treinamento, (...). A avaliação difere da validação na medida em que procura estimar o custo-benefício global do curso ou programa e não apenas a realização de seus objetivos estabelecidos”.

Dentro da literatura da avaliação do treinamento podemos encontrar o modelo proposto por Kirkpatrick e Kirkpatrick (*apud* INEPAD/UNB, 2006), este modelo é conhecido como os quatro níveis de avaliação. O primeiro nível se refere à avaliação de reação, ou seja, procura-se avaliar como a pessoa reage ao treinamento. O segundo é aquele no qual se avalia a extensão da aprendizagem, dentro deste nível podemos citar como exemplo as provas que são aplicadas para se apurar o conhecimento obtido.

O terceiro nível é o de comportamento, neste caso, procura-se responder a pergunta, em que extensão o comportamento no trabalho mudou em decorrência do treinamento. O último nível se refere aos resultados que ocorreram em virtude do treinamento.

Todas as práticas voltadas ao treinamento e desenvolvimento nas organizações evoluíram muito, demonstrando o quanto às empresas vem investindo em novos métodos e técnicas, portanto avaliar esta prática junto aos treinandos se torna essencial para que as organizações saibam o rumo que estão seguindo e não venham perder o foco de sua estratégia competitiva.

2.2 TREINAMENTO NO BANCO DO BRASIL S.A.

O ensino profissional, durante anos tem gerado um debate entre a educação de resultados – que enfatiza o ensino de competências para a empregabilidade – e a educação humanista – que busca formar sujeitos autônomos e conscientes, além de bons trabalhadores. A fim de encerrar esse debate tanto empresas públicas quanto privadas têm implantado as Universidades Corporativas com o objetivo de desenvolver seus funcionários e criar um diferencial competitivo à empresa.

As Universidades Corporativas (UC) surgiram no século XX com o objetivo de desenvolver profissionais que pensassem na empresa tanto na forma ideológica quanto na operacional. Para tanto houve a migração do T&D tradicional para as UCs, que popularizou a educação no interior das empresas. Entre os muitos fatores que sustentaram o aparecimento das UCs, a ABTD (2006, p. 58) destaca: a necessidade de dar respostas rápidas, o advento da era do conhecimento associado ao seu curto prazo de sobrevivência, a capacidade de empregabilidade e o novo foco no mercado educacional, que procura formar pessoas com uma visão global.

No Brasil esse conceito passou a ser adotado na década de 90, onde cerca de 10 empresas implantaram UCs, a partir de 2000 o número se aproximava de 170 organizações brasileiras e multinacionais, entre os exemplos citados por Eboli (*apud* ABTD, 2006, p. 62) notamos a presença de grandes organizações do setor financeiro como Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BNDES, Caixa Econômica Federal, Real ABN Amro Bank e Unibanco. Esses exemplos vêm nos mostrar a preocupação das instituições financeiras em inovar a ponto de serem precursoras das novas tendências de mercado.

O Banco do Brasil S.A. é uma empresa com 198 anos de existência e que possui um sistema de educação corporativa que ao longo do tempo, tem buscado a excelência em Educação Empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários. Conforme consta no site www.bb.com.br muitas foram às ações do Banco do Brasil S. A. (BB) para se construir a estrutura educativa atual. Para compreendermos melhor toda essa evolução apresentamos a “Linha do Tempo” consultada na página da Universidade Corporativa do Banco do Brasil S.A. (UNIBB):

- a) **1965:** O Banco do Brasil passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior.
- b) **1977:** São implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula - disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.
- c) **1986:** É criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do Banco e um serviço de empréstimo de fitas para os usuários.
- d) **1989:** Surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do BB no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).
- e) **1993:** É lançado o Programa BB MBA - Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País. O Programa disponibiliza, em parceria com as mais renomadas instituições de

ensino, cursos de pós-graduação *lato sensu* em diversas áreas, como finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.

- f) **1996:** É lançado o Programa Profissionalização, que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional. Surge o primeiro treinamento baseado em computador (TBC), o curso Fundamentos da Atividade Bancária.
- g) **1998:** É criada a TV Corporativa - TVBB, inaugurando a experiência do Banco do Brasil em teletreinamento.
- h) **2001:** É inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente *web* (intra e internet).
- i) **2002:** Em 11 de julho, é lançada a Universidade Corporativa, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.
- j) **2003:** É criado o programa de co-gestão do orçamento de treinamento com os funcionários. O Programa Extraordinário de Desenvolvimento Profissional reserva 1/3 do orçamento de treinamento para ser utilizado por escriturários, caixas e comissionados do grupamento técnico-operacional. A gestão dos recursos é feita por Comitês eleitos pelos funcionários e que contam com a participação de representantes sindicais.
- k) **2004:** Lançado em abril as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no BB. O Projeto, experimental no ano de 2004, vai mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no BB.

Em novembro de 2005 temos a aprovação do novo programa de ascensão profissional que tem por objetivo estabelecer critérios claros de concorrência, valorizando competências e as experiências profissionais dos funcionários. Esse novo programa é constituído de três etapas: 1) Certificação: provas de conhecimentos, abrangendo temas pertinentes ao negócio bancário; 2) Qualificação: avaliação técnico-comportamental ou entrevista, com base em perfis definidos para cada cargo e 3) Comissionamento, de acordo com as normas do programa. Com esse programa o banco passa a identificar as pessoas mais adequadas às necessidades atuais e futuras bem como tornar o processo de ascensão na empresa mais transparente.

Diante desta evolução temos que treinamento, conforme normativos do BB é o conjunto de ações sistematicamente planejadas para a superação de deficiências identificadas

no desempenho profissional; a preparação para o exercício de novos papéis e para a assimilação de novas tecnologias de trabalho. A prática de treinamento realizado pelo Banco do Brasil S.A. está apoiado no conceito de competências profissionais. A vantagem de trabalhar com o conceito de *competência* é que ele permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário, para que a empresa alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. O que caracteriza a *competência* é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Elas não se restringem a uma área específica da empresa, estão difundidas de forma ampla em toda a organização. (UNIBB, 2005)

Competência, segundo a UNIBB representa a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. Isso significa que as competências demandadas pela empresa mudam no tempo e no espaço.

Um dos objetivos de gestão de desempenho é monitorar a pertinência, relevância e mesmo a necessidade de cada competência para os objetivos da organização. Dentro desta abordagem conhecimento é o resultado do processo cognitivo de informações apreendidas em nossa interação com o mundo. O conhecimento é construído a partir da articulação de informações com as quais temos contato na relação que estabelecemos com as pessoas e com as coisas. Em resumo conhecimento refere-se ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo.

Quanto à habilidade esta é a capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho. As habilidades podem ser classificadas em intelectuais quando abrangem processos mentais de organização e reorganização de informações, e em motoras ou manipulativas quando exigem coordenação neuromuscular. Por fim atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados às nossas ações no trabalho. Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

3. METODOLOGIA

O Banco do Brasil é uma instituição financeira que faz parte da história do Brasil desde 1808, atualmente o banco possui 24,6 milhões de clientes correntistas; 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países e 82,5 mil funcionários. Hoje é a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.²

Devido ao grande número de pontos de atendimento o banco divide os estados em macrorregiões que por sua vez são divididas em microrregiões devido à proximidade dos municípios. A região de Campo Mourão, onde se desenvolveu a pesquisa é composta pelos municípios Araruna, Barbosa Ferraz, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Campo Mourão, Engenheiro Beltrão, Janiópolis, Juranda, Mamborê, Nova Cantu, Peabiru, Roncador, Terra Boa, Ubitatã, Alto Piquiri, Altonia, Cianorte, Cidade Gaúcha, Cruzeiro do Oeste, Goioerê, Icaraíma, Iporã, Japurá, Moreira Sales, Pérola, Rondon, Tapejara, Tuneira do Oeste e Umuarama.

A região de Campo Mourão tem características predominantemente agrícola, demandando grande conhecimento de todos os funcionários, principalmente aos do atendimento que fazem o primeiro contato e devem possuir conhecimento de todas as linhas de crédito. Como essas agências, não sua maioria, não possuem atendimento segmentado elas ficam lotadas e o volume de pendências tende aumentar.

Diante dessa necessidade de prestar um bom atendimento entendemos ser o treinamento um meio de adquirir conhecimento sobre os produtos e serviços do banco. No entanto não basta apenas treinar para contabilizar números de treinamento para a empresa e funcionário e preciso verificar se os conhecimentos estão sendo adquiridos de modo a auxiliar na execução de suas atividades diárias.

Para avaliar o acesso e aproveitamento nos treinamentos desenvolvemos uma pesquisa quantitativa, por se tratar de um assunto conhecido. A escolha da Pesquisa *Survey* do tipo descritiva se justifica pela escolha de um questionário destinado a uma amostra, a fim de obter opiniões e percepções do tema estudado. De acordo com Yaremko *et al* (*apud* Günther 2003, p.1) *Survey* é “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a

² www.bb.com.br

habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informações biográfica”. Essa definição enquadra muito bem neste trabalho, pois como se trata de um tema ligado à aprendizagem, torna-se viável destacarmos que, o que se pretende não é mensurar o aproveitamento dos funcionários nos treinamentos e muito menos verificar o grau de informação sobre as práticas educacionais do BB, o que buscamos é colher opiniões sobre o T&D no Banco do Brasil para que auxilie no processo de aprendizagem da empresa.

A preparação do questionário iniciou partindo-se do problema que se refere à eficiência desses treinamentos e métodos. Para responder essa questão e atingir o objetivo deste trabalho tornou-se imprescindível fazer um levantamento das características do respondente, tais como idade, nível de escolaridade, tempo de banco e número de treinamentos realizados, pois somente assim torna-se possível fazer algumas inferências e conclusões. Nota-se que ao conhecer esses dados a análise das demais questões enriquece, pois se um funcionário com mais de 10 anos de banco, por exemplo, admitir não ter realizado nenhum treinamento estaremos diante de uma situação preocupante, no entanto se a resposta for dada por um funcionário com menos de 1 ano não terá a mesma relevância, levando-se em conta o fator tempo.

Outro aspecto importante é analisar o conhecimento dos funcionários em relação à Educação Corporativa, para tanto buscou-se através das questões que tratam das modalidades mais utilizadas, das realizações de cursos obrigatórios e do acesso ao superior para solicitar cursos, identificar o conhecimento do respondente, pois no caso de não haver respostas a essas questões ou ainda um desalinhamento, possivelmente estaremos diante de um funcionário que desconhece as práticas de treinamento do BB.

Atualmente a região de Campo Mourão conta com 334 funcionários sendo que, um número significativo está concentrado nas cidades de Campo Mourão, Cianorte e Umuarama, nas demais encontramos média de 9 funcionários por agência. No Banco do Brasil S.A. de alguma maneira todos os funcionários prestam atendimento, independente dos cargos que ocupam, portanto todos são público alvo da pesquisa. A escolha dos pesquisados se deu de forma probabilística ou aleatória, onde por meio de uma relação de funcionários por agência houve o sorteio de 90 funcionários. De posse dos nomes consultou-se o e-mail no cadastro interno do BB e procedeu-se o envio, no caso do não recebimento do questionário dentro de prazo de 10 dias ou da falta do e-mail estar cadastrado, houve o sorteio de outro funcionário.

Durante o período de 22/08/2007 a 14/09/2007, foram enviados cerca de 180 questionários, retornado um número próximo a 20. A partir deste fato a amostra teve de ser

reduzida para 29 funcionários onde se passou a controlar o retorno de 1 questionário por agência, a fim de diversificar a amostra.

De posse desses questionários os dados foram analisados de maneira descritiva, onde buscou-se apresentar uma análise simples utilizando-se de média aritmética e porcentagem a fim de proporcionar ao leitor uma visão do todo a partir da amostra.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após verificar quais são as tendências para T&D e a prática desenvolvida pelo Banco do Brasil ao longo dos seus 198 anos, resta-nos averiguar como a prática do treinamento se dá entre os funcionários.

Segundo a UNIBB, o Banco do Brasil S.A. oferece uma série de treinamentos voltados ao aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários como:

- a) Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- b) Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui: Bolsas de graduação, bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado;
- c) Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros;
- d) Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial;
- e) Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB;
- f) Outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos diversos.

Neste trabalho, no entanto limitamos nosso estudo aos treinamentos internos por ser àqueles que estão diretamente relacionados aos conceitos utilizados na prática das atividades bancárias.

Os treinamentos nas modalidades presencial, auto-instrucional e em serviço são oferecidos pela área de gestão de pessoas regional. Além disso, a Diretoria de Pessoas do BB oferece e gerencia treinamentos por meio do portal da UNIBB³, conhecidos por treinamentos *on-line*. De acordo com os normativos da Instituição, o funcionário tem um mínimo de horas/ano de treinamento a cumprir, em qualquer das modalidades previstas, durante a jornada de trabalho, cabendo a agência uma média acima do estabelecido por funcionários. A escolha desses cursos deve ser construída pelo próprio treinando com o apoio de seu gerente imediato, sempre orientado por trilha de desenvolvimento profissional.

As trilhas de desenvolvimento são caminhos alternativos e flexíveis que permite ao funcionário direcionar seu desenvolvimento pessoal e profissional, elas oferecem dicas de

³ <http://uni.bb.com.br>

treinamentos, leitura, vídeos e sites sobre diversas áreas para auxiliá-lo nos desenvolvimentos. Esta prática permite ao funcionário direcionar sua carreira na medida em que ele próprio cria suas ações.

No que se refere ao objetivo principal, podemos verificar a importância dos treinamentos na prática bancária, pois quando perguntado se os treinamentos contribuíram ou contribuem na realização de suas atividades, 96% dos pesquisados admitem que sim, seja muito frequentemente, frequentemente ou ocasionalmente, conforme apresentamos na tabela a seguir:

Tabela 1 – Importância dos treinamentos
Fonte: dados coletados

Alternativas	Número de respostas	Percentual (%)
Jamais	1	4
Raramente	0	0
Ocasionalmente	8	29
Frequentemente	13	46
Muito Frequentemente	6	21
Total	28	100

Obs.: 1 entrevistado não realizou treinamentos

Quanto aos objetivos específicos, que pretende apurar o acesso aos treinamentos, observamos os dados referentes ao número de treinamentos realizados e as respostas coletadas na questão 11, que trata do papel do administrador como agente de promoção do desenvolvimento dos seus funcionários. Neste ponto destacamos a falta de preocupação das agências em aplicar as premissas estabelecidas pela Diretoria de Pessoas do Banco do Brasil, pois 54% dos entrevistados dizem receber autorização ocasionalmente, o que demonstra que a falta de interesse em desenvolver não é apenas dos funcionários.

Tabela 2 - Número de treinamentos realizados
Fonte: dados coletados

Números de Treinamentos	Número de Participações
Nenhum	1
De 1 a 5	7
De 6 a 10	6
De 11 a 15	3
16 ou mais	12
Total	29

Importante destacar que entre os 29 questionários analisados há uma diferença significativa entre os participantes quanto à faixa etária e o tempo de banco. Entre as idades de 30 a 50 anos encontramos funcionários com 28 anos e outros com 2 anos de admissão, mas essa diferença só vem enriquecer nossa análise, na medida em que demonstra a oportunidade de acesso, independente do tempo de banco. Até mesmo o número de treinamentos realizados não tem uma relação direta com o tempo de BB, para se ter uma idéia da relação tempo de banco x número de treinamentos observe a tabela comparativa abaixo, onde foram considerados apenas os tempos que não se repetem.

Tabela 3 – Comparativo tempo de serviço x nº. de Treinamento
Fonte: dados coletados

Tempo de Serviço	Nº. de Treinamentos
2 meses	1 a 5
1 ano	Nenhum
5 anos	6 a 10
6 anos	16 ou +
13 anos	16 ou +
14 anos	16 ou +

20 anos	6 a 10
25 anos	16 ou +
26 anos	16 ou +
28 anos	16 ou +

Apesar da maioria apresentar mais de 16 treinamentos percebe-se, de um modo geral um baixo número de realizações nas agências da região de Campo Mourão - PR, pois com um catálogo riquíssimo de cursos alinhado a importância que a instituição atribui ao aprendizado, é um tanto incoerente encontramos funcionários com 20 anos de banco que tenham realizados até 10 treinamentos. Talvez este seja um reflexo da falta de um sistema de educação consolidado nos primeiros anos de BB desse funcionário, onde a maioria das empresas entendia por aprendizagem, o fato de atribuir a um funcionário mais antigo a tarefa de treinar os recém-admitidos, sem que esse tivesse qualquer formação didática para tal função.

É claro que um número maior de treinamentos não é sinônimo de maior aprendizagem ou desenvolvimento, mas para que se alcance um padrão de qualidade satisfatório é necessário que funcionários e empresa invistam em seu currículo funcional. Garantindo certificações que comprovem os conhecimentos alcançados.

Nas questões de 2 a 4 tratamos da frequência em treinamentos nas três modalidades, a fim de apurar qual tem sido a mais disponibilizada pela Gestão de Pessoas (Gepes) regional. Na forma presencial o treinamento caracteriza-se pelo diálogo e interação pessoal entre instrutor e treinando. Nele o instrutor age mais como facilitador da aprendizagem do que de transmissor de informações. Na sala de aula é possível manter os assuntos sempre atualizados na medida em que novas informações cheguem ao conhecimento do instrutor e do aluno, tornando mais dinâmica e rica a interação ensino-aprendizagem. (DESED, 1989, p.13)

O treinamento auto-instrucional ou à distância caracteriza-se por expressivo investimento na fase do planejamento didático, organização educativa estruturada, sistema de monitoria e uso de multimeios. O tratamento individualizado no ensino das disciplinas, o respeito ao ritmo próprio do aluno, a utilização de recursos gráficos, visuais e eletrônicos, o emprego de linguagem apropriada e atuação de um plantão técnico para dúvidas são pontos que destacam essa modalidade. (DESED, 1989, p.13)

O treinamento em serviço é o mais antigo e revela-se como fórmula mais simples dentre as que têm sido utilizadas no longo do tempo. Ela ocorre naturalmente no posto de

trabalho sob a responsabilidade dos superiores e torna-se atrativa por se reter á realidade do trabalho. Atualmente é conhecida por FAZAP (fazendo e aprendendo), essa é uma estratégia de que aproxima o funcionário ao conhecimento mais técnico, os eventos de FAZAP são conduzidos por funcionários que possuem um nível de conhecimento, no mínimo intermediário em produtos e serviços que serão objetos de treinamento.

Ao analisar as questões 2, 3, 4, 5, 6, e 8 devemos ter em mente que 1 funcionário não realizou treinamento, por tanto para estas questões iremos considerar uma amostra de 28.

Tabela 4 – Frequência em treinamentos
Fonte: dados coletados

Alternativa	Modalidades de Treinamento					
	Presencial		Auto-instrucional		Em serviço (FAZAP)	
Jamais	2	7%	0	0%	4	14%
Raramente	15	54%	2	7%	9	32%
Ocasionalmente	9	32%	5	18%	12	43%
Frequentemente	2	7%	21	75%	3	11%
Muito Frequentemente	0	0%	0	0%	0	0%
Total	28	100%	28	100%	28	100%

Obs.: 1 entrevistado não realizou treinamentos

Analisando os dados tabulados temos que: os treinamentos presenciais raramente ocorrem, os auto-instrucionais se dão frequentemente e os em serviço são realizados ocasionalmente. Deste modo, se comparamos apenas as alternativas “frequentemente” tem-se que a modalidade predominante nas agências da região de Campo Mourão é a auto-instrucional, contrariando a questão 7, que perguntou qual seria a modalidade de treinamento, na opinião dos funcionários, que proporciona uma real aprendizagem, 41 % opinaram a favor da modalidade presencial contra 11% que acredita ser a auto-instrucional.

Conforme já mencionado, os treinamentos auto-instrucionais devem ser realizados dentro do ponto eletrônico do funcionário, no caso das modalidades, presencial e em serviço (FAZAP) que ocorrem em sala de aulas, sempre se dão em horário de expediente. O funcionário se ausenta de sua agência e o número de horas diárias realizadas é informado no sistema a fim de cumprir o que determina os normativos. Quanto ao auto-instrucional (à

distância) esse deveria ocorrer na agência durante seu horário de expediente, no entanto isso não ocorre conforme resposta dos questionários, ocorrendo assim divergência entre a prática e os objetivos estabelecidos. Esses cursos, na sua maioria, são registrados no sistema apenas para contabilizar horas/ano treinamento, enquanto que ocorrem em local e dias diferentes.

Tabela 5 – Realização de treinamentos dentro do ponto eletrônico
Fonte: dados coletados

Alternativas	Número de Respostas
Jamais	57%
Raramente	39%
Ocasionalmente	0%
Frequentemente	4%
Muito Frequentemente	0%
Total	100%

A questão 7 em linhas gerais é um complemento das questões 3, 4 e 5, pois procurou identificar, na opinião dos funcionários, qual é a modalidade que proporciona real aprendizagem. Desse modo vemos uma inversão, pois enquanto os cursos presenciais raramente ocorrem, são exatamente esses que os funcionários consideram como a melhor modalidade de treinamento apontando 41%.

Nas questões 8, 9 e 10 buscamos identificar qual tem sido os conhecimentos adquiridos pelos funcionários. Quando perguntamos se os treinamentos já realizados auxiliam no dia-a-dia, apenas 1 participante considera que os conhecimentos em nada contribuíram, optando pela alternativa jamais, os demais entrevistados optaram por alternativas que sinalizam positivamente. Nas questões que seguem temos que os cursos obrigatórios como curso de cadastro, combate à lavagem de dinheiro, segurança bancário e outros são considerados importante, ficando as respostas da seguinte maneira:

Tabela 6 – Eficiência dos treinamentos na prática
Fonte: dados coletados

Alternativas	Pergunta 8	Pergunta 9	Pergunta 10
Concordo totalmente	17%	7%	11%
Concordo	55%	31%	34%
Concordo parcialmente	21%	38%	34%
Discordo	7%	24%	21%
Discordo totalmente	0	0	0
Total	100%	100%	100%

De maneira geral os cursos do Banco do Brasil S. A. têm contribuído na realização das atividades bancária, pois conforme apresentado na tabela 6 as questões que tratam especificamente de atendimento se mostraram bastante equilibrada. Ao apurar o número de funcionários que “concorda” que os cursos sobre produtos e serviços contribuem para o atendimento do cliente chegamos a um total de 38%, já os que desaprovam esses treinamentos representam 24%, ou seja, a única questão em que a alternativa “discordo” se destaca tem relação ao fato dos funcionários não estarem preparados a prestar um atendimento de qualidade aos clientes. Na questão 10, que trata da característica agrícola da região de Campo Mourão, 11% concorda totalmente, 34% concorda, 34% concorda parcialmente, 21% discorda que a agência tem incentivado treinamentos em agronegócios. O que normalmente ocorre neste caso é a especialização de apenas alguns ou apenas um funcionário por das agências.

O importante na área de Gestão de Pessoas é o contínuo aprendizado frente às mudanças que o mercado propõe, as empresas precisam estar atualizadas para conservar seu bem mais precioso, as pessoas, mas para tanto é preciso investir em treinamento de modo a melhorar seu desempenho profissional e sua relação com o meio. (ABTD, 2006). Por isso as práticas do BB devem estar voltadas à necessidade da região, a fim de atender não somente a demanda de seus clientes, mas das pessoas que atendem esses clientes. É preciso verificar as necessidades da agência, a fim de desenvolver cursos ou outros métodos que posicione o banco positivamente na comunidade. Diante dessa preocupação em atender a região perguntamos se o programa de educação corporativa do Banco do Brasil S. A. está de acordo

com a realidade das agências e o resultado apresentado demonstrou que a maioria concorda com as práticas da Educação Corporativa do BB:

Tabela 7 – Educação Corporativa x realidade
Fonte: dados coletados

Alternativas	Pergunta 8
Concordo totalmente	3%
Concordo	31%
Concordo parcialmente	45%
Discordo	18%
Discordo totalmente	3%
Total	100%

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Quando lemos os objetivos da empresa, percebemos uma preocupação com o desenvolvimento do ser humano, que vai além dos aspectos profissionais, mas infelizmente, muitos desses objetivos ficam apenas no papel, pois demandam um enorme custo às empresas e uma disposição e mudança de mentalidade dos funcionários.

O que se percebe é o uso incorreto do treinamento, onde na sua maioria são utilizados pelas empresas para elevar os números de horas de treinamento, posicionando no mercado com uma empresa que investe em T&D, a fim de conquistar certificações e tornar-se mais competitiva. Já os funcionários só conseguem atribuir ao treinamento a característica de pré-requisito para obtenção de novos cargos.

Diante do estudo bibliográfico entende-se que muitas mudanças ocorreram e ainda estão previstas, à área de T&D no Brasil, devido à inúmeros fatores de mercado, mas mesmo diante desse cenário de transformação percebe-se que o Banco do Brasil S.A. caminha e acompanha essas tendências.

Desse modo, concluímos que há algumas falhas que ocorrem na região de Campo Mourão – PR, como a falta de incentivo aos treinamentos presenciais e FAZAP, que segundo experiências dos funcionários são os que possibilitam uma melhor aprendizagem e a falta de superiores imediatos mais focados no desenvolvimento de seus funcionários, essa diferença entre os administradores gera características diferentes nas agências, algumas têm funcionários satisfeitos com os treinamentos em outras alguns se demonstram revoltados pela falta de oportunidade.

O fato que mais chama-nos atenção é a falta de conhecimento de funcionários à respeito da educação corporativa, muitos inicialmente admitiram conhecer o programa, mas no decorrer do questionários encontramos algumas lacunas que demonstram essa falta de orientação. Para os funcionários, os programas acabam ficando apenas nos normativos e nas publicações da UNIBB, talvez o volume de serviço e metas a cumprir os impeça de conhecer melhor a Educação Corporativa do BB, ou ainda as inúmeras mudanças que ocorrem no setor financeiro. Os funcionários precisam de orientações e esclarecimentos sobre essas práticas, seja através de uma conversa informal com seu superior ou através de um programa de treinamento que realmente de resultados.

A região de Campo Mourão sempre se destacou e ainda destaca-se pelo volume de negócios que realiza, normalmente a partir do mês de julho, inicia-se a preparação para contratar a safra, os funcionários se envolvem independente de seu setor para conseguir atender a demanda. Em virtude disso houve uma limitação no estudo, onde uma amostra de 90 funcionários teve que ser reduzida à 29. Inicialmente a pesquisa em questão seria realizada pelo Sistema Interno do Banco do Brasil (SISBB), via correio, mas em função do tempo que seria dispensado não houve acordo com a administração, que sugeriu que se fizesse via e-mail, para tanto se utilizou consulta ao cadastro dos funcionários para pesquisar seus endereços eletrônicos. Dos 334 funcionários, cerca de 180 os tinha cadastrado, sendo então enviado a todos, o retorno não se deu da maneira que se esperava, e então passamos a acompanhar o retorno de pelo menos 1 questionário por agência, a fim de termos um representante.

Diante disso nosso estudo apresenta características de cada agência, segundo a visão de um funcionário escolhido aleatoriamente, o permitiu pesquisar pessoas de diferentes idades, tempo de banco, grau de escolaridade e experiências de treinamento no BB.

De posse das informações levantadas e do referencial teórico, concluímos que os treinamentos podem em muito auxiliar nas execuções das atividades bancárias, mas mais do que isso pode permitir o desenvolvimento do ser humano, imprimindo-lhe uma visão sistêmica do mundo, para Senge (2000) é preciso que os funcionários vejam o todo e deixem de ver pequenas partes, como os precursores da Teoria Geral da Administração. Os funcionários precisam deixar de esperar que as empresas construam sua carreira, mas para isso devem entender que o aprendizado é pessoal e que a entrega dela é corporativa, sendo que essa é uma relação mútua, onde ambos ganham ajudando-se.

Devemos parar de fingir que aprendemos, somente para melhorar nosso cargo assim como também devemos cobrar das empresas treinamentos de qualidade que tenham um cunho pedagógico, pois só assim teremos condições de desenvolver pessoal e profissionalmente.

Aos funcionários do Banco do Brasil S. A. resta-lhe apenas a curiosidade de conhecer que o banco lhes oferece e conseqüentemente vislumbrará o quanto se pode aprender.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: McGraww-Hill do Brasil, 1980.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BANCO DO BRASIL / DESED. **Treinamento no Banco do Brasil**. Brasília: DESED, 1989.

BONFIM, David. **Pedagogia no Treinamento: Correntes Pedagógicas no Treinamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CAVALLET, Valdo José. **A formação do engenheiro agrônomo em questão: a expectativa de um profissional que atenda as demandas sociais do século XXI**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo.

DUTRA, Joel, **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Afonso Carlos Correio & FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Altas, 1995.

Gestão de Pessoas/Inepad/UNB, Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração / Universidade de Brasília; professor-autor Maria de Fátima Bruno e Faria. Brasília: UNB, 2006.

GUIMARÃES, SEBASTIÃO. **Conheça a ISO do RH e do T&D**. Data da criação em 21/05/2007 as 08h18. Consulta ao site www.bb.com.br em 09/08/2007.

GUIMARÃES, Sebastião. **Conheça a ISO do RH e do T&D.** Disponível em <http://www.tgtreinamento.com.br>. Acesso: em 22/08/2007.

GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário.** Brasília: UNB, 2003.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru, **Fundamentos de Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano na Empresa: Valorização das pessoas como ativos.**São Paulo: Prentice Hall, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Orientação e Desenvolvimento do Potencial Humano.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** São Paulo: Best Seller, 2000.

STAMMER, Robert & PATRICK, John. **Psicologia do Treinamento.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA. Educação Corporativa do Banco do Brasil. Disponível em www.bb.com.br acesso em: 22/08/2007.

www.tgtreinamento.com.br acessado em 19/08/2007

www.ecorys.com acessado em 14/09/2007.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Este questionário se refere a uma pesquisa para conclusão do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros - GNF/BB. O objetivo é identificar qual tem sido a importância e relação do treinamento organizacional com as atividades do BB na região de Campo Mourão-PR.

Instruções: Assinale com um X a resposta que represente a sua situação e complemente os dados solicitados:

1. Gênero

fem

mas

2. Tempo no Banco

Anos: _____

3. O último nível de escolaridade

segundo grau

terceiro grau

pós-graduação

4. Número de treinamentos que participei no BB

nenhum

de 1 a 5

de 6 a 10

de 11 a 15

16 ou mais

5. Idade

Anos _____

1) Você conhece o Programa Educação Corporativa do BB e seus métodos de treinamento?

Desconhece totalmente	Conhece um pouco	Depende	Conhece	Conhece muito

2) Com que frequência que Você realiza os cursos de modalidade presencial do BB:

Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito freqüentemente

3) Com que frequência que você realiza os cursos de modalidade auto-instrucional do BB:

Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito freqüentemente

4) Com que frequência que você realiza os cursos de modalidade em serviço (FAZAP) do BB:

Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito freqüentemente

5) Consegues realizar os treinamentos auto-instrucional do BB dentro do ponto eletrônico, conforme são propostos?

Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito freqüentemente

6) Os treinamentos que você realiza(ou) contribuem(iram) na execução de suas atividades diárias no BB?

Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito freqüentemente

7) Na sua opinião qual das modalidades de treinamento tem lhe proporcionado uma real aprendizagem dos conteúdos e, por conseguinte seu desenvolvimento profissional?

Nenhum deles	Presencial	Auto-instrucional	Em serviço (FAZAP)	Todos eles

8) Com relação aos cursos obrigatórios no BB, você os considera importante para a realização de atividades do dia-a-dia?

Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

9) No que se refere ao atendimento em geral, você acha que os treinamentos do BB sobre produtos e serviços têm contribuído para atender as necessidades dos clientes?

Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

10) Considerando o fato da região de Campo Mourão ser predominante agrícola, sua agência tem incentivado o treinamento em cursos voltados ao agronegócios, incluindo nestes as fases de atendimento, contratação, comercialização e condução de operações?

Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

11) Quando há necessidade de adquirir determinado conhecimento para exercer sua função no BB, consegues obter autorização de seu superior para realizá-lo:

Jamais	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Muito freqüentemente

12) A Educação Corporativa do BB está adequada à realidade das agências.

Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente