

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

NÁSERA MARIA DIAB PAPINI

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO PRAÇA SOBRE OS
PROGRAMAS DE T&D NAS ATIVIDADES DE TRABALHO**

Porto Alegre
2011

NÁSERIA MARIA DIAB PAPIN

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO PRAÇA SOBRE OS
PROGRAMAS DE T&D NAS ATIVIDADES DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Roberto Tadeu de Souza Junior

Porto Alegre
2011

NÁSERA MARIA DIAB PAPINI

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO PRAÇA SOBRE OS
PROGRAMAS DE T&D NAS ATIVIDADES DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Elaine Di Diego Antunes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Profª Drª Silvia Generali da Costa
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Orientador Prof. Mº Roberto Tadeu de Souza Junior
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Porto Alegre

2011

Aos meus pais, razão maior de minha existência e exemplo de amor com que fui criada, em especial ao meu pai pela inspiração e incentivo enquanto estivemos juntos.

Ao meu esposo, pelo amor, incentivo, apoio incondicional, companheirismo e suporte emocional, além dos sacrifícios e concessões.

Aos meus filhos Pedro e Bruno, pela compreensão, amor e apoio.

Aos meus amigos, pessoas tão queridas e especiais.

AGRADECIMENTOS

Aos professores, e tutores, especialmente, a Christine Schröder e Patricia Rodrigues da Rosa pelo incentivo, carinho e apoio nessa caminhada. Ao tutor e orientador Roberto Tadeu de Souza Junior pela paciência, atenção e presteza.

Aos meus colegas e a todos que de uma forma ou outra fizeram parte dessa jornada.

Resta este constante esforço
para caminhar dentro do labirinto,
esse eterno levantar-se depois de cada queda,
essa busca de equilíbrio no fio da navalha
essa terrível coragem diante do grande medo,
esse medo infantil de ter pequenas coragens.
(Vinicius de Moraes)

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a percepção dos funcionários do Banco Praça a respeito dos programas de Treinamento e Desenvolvimento oferecidos pela instituição. Para tanto, objetivou-se examinar a pertinência entre os cursos oferecidos e a atividade laboral. Para elucidar essa questão desenvolve-se a revisão bibliográfica, abordando-se os temas Treinamento e Desenvolvimento; Educação Corporativa; Competências e Aproveitamento do Treinamento no Trabalho mostrando a evolução desses conceitos no contexto da organização, além desses temas foram escolhidos dois cursos, Economia aplicada e Conhecendo Setor Público, para contextualizar os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelo banco. A interpretação respeito da percepção dos funcionários do Banco Praça, agência Centro – Setor Público, em relação aos cursos oferecidos e o seu grau de importância para o desempenho na execução dos trabalhos rotineiros da agência foi o objetivo maior da presente pesquisa. A abordagem utilizada foi a pesquisa de cunho qualitativa, as entrevistas compiladas para a análise dos dados reportam a importância do Treinamento e Desenvolvimento para a formação funcional e pessoal dos colaboradores das instituições financeiras, e como tais programas influenciam no resultado das atividades rotineiras desempenhadas. Onde se concluiu que os cursos oferecidos, na percepção dos funcionários, da agência Centro do Banco Praça, pecam pela falta, muitas vezes, de objetividade e pertinência em relação às tarefas rotineiras executadas por eles.

.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Percepção.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Etapas do processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	13
Quadro 2 - Princípios e Práticas de Sucesso da Educação Corporativa.....	19
Quadro 3 - Competência Organizacional: construindo um conceito.....	25
Quadro 04 – Identificação das Categorias de Análise.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D).....	12
2.1.1 Levantamento e Planejamento das Necessidades de Treinamento	14
2.1.2 Execução do Treinamento.....	15
2.1.3 Avaliação dos Resultados de Treinamento	17
2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	18
2.2.1 Universidade Corporativas nas Organizações	20
2.2.2 Avaliação das Universidades Corporativas	22
2.3 COMPETÊNCIAS.....	24
2.3.1 Competência Organizacional	24
2.3.2 Competências Individuais	26
2.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO PESQUISADO SOBRE OS PROGRAMAS DE T&D NAS ATIVIDADES DE TRABALHO	32
4.1 ASPECTOS DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	32
4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM AS PESQUISAS REALIZADAS.....	33
4.2.1 Aproveitamento dos Cursos	34
4.2.2 Diagnósticos de Treinamento e Competências Requeridas	35
4.2.3 Universidade Corporativa dentro do Banco Praça.....	37
4.2.4 Expectativas quanto aos cursos “Economia Aplicada” e “Conhecendo o Setor Público”	38
4.2.5 A Importância da Qualificação	40
4.2.6 Considerações Finais Sobre as Categorias de Análise – Percepção do Funcionário em relação aos Programas de T&D.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE	49
APÊNDICE A – Estrutura da entrevista.....	50

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas está intimamente ligada ao momento social e político da humanidade. Percebe-se uma modificação de posturas e valores na sociedade observando-se um comportamento não somente administrativo, mas também social. “O mundo atual está sendo marcado por constantes choques e movimentos nas conexões dentre pessoas, organizações e ideias, e isto tende a intensificar-se ainda mais.” (BITENCOURT, 2010, p. 292).

Em decorrência dos novos cenários, as organizações tendem a buscar mais eficiência e eficácia para atuar no mercado e atender às demandas exigidas por ele. Dentre as modificações percebidas surgem os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com propostas de parceria entre organização e empregados; incentivos à participação funcional em cursos de aperfeiçoamento; investimentos em tecnologia e criação de Universidades Corporativas. Tais processos ocorrem no intuito de preencher as lacunas das competências existentes e alcançar aquelas requeridas pelo mercado a fim de direcionar os investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento. Segundo Dutra (2009, p. 101): “O grande desafio está em orientar esse desenvolvimento em um ambiente volátil como o que vivemos e provavelmente viveremos amanhã”.

As constantes mudanças no cenário econômico passaram a exigir também do mercado financeiro, mais especificamente do setor bancário, produtos e serviços de fácil acesso e personalizados. Com isso, o setor bancário passa a exigir de seus funcionários um maior grau de conhecimento que propicie resultados efetivos no alcance dos diferenciais estratégicos da empresa e vê-se compelido a investir em programas de formação de seus colaboradores.

Diante do acima exposto, a presente pesquisa objetiva responder à seguinte pergunta de pesquisa: ***Como os programas de T&D oferecidos pelo Banco Praça vêm atendendo às necessidades funcionais de seus colaboradores?***

Assim, o objetivo geral dessa pesquisa consiste em identificar de que maneira os cursos oferecidos pelo Banco Praça vêm atendendo às atividades laborais desenvolvidas pelo seu quadro funcional.

O objetivo geral acima descrito será decomposto nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar junto aos gestores quais são os conhecimentos requeridos pelo Banco Praça para a execução das tarefas de seus colaboradores;
- b) Verificar a percepção dos servidores sobre de que maneira as competências requeridas pela organização vêm sendo trabalhadas nos cursos de T&D.

A pesquisa será feita no Banco Praça, mais especificamente na agência Centro. O referido banco atua em diversos segmentos do setor financeiro no país e no exterior, sendo considerado hoje o maior banco do Brasil. A escolha da agência deu-se pela acessibilidade, facilidade e conveniência. A estrutura organizacional possui um programa de qualificação profissional dos funcionários que busca contribuir para a empregabilidade, capacitação e ascensão profissional através da qual oferece várias modalidades de ensino: à distância, presencial e auto-instrucional. A instituição destaca-se pela procura de atualização do *portfólio* de cursos e treinamentos.

Para os fins dessa pesquisa, elencaram-se dois cursos ofertados pela instituição, sendo um à distância e outro presencial, respectivamente: “Conhecendo o Setor Público” e “Economia Aplicada”. A escolha dos cursos deu-se em razão da abrangência dos mesmos em relação ao total de funcionários existentes na agência pesquisada.

Justifica-se essa pesquisa pela necessidade de avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas instituições financeiras aos seus colaboradores, buscando-se verificar a pertinência entre os cursos e a atividade laboral. O Treinamento e Desenvolvimento organizacional no âmbito da Administração de Empresas representa uma ferramenta estratégica relevante por propagar conhecimentos e a própria cultura institucional presente na organização. Como o mercado não é estanque e manter posição nele demanda constante aprimoramento, o aprofundamento do tema, pelo menos em tese, poderá propiciar melhorias aos processos ora existentes.

Além dessa introdução, o presente trabalho divide-se em mais quatro capítulos. No segundo capítulo desenvolve-se a revisão bibliográfica, abordando-se

os temas Treinamento e Desenvolvimento; Educação Corporativa; Competências e Aproveitamento do Treinamento no Trabalho. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, descrevendo o método, a amostragem e os procedimentos empregados na coleta de dados. No quarto capítulo analisam-se os dados coletados enquanto no quinto e último apresentam-se as considerações finais resultantes da pesquisa.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta a base teórica dos programas de T&D, aludindo ao planejamento dos cursos oferecidos, à execução e sua respectiva avaliação. Na seção seguinte será abordado o tema “Universidade Corporativa” e sua implantação e contribuição dentro das organizações. Após relatam-se as competências organizacionais e funcionais concluindo com as considerações parciais referentes aos temas aqui abordados.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

As atividades de treinamento e desenvolvimento tal como são realizadas hoje têm suas origens no início do processo de industrialização, no final do século XIX, quando se passou do trabalho artesanal para o de produção em massa. “Essa evolução do trabalho artesanal para o de produção em massa teve como consequência a necessidade do aprimoramento das ferramentas de treinamento e desenvolvimento para se atingir os objetivos das organizações.” (MARCONDES, 2010, p. 262)

É sob este enfoque que a Administração de Recursos Humanos toma corpo e importância. A percepção de que funcionários treinados a realizarem seus ofícios geram ganhos de produtividade e conseqüentemente lucro, levou os administradores a investirem nesta área. As organizações passam a investir em uma nova estrutura onde há a possibilidade de aprendizagem gradativa e contínua de seus membros.

Os programas de treinamento e desenvolvimento, dentro do ambiente organizacional, revelam as alterações e inovações do mercado como um todo. Há que se formar seu capital humano como forma de agregar valor ao capital social da empresa. Observa-se que as organizações vêm investindo em programas de aprimoramento e capacitação profissional como formas de manterem-se competitivas no mercado onde atuam. Os programas de Treinamento e Desenvolvimento devem também contribuir para o desenvolvimento das pessoas enquanto membros da sociedade onde se inserem.

Treinamento dentro do ambiente organizacional poderia ser definido, segundo Marcondes (2010, p. 262), como: “[...] o aprimoramento do desempenho dos funcionários para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc.” Neste contexto o indivíduo tornar-se-ia capaz de executar suas atividades de forma independente sem a assistência de quem o ensinou. Já *Desenvolvimento*, segundo o mesmo autor, entender-se-ia como aprimoramento do desempenho para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes.

Treinamento e Desenvolvimento designam a área da empresa responsável pela análise, elaboração e execução das atividades que servirão de base ao processo produtivo. Pode se referir, também, à atividade educacional que tanto enfatiza a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprimoramento no resultado final dessa execução. (RIBEIRO FILHO, 2010).

O Quadro 1 apresenta o resumo organizado por Marcondes (2010, p. 265 a 269) acerca do conceito de competência organizacional. No referido quadro, podem ser observadas as etapas do Treinamento e Desenvolvimento organizacional.

Quadro 1 - Etapas de Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Levantamento de Necessidades.	Nesta etapa busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas para as áreas onde estão as pessoas a serem treinadas, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinados.
Planejamento e Programação.	É o momento em que são elaborados os planos, os programas, os recursos – didáticos, instrutores, equipamentos, etc, - para se realizar o treinamento.
Motivação dos Treinados.	Como o treinamento busca a transformação do pensamento, ideias e práticas consolidadas, além do perfil de quem será treinado, é importante levar em conta a motivação das pessoas para o entendimento, a aceitação e a prática das novas tarefas e responsabilidades. Neste sentido, alguns procedimentos podem ser adotados: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de metas e produtos a serem obtidos no final do programa de treinamento. • Inclusão do reforço e da expectativa do aprendizado. • Orientação prática nos treinamentos.
Métodos, Técnicas e ambiente de Treinamento.	Tendo sido identificadas as necessidades de treinamento em função das estratégias do negócio e estabelecidos os objetivos, torna-se necessário escolher como e onde serão realizados os programas.
Execução do Treinamento.	A etapa de execução equivale a colocar em prática tudo o que foi definido anteriormente no Planejamento e na Programação. Porém, nem sempre o que foi planejado verifica-se na etapa de execução como sendo adequado.

Avaliação dos Resultados de Treinamento	Na etapa de avaliação de resultados, há confrontação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento obtido pelo participante.
---	--

Fonte: Marcondes (2010, p. 265 a 269)

Os programas de T&D também representam a cultura organizacional, transparecendo sua visão de mercado e missão social. Uma questão pertinente é como tais programas qualificam o empregado na realização das atividades visando atingir as diretrizes da organização. Considerando a mão de obra como uma das ferramentas de produtividade da empresa, o resultado do trabalho deve demonstrar a realidade coerente entre o que se sabe (conhecimento) e o que se produz (resultado). Os programas de T&D interferem nos processos administrativos das empresas, fornecendo ferramentas que objetivam um incremento na produtividade e desempenho.

Para investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento que agreguem e viabilizem os objetivos da organização, a teoria e a prática da Administração apontam vários caminhos a serem seguidos. O correto levantamento e planejamento das necessidades de treinamento é um deles.

2.1.1 Levantamento e Planejamento das Necessidades de Treinamento

Para a realização do treinamento, o levantamento das necessidades deve ser tratado com atenção e clareza de objetivos buscando responder o que precisa ser melhorado, onde se encontram as falhas de desempenho e como suprir esta demanda. Do contrário, há o risco de ocorrer um desvio de finalidade. Deve-se buscar informações relevantes que levem à percepção dos problemas provocados pela falta ou desperdício de conhecimento.

A análise das necessidades poderá identificar quais competências têm um determinado funcionário ou equipe e o que a organização espera deles. Também é pertinente identificar a natureza das tarefas, as habilidades requeridas e que tipo de treinamento faz-se preciso para aquele funcionário ou equipe. Segundo Borges-Andrade et al. (2006, p 233).

Pesquisadores e profissionais da área de T&D acreditam que a avaliação de necessidades é uma das fases mais importantes de um sistema instrucional, porque eventuais falhas nessa fase repercutem negativamente nos demais subsistemas (planejamento, execução e avaliação de T&D).

O levantamento das necessidades de treinamento deverá levar em consideração o clima organizacional, o suporte à aprendizagem e a transferência de conhecimentos dentro da organização. Considerando-se, também, as necessidades da organização, as exigências para a execução das tarefas e o perfil de cada funcionário. Segundo Marras (2001, p. 150) “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido?”

Em todo o processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicado conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação). (CHIAVENATO 2000, p. 499).

Feito o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento passa-se à parte de planejamento e programação, onde normalmente há investimento financeiro por parte da organização. Nesta etapa é importante fazer um cálculo dos benefícios deste investimento além dos custos despendidos. Segundo Marcondes (2010, p. 264) (...) “os custos com treinamento também oneram, mesmo que indiretamente, a lucratividade do negócio”.

Com base na identificação e interpretação do levantamento das necessidades de treinamento, é chegada a hora de planejar e executar o treinamento.

2.1.2 Execução do Treinamento

Nesta etapa define-se o tipo de treinamento a ser executado levando-se em consideração o público a ser treinado e os objetivos a serem atingidos. É aqui que se determina a modelagem e metodologia a ser empregada, quem realizará, que recursos serão disponibilizados, quanto tempo será gasto, que temas serão abordados, etc. Segundo Marras (2001, p. 157) “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de

aprendizagem detectadas na organização.” Deve-se nesta etapa buscar informações sobre o público a ser treinado, suas expectativas, carências e necessidades.

Sem informação sobre a clientela, corre-se o risco de oferecermos cursos a pessoas que dele não necessitam ou ainda deixarmos de oferecê-los para aqueles que realmente dele necessitam. (BORGES-ANDRADE, 2010, p. 426)

Levam-se em consideração os tipos de treinamento a serem colocados em prática e os objetivos a serem atingidos. Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2011) sugerem que a execução do treinamento inicie-se pela integração. Ainda, segundo os mesmos autores:

A execução de um determinado treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 226):

Definido o público a ser treinado e os objetivos a serem atingidos, efetiva-se o programa de treinamento. Essa fase relaciona-se a dois personagens: o instrutor e o aprendiz. O aprendiz é a pessoa de qualquer nível hierárquico dentro da organização que pretende aprender, aprimorar e desenvolver seus conhecimentos para a execução de suas tarefas. O instrutor é aquele que tem conhecimento da tarefa, dos objetivos da organização e das pessoas que vai treinar. O instrutor pode ser alguém ligado à organização, fazer parte do quadro funcional ou ser contratado especificamente para execução dessa tarefa. Segundo Marcondes (2010, p. 269) (...) é o fato comum, hoje em dia, os programas de T&D serem terceirizados para empresas especializadas, que executam a programação definida pela organização, ou até mesmo elaboram o seu planejamento.

É pertinente também um cronograma das atividades de treinamento, para através dele verificar se as atividades estão sendo trabalhadas conforme o planejado e identificar possíveis distorções a fim de corrigi-las a tempo.

O cronograma de atividade de treinamento é a última etapa do processo de planejamento. Consiste na elaboração do cronograma final contendo, época, locais, tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outros dados da programação do treinamento. (CARVALHO, 1999, p. 178).

Ao colocar-se em prática a execução do programa de treinamento, busca-se o aprimoramento das habilidades e talentos de seus colaboradores para melhorar a execução das tarefas dentro das organizações. A mensuração dos investimentos feitos no planejamento, execução do treinamento e validação dos objetivos inicialmente propostos dá-se pela avaliação dos resultados.

2.1.3 Avaliação dos Resultados de Treinamento

A avaliação dos resultados de treinamento tem por finalidade verificar se os objetivos do treinamento foram atingidos. Segundo Marra (2001, p. 159) a avaliação de treinamento “tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.”

É fácil dimensionar os custos de equipamento, instrutores, alimentação e outros itens que são passíveis de mensuração. O mais complexo é medir o estímulo, motivação e expectativas com a ascensão profissional. Como esses dados não são passíveis de mensuração fica sempre a dúvida do real retorno obtido pelo treinamento proposto.

Como pode-se observar, os critérios para avaliação de resultados de treinamento são bastante subjetivos. Segundo Marcondes (2010, p. 270) “(...) há um método que pretende dar maior objetividade a esse processo que hierarquiza em quatro níveis a avaliação das ações de treinamento...” Esses quatro, níveis segundo o mesmo autor, consistem em reação, aprendizagem, conduta e resultado.

- No primeiro nível, é feita a avaliação de reação, que vem a ser aquela na qual se busca conhecer a satisfação imediatamente ao término de um programa ou de um curso. São considerados os fatores ligados à didática, aos recursos instrucionais e à própria organização do evento.
- No nível seguinte, é realizada a avaliação da aprendizagem, que trata da mudança de atitude, do aumento do conhecimento adquirido e da melhoria das habilidades das pessoas com relação aos assuntos focados no treinamento.
- No terceiro nível, procede-se a avaliação da mudança da conduta das pessoas, voltada a medir os efeitos identificados nos dois níveis anteriores.
- No quarto nível, são avaliados os resultados esperados após a execução dos programas de treinamento e desenvolvimento. (MARCONDES, 2008, p. 270)

Através dos métodos de avaliação dos resultados, é possível comparar os resultados obtidos com os objetivos inicialmente propostos, verificando-se a sua real

eficácia de capacitar e desenvolver seus colaboradores da melhor forma possível. Na avaliação também se verifica o custo-benefício alcançado e quais alternativas supririam as falhas detectadas.

A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam custos — materiais, tempo do instrutor e perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados — requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado.

Os resultados de programas de treinamento podem ser vistos e mensurados no cotidiano das empresas por meio de avaliações, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos e também do atendimento aos clientes, satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, dos clientes.

É neste espaço tão importante do processo formativo que surgem novas idéias e propostas, dentre elas a educação corporativa.

2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa surge como uma proposta inovadora de T&D, quando aloca toda a expertise interna a serviço do crescimento organizacional. O conceito de Educação Corporativa foi adotado no Brasil em meados dos anos 90. Até então, a área de T&D se preocupava com o desenvolvimento das aptidões dos funcionários para a realização específica das suas tarefas.

Na visão de Vargas (2002),

educação corporativa é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas na arquitetura física estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado. A partir principalmente da década de 1990, as ações de T&D começaram a deslocar-se da esfera restrita da antiga área de recursos humanos, mais preocupadas em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados, e passaram a permear toda a organização sob o nome de *Educação Corporativa*. (BORGES-ANDRADE, 2010, p.150-151)

Nesta modalidade de aprendizado dentro das organizações, a Educação Corporativa busca iniciar a cultura da aprendizagem contínua respeitando a estratégia da organização. O quadro abaixo apresenta os Princípios e Práticas de Sucesso da Educação Corporativa segundo Borges-Andrade (2008, p.151 quadro 7.5 apud EBOLI, 2004).

Quadro 2 - Princípios e Práticas de Sucesso da Educação Corporativa

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Competitividade	<p>Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação.</p> <p>Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio.</p> <p>Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências.</p> <p>Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.</p>
Perpetuidade	<p>Ser veículo de disseminação da cultura empresarial.</p> <p>Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.</p>
Conectividade	<p>Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo.</p> <p>Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.</p> <p>Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento.</p> <p>Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.</p>
Disponibilidade	<p>Utilizar, de forma intensiva, tecnologia aplicada à educação.</p> <p>Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia).</p> <p>Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.</p>
Cidadania	<p>Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais.</p> <p>Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; • a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	<p><i>Parcerias internas:</i> responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.</p> <p><i>Parcerias externas:</i> estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.</p>
Sustentabilidade	<p>Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio.</p> <p>Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio.</p> <p>Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.</p>

Fonte: Borges-Andrade (2008, p.151) quadro 7.5 apud, Eboli (2004).

O quadro acima apresenta os sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa, e os princípios e práticas a eles relacionados. Como observa-se, a educação corporativa deve ser o elo entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, visando a uma vantagem competitiva.

As Universidades Corporativas surgiram como uma proposta de se obter eficácia nos resultados da preparação de pessoas com competências distintas e como alternativa inovadora na diminuição de custos, repasse de cultura e conhecimento organizacional. (MARCONDES, 2010). A ideia de aprimoramento de desempenho aliado a bons resultados levou as instituições empresariais, entre elas as financeiras, a abranger em seus programas de formação o conceito de Universidade Corporativa.

2.2.1 Universidade Corporativas nas Organizações

As constantes exigências e instabilidades da economia globalizada, a internacionalização dos negócios e atividades agrícolas-industriais e a crescente complexidade do mercado financeiro acentuam a necessidade de realinhamento das empresas aos desafios impostos pela concorrência. Neste contexto, as Universidades Corporativas surgem como um diferencial aos programas e sistemas existentes em Treinamento e Desenvolvimento, uma vez que se direcionam a programas específicos a fim de atender à estratégia da empresa com a finalidade de orientar a formação e o desenvolvimento dos seus funcionários.

As Universidades Corporativas surgiram no século XX como uma continuação do movimento de educação da força de trabalho iniciada a partir de 1914. Em vez de compactuarem com a lentidão e inaplicabilidade da aprendizagem teórica das universidades tradicionais, organizações e indústrias, procuraram suprir suas próprias necessidades criando departamentos de treinamento e desenvolvimento. (BORGES-ANDRADE, 2008, p.152-153)

As demandas desse novo mercado valorizaram de certa forma a gestão de pessoas dentro das organizações, que passaram a ter um papel estratégico dentro das mesmas, colaborando para o desenvolvimento de uma visão mais sistêmica entre funcionário e organização.

Existe uma interferência direta das empresas nas instituições educacionais corporativas, meio pelo qual estas inserem conteúdos e práticas mais conectadas às necessidades do mercado que exigem atualização constante dos conhecimentos. As empresas trouxeram a escola para dentro delas, saindo de uma posição de expectadoras onde apenas esperavam que tais instituições educativas tornassem seus currículos mais adequados às necessidades empresariais. Como as Universidades Corporativas são instituições de ensino técnico e superior, vinculadas às empresas privadas e públicas, de modo geral, elas oferecem cursos técnicos específicos para os colaboradores da corporação. Assim, elas customizam os cursos exatamente de acordo com as políticas e estratégias das organizações, reduzindo custos do treinamento convencional e obtendo rapidez na formação da mão de obra.

Outro dado relevante: apesar de semelhanças, as Universidades Corporativas em nada lembram os programas de treinamento convencionais. Enquanto estes tentam solucionar deficiências individuais dos funcionários em relação a determinado conhecimento técnico, as universidades trabalham as necessidades da empresa de modo amplo. "A Universidade Corporativa é uma ideia abstrata que disponibiliza o conhecimento de forma organizada, assim como as instituições de ensino superior", destaca Lucilaine Bordin Bellacosa, gerente de Desenvolvimento de Pessoas da CPFL Energia¹ (Veja, 2001¹).

Elas diferem das universidades acadêmicas porque possuem características próprias e seus objetivos de aprendizagem estão sintonizados com interesses, objetivos e estratégias das empresas que promovem a formação dos seus funcionários. Grande parte das suas estruturas geralmente é virtual, ou seja, são oferecidos cursos *on-line*, "via *WEB*" (EAD). As Universidades Corporativas têm estrutura mínima e recrutam instrutores e professores dentro da própria organização, dentre os fornecedores, nas universidades acadêmicas parceiras e em empresas de consultoria, treinamento e desenvolvimento de mão de obra. O surgimento da Universidade Corporativa no Brasil a partir de 1990 deve-se, Segundo Marcondes (2010, p. 272):

... as áreas de T&D são geralmente consideradas como fonte de custos, enquanto as Universidades Corporativas podem atuar como se fossem unidades de negócios geradoras de receita, uma vez que podem prestar serviços a clientes internos e externos e cobrar honorários por eles.

1 Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/universidades-corporativas-crescem-brasil>. Acesso em 17/04/2011

Como referência aos objetivos do negócio, as Universidades Corporativas no Brasil estão voltadas a desenvolver competências individuais para a criação de novos produtos e serviços, melhoria de qualidade e produtividade, e a atuação mais efetiva nos mercados dos negócios das empresas. Isso revelou haver uma razoável distância com relação às expectativas das mantenedoras a respeito das ações de T&D, quais sejam: capacitar funcionários a adquirir habilidades operacionais, reduzir custos e despesas, diminuir acidentes de trabalho e outros.

A análise dos resultados obtidos com os investimentos feitos no processo de treinamento e aprendizagem englobado pelas Universidades Corporativa é que determinará o processo avaliativo destas.

2.2.2 Avaliação das Universidades Corporativas

As Universidades Corporativas brasileiras inspiram-se nos conceitos das universidades tradicionais. Elas desenvolvem-se dentro do ambiente organizacional e dizem respeito ao desenvolvimento de seus funcionários, clientes e fornecedores. Seus ensinamentos devem estar alinhados à missão, estratégias e aos objetivos da organização.

Para a universidade acadêmica a educação é um fim em si só, permeada por conceitos e valores como ampliação da cidadania, crescimento individual na sociedade, novas possibilidades individuais e profissionais. A educação acadêmica alicerça-se nos conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, os quais constituirão a base para o desenvolvimento das competências essenciais para o mundo do trabalho e formação de um indivíduo crítico, através do ensino de crenças e valores universais.

Sendo, portanto, uma formação que objetiva o crescimento individual e não a melhoria da qualificação exigida para atender as necessidades de dada empresa a fim de suprir as exigências do mercado, na universidade acadêmica a educação é vista como uma aprendizagem contínua e incessante, ao passo que na Universidade Corporativa a educação atende a uma determinada necessidade, caracterizada pelo espaço e tempo em que ocorre. Tal ideal restringe e direciona o conceito de educação permanente defendido pela universidade acadêmica, que se apóia no tripé ensino-pesquisa-extensão e na idéia de sociedade como um todo; ao traçar seus objetivos e linhas político-pedagógicas.

Quanto à avaliação dos resultados obtidos pelas Universidades Corporativas brasileiras, Marcondes (2010, p. 276) afirma que:

(...) não dispõem de critérios de avaliação dos efeitos de aprendizagem nos negócios, dadas as dificuldades de mensuração. Os depoimentos dos executivos brasileiros entrevistados revelam que as empresas mantenedoras estavam satisfeitas com os retornos, apesar da pouca disponibilidade de números relativos e estatísticas para avaliar a eficácia obtida com ação de suas Universidades Corporativas.

A opção por essa modalidade de ensino vem sendo justificada pelas organizações para preencher lacunas e ampliar conhecimentos sobre produtos, clientes, mercados e concorrentes.

Entre os aspectos reconhecidos e valorizados dessa contribuição, estão a criação de novos negócios como consequência da mudança de postura e adoção do raciocínio estratégico por parte dos gerentes (MARCONDES, 2010 p. 276).

Quanto à avaliação dos resultados, como há sempre um investimento em aprendizagem, é natural que quem paga a conta queira colher resultados. Assim, a eficácia das ações para o desenvolvimento de competências tem de ficar evidenciada na melhoria do desempenho da empresa nos mercados dos seus negócios, na diferenciação dos produtos dos concorrentes, no aumento da rapidez de lançamentos de novos produtos, na redução de diversos custos que não geram valor, na melhoria da motivação e do clima organizacional e no retorno econômico-financeiro para os acionistas (MARCONDES, 2010 p. 278).

Outro aspecto a ser avaliado é o que acontece quando o indivíduo desliga-se da empresa, seja por vontade própria ou por ser mandado embora, ou ainda, quando mudam as diretrizes do mercado. No universo corporativo aquele conhecimento tende a cair em desuso, ao contrário do que pretensamente ocorreria na academia. Por fim, as Universidades Corporativas, sozinhas, não têm seus cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação e precisam da parceria com as universidades acadêmicas para obterem esse reconhecimento (ÉBOLI, 2000, p.27).

Tendo em vista o que foi exposto, pode se dizer que a Universidade Corporativa segundo Marcondes 2010 (...) “é um agente educacional interno à empresa que busca estimular o autodesenvolvimento de competências nas pessoas, visando melhoria das competências dos clientes internos e externos”.

2.3 COMPETÊNCIAS

Observa-se hoje que as organizações vêm buscando a modernidade e se adequando a novos contextos produtivos. Para fazer frente à concorrência e se manter competitivas elas vêm investindo em tecnologia e em pessoas. A chamada “mão de obra barata” não é diferencial para fazer frente às atuais exigências de mercado; os indivíduos e suas competências passam a fazer a diferença estratégica das organizações. Segundo Bitencourt (2010, p. 176) “(...) nesse sentido visa aproximar os objetivos organizacionais e pessoais”. As organizações vêm seguindo uma tendência de modernidade ou adequação de novos contextos visando uma melhor adequação das pessoas ao trabalho.

As mudanças por que passam as organizações estão limitadas às suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder (DUTRA 2009, p. 23).

(...) as competências têm sido empregadas em três dimensões: as competências essenciais, mais abrangentes, que expressam a dimensão organizacional: as competências funcionais, aquelas inerentes ao desempenho das áreas vitais da organização, que têm dimensão de grupo; e as competências individuais relativas às pessoas que atuam nas organizações (RUAS apud MARCONDES 2010, p. 217)

O desenvolvimento de competência dentro das organizações refere-se à apropriação do conhecimento em ações no trabalho, buscando-se agregar valor às atividades e à organização (BITENCOURT 2010). As competências são vistas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que poderão trazer maiores resultados para a organização.

2.3.1 Competência Organizacional

As competências organizacionais segundo Marcondes (2010, p. 219) “(...) são o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes”. Segundo Bitencourt (2010, p. 176):

No contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payane (1998, p. 23), “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar termo “competência”. Seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do

tema.” Entretanto é a partir do entendimento das transformações de natureza produtiva e social que atingiram as economias industrializadas na década de 1980 que se pode compreender a relevância dos estudos sobre competências para as organizações.

No entanto, o termo “competência organizacional” tem recebido várias definições e entendimentos. A seguir o quadro com as ideias que expressam os conceitos de competência organizacional dos principais autores desse domínio segundo Marcondes (2010, p. 218) quadro 8.1.

Quadro 3 - Competência Organizacional: construindo um conceito

Autor	Conceito
ANSOFF	Gama de habilidades que conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico
PRAHALAD e HAMEL	Um conjunto de habilidades e tecnologia que gera uma fonte de vantagem competitiva, que dificilmente pode ser copiada e contribui para o valor percebido pelos clientes.
STALK, EVANS e SHULMAN	Integração intencional de funções, atividades e processos operacionais de uma empresa, visando o atendimento das necessidades dos clientes.
DOZ	Combinação de habilidades, sistemas, ativos e valores que permitem elevados níveis de desempenho de tarefas específicas, as quais resultam em vantagens sobre os competidores e fornecem valor para os clientes.
LEONARD-BARTON	Constituem uma vantagem competitiva; são formadas gradualmente ao longo do tempo e não podem ser copiadas com facilidade pelos concorrentes.
GRANT e GRAIG	Integração de recursos tangíveis e intangíveis e trabalho em equipe.
DENEAUT e GATIGNON	Rotinas organizacionais que criam valor para o cliente.
ULRICH	Conjunto de competências individuais que constituem competências organizacionais estáveis, as quais não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes.

Fonte: Marcondes, 2010, p. 218 quadro 8.1

As diferentes visões representam a fase de atualização constante que o conceito “competência organizacional” vem sofrendo. Nesse sentido entra a articulação entre a estratégia da empresa e a formação e capacitação de seus gestores e colaboradores gerando assim novas perspectivas. Observam-se novas maneiras de pensar e organizar o trabalho, passando-se de uma posição baseada na estabilidade para outra baseada na articulação das estratégias empresariais e a necessária formação de seus colaboradores.

Segundo LeBoter apud Bitencourt (2010, p.184)

(...) o que de fato irá diferenciar a competência de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos, mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos. (LE BOTERF apud BITENCOURT)

Ainda segundo LeBoterf apud Bitencourt (2010, p.187) (...) “as competências são o resultado de três eixos, formados pela pessoa, formação educacional e por sua experiência profissional.” Nota-se a pertinência de se valorizar as competências tanto organizacionais como as individuais, sem desconsiderar as experiências e conhecimento de ambos.

2.3.2 Competências Individuais

Competências Individuais referem-se ao conjunto de habilidades e conhecimento de cada indivíduo. Segundo Marcondes (2010, p. 221 apud MIRABILE 1997, p. 73) (...) “é um conjunto de conhecimento, habilidade, aptidão ou característica associada com alta *performance* no trabalho, como resolução de problemas, pensamentos analíticos ou liderança”.

Contudo, dentro do ambiente organizacional, nem todos têm as mesmas competências e as mesmas habilidades para ensinar e aprender; essas características são individuais. Segundo Marcondes (2010, p. 229) “as experiências de vida de cada um e as exigências do ambiente atual fazem com que a maioria das pessoas desenvolva estilos de aprendizagem que priorizem determinada habilidade em detrimento de outra.”

É um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativa e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (EBOLI, 2006, p. 85).

Sob esse aspecto as competências individuais representam um importante componente da Educação Corporativa, considerando que, juntamente com as competências organizacionais, poderão construir os programas de educação fundamentados na estratégia empresarial. Segundo Bitencourt (2000, p.230) (...) “destaca-se a importância de estabelecer um *link* entre estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas quando se pensa em gestão por competência.” As

competências individuais formam a base das competências organizacionais e o aprendizado é o que promove o desenvolvimento das competências.

De acordo com Teixeira e Zaccarelli (2010 p. 15) “(...) as empresas precisam estar atentas para atender aos interesses de autodesenvolvimento de seus colaboradores, pois nele reside uma das fontes da vantagem competitiva sustentável.”

2.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Devido às mudanças que têm ocorrido nas relações de trabalho, incentivadas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva, os programas de Treinamento e Desenvolvimento vêm ocupando um papel estratégico dentro das organizações, trazendo novos desafios para a formação. Essa nova perspectiva passou a exigir das organizações investimentos em treinamento e desenvolvimento para qualificar o seu capital humano.

Dentro do setor bancário as exigências de atualização são mais contundentes devido às suas especificidades que sofreram profundas mudanças com o advento da globalização e da informatização. Essas mudanças resultaram na diminuição dos postos de trabalho e na exigência de competências até então não requeridas. Para atender à essa demanda, as instituições financeiras desenvolveram programas de treinamento e desenvolvimento cujo objetivo mor é promover a assimilação de novas competências.

As Universidades Corporativas são instituições de ensino de níveis técnico e superior com graduação e pós graduação vinculadas a empresas privadas e públicas. Essas instituições não existem apenas para substituir os tradicionais departamentos de treinamento, mas também para gerar economia para a empresa. O processo de aprendizagem é programado de forma compatível com os interesses, objetivos e estratégias da empresa que promove a formação dos funcionários.

As atividades de T&D devem proporcionar novos conhecimentos ou aperfeiçoar aqueles já existentes. Segundo Marcondes, os funcionários valorizam o treinamento quando entendem que a orientação que estão recebendo irá melhorar a execução e a qualidade das suas atividades. Portanto o alinhamento estratégico

entre o gestor, o setor de recursos humanos e o funcionário que recebe treinamento é vital no processo educativo. Sob esta visão, os programas de Treinamento e Desenvolvimento buscam um tipo de aprendizagem mais sistêmica focada não somente na organização, mas voltada também para o indivíduo.

Sob tal enfoque fundamenta-se a validação das atividades de T&D junto aos gestores, colaboradores e clientes dos serviços bancários. As competências requeridas para a execução das tarefas bancárias com qualidade, celeridade e ética, englobando tanto o público a ser atendido quanto os funcionários que prestam os serviços, passam pelas atividades de aprimoramento e aperfeiçoamento funcional.

Partindo-se de tais pressupostos surgem propostas de qualificação laboral, dentre elas as Universidades Corporativas e os programas de T&D, a serem explorados nos próximos capítulos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, caracteriza-se a classificação e etapas da pesquisa realizada, seus participantes, as técnicas e instrumentos utilizados e a forma como os dados foram analisados.

O problema abordado no presente trabalho adaptou-se a abordagem qualitativa de pesquisa, uma vez que a análise da percepção de determinado grupo de indivíduos, no que tange à contribuição para as atividades de trabalho dos cursos oferecidos, demandou interpretação do fenômeno observado. Segundo Severino (2007)

[...] uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens. Trata-se compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações.

A pesquisa qualitativa fornece mais atenção aos aspectos subjetivos da experiência e na obtenção de informações. Diferentemente da pesquisa quantitativa que mostra-se apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população, a pesquisa de abordagem qualitativa proporciona uma maior compreensão das questões propostas.

Por conseguinte, a estratégia de pesquisa pertinente foi o Estudo de Caso por apresentar forte cunho descritivo e possibilitar interpretações contextuais. Segundo Severino (2007, p. 121): “O caso escolhido deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências.” O método de Estudo de Caso representa uma escolha adequada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco dá-se relativamente a fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real.

O instrumento de coleta foi uma entrevista semiestruturada elaborada com questões sobre a forma que os programas de T&D atendem as atividades laborais de seus funcionários. Para os fins dessa pesquisa algumas questões abordaram os programas de T&D de forma generalizada e outras foram direcionadas para dois cursos ofertados pela instituição sendo um a distância e outro presencial,

respectivamente os cursos “Conhecendo o Setor Público” e “Economia Aplicada”. A escolha desses cursos deu-se em razão da abrangência dos mesmos em relação ao total de funcionários da agência. O curso “Economia Aplicada” é um curso dado de forma presencial, com duração de cinco dias. Seus objetivos de aprendizagem consistem em identificar as estruturas que organizam os mercados e suas características e conseqüências além de proporcionar a reflexão sobre as interações humanas de modo a contribuir no ambiente de negócio. “Conhecendo o Setor Público” é um curso auto-instrucional à distância cujo objetivo de aprendizagem é conhecer os fatos mais importantes que orientam a administração financeira do bem público, bem como analisar informações sobre esta gestão de modo a detectar oportunidades de negócio para o banco.

Os entrevistados formaram um grupo de 12 (doze) pessoas de um mesmo setor de uma agência com 26 (vinte e seis) colaboradores, sendo dois gerentes, dois caixas executivos, três auxiliares administrativos e cinco assistentes de negócio. Esse grupo tinha em média quinze anos de banco. Tratou-se de um conjunto bastante heterogêneo. Vários funcionários já trabalharam em outras agências pelo Brasil, tanto em capitais quanto no interior. A escolha deste grupo deveu-se também ao fato de trabalhar em setor diverso da autora do trabalho. Cabe ressaltar que o número de entrevistas acima estabelecido é superior a 10% da população pesquisada, e no que se refere à realização de análises subjetivas Vergara (2009, p.6) coloca que:

(...) quanto ao número de pessoas que podem ser individualmente entrevistadas, existem autores que consideram 15 um número mínimo para entrevistas e 25 um número máximo adequado. Esses limites não podem, contudo, ser tomados ao pé da letra. [...] tudo depende do problema da investigação, da metodologia escolhida e da representatividade dos entrevistados. Depende, também, de bom senso e de domínio de certas regras científicas por parte do pesquisador.

A definição por uma pesquisa de cunho qualitativo, com entrevista composta por perguntas abertas, deveu-se principalmente ao fato de não existirem hipóteses pré concebidas (característica de uma pesquisa qualitativa) e ao objetivo de interpretar-se um fenômeno que se observa (item dado como objetivo principal de tal método). A possibilidade de colher-se impressões não explicitadas em um questionário fechado, também corroborou a definição do método. Os dados primários foram colhidos através desta pesquisa considerando que “uma das mais

importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.” (YIN, 2005, p. 116). Dessa maneira pode-se criar uma relação mais estreita com o entrevistado facilitando uma melhor comunicação e dando liberdade para que ele pudesse dar mais informações justificando as suas posições e opiniões. Ainda sobre a coleta de dados primários, Vergara (2009, p.15) afirma que se adota a coleta de dados via entrevista “quando se quer obter do entrevistado uma narrativa que expresse suas opiniões, percepções, interpretações, representações acerca de um fato, de um acontecimento, de um fenômeno.”

Quanto aos dados secundários, eles foram coletados no site da Universidade Corporativa do Banco Praça, onde estão as programações dos cursos analisados nas entrevistas, sua estrutura e seus objetivos.

O roteiro das entrevistas focou a percepção do funcionário a respeito dos cursos “Economia Aplicada” e “Conhecendo o Setor Público”, oferecidos pelo banco e qual a contribuição desse treinamento para o seu desenvolvimento profissional.

4 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO PESQUISADO SOBRE OS PROGRAMAS DE T&D NAS ATIVIDADES DE TRABALHO

Este capítulo será apresentado em duas seções. Na primeira seção serão abordados os aspectos gerais sobre a instituição pesquisada, o Banco Praça, e na segunda, serão apresentados os resultados obtidos com as entrevistas realizadas.

4.1 ASPECTOS DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

O Banco Praça é uma instituição financeira de economia mista - empresa cujo capital é majoritariamente detido pelo Governo, mas que tem sócios privados e, geralmente, têm suas ações negociadas em Bolsas de Valores - com atuação nacional e internacional, que tem como principal objetivo conceder financiamentos em prazo adequado à agropecuária, ao comércio exterior e às pequenas e médias empresas. A instituição possui credibilidade no mercado financeiro e junto à sociedade uma vez que está entre os cinco maiores bancos do Brasil e um dos mais antigos estabelecidos no país. Possui atuação como agente financeiro especializado no atendimento ao Setor Público – Executivo (Federal, Estadual e Municipal); Judiciário e Legislativo.

O Banco Praça apresenta portfólios de serviços adequados a cada público alvo. Por exemplo, ao Setor Público oferece várias modalidades de arrecadação de tributos: por meio de guias, débito em conta, boleto bancário; gerenciamento por meio eletrônico padronizado, que inclui envio, recepção e repasse dos recursos arrecadados.

O Setor Público é uma parte do Estado que lida com a produção, entrega e distribuição de bens e serviços pelo e para o governo ou para os seus cidadãos. Seu atendimento no ambiente bancário visa apoiar as bases econômicas das atividades governamentais, além de tratar das finanças públicas. A Agência Centro atende exclusivamente o Setor Público, diferenciando-se das agências de atendimento ao varejo pela especificidade dos produtos, como distribuição e gestão financeira de recursos provenientes da arrecadação de tributos federais ou

estaduais aos estados, Distrito Federal e municípios com base em dispositivos constitucionais.

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento do Banco Praça fundamentam-se nas estratégias da empresa e nas várias possibilidades de carreira. O Banco Praça apresenta entre seus principais objetivos relacionados a T&D, o desenvolvimento da excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional. As informações coletadas junto à área de T&D trouxeram esclarecimentos quanto à visão de suporte ao desempenho profissional, assim como os programas de aperfeiçoamento à performance organizacional contribuem para tornar a empresa competitiva e da maneira como o Banco Praça os disponibiliza.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM AS PESQUISAS REALIZADAS

As categorias de análise utilizadas na pesquisa consideraram o pré conhecimento dos entrevistados sobre o assunto, visaram identificar as afirmações centrais encontradas e sua validação. Os critérios e indicadores de avaliação surgiram nas entrevistas sem correspondência exata com as perguntas formuladas.

Assim, os procedimentos para análise detiveram-se nos seguintes aspectos: transcrição das entrevistas, leitura do material com base no referencial teórico adotado e a interpretação do conteúdo das entrevistas, classificando-o em categorias e subcategorias.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos com as entrevistas, o quadro abaixo apresenta as categorias de análise selecionadas e as respectivas palavras-chaves encontradas. A fim de preservar a identidade dos 12 entrevistados, os mesmos serão denominados de Entrevistado “1” até Entrevistado “12”.

Quadro 4 – Identificação das Categorias de Análise

PERGUNTAS	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS-CHAVE
1, 2, 3, 4 e 5	Aproveitamento dos Cursos	- Participação - Seleção - Pouco motivadores
3, 4, 5, 6	Necessidades de treinamento e competências requeridas	- Acordo de Trabalho - Falta de planejamento - Pouco objetivos
8, 9	Universidade Corporativa	- Importante - Produz conhecimento
10, 11, 12	Expectativas quanto aos Cursos “Economia Aplicada” e “Conhecendo Setor Público”	- Bons, - Pouco objetivos - Importantes - Avaliação - Pertinência - Aplicabilidade
7	Valorização da qualificação pela instituição	- Pouco valorizado - Sem avaliação - Não me sinto valorizado.

OBS (*) As perguntas encontram-se disponíveis no apêndice A

Essa seção será dividida em seis subseções onde será abordada as seguintes categorias de análise: Aproveitamento dos Cursos, Diagnósticos de Treinamento e Competências Requeridas, Universidade Corporativa dentro do Banco Praça, Expectativas quanto aos Cursos Economia Aplicada e Conhecendo Setor Público, A Importância da Qualificação e Considerações Finais Sobre as Categorias de Análise Percepção do Funcionário em relação aos Programas de T&D.

4.2.1 Aproveitamento dos Cursos

Os investimentos feitos em programas de Treinamento e Desenvolvimento buscam o aumento da produtividade dentro das organizações. No entanto, para aprender, o funcionário deve estar interessado em adquirir o conhecimento disponibilizado. Percebe-se nas entrevistas, pela visão dos entrevistados, que os cursos feitos pela maioria deles não satisfazem os seus anseios de aprendizagem. Segundo o Entrevistado 1:

Não tenho nenhuma motivação em relação aos cursos oferecidos pelo banco. Sinceramente aprendo muito pouco nestes cursos. (Entrevistado 1)

(...) mesmo quando faço cursos que não estão diretamente ligados à minha função ou tarefa diária, eu aprendo e aproveito esse conhecimento. Acho pouco provável que se faça um curso para execução específica de tarefas, normalmente eles englobam várias competências, cabe a cada um tirar o melhor proveito. (Entrevistado 07)

Sim, se os cursos forem confeccionados visando às necessidades específicas do negócio e valorizando o raciocínio criativo dos funcionários. (Entrevistado 10)

A efetividade do processo de aproveitamento dos programas de T&D depende de sua real integração com os objetivos e estratégias da empresa. Segundo Borges-Andrade (2008, p 351) “(...) a explicação para o sucesso ou fracasso de uma aprendizagem, ou de seus efeitos a longo prazo, pode estar na evidência de falta de domínio de uma competência requerida e importante no trabalho.”

O treinamento visa o aperfeiçoamento dos conhecimentos e o aumento da produtividade e das relações interpessoais. Além disso, objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e competências.

4.2.2 Diagnósticos de Treinamento e Competências Requeridas

O diagnóstico das necessidades de treinamento visa à identificação de lacunas das competências requeridas para um desempenho adequado no trabalho. Neste cenário, o conceito de competência aproxima-se ao da qualificação, composto por conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cumprimento de tarefas pré-estabelecidas. O problema é nem sempre as necessidades diagnosticadas vincularem-se ao negócio organizacional. Se há essa distorção na visão da organização, o treinamento oferecido não fica de acordo com as competências requeridas na execução das tarefas. A maioria dos funcionários entrevistados não vê coerência entre os conteúdos apresentados pelos cursos e suas tarefas. Segundo Bitencourt (2010, p. 39): “Se o indivíduo estiver consciente de seu

papel na organização e de sua contribuição no processo, ele estará mais aberto à aprendizagem, gerando melhores resultados em suas atividades e nos processos da organização.”

Eu percebo que os cursos ministrados pelo banco nos diversos canais disponibilizados aos funcionários têm a finalidade de orientar o desenvolvimento pessoal e profissional numa concepção mais ampla de educação e formação; a intelectual, ética, estética, cultural, científica e tecnológica dos trabalhadores. Posso dizer que os cursos que eu tive oportunidade de realizar até então, sobretudo os presenciais, agregaram valor na minha formação. Contudo, na prática, no exercício da função, deixam a desejar por não estarem atrelados à política de processos e negócios da instituição. (Entrevistado 11)

Teoricamente sim. Quando você estuda cultura organizacional, normas jurídicas, gestão de pessoas, competências organizacionais, etc, se está adquirindo senso crítico e consciência sobre o trabalho e humanização. Por outro lado, dilema é aplicar efetivamente num contexto em que a regra é atingir resultados a curtíssimo prazo, gestores despreparados para permitir manifestações, questionamentos e métodos diferenciados. No final, o sentimento que fica é que o que se aprende não se aplica, é lamentável. (Entrevistado 3)

Percebe-se que os funcionários demonstram, em relação aos cursos oferecidos, o desejo de aprender, de obter conhecimento para facilitar a execução de suas tarefas, sejam elas técnicas ou de relacionamento. Nas entrevistas procurou-se saber se os cursos feitos pelos funcionários eram pertinentes ao trabalho executado por eles e como eram escolhidos. A maioria respondeu que os cursos oferecidos eram indicados pelos próprios funcionários e que a escolha ficava a cargo deles dependendo somente da disponibilidade de liberação da agência. Segundo Borges-Andrade (et al, 2006, p. 489): “As ações de Treinamento e Desenvolvimento promovidas pela organização são caracterizadas pela intencionalidade de produzir um conjunto de efeitos.”

(...) parte-se do princípio que a busca do conhecimento, a construção do saber e do saber fazer é responsabilidade do funcionário. Na atual GDP (avaliação) existe espaço para indicação de competências a serem aperfeiçoadas, mas quando o curso é solicitado pelo funcionário, este esbarra nas conveniências e autorização dos administradores. O foco não são as pessoas e sim o resultado. Já ouvi de gestores que

lucro e pessoas não caminham juntos. Gestão de Pessoas é utopia. No banco é obrigatório 30h aula ao ano de T&D por funcionário o descumprimento impacta negativamente no acordo de trabalho da unidade, correndo o risco de não receber a PLR (divisão semestral de lucros). No final, não importa o curso, a qualidade, a eficiência, o interesse do funcionário, a decisão vem de cima para baixo e o aproveitamento fica comprometido. (Entrevistado 10)

A maioria das competências requeridas para execução das minhas tarefas aprendi com os meus colegas. (Entrevistado 2)

Cabe ressaltar que o aprendizado no ambiente organizacional não está restrito aos treinamentos. Ele também ocorre de maneira natural e constante no ambiente de trabalho. (TRACEY et al.,1995 apud BORGES-ANDRADE et al., 2006, p. 400).

Dentro deste contexto onde se busca diagnosticar as lacunas de competência e as necessidades de treinamento a Universidade Corporativa vem surgindo como uma alternativa capaz de suprir essa demanda.

4.2.3 Universidade Corporativa dentro do Banco Praça

A Universidade Corporativa vem ganhando espaço dentro da organização pela sofisticação de seus sistemas de capacitação profissional e pela possibilidade de alinhar as estratégias da empresa com o desenvolvimento das competências individuais de seus funcionários. Para EBOLI (1999) a missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional. Os funcionários entrevistados demonstram grande apreço pela Universidade Corporativa da organização.

(...) considero a Universidade Corporativa da nossa organização um exemplo a ser seguido. É lamentável que não seja valorizada e ouvida como deveria pela cúpula do banco. A aprendizagem não ocorrerá somente por meio de cursos ou na sala de aula, mas sim pela cultura e estrutura da empresa, pelas relações e condições de trabalho e pela postura desenvolvimentista dos gestores de equipes. Ou seja, a organização dos tempos e espaços e os valores que regem os convívios pessoais passam a ser os formadores ou deformadores dos profissionais trabalhadores da empresa.

Nesse sentido, a universidade se constitui como uma aliada na construção da organização pedagógico-formadora. (Entrevistado 7)

(...) eu devo em grande parte a minha formação ao banco/universidade. O que pode ser discutido é o “tempo” que se tem para de fato aproveitar os cursos e realizá-los com eficácia. Por fim, um ambiente de trabalho que permita o questionamento, a mudança e a comunicação ascendente. (Entrevistado 6)

Observa-se que o conhecimento é um elemento na criação e desenvolvimento de novas competências benéficas para a organização e para o indivíduo. No entanto, nota-se que a Universidade Corporativa poderia ser mais valorizada dentro do ambiente organizacional, visto que pode proporcionar uma educação continuada visando qualificar e compartilhar conhecimentos com o seu capital intelectual, podendo proporcionar sustentabilidade e vantagem competitiva permanente.

Para atender a demanda da agência a maioria dos funcionários, através da Universidade Corporativa fizeram o cursos Economia Aplicada e Conhecendo Setor Público.

4.2.4 Expectativas quanto aos cursos “Economia Aplicada” e “Conhecendo o Setor Público”

A pesquisa deu-se junto a um grupo de funcionários do Banco Praça da Agência Centro voltado ao atendimento do Setor Público. Por tal especificidade delimitou-se dois (02) cursos como representativos das atividades de T&D. Os cursos “Economia Aplicada” e “Conhecendo o Setor Público” foram os eleitos por serem cursos que a maioria dos entrevistados já fez. O curso de Economia Aplicada é dado de forma presencial, com um orientador e um facilitador, faz-se o uso de apostilas, jornais, revistas e vídeos. O objetivo do curso é passar um pouco da história da economia fazendo link com a realidade atual em busca de melhor compreensão do mercado, através dos comportamentos dos mercados financeiros (taxas de juros), razões da pobreza e riqueza de indivíduos e nações, ciclos econômicos, comércio internacional, globalização, e políticas governamentais.

O curso “Conhecendo Setor Público” é à distância, autoinstrucional e o material disponibilizado é uma apostila. O objetivo deste curso é identificar as leis

orçamentárias que regulam a administração pública, distinguir indicadores de oportunidades de negócio e um orçamento público e identificar aspectos da dívida pública que interferem na concessão de crédito a órgãos públicos.

Segundo os entrevistados, os cursos acima referidos são bastante ricos em conteúdos e conceitos. Quando perguntados sobre o auxílio que eles trazem para a execução de suas tarefas rotineiras eles responderam:

Eu parto da premissa que para negociar você precisa conhecer o cliente. O curso Conhecendo o Setor Público fornece essa visão. Os produtos e serviços disponibilizados pelo banco para atender a este público é que precisam de treinamento a fim de subsidiar os funcionários na condução de processos e negócios. Neste aspecto ele deixa a desejar. O curso de Economia Aplicada é técnico e faz um link dos desafios de satisfazer necessidades ilimitadas com recursos escassos com a finalidade na qual o setor bancário está inserido e como reconhecer e atuar no mercado de forma a obter resultados satisfatórios. Decididamente não são cursos para execução de tarefas rotineiras. (Entrevistado 6)

(...) o curso de economia aplicada, é um curso técnico, com várias definições e conceitos, mas com pouca objetividade. Esperava mais relação com a realidade atual. Quanto ao curso Conhecendo Setor Público, apesar de ser um curso autoinstrucional, o material disponibilizado (apostila) é claro objetivo, com riqueza de detalhes e de informações. Ajudou-me a entender como funciona o setor público. (Entrevistado 12)

Quanto aos objetivos do curso “Economia Aplicada”, uma das questões era sobre a identificação das estruturas que organizam os mercados. Os entrevistados comentaram que:

Eu gostei de fazer este curso enquanto cidadã, formação e entendimento da dinâmica capitalista, enquanto profissional o conhecimento auxilia na identificação de oportunidades e ameaças de negócios. (Entrevistado 7)

Fizemos na época algumas dinâmicas com notícias de jornais sobre economia, mas não eram pontuais, não acredito que tenha contemplado esse objetivo no curso. (Entrevistado 3)

Sobre o curso Conhecendo o Setor Público e as contribuições e facilidades que ele trouxe para execução e compreensão das tarefas dos entrevistados:

Os cursos do banco me parecem que não estão focados para a execução de tarefas (bem que alguns poderiam ser) ganharíamos mais tempo, qualidade e eficiência nas rotinas não precisando ler as milhares de INs (instruções normativas) para tarefas mais simples. (Entrevistado 2)

O curso me deu uma visão geral do que é Administração Pública e como funcionam essas instituições. (Entrevistado 1)

Para a minha área de atuação, entendimento da realização e execução do orçamento público dos órgãos Federais. (Entrevistado 4)

A amostra pesquisada e os cursos selecionados serviram de instrumentos de compreensão sobre a percepção funcional em relação aos programas de T&D, na medida em que produziram respostas representativas do pensamento funcional sobre a relevância da qualificação profissional.

4.2.5 A Importância da Qualificação

Observa-se que uma das principais preocupações da instituição é manter-se competitiva dentro de um ambiente de negócio dinâmico e em constante mutação, como é o mercado financeiro. Para atender a este mercado houve uma redefinição das atividades bancárias e das habilidades demandadas aos funcionários.

O banco possui um programa chamado “Trilhas do Desenvolvimento Profissional” do qual, segundo Borges-Andrade (et al. 2006, p. 111), desde a sua divulgação, a página da internet tem se situado entre as cinco mais visitadas do Portal da Universidade Corporativa do Banco Praça, demonstrando o interesse dos funcionários pela questão.

Nas orientações sobre a formulação de trilhas de aprendizagem, foi trabalhada também a necessidade de especificar os recursos necessários à realização das opções de aprendizagem desejadas: tempo, orçamento, equipamento, local de realização, oportunidade de aplicação das aprendizagens no trabalho atual e futuro, o apoio da equipe de trabalho e do gestor. Os funcionários foram estimulados a responder a essas questões antes de iniciar a construção de suas trilhas, visando tornar o planejamento do desenvolvimento profissional mais factível e de acordo com a realidade de cada funcionário. (BORGES-ANDRADE et al., 2006, p. 111).

Observa-se que há uma busca pela qualificação dentro da organização na pesquisa feita junto aos entrevistados; todos tem 3º grau completo, e quatro dos doze entrevistados estão fazendo pós-graduação. Uma das questões da entrevista é saber, na concorrência para cargos melhores, o quanto a qualificação é valorizada pela organização. O banco possui uma ferramenta chamada TAO², cujo objetivo é proporcionar transparência e balizar os processos seletivos internos. No entanto, para funções não comissionadas ou de alçada direta do gestor da agência, é possível fazer alguns “ajustes” no sentido de manipular a classificação, uma vez que os dados impostados pelo funcionário só tem validade se confirmados pelo gestor.

Segundo o Entrevistado 5 Apenas 50% pelo sistema TAO o restante é subjetivo:

Ainda tem um longo caminho a ser trilhado para o efetivo reconhecimento dos esforços dos funcionários, pior ainda se não for “amigo” dos que detêm o poder de decisão.

Não, pois não há acompanhamento pós cursos, nem da área responsável pelos cursos, nem pela gerência do funcionário a fim de avaliar a real aplicação e validade/aplicabilidade do conhecimento adquirido. (Entrevistado 10.)

Eu peguei uma época no Banco que fazia curso toda hora, foi quando consegui ser comissionado. O banco incentivava os gerentes a fazer faculdade e MBA. Hoje o Banco quer resultado financeiro em curto prazo, se você atingir as metas você é bom é considerado qualificado, independente da tua formação, se não... (Entrevistado 3)

Segundo os funcionários a instituição tem uma política voltada somente para o resultado. Neste contexto, se não atingir o resultado, não é qualificado e, de certa forma, isso os desestimula. No entanto, não podemos ignorar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho que oscila de acordo com a situação econômica e política de cada país num determinado momento.

² TAO – “Talentos e Oportunidades” - sistema que busca dar transparência no processo de comissionamento da empresa e também a identificação dos funcionários com os perfis necessários para cada cargo, como público preferencial nas oportunidades para comissionamento.

4.2.6 Considerações Finais Sobre as Categorias de Análise – Percepção do Funcionário em relação aos Programas de T&D

O Banco Praça oferece uma gama variada de cursos visando o aprimoramento profissional, divididos em áreas de interesse pessoal. Segundo a percepção do grupo entrevistado, a maioria dos cursos feitos por eles, nos últimos dois anos, não está ligada à sua atuação profissional diária. Percebe-se uma queixa em relação aos conteúdos. Os funcionários reclamam de cursos que não tem relação com o trabalho deles de forma direta ou que são estruturados de forma muito genérica.

Segundo Borges-Andrade et al. (2006, p. 111):

O processo de desenvolvimento de competências deve considerar não apenas as expectativas da organização em relação ao desempenho profissional, mas também, ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais.

O último curso que eu fiz on-line (AASP) correspondeu às expectativas, o conteúdo estava diretamente ligado a minha atuação diária, embora, não fosse novidade. Os cursos do banco, de um modo geral (na minha visão), não estão diretamente focados com a atuação profissional diária, as competências técnicas ligadas ao saber fazer aprende-se no dia-a-dia por iniciativa própria e auxílio dos colegas. (Entrevistado 7)

Acho os métodos ultrapassados. E pouco motivadores. Entendo que a razão principal é porque é ministrado por bancários. (Entrevistado 1)

Alguns são pertinentes, outros não (...). (Entrevistado 8)

[...] creio que os cursos que participei até agora não trouxeram uma mudança muito significativa na execução das minhas tarefas. (Entrevistado 6)

Se existem ações nas quais o processo de Treinamento e Desenvolvimento é compartilhado entre empresa e empregado, estas devem gerar valor econômico para a organização e satisfação para o empregado. Persistindo a falta de objetividade, o treinamento resulta em prejuízo e desgaste para organização e funcionário. A escolha de implantação de treinamentos envolve diversos fatores ligados à análise da empresa, das tarefas e dos recursos humanos, os quais

envolvem, além do perfil de quem será treinado, a motivação pessoal para o entendimento, aceitação e prática das novas tarefas e responsabilidades.

O Entrevistado 4 falando sobre o conteúdo dos cursos, considera, que:

[...] os programas de treinamento bem estruturados, os encontrados na Web, são bastante didáticos, envolvem figuras, jogos e desafios que, conjugados, te ajudam a construir o conhecimento.

Em relação aos conteúdos ministrados a queixa maior refere-se à objetividade em relação às tarefas executadas.

Segundo o Entrevistado 10:

[...] quando nos inscrevemos para um curso ficamos na expectativa de que o conhecimento adquirido nos auxiliará de alguma forma.

Eu estou numa nova função há oito meses. Os cursos oferecidos até o momento, não estão direcionados para a minha área de atuação. Estou carente de treinamento. (Entrevistado 2)

Contextualizando os apontamentos com a teoria, confirma-se a idéia de Marcondes que preconiza ser a expectativa do aprendizado o fundamento do reforço, influenciado por suas conseqüências positivas.

Quando indicados para fazer um curso, por exemplo, relacionado a economia ou investimentos, os entrevistados esperam que tais cursos forneçam ferramentas para facilitar o seu dia a dia. Nota-se certa frustração na aplicabilidade desses à realidade das tarefas, não se percebendo melhora direta na rotina.

O Entrevistado 5 comenta que:

Tem bastante coisa sem objetividade, mas algumas coisas são interessantes, como o curso de Economia e Finanças, talvez eu tenha gostado do curso porque tenho conhecimento na área, sou formada em Contabilidade.

Não tenho muito interesse pelos cursos que o banco oferece, não tenho a intenção de fazer carreira, estou mais interessado em outros concursos. (Entrevistado 3)

Há que se considerar que, sendo os cursos presenciais, nos quais incluem-se público do interior do Estado e de outras agências da Capital, mesmo estes não sendo relacionados à melhoria direta das tarefas, aumenta a credibilidade pelo proveito intermediado na troca de experiências com colegas.

[...] é bem melhor o curso que tem colegas de outras agências, mesmo do interior. Sempre tem alguma coisa que eles estão fazendo que a gente não está sabendo fazer. (Entrevistado 9)

Em um sentido ideal, um evento instrucional deveria produzir reações favoráveis, 100% de aprendizagem dos objetivos instrucionais, aplicação correta e eficaz dos desempenhos aprendidos em treinamento, melhoria permanente dos níveis de desempenho, comprometimento e motivação para o trabalho, transferência de tecnologia, melhoria no desempenho de grupos, bem como o aumento de eficiência, eficácia e efetividade organizacional. (BORGES-ANDRADE et al., 2006, p. 239).

A escolha de se implantar ou não um treinamento envolve diversos fatores ligados à análise da empresa, das tarefas e dos recursos humanos. Segundo Marcondes (2010, p. 265): “[...] o treinamento busca sempre a transformação de pensamentos, ideias e práticas consolidadas [...]”. Além do perfil de quem será treinado, é importante levar em conta a motivação das pessoas para o entendimento, a aceitação e a prática das novas tarefas e responsabilidades.

Percebe-se que o sucesso de uma ação de treinamento e desenvolvimento não é somente traçar objetivos e escolher a melhor estratégia para que a aprendizagem ocorra. Também é importante a leitura de contexto interno e externo, o levantamento das necessidades de treinamento, motivação, execução e avaliação dos resultados, para que, assim, o público alvo possa adquirir ou aperfeiçoar as competências necessárias, desenvolvendo-se como pessoa e como profissional. Segundo Borges-Andrade (2006 p. 539) “O processo de fato nunca termina porque ele é sempre renovado e recriado a cada momento como se fosse uma grande espiral.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo verificar a percepção dos funcionários do Banco Praça quanto aos programas de Treinamento e Desenvolvimento ofertados em relação a sua aplicabilidade cotidiana. Ao questionar-se T&D analisa-se a formação funcional, a cultura organizacional e como tais programas qualificam o empregado na realização das atividades visando atingir as diretrizes da organização. T&D apresenta-se como uma das ferramentas de produtividade da empresa ao buscar qualificar a mão de obra. Assim, também auferiu-se através de um instrumento de pesquisa quais as percepções das contribuições que os cursos Economia Aplicada e Conhecendo o Setor Público trouxeram. O foco primordial foi estabelecer qual a contribuição que tais programas trazem em termos de aperfeiçoamento de desempenho e melhoria na realização das tarefas.

Abordou-se o conceito de Universidade Corporativa, suas características, objetivos e resultados. As competências organizacionais e individuais foram revistas e analisadas. A fim de alcançar respostas à questão levantada, optou-se por utilizar como instrumento de pesquisa uma entrevista realizada em público alvo definido. A aplicação da entrevista, o levantamento das respostas e o aporte teórico que fundamentou o presente trabalho, permitiu inferir que conhecer, ouvir, considerar e avaliar o quadro funcional resulta em ganho para a instituição, uma vez que lhe fornece vantagem competitiva.

A análise dos resultados obtidos com as entrevistas também permitiu concluir que a maioria dos entrevistados não acredita na aplicabilidade e assertividade dos cursos realizados, não relacionando-os à execução de suas tarefas. Para Le Boterf (1999), seria mais produtivo que o funcionário pudesse eleger, dentre as diversas opções de aprendizagem, a mais adequada para si.

Internamente, a instituição pesquisada oferece acesso a uma Universidade Corporativa que possibilita aos colaboradores planejar sua carreira através de um programa denominado “trilhas de aprendizagem”. No programa, cada qual concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas aspirações e necessidades, integrando planejamento de carreira às expectativas organizacionais. No escopo das propostas previstas no presente trabalho, a provocação de reflexões sobre os programas de T&D, suas intenções político-pedagógicas, e as finalidades das ações de tais

programas e sistemas, identifica-se o pressuposto de que a formação é um processo contínuo e inacabável, portanto, vivo. E, como tal, sempre em movimento, sujeito a mudanças e adequações conforme seu desenrolar, traduzindo-se como a maior contribuição ofertada à instituição pesquisada.

As concepções teóricas e as diretrizes para as ações de educação num plano acadêmico contribuem na medida em que apontam eixos de condução da educação permanente no âmbito organizacional.

Em um mercado competitivo, globalizado, ágil e permeado de informações, como o atual, as instituições que alavancam conhecimento e investem na formação de seu capital humano sobressaem-se. Esta saliência retorna a seus ativos financeiros e sociais. Conclui-se, então, que T&D, apesar das limitações inerentes a sua função, reveste-se de importância e representa uma ferramenta estratégica relevante por propagar conhecimentos, a própria cultura institucional e gerar competitividade pelo mérito do saber.

Considera como limitações da pesquisa o contato próximo com os entrevistados. Apesar de não trabalhar diretamente com eles, fazer parte da mesma agência gerou no início das entrevistas alguma desconfiança por parte deles.

A pesquisa realizada no presente trabalho de conclusão de curso não pretende encerrar o debate sobre Treinamento e Desenvolvimento, ciente de que outras visões e teorias e/ou outro grupo funcional, poderão acrescentar, corroborar ou negar as conclusões aqui expostas.

Sugere-se a futuras pesquisas sobre o tema T&D, o aprofundamento sobre Universidade Corporativa, a importância do capital humano e intelectual nas empresas, dentre outros tópicos relativos ao assunto. Considera-se relevante a extensão da atual pesquisa em outras agências e instituições, bem como sua aplicação nas áreas responsáveis pelo T&D, a fim de se obter a visão de tais segmentos.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, Gustavo Gruneberg (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: ABTD. São Paulo: Makros Books, 1994.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COELHO, Francisco Antônio Junior; ABBAD, Gardênia da Silva. Construção e Validação de uma Escala de Avaliação de Impacto em Profundidade de um Treinamento a Distância em uma Organização do Setor Bancário Brasileiro. **REAd**: Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 2010.

CRUZ, Alexandro. **Bancos não param de investir em TI**. [São Paulo]: IP News, 2009. Disponível em:
<<http://www.ipnews.com.br/voip/pesquisas/pesquisas/bancos-n-o-param-de-investir-em-ti.html>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, M. P. Educação Corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. A Educação Corporativa e a Formação Profissional. [2010?]. Disponível em:
<<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

LUDWIG, Valdez. Cabeça nas nuvens, pés no chão. **Revista BB.com.você**, [S.l.], ano 4, n. 19, p. 6-8, mar./abr. 2003.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à Universidade Corporativa. In: GODOY, Arilda Schmidt et al.

Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders. cap. 9. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

RIBEIRO FILHO, Frederico. **Glossário.** Belo Horizonte: Frederico Ribeiro Filho, 2010. Disponível em: <<http://www.fred.adm.br>> Acesso em: 20 ago. 2010.

SENGE, Peter M. **Quinta Disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1999.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ESTRUTURA DA ENTREVISTA

ESTRUTURA DA ENTREVISTA

- 1 – As atividades de T&D (cursos) oferecidas pela instituição a qual pertence, correspondem a sua atuação profissional diária?
- 2 – As atividades de T&D(cursos) são ministradas de modo a garantir um perfeito aproveitamento do que está sendo ensinado?
- 3 – Você acha que as competências requeridas na execução de suas tarefas estão de acordo com os programas de T&D oferecidos pelo banco? Justifique.
- 4 – Existe algum levantamento junto aos funcionários sobre as necessidades e formas de treinamento?
- 5 – Os cronogramas de T&D (época, locais, tipos de eventos, instrutores, entre outros) estão adequados a programação do treinamento?
- 6 – A avaliação das atividades de T&D gera mudanças na realização destas?
- 7 – Os resultados obtidos com T&D, em sua avaliação, são perceptíveis à empresa? O banco valoriza os funcionários que buscam qualificação?
- 8 – A Universidade Corporativa é um diferencial de sua instituição de trabalho?
- 9 – Os cursos ofertados pela Universidade Corporativa agregam conhecimento e diferencial pessoal e profissional a quem os realiza?
- 10 – Quanto aos cursos Conhecendo o Setor Público e Economia Aplicada: Eles auxiliam na execução de suas tarefas rotineiras?
- 11 – O curso de Economia Aplicada tem vários objetivos dentre eles identificar as estruturas que organizam os mercados. Você acha que conseguiu entender essa dinâmica? Ela é importante para execução de suas tarefas?
- 12 – Que contribuições o curso Conhecendo o Setor Público, que a maioria dos funcionários da agência fez, trouxe de conhecimentos e facilidades na execução de suas tarefas?