

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

Walter Tetsuya Ukuma

FATORES QUE MOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO “X” A
BUSCAR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Porto Alegre

2011

Walter Tetsuya Ukuma

**FATORES QUE MOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO “X” A
BUSCAR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

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

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Tutor Orientador: Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle

Porto Alegre

2011

Walter Tetsuya Ukuma

**FATORES QUE MOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO “X” A
BUSCAR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Fernando Dias Lopes

Prof^a. Mariana Baldi

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças e motivação para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores e tutores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que nos acompanharam durante todo o período em que foi realizado o curso de especialização e ao Banco do Brasil S A pela oportunidade de participar desse processo através do qual foi possível o desenvolvimento profissional e pessoal através da transmissão de conhecimento.

Aos tutores orientadores Patrícia Locatelli e Lucas Socoloski Gudolle por todo apoio, paciência e dedicação, transmitindo as orientações e conhecimento necessários para o desenvolvimento do trabalho de conclusão do curso.

A todos os colegas do curso de especialização, em especial aos colegas de turma e de agência, Ivan Guilherme, Mauro Marcelo e Sandra Martins, pelo apoio constante durante toda a realização do curso de especialização e desenvolvimento do trabalho de conclusão.

Agradeço a meus irmãos, Luciano Hayato e Tânia Miyuki e a meus pais, Sadao Ukuma e Yoshiko Ohara Ukuma, por tudo o que fizeram e ainda fazem por mim, sempre me incentivando e motivando na busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço especialmente a minha amada esposa, Sandra Eiko e a minha querida filha Fernanda Ayumi, pela compreensão nos momentos de ausência, pelo apoio incondicional e pela força e inspiração para que pudesse superar mais uma etapa de minha vida.

RESUMO

Para que as empresas mantenham-se competitivas no mercado onde o desenvolvimento e as inovações tecnológicas são constantes e produtos similares são logo produzidos pelos concorrentes, é fundamental o investimento na capacitação dos colaboradores. Isso permite agregar um diferencial competitivo para os produtos/serviços oferecidos, uma vez que o atendimento diferenciado prestado por funcionários mais capacitados pode ser fator determinante para a conquista dos clientes. Sendo assim várias empresas oferecem cursos de capacitação a seus funcionários, incentivando-os a se desenvolver e adquirir novos conhecimentos. Mas é necessário que esses funcionários também estejam motivados para a busca de seu desenvolvimento profissional e pessoal de forma continuada. O presente trabalho teve como objetivo identificar os motivos que levam os funcionários do Banco “X” a buscar capacitação através dos cursos oferecidos pela instituição financeira. Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se uma pesquisa descritiva com a metodologia de estudo de caso, através de questionários encaminhados a funcionários do Banco “X” que participam do Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - 2009/2011. Através da análise dos dados coletados verificou-se que a possibilidade de desenvolvimento/capacitação profissional e pessoal e a perspectiva de ascensão profissional são os principais fatores que motivam os funcionários a buscar capacitação através da participação nos cursos oferecidos pela instituição financeira. No presente trabalho foi possível a identificação dos fatores considerados como motivacionais, gerando subsídios para que a empresa possa analisar e compreender os fatores considerados pelos funcionários pesquisados.

Palavras-chave: processos de gestão de pessoas, capacitação, motivação.

ABSTRACT

For the companies to remain competitive in a market where the development and technological innovations are constant, and similar products are immediately produced by competitors, it is essential to invest in training employees. This allows to add a differential advantage for products / services offered, as the distinguished service rendered by more qualified employees can be a decisive factor in acquiring new customers. So many companies provide training courses for their employees, encouraging them to develop and acquire new knowledge. But it is also necessary that these employees are motivated to search for its development continuously. The present work is intended to identify the reasons that causes the employees of the Bank "X" to seek training through courses offered by the financial institution. For the development of this work was carried out with a descriptive case study methodology, through questionnaires sent to officials of the Bank that participate in the specialization Course - Business Financial Management, in the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) 2009/2011. Through the analysis of the data collected was verified that the possibility of professional and personal qualification/development and the perspective of career advancement are the main factors that motivate employees to seek training through participation in courses offered by the financial institution. In this work was possible to investigate factors considered as motivational, generating subsidies for the company to analyze and understand the factors considered by the employees surveyed.

Keywords: people management processes, training, motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	16
Figura 2 - A Teoria de Maslow.....	24
Figura 3 - Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg.....	25
Gráfico 1 - Questão 1 - Qual o motivo que o leva a participar dos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais disponibilizados pelo Banco.....	31
Gráfico 2 - Questão 2 - Os conhecimentos adquiridos através dos treinamentos / cursos disponibilizados pelo Banco contribuíram para seu desenvolvimento profissional e pessoal.....	33
Gráfico 3 - Questão 3 - A participação nos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais trouxe benefícios em termos de encarecimento dentro do Banco.....	34
Gráfico 4 - Questão 4 - O que o motivou a participar do programa de aprimoramento MBA à distância oferecido pelo Banco.....	35
Gráfico 5 - Questão 5 - O conhecimento adquirido através do programa de aprimoramento MBA à distância contribuiu / melhorou seu desempenho no trabalho.....	36
Gráfico 6 - Questão 6 – Os investimentos realizados pelas empresas objetivando o desenvolvimento dos colaboradores apresentam retorno sobre a forma de capacitação e conhecimento, conhecimento este que acaba agregando valor aos produtos e serviços da empresa. Na sua opinião a quem cabe a tarefa de buscar o desenvolvimento continuado e a capacitação dos funcionários do Banco.....	37
Gráfico 7 - Questão 7 - Os cursos de treinamento (presenciais e auto-instrucionais) e os programas de aprimoramento de funcionários (MBA à distância) são boas ferramentas à disposição do Banco para a capacitação de seus funcionários.....	38
Gráfico 8 - Questão 8 - Qual sua avaliação sobre os cursos de capacitação (treinamentos,	

	cursos presenciais e auto-instrucionais e programas de aprimoramento / MBA) oferecidos pelo Banco.....	39
Gráfico 9 -	Questão 10 - Na sua opinião o que o Banco poderia fazer para incentivar / motivar seus funcionários a buscar a capacitação de forma continuada.....	43
Tabela 1 -	Faixa Etária.....	30
Tabela 2 -	Cargo Atual no Banco.....	30
Tabela 3 -	Tempo de Banco.....	30
Tabela 4 -	Questão 1 - Qual o motivo que o leva a participar dos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais disponibilizados pelo Banco.....	31
Tabela 5 -	Questão 2 - Os conhecimentos adquiridos através dos treinamentos / cursos disponibilizados pelo Banco contribuíram para seu desenvolvimento profissional e pessoal.....	32
Tabela 6 -	Questão 3 - A participação nos treinamentos / cursos presenciais e auto- instrucionais trouxe benefícios em termos de encareiramento dentro do Banco.....	34
Tabela 7 -	Questão 9 - As modalidades disponibilizadas (presenciais, auto-instrucionais, à distância, etc.) são adequadas para realização dos cursos de capacitação oferecidas pelo Banco.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	QUADRO TEÓRICO.....	13
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.2	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	17
2.4	EDUCAÇÃO CORPORATIVA	19
2.5	MOTIVAÇÃO	21
2.6	TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
5	CONCLUSÕES.....	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	50

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento contínuo de novas tecnologias, os avanços na área de informática e comunicação, a disponibilização de informações quase em tempo real, o acirramento da competitividade em decorrência da globalização e a conscientização dos consumidores cada vez mais conhecedores de seus direitos, têm exigido das empresas a busca por profissionais capacitados, competentes, que consigam gerar e disseminar o conhecimento adquirido ao mesmo tempo em que sejam capazes de tomar decisões em um curto espaço de tempo, conciliando os interesses empresariais com os anseios dos consumidores.

Não basta que o profissional possua conhecimentos básicos e superficiais, a cobrança é por colaboradores capacitados, competentes, flexíveis, detentores de conhecimento e habilidades suficientes para que consigam desenvolver suas atividades e que atendam as demandas com agilidade e dentro das expectativas esperadas pelos clientes. Demonstrando que as pessoas que compõe o quadro de pessoal das empresas, representam fator determinante para o atingimento dos objetivos empresariais.

Em decorrência da acirrada competitividade de mercado, os produtos oferecidos pelas empresas apresentam muitas similaridades e os lançamentos são logo copiados pelos concorrentes. O que pode diferenciar uma empresa de outra, é o atendimento personalizado, a disponibilização de produtos e serviços customizados, a consultoria especializada prestada no atendimento aos clientes, gerando uma vantagem competitiva. No setor bancário não é diferente, é necessário que as instituições financeiras busquem essa vantagem competitiva, através do atendimento diferenciado, oferecendo soluções adequadas para as necessidades apresentadas por seus clientes. Para isso é fundamental o investimento em capacitação (treinamento e desenvolvimento) dos funcionários, uma vez que são eles que vão atender as demandas dos consumidores.

Assim como em outras empresas, o Banco “X”, através de um sistema de educação corporativo, tem oferecido cursos de capacitação a seus funcionários, incentivando a qualificação, objetivando o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades profissionais e pessoais de cada indivíduo e auxiliando no desempenho de suas funções.

O Banco "X" tem promovido ações de capacitação, através de Programas de Formação Superior (bolsas de graduação, bolsas de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, bolsas de pós-graduação stricto sensu - mestrado e doutorado e idiomas à distância), de Programas de Aprimoramento dos Funcionários (Universidade Aberta do Brasil, MBA à distância) e Programas de Educação Empresarial (cursos, ciclo de palestras, treinamento no exterior, entre outros eventos de atualização profissional) além de cursos e treinamentos específicos (presenciais e auto-instrucionais).

É necessária a conscientização de que o processo de aprendizagem deve ser contínuo e constantemente reciclado com o intuito de se adquirir novos conhecimentos. Tarefa que cabe não somente às empresas, mas também aos funcionários, sendo responsáveis pelo desenvolvimento de suas competências, habilidades e atitudes. Mas o que levam os funcionários a buscar capacitação através da realização dos cursos oferecidos pelo Banco "X"?

O objetivo principal desta pesquisa é investigar o que motiva os funcionários a buscar capacitação nos cursos oferecidos pelo Banco "X".

Os objetivos específicos a serem alcançados com o desenvolvimento deste trabalho são os seguintes:

1. Identificar os fatores que levam os funcionários a se qualificar através dos cursos de treinamento e capacitação oferecidos pela empresa, notadamente, os cursos de pós-graduação;
2. Apresentar a avaliação dos funcionários quanto aos cursos ofertados pelo Banco "X", não se limitando somente aos cursos de pós-graduação, quanto à contribuição efetiva do conhecimento adquirido para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada indivíduo;
3. Conhecer a opinião dos funcionários quanto às modalidades (presenciais, auto-instrucionais, à distância, etc.) disponibilizadas pelo Banco "X" para realização dos cursos de capacitação.

Para análise e estudo do tema proposto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, com coleta de dados através da aplicação de questionários a funcionários do Banco "X" que estão participando do Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2009/2011. O trabalho será estruturado em cinco capítulos: Introdução, Quadro teórico, Procedimentos Metodológicos, Análise dos Resultados e as Conclusões.

Pretende-se com o desenvolvimento deste trabalho apresentar os motivos que levaram os participantes do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2009/2011 a buscar capacitação através dos cursos oferecidos pelo Banco "X", sua avaliação sobre a contribuição dos mesmos e sua opinião sobre as diferentes modalidades, possibilitando à empresa a compreensão dos aspectos motivacionais de seus colaboradores e a correção de possíveis falhas existentes que por ventura possam estar inseridos neste contexto.

2. QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os conceitos sobre gestão de pessoas e sobre os processos de gestão de pessoas. Também serão apresentados aspectos relacionados a treinamento e desenvolvimento, educação corporativa, motivação e suas teorias.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Em decorrência do desenvolvimento contínuo e das inovações tecnológicas, do advento da globalização da economia, da ampliação do acesso à internet, do acirramento da competitividade, do crescimento do mercado consumidor cada vez mais exigente e conhecedor de seus direitos, dentre outros fatores, são criados novos desafios para as empresas, ressaltando a importância que as pessoas representam para suas organizações, uma vez que são essas pessoas que detém o conhecimento e as habilidades necessárias para que as organizações atinjam os objetivos traçados.

Segundo Chiavenato (2010, p. 11): “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários.”

A interface entre os consumidores e os produtos/serviços de uma empresa é realizada pelos vendedores e consultores da organização, ou seja, pela “força de vendas” da empresa que é composta pelas pessoas que são responsáveis pelo atendimento aos clientes, que buscam satisfazer suas necessidades e conquistar a confiança e fidelização dos consumidores. As organizações já perceberam que para continuar crescendo e para que possam manter-se competitivas no mercado globalizado é fundamental o investimento na qualificação das pessoas que compõe seu quadro de pessoal, ficando evidente a importância dos colaboradores no atendimento das demandas dos consumidores, uma vez que a concretização dos negócios, na maioria das vezes depende das habilidades, do poder de argumentação e convencimento dos negociadores.

Em decorrência da competitividade entre as empresas, os produtos e serviços ofertados apresentam muitas similaridades, sendo que o fator decisivo para a concretização dos negócios pode estar no atendimento diferenciado e nas consultorias que são realizadas pelos colaboradores

da organização. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e conhecedores de seus direitos, devendo as empresas e principalmente seus colaboradores estarem preparados e capacitados para que consigam atender os anseios do mercado consumidor.

Através da gestão de pessoas as empresas buscam administrar as pessoas que trabalham nas organizações, buscando conciliar os interesses organizacionais com os de seus colaboradores.

A gestão de pessoas pode ser entendida como um processo através do qual ocorre o gerenciamento das pessoas que trabalham nas organizações, utilizando e desenvolvendo seus conhecimentos e habilidades, conciliando os interesses dos diversos *stakeholders* com os objetivos organizacionais. Conforme Gil (2010, p. 17): “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

De acordo com a definição dada por Mussak (2010, p. 27):

Gestão de Pessoas é a expressão mais comum utilizada para designar o modo de lidar com as pessoas nas organizações. É uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. A rigor, é uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Os processos de gestão de pessoas auxiliam o administrador no desempenho de suas funções, sendo que as metas e objetivos empresariais são cumpridos com a cooperação das pessoas que trabalham nas organizações, ressaltando a importância da gestão de pessoas no atingimento dos resultados esperados pelas empresas.

Segundo Chiavenato (2010, p. 15) “gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como”:

1. Agregar talentos à organização;
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;
3. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador;
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo;
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente;
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.

Gerir pessoas definitivamente requer dos administradores das organizações muito mais do que o simples conhecimento técnico das atividades, exige que este desenvolva habilidades e

competências que possam auxiliá-lo na gestão destas pessoas. Dentre as competências atuais para o gestor de pessoas apresentadas por Mussak (2010, p. 42) destacamos:

Adaptação à mudança: saber gerir e lidar com diferentes situações de mudança, superando os obstáculos e as resistências pessoais, fundamentando-se no direcionamento orientado por valores e princípios éticos;

Autodesenvolvimento: ação de contínuo aperfeiçoamento profissional e cultural, tendo em vista as novas experiências de sua área, em resposta às variáveis de mercado, bem como enriquecimento cultural pra tratar melhor as questões de diversidade.

Inteligência interpessoal: compreender sentimentos das outras pessoas, reconhecendo genuinamente e tendo interesse por suas preocupações, escutando-as, lendo os sinais não verbais e valorizando suas perspectivas e o modo como sentem e pensam.

Liderança: Capacidade de ampliar as energias de sua equipe, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, por meio de uma relação de parceria e motivando-as e envolvendo-as, visando à obtenção de resultados e ao desenvolvimento permanente de suas competências, dentro de um clima de motivação e moral elevados.

Os administradores das organizações precisam estar preparados para conseguir gerir seus colaboradores, sendo necessário que desenvolvam competências que o habilitem a coordenar e compreender seus funcionários, valorizando suas crenças e valores, sabendo motivar sua equipe de trabalho para que consigam superar suas metas, buscando sempre seu autodesenvolvimento de forma continuada, mantendo a organização competitiva no seu mercado de atuação.

As organizações são afetadas por diversos fatores externos como a globalização, o crescimento da competitividade, de estarmos vivenciando a chamada era da informação, dentre outros, obrigando as empresas a se adequar às exigências do mercado, buscando o crescimento e ressaltando a importância do fator humano na sobrevivência das empresas. Conforme relatado por Mussak (2010, p. 5), “o avanço sustentado da competitividade depende do fator humano”, enfatizando a importância e o diferencial competitivo que as pessoas agregam para as empresas, demonstrando o grau de importância que o gerenciamento dos colaboradores através dos processos de gestão de pessoas representa para que as empresas atinjam seus objetivos, ainda mais em tempos em que a competitividade é fator marcante no cenário mundial.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os processos de gestão de pessoas englobam todos os processos que relacionam as pessoas com a empresa, apresentam as práticas necessárias para o gerenciamento das pessoas, respeitando as diferenças de cada indivíduo e buscando conciliar os interesses individuais com os

objetivos empresariais. Para Chiavenato (2010, p. 15) “a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, sendo constituído por seis processos básicos, conforme ilustrado na figura 1:

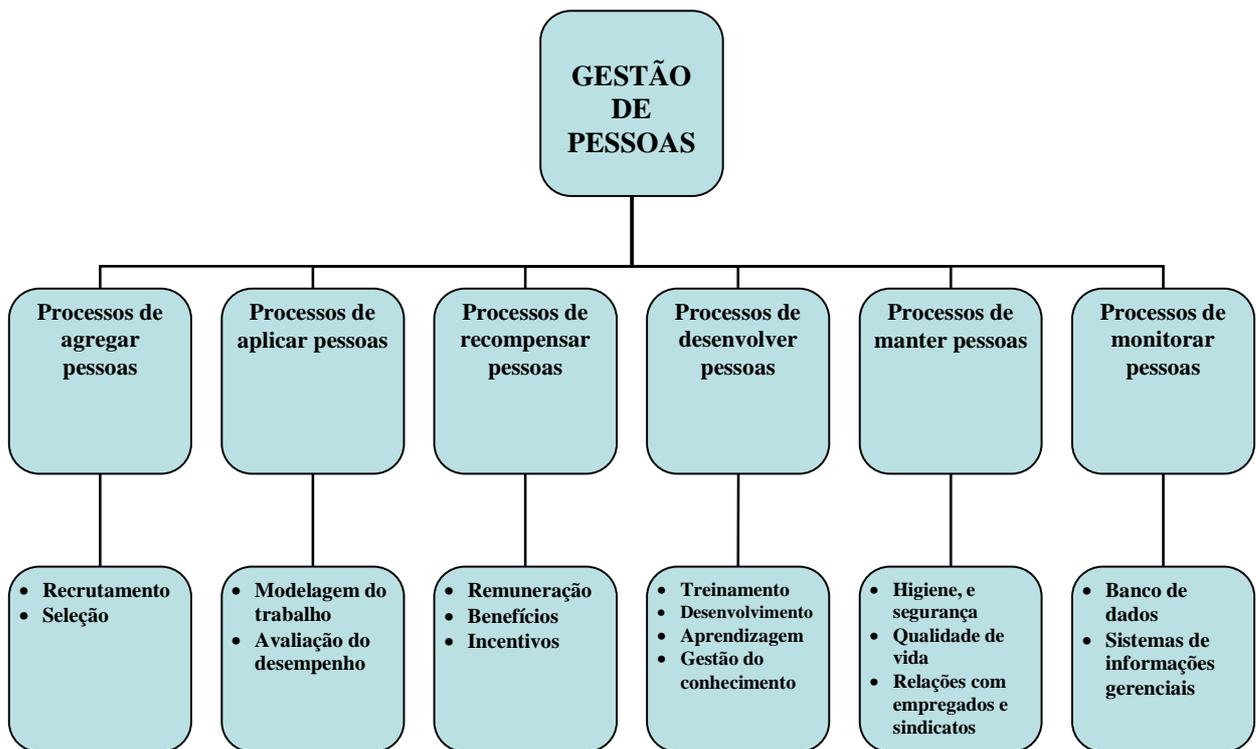


Figura 1 – Os seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2010)

Os processos de gestão de pessoas, segundo Dutra (2009), são classificados em função de sua natureza em: movimentação, desenvolvimento e valorização. Sendo que no processo de movimentação estão contidas todas as ações relacionadas ao movimento de pessoas em relação com as empresas, ainda que não apresentem vínculos empregatícios, compreendendo as práticas de: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. No processo de desenvolvimento estão as ações que objetivam o estímulo e a criação de condições para o desenvolvimento das pessoas e são representadas pelas práticas de: capacitação, carreira e desempenho. Já no processo de valorização estão às ações voltadas para a distinção e recompensa para os colaboradores das empresas, sendo representadas pelas práticas de: remuneração, premiação, serviços e facilidades.

A preocupação com o processo de desenvolvimento cabe não somente à empresa, mas também a cada indivíduo da organização. As empresas buscam agregar valor a seus produtos e serviços através da capacitação de seus colaboradores, uma vez que pessoas com maior conhecimento e mais preparadas acabam gerando um diferencial competitivo à medida que são capazes de criar soluções e conceder serviços de consultoria aos clientes, ofertando produtos e serviços mais adequados às necessidades de cada consumidor.

Dutra (2009, p. 126) relata que “as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa”. Os investimentos realizados pelas empresas objetivando o desenvolvimento de seus colaboradores apresentam retorno sobre a forma de capacitação e conhecimento, conhecimento este que acaba agregando valor aos produtos e serviços da empresa, uma vez que o desenvolvimento e capacitação das pessoas acabam tornando-se um diferencial competitivo da empresa em relação a seus concorrentes. É fundamental o desenvolvimento e capacitação das pessoas que trabalham nas empresas, uma vez que são esses profissionais que lidam com os “desafios” diários, que atendem as necessidades e as demandas dos consumidores, devendo então estar preparados à altura para que consigam ter êxito no exercício de suas atividades.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em decorrência do alto nível de competitividade do mercado e do crescente avanço e criação de novas tecnologias, é fundamental que as empresas invistam em treinamento e no desenvolvimento de seus funcionários, com o objetivo de torná-los profissionais cada vez mais capacitados, dotados de conhecimento que possam auxiliá-los nas tomadas de decisões, decisões estas que contam com prazos cada vez menores para solução desses problemas, e que possibilite conciliar os objetivos traçados pelas organizações com as necessidades dos consumidores. Segundo GIL (2010, p. 118), “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Conforme definição constante no dicionário Aurélio, capacitar significa: “1. tornar(-se) capaz; habilitar(-se). 2. persuadir(-se), convencer(-se)”. Dutra (2009) classifica a prática da

capacitação como componente do processo de desenvolvimento. Para Chiavenato (2010, p. 16) os processos de desenvolver pessoas são aqueles "utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas". Na prática da capacitação estão inseridas todas as ações de treinamento e desenvolvimento que agregam conhecimentos e habilidades para as que as pessoas consigam executar suas atividades e enfrentar novos desafios.

De acordo com França (2010 p. 88) treinamento e desenvolvimento podem ser definidos como:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos para a organização.

O processo de treinamento tem como objetivo o aprendizado de curto-prazo, focando a ampliação da capacidade do indivíduo em executar melhor suas atividades realizadas, proporcionando melhor produtividade. O processo de desenvolvimento compreende um conjunto de experiências buscando o crescimento profissional e capacitação do indivíduo, não se limitando necessariamente ao cargo ocupado atualmente, mas possibilitando que o mesmo possa evoluir e ascender dentro da instituição.

Para Gil (2010, p. 122) treinamento e desenvolvimento são assim conceituados:

Treinamento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa;

Desenvolvimento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado pra o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

Através do processo de treinamento dos funcionários as organizações buscam capacitar seus colaboradores, auxiliando-os no melhor exercício de suas atividades diárias, tratando-se de um processo educacional de curto-prazo, ao passo que o processo de desenvolvimento busca

aperfeiçoar e capacitar os funcionários visando não somente seus cargos atuais, mas preparando estes funcionários para seu crescimento profissional, possibilitando a capacitação e ascensão profissional.

Conforme relatado por França (2010, p. 88):

O treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.

Affonso (1980), apud FRANÇA (2010, p. 89) indica que as atividades de treinamento estão relacionadas à:

- Necessidade de preparar pessoas para substituir as que vão saindo das organizações;
- Necessidade de preparar os profissionais para novas atividades e ocupações;
- Necessidade de desenvolver gestores que se movimentem vertical e horizontalmente;
- Adaptação à rápida modificação do conteúdo do trabalho e das transformações tecnológicas.

As práticas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores das organizações não devem ser vistos como uma despesa a mais, mas como um investimento que traz retorno para as empresas e para as pessoas que participam desses processos, quer seja pelo aumento na produção, pela disseminação do conhecimento, pela conquista de novas habilidades, pela preparação dos colaboradores para ascensão profissional, melhoria no atendimento das necessidades dos clientes e a preparação necessária para que as pessoas consigam enfrentar os desafios diários inerentes a execução de suas atividades.

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As empresas começaram a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo clientes e fornecedores (GIL, 2010). A utilização de sistemas de educação corporativa tem propiciado às organizações a adoção de práticas que possibilitam a gestão do conhecimento e a capacitação continuada dos colaboradores das empresas.

Segundo Gil (2010, p. 123):

A Educação Corporativa compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Com uma abrangência bastante ampla, busca gerir as atividades de

capacitação em sintonia com as estratégias do negócio, atuando com todos os integrantes da cadeia produtiva e de relacionamentos da organização: funcionários, colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, clientes e comunidade.

Conforme definição apresentada pelo site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior¹ (portal Educator):

Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

Segundo Chiavenato (2010) a educação corporativa apresenta um modelo diferente do treinamento tradicional, apresentando uma visão mais ampla e de longo prazo, sendo que as empresas que implementaram a educação corporativa criaram suas universidades próprias, as chamadas Universidades Corporativas.

Através das Universidades Corporativas as organizações possibilitam acesso a treinamentos e cursos de capacitação, buscando através da educação corporativa desenvolver a formação e capacitação de seus colaboradores, agregando valor e buscando a geração de um diferencial competitivo aos seus produtos e serviços através do investimento realizado na qualificação e desenvolvimento de seus profissionais.

Ainda conforme Chiavenato (2010, p. 388):

Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio, que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. O gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio.

Assim como as grandes organizações, as instituições financeiras também têm possibilitado a seus funcionários o acesso a cursos e treinamentos através de universidades corporativas que possibilitem a capacitação, o desenvolvimento profissional e pessoal e contribuindo para o crescimento do capital intelectual das organizações. Podemos citar como

¹ Portal Educator. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>. Acesso em: 17/04/2011.

exemplo as universidades corporativas do Banco do Brasil, do Banco do Nordeste, da Caixa Econômica Federal, dentre outros.

Conforme relatado por Gil (2010, p. 118):

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas.

A educação corporativa promove uma vantagem competitiva, tendo se tornado quase que uma necessidade para as grandes organizações. As organizações através de suas universidades corporativas procuram contribuir para a melhoria dos produtos e serviços oferecidos, qualificando e capacitando de forma continuada os colaboradores das organizações, aprimorando as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) pessoais e profissionais de seus colaboradores, com o objetivo de construir e manter esse diferencial competitivo para as empresas.

2.5 MOTIVAÇÃO

A motivação é um tema vastamente debatido em gestão de pessoas, podendo ser tratado como uma das grandes preocupações dos executivos das organizações, uma vez que a falta de motivação dos colaboradores acaba comprometendo a produtividade e o desempenho na execução de suas atividades. Refletir sobre motivação é buscar as razões pelas quais nos comportamos do modo como o fazemos (OLIVEIRA, 2010, p. 215).

Buscar compreender os fatores que motivam as pessoas a agirem de determinada forma com o intuito de satisfazer alguma necessidade não é uma tarefa simples, uma vez que as pessoas apresentam diferenças comportamentais peculiares a cada indivíduo, sendo que nem sempre os mesmos motivos são capazes de motivar indivíduos diferentes à realização de determinadas atribuições.

Motivação é a uma força interior que estimula o comportamento das pessoas, impulsionando-as a agir, sendo conseqüência de necessidades não satisfeitas (GIL, 2010, p. 202).

A motivação é o que leva os indivíduos a realizar suas atividades, a encarar seus desafios e buscar a superação de seus objetivos.

Conforme Gil (2010, p. 202):

No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Existem duas visões em relação à motivação, segundo a psicologia, que são: a visão da psicanálise e a do behaviorismo. Conforme Grisci (2010, p. 63) a visão da psicanálise nos ajuda a olhar a motivação como “um processo intrínseco ao ser humano, cuja mola propulsora poderia dizer respeito a uma necessidade não satisfeita. Nessa necessidade não satisfeita do indivíduo (sede, por exemplo) é que reside a motivação, e não em seu fator de satisfação (a água)”.

A motivação através da “lente” da psicanálise é tratada como um processo intrínseco ao ser humano, sendo que cada indivíduo possui necessidades próprias (forças internas) não satisfeitas que o acabam conduzindo / motivando a satisfação dessas necessidades intrínsecas.

Ainda conforme Grisci (2010, p. 64) segundo a teoria behaviorista, a motivação é vista como:

(...) uma possibilidade que se instala de fora para dentro nas pessoas, a partir de certos reforços ou punições. Essa possibilidade poderia ser assim exemplificada considerando o reforço: ao atingir uma meta, um indivíduo ou equipe recebe um prêmio pela conquista, o que o tornaria externamente motivado para continuamente atingir as metas propostas. E poderia ser exemplificada assim considerando a punição: ao não corresponder às metas estipuladas por um número X de semanas ou meses consecutivos, um indivíduo é transferido para um local de trabalho com menor prestígio, ou situado distante de onde esse encontra organizada a sua vida social e familiar vindo a causar-lhe transtornos.

De acordo com a teoria behaviorista a motivação se instala de fora para dentro nos indivíduos, existindo um estímulo externo que acaba modificando o comportamento das pessoas, fazendo com que um reforço (recompensa) ou punição crie um comportamento reativo, estimulando ou reprimindo as ações dos indivíduos.

A motivação é uma força interior, uma vontade que leva o indivíduo a agir de determinada maneira com a intenção de alcançar os objetivos pretendidos ou satisfazer determinadas necessidades, sendo que os fatores motivacionais podem variar de pessoa para pessoa e são afetadas por situações e pelas circunstâncias em que os indivíduos estão passando.

Para Bergamini todas as pessoas trazem dentro de si expectativas próprias e as estratégias buscando motivá-las através de controle e coerção, não tem se mostrado válido. De acordo com Levy-Leboyer, C. (1994, p.13) apud Bergamini (2008, p. 34) “assim como não se muda a sociedade por decreto, não se motivam os indivíduos com regulamentos e punições, com cenouras e bastões”. Ainda conforme Bergamini a motivação seria um aspecto intrínseco de cada ser humano, sendo que não se pode motivar ninguém, cabendo aos administradores conseguir que seus colaboradores o sigam espontaneamente como líderes, cabendo aos administradores conhecer e atender às necessidades de seus colaboradores.

As teorias sobre motivação apresentam princípios que buscam a compreensão das reações das pessoas quanto aos aspectos que os impulsionam a realizar suas atribuições e os motivam para alcançar seus objetivos. A seguir serão apresentadas algumas teorias que contribuem para o estudo sobre motivação.

2.6 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Diversas são as teorias que buscam definir o fenômeno da motivação, tais como: a hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg, a Teoria X e a Teoria Y de McGregor e a Teoria da Expectativa de Vroom.

Segundo Gil (2010, p. 205):

O psicólogo Abraham Maslow (1987) constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicos, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

De acordo com Maslow (apud SERRANO 2000):

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

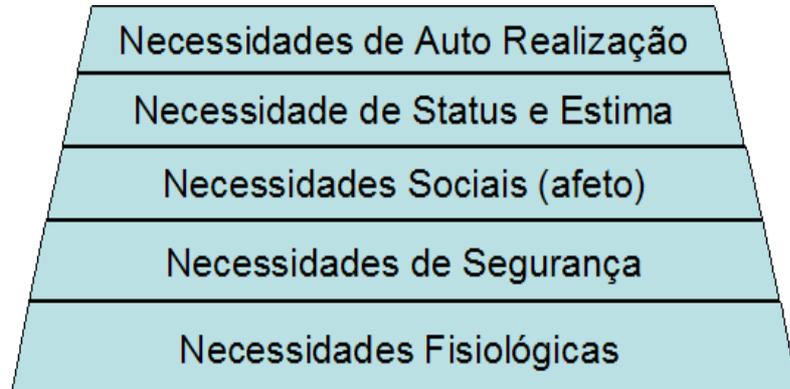


Figura 2 – A Teoria de Maslow

Fonte: MASLOW (apud SERRANO 2000)

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Segundo a Teoria apresentada por Maslow, as pessoas apresentam necessidades básicas (fisiológicas) que precisam ser atendidas, demonstrando que a motivação não decorre somente de recompensas financeiras ou externas, devendo ser atendidas e consideradas a hierarquia nas necessidades humanas.

Já a Teoria dos fatores higiênicos e motivadores do psicólogo Frederick Herzberg ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação, descrevendo os fatores higiênicos e motivadores, sendo que os fatores higiênicos referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente e os fatores motivadores referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação (GIL, 2010, p. 207).

Fatores Higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.

Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores Motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Figura 3 – Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg

Fonte: GIL, 2010

Segundo Herzberg os fatores higiênicos ou de manutenção são aqueles vinculados ao ambiente, não sendo controlados pelos indivíduos (exemplos: salários e benefícios, condições de trabalho, política da empresa, etc.), sendo que quando os fatores higiênicos são ótimos, evitam a insatisfação, ao passo que quando são péssimos causam a insatisfação dos indivíduos.

Os fatores motivadores são aqueles que apresentam efeito duradouro e produzem satisfação e aumento de produtividade, envolvendo sentimentos como realização e reconhecimento, sendo que para Herzberg são fatores que estão relacionados com as atividades realizadas pelos indivíduos, estando sob seu controle.

Para o psicólogo Douglas MacGregor existem dois tipos distintos de comportamento para as pessoas, tendo desenvolvido o conceito da Teoria X e da Teoria Y. As pessoas com as características da Teoria X são consideradas preguiçosas, não gostam de trabalhar e necessitam de recompensas (remuneração), já aquelas pessoas que consideram o trabalho como fonte de satisfação, são dedicadas e são capazes de assumir responsabilidades enquadram-se na Teoria Y de MacGregor.

Outra teoria apresentada sobre a motivação das pessoas é a Teoria da Expectativa de Victor Vroom. De acordo com a teoria de Vroom (apud OLIVEIRA, 2010, p. 227) a motivação depende de três fatores (valência, instrumentalidade e expectativa) podendo ser representada

através da fórmula: $\text{Motivação} = \text{valência} \times \text{instrumentalidade} \times \text{expectativa}$. Sendo assim definidos por Oliveira (2010, p. 227):

- Valência – a importância ou valor que a pessoa atribui ao resultado que obterá escolhendo essa alternativa;
- Instrumentalidade – sua percepção sobre a compensação ou vantagem que a escolha dessa alternativa lhe trará;
- Expectativa – sua esperança fundamentada e realista de que será viável obter essa compensação ou vantagem.

Sendo assim a maior ou menor motivação das pessoas pode ser apresentada através da relação entre os três fatores acima citados (valência, instrumentalidade e expectativa) que combinados e aliados as percepções do indivíduo podem indicar aquela que mais poderia motivar o indivíduo.

São várias as teorias que trabalham o conceito de motivação. Mas motivação é uma vontade, um impulso interior, que é particular a cada indivíduo, existindo certos fatores que motivam um indivíduo “X” e que talvez não causem o mesmo efeito motivador para outro, dependendo muito das condições e circunstâncias vivenciadas pelos indivíduos, sendo importante que as empresas procurem mapear as necessidades e fatores que possam de alguma forma contribuir para a motivação de seus colaboradores, uma vez que, pessoas motivadas são mais felizes e tendem a ser mais comprometidas com a empresa.

Segundo Mussak (2010, p. 101) as organizações necessitam de pessoas para alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Cabe aos administradores das empresas a busca pelas melhores alternativas para que consigam conciliar os interesses das organizações e conseguir atender as necessidades de seus colaboradores, mantendo-os sempre motivados para desenvolver suas atividades, uma vez que funcionários motivados tendem a exercer melhor suas atividades do que os que estão insatisfeitos com o trabalho, evidenciando a necessidade da compreensão dos aspectos considerados relevantes para a motivação dos indivíduos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal desta pesquisa é investigar os fatores que motivam os funcionários a buscar capacitação através dos cursos oferecidos pelo Banco "X".

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se por uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, utilizando-se a metodologia de estudo de caso, por melhor adequar-se a execução do mesmo, visando proporcionar maior compreensão do comportamento motivacional dos pesquisados. Para Gil (2010, p. 27): "as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população".

Conforme definição apresentada por Brodbeck et al. (2010) a abordagem quantitativa:

É a que tem como objetivo quantificar os dados encontrados em determinada realidade social, de modo a possibilitar ao pesquisador elaborar comparações e generalizações dos resultados da amostra para a população pesquisada. Nessa abordagem:

- a. A amostra é formada por um grande número de casos representativos da população;
- b. A coleta dos dados ocorre de forma estruturada (normalmente via questionários e entrevistas);
- c. A análise dos dados é realizada normalmente através de métodos estatísticos (medidas de posição e dispersão, como: média, moda, mediana, desvio padrão, etc.);
- d. Normalmente o resultado final é uma recomendação de uma linha de ação.

A abordagem quantitativa possibilita quantificar os dados em determinada situação e elaborar comparações dos resultados obtidos da amostra em relação com a população pesquisada ((BRODBECK et AL, 2010, p.09).

O método de estudo de caso apresenta como finalidade pesquisar o motivo pelo qual foram tomadas determinadas decisões, possibilitando a observação e o relato de eventos durante sua ocorrência, ressaltando que os resultados encontrados não podem ser generalizados (aplicar os resultados encontrados para todas as situações) uma vez que, normalmente, tem validade somente para o caso pesquisado.

Segundo Brodbeck et al (2010):

A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Portanto, detém-se mais na profundidade do que na amplitude dos resultados. Este método é utilizado quando pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno em uma ou mais organizações.

Segundo Brodbeck et al (apud BELL (1989) e HARTLEY (1994)), o estudo de caso pode ser utilizado para "estudar processos e comportamentos em seu contexto real, em situações que

permitem a observação direta, sem interferência no fenômeno em estudo ou em situações que ocorreram no passado recente”. O método de estudo de caso permite observar eventos durante sua ocorrência, possibilitando a análise de determinado fenômeno em uma ou mais organizações.

Para análise e estudo do tema proposto realizou-se um estudo de caso com os funcionários do Banco “X” que estão participando do Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2009/2011, com o intuito de investigar os fatores motivacionais que os levam a buscar capacitação através dos cursos oferecidos pela empresa, possibilitando o estudo e análise em um contexto real, durante sua ocorrência. Os participantes da pesquisa foram escolhidos por apresentarem características que possibilitam a investigação quanto aos aspectos motivacionais, uma vez que são funcionários que efetivamente estão participando de um dos cursos de capacitação oferecidos pelo Banco “X”.

Foram analisados os dados primários originários da coleta de dados efetuados através da aplicação de questionário a 406 (quatrocentos e seis) funcionários/integrantes do grupo selecionado para o estudo, entre os meses de agosto a setembro de 2011, observando os fatores motivacionais dos funcionários e a partir dos dados analisados, identificar os aspectos que os levam a buscar sua capacitação de forma continuada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através da coleta de dados aplicada por meio de questionários encaminhados a 406 (quatrocentos e seis) funcionários do Banco “X” que estão participando do Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2009/2011, com obtenção de resposta de 81 (oitenta e um) questionários. Os dados obtidos serão apresentados em quadros e gráficos para melhor visualização.

Foram aplicadas dez questões aos pesquisados, sendo nove questões fechadas e uma aberta, com o intuito de identificar os motivos que levaram os entrevistados a buscar capacitação através dos cursos oferecidos pelo Banco “X”, sua avaliação sobre a contribuição dos mesmos e sua opinião sobre as diferentes modalidades, bem como obter a opinião dos mesmos quanto à adequação das modalidades disponibilizadas (presenciais, auto-instrucionais, à distância, etc.) para realização dos cursos de capacitação oferecidas pelo Banco “X” e que o Banco poderia fazer para incentivar / motivar seus funcionários a buscar a capacitação de forma continuada.

Nas questões números 2, 3, 5 e 7 foi solicitado aos entrevistados que conforme seu nível de concordância ou discordância fosse escolhida um dos níveis abaixo:

- Nível 1 – Concordo totalmente: concordância total;
- Nível 2 – Concordo muito: alto nível de concordância;
- Nível 3 – Concordo pouco: baixo nível de concordância;
- Nível 4 – Não concordo nem discordo;
- Nível 5 – Discordo pouco: baixo nível de discordância;
- Nível 6 – Discordo muito: alto nível de discordância;
- Nível 7 – Discordo totalmente: discordância total.

Dentre os funcionários que responderam o questionário, 41 (quarenta e um) são do sexo masculino e 40 (quarenta) do sexo feminino, com faixa etária conforme Tabela 1 abaixo:

FAIXA ETÁRIA	TOTAL	%
25 a 30 anos	18	22,22%
30 a 35 anos	19	23,46%
35 a 40 anos	15	18,52%

40 a 45 anos	17	20,99%
45 a 50 anos	10	12,35%
Mais de 50 anos	2	2,47%
TOTAL	81	100,00%

Tabela 1 – Faixa Etária

Dos funcionários pesquisados 69 (sessenta e nove) ocupam cargos comissionados, sendo que 40 (quarenta) funcionários ocupam cargos gerenciais, com tempo de banco conforme consta nas Tabelas 2 e 3 abaixo:

CARGO ATUAL	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Escriturário	2	5	7
Assistente	9	13	22
Analista	4	1	5
Assessor júnior	0	1	1
Auxiliar administrativo	0	1	1
Caixa executivo	3	2	5
Gerente de serviços	4	4	8
Gerente de grupo	0	1	1
Gerente de setor	1	0	1
Gerente relacionamento	15	12	27
Gerente de negócios	1	0	1
Gerente geral	2	0	2
TOTAL	41	40	81

Tabela 2 – Cargo Atual no Banco

TEMPO DE BANCO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Até 5 anos	5	16	21
de 5 até 10 anos	17	12	29
de 10 até 15 anos	11	7	18
de 15 até 20 anos	3	4	7
de 20 até 25 anos	2	0	2
mais de 25 anos	3	1	4
TOTAL	41	40	81

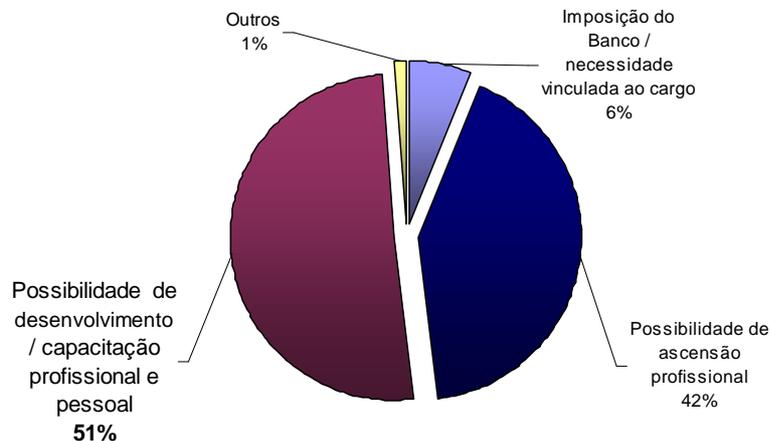
Tabela 3 – Tempo de Banco

As questões abaixo foram respondidas por 81 (oitenta e um) funcionários, tendo sido orientados a escolher somente uma alternativa para cada questão a ser respondida.

Questão n°. 1 - Qual o motivo que o leva a participar dos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais disponibilizados pelo Banco?

RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Imposição do Banco / necessidade vinculada ao cargo	5	6,17%
Possibilidade de ascensão profissional	34	41,98%
Possibilidade de desenvolvimento / capacitação profissional e pessoal	41	50,62%
Outros	1	1,23%
TOTAL	81	100,00%

Tabela 4 – Questão 1



Dentre os funcionários que participaram da pesquisa, 51% consideram que o motivo que os levaram a participar dos treinamentos e cursos oferecidos pelo Banco está na possibilidade de desenvolvimento / capacitação profissional e pessoal e para outros 42% a motivação deve-se a

possibilidade de ascensão profissional. Para 6% dos pesquisados o fator que os leva a participar dos treinamentos e cursos decorre da imposição do Banco / necessidade vinculada ao cargo.

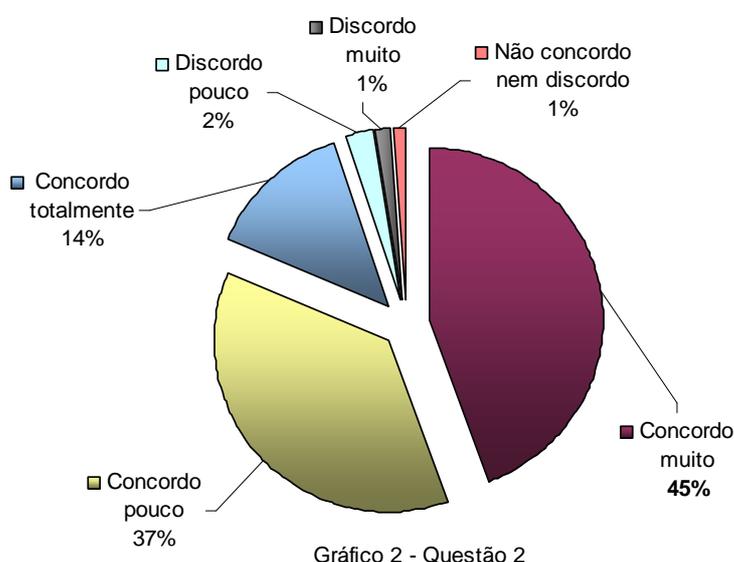
A resposta *imposição do Banco / necessidade vinculada ao cargo*, que foi escolhida por 6% dos pesquisados, demonstra o acompanhamento e exigência por parte da instituição financeira, agregando pontuação no currículo dos funcionários que efetivamente participam de cursos e treinamentos. Mas somente impor a obrigatoriedade sem demonstrar a importância no desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, pode não surtir o efeito desejado, levando a participação nos cursos e treinamentos somente para cumprir algum item do acordo de trabalho da empresa.

Conforme relatado por Dutra (2009, p. 48) “cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira”. Através da pesquisa fica evidenciada que um dos principais aspectos motivacionais para os funcionários é decorrente da possibilidade de desenvolvimento e capacitação, tendo sido escolhida por 51% dos entrevistados, pois possibilita a preparação dos funcionários para contextos cada vez mais complexos e exigentes e a manutenção da competitividade no mercado de trabalho. Outro aspecto citado como motivacional é a possibilidade de ascensão profissional (42%) demonstrando o desejo e a expectativa por parte dos funcionários quanto ao planejamento de suas carreiras, objetivando o crescimento e ascensão profissional dentro da instituição financeira.

Questão nº. 2 - Os conhecimentos adquiridos através dos treinamentos / cursos disponibilizados pelo Banco contribuíram para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Concordo muito	36	44,44%
Concordo pouco	30	37,04%
Concordo totalmente	11	13,58%
Discordo pouco	2	2,47%
Discordo muito	1	1,23%
Não concordo nem discordo	1	1,23%
TOTAL	81	100,00%

Tabela 5 – Questão 2



Chiavenato (2010, p. 367) afirma que “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras”. A partir dos resultados obtidos pode-se concluir que no entendimento dos entrevistados, os treinamentos / cursos oferecidos pelo Banco “X” tem auxiliado no seu desenvolvimento profissional e pessoal, contribuindo para o desenvolvimento das competências (conhecimento, habilidades e atitudes) dos funcionários.

No que se refere à contribuição dos conhecimentos adquiridos através dos treinamentos / cursos oferecidos pelo Banco no desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, 45% dos pesquisados responderam que concordam muito, demonstrando alto nível de concordância; 37% concordam pouco, demonstrando baixo nível de concordância e 14% concordam totalmente quanto à contribuição proporcionada através dos treinamentos / cursos disponibilizados pelo Banco.

Pode-se verificar que através da análise da manifestação dos respondentes, que o Banco X de certa forma tem conseguido promover o desenvolvimento de seus funcionários através dos treinamentos / cursos oferecidos, sendo interessante abrir como alternativa, a possibilidade de *feedback* para que os participantes dos cursos possam expressar os pontos positivos e negativos, possibilitando a correção de possíveis falhas existentes no processo do aprendizado disponibilizado.

Questão nº. 3 - A participação nos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais trouxe benefícios em termos de encarreiramento dentro do Banco.

RESPOSTAS	QUANTIDADE	%
Concordo muito	21	25,93%
Concordo pouco	36	44,44%
Concordo totalmente	9	11,11%
Discordo pouco	4	4,94%
Discordo muito	4	4,94%
Discordo totalmente	1	1,23%
Não concordo nem discordo	6	7,41%
TOTAL	81	100,00%

Tabela 6 – Questão 3

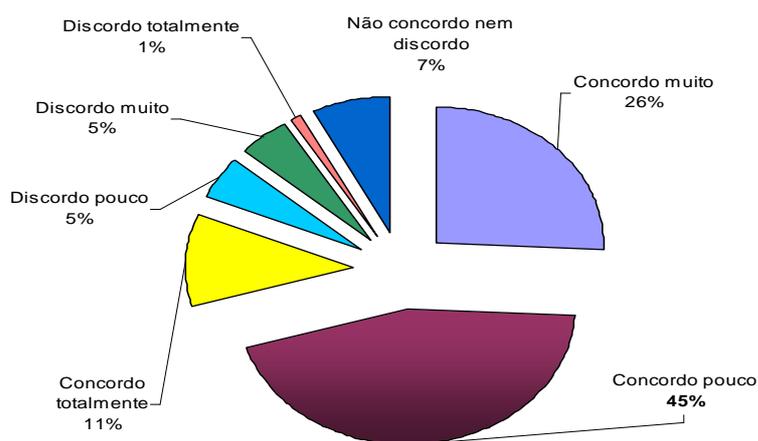


Gráfico 3 - Questão 3

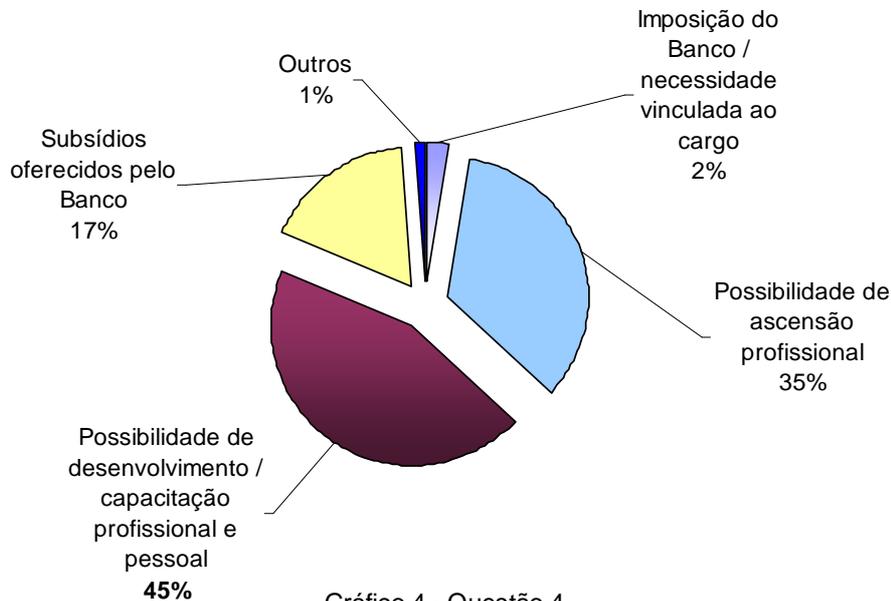
Quanto aos benefícios em termos de encarreiramento dentro do Banco “X” proporcionados através da participação nos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais disponibilizados pela instituição financeira, 45% dos pesquisados concordam pouco, 26% concordam muito e 11% concordam totalmente. Outros 11% discordaram (5% pouco, 5% muito e 1% totalmente).

Conforme divulgado no Relatório Anual de 2010, o Banco “X” é uma instituição financeira presente em 3.550 municípios brasileiros, que investe na capacitação de seus 109 mil

funcionários, auxiliando-os a desenvolver uma vida profissional baseada na satisfação e no crescimento.

De acordo com França (2010, p. 235) “As pessoas sentem-se bastante motivadas ao perceber que a empresa possibilita a construção de carreiras bem-sucedidas”. O Banco “X” possibilita a ascensão profissional através de um plano de carreira, sendo que dos funcionários entrevistados 69 (sessenta e nove) ocupam cargos comissionados, representando 85% do total do grupo pesquisado, sendo 40 (quarenta) funcionários com cargos gerenciais (49% do total do grupo), evidenciando a ascensão profissional e o encarreiramento dos funcionários dentro da instituição financeira.

Questão nº. 4 - O que o motivou a participar do programa de aprimoramento MBA à distância oferecido pelo Banco?



Conforme relatado por Gil (2010, p. 203) “Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São por assim dizer, as molas da ação”. O comportamento dos indivíduos é impulsionado pelos motivos, que estão identificados com as necessidades que os movem. Para 45% dos respondentes a possibilidade de desenvolvimento/capacitação profissional e pessoal foi o fator motivacional que os levaram a participar do programa de aprimoramento

MBA à distância oferecido pelo Banco. Outros 35% consideram que a possibilidade de ascensão profissional (crescimento e encareiramento) dentro do Banco foi o que os motivou a participar do programa MBA. Para 17% os subsídios oferecidos pelo Banco “X” foi citado como o fator que os motivou a participar do MBA, sendo que no caso específico o Banco “X” ofereceu como forma de subsídio, o pagamento de parte do valor das mensalidades referente ao programa de MBA.

Questão nº. 5 - O conhecimento adquirido através do programa de aprimoramento MBA à distância contribuiu / melhorou seu desempenho no trabalho.

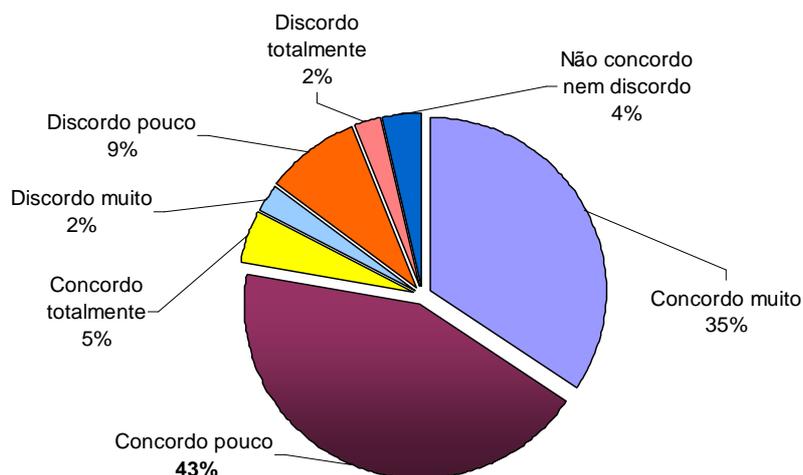


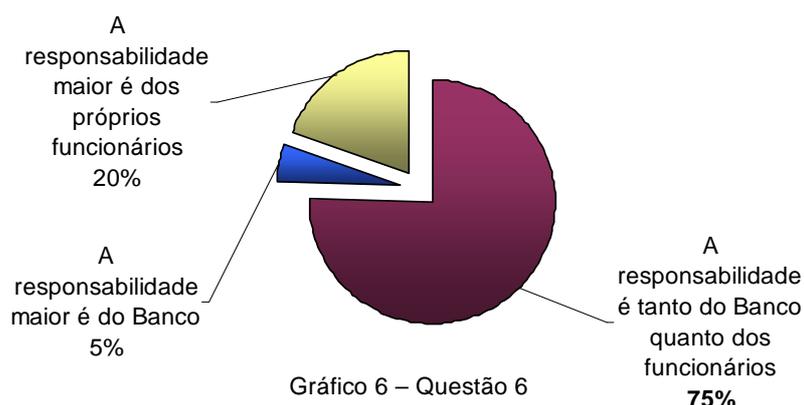
Gráfico 5 – Questão 5

Conforme Chiavenato (2010, p. 388) “O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais. A educação corporativa põe foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios”. O Banco “X” incentiva seus funcionários a realizar cursos de graduação e pós-graduação (lato sensu) com a concessão de bolsas pelo Banco, objetivando potencializar o processo de formação de seus funcionários através de cursos ofertados por instituições de ensino superior.

Dos funcionários que participaram da pesquisa, 40% concordam que o conhecimento adquirido através do programa de aprimoramento MBA à distância contribuiu / melhorou seu

desempenho no trabalho, sendo que 35% concordam muito e 5% concordam totalmente. Para 43% dos pesquisados a contribuição não se deu totalmente, mas sim parcialmente, concordando pouco quanto à contribuição efetiva no desempenho de seu trabalho.

Questão nº. 6 – Os investimentos realizados pelas empresas objetivando o desenvolvimento dos colaboradores apresentam retorno sobre a forma de capacitação e conhecimento, conhecimento este que acaba agregando valor aos produtos e serviços da empresa. Na sua opinião a quem cabe a tarefa de buscar o desenvolvimento continuado e a capacitação dos funcionários do Banco?



Para 75% dos respondentes a tarefa de buscar o desenvolvimento continuado e a capacitação dos funcionários é responsabilidade tanto do próprio Banco quanto dos funcionários e para 20% a responsabilidade maior é dos próprios funcionários, demonstrando a conscientização por parte dos funcionários quanto sua responsabilidade no que se refere ao seu desenvolvimento de forma continuada, cobrando de si mesmas a gestão de suas carreiras.

Segundo Dutra (2009) tanto as empresas quanto as pessoas devem desempenhar seus papéis na busca pelo equilíbrio, cabendo as pessoas “a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira” e a empresa “criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades”.

Analisando-se as afirmações apresentadas pelos respondentes observou-se que existe uma preocupação e conscientização dos indivíduos de que não cabe somente ao Banco “X” a tarefa de buscar o desenvolvimento continuado e a capacitação dos funcionários, sendo que 75% afirmam que a responsabilidade é tanto do Banco quanto dos funcionários e 20% dos respondentes atribuiu a responsabilidade maior, como sendo a dos próprios funcionários pela busca por sua capacitação e desenvolvimento.

Questão nº. 7 - Os cursos de treinamento (presenciais e auto-instrucionais) e os programas de aprimoramento de funcionários (MBA à distância) são boas ferramentas à disposição do Banco para a capacitação de seus funcionários.

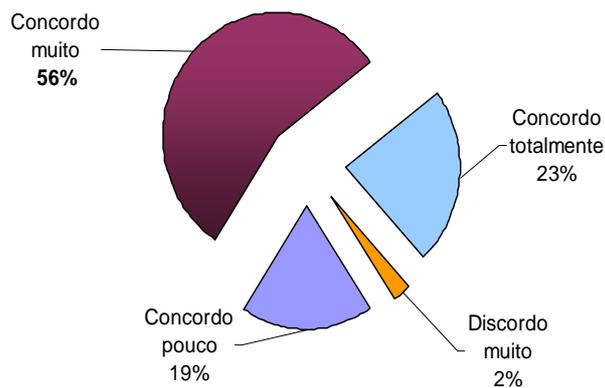


Gráfico 7 – Questão 7

O Banco “X” disponibiliza cursos de treinamento presenciais em grupo, com a participação “física” dos funcionários e os auto-instrucionais em que o funcionário é que administra seu tempo de estudo, realiza a maior parte das atividades sozinho e ao final do curso realiza atividades de avaliação. Tem disponibilizado também através da Universidade Corporativa, o Programa de Educação Superior à Distância, com o objetivo de potencializar o processo de formação de seus funcionários através de cursos ofertados por instituições de ensino superior (cursos de graduação e de pós-graduação).

Os maiores percentuais encontram-se nos níveis de concordância (56% dos funcionários concordaram muito e 23% concordaram totalmente) totalizando 79% dos respondentes,

oferecendo um feedback positivo quando à adoção dos cursos de treinamento (presenciais e auto-instrucionais) e dos programas de aprimoramento de funcionários (MBA à distância) como ferramentas à disposição do Banco “X” para a capacitação de seus funcionários.

Questão n.º 8 - Qual sua avaliação sobre os cursos de capacitação (treinamentos, cursos presenciais e auto-instrucionais e programas de aprimoramento / MBA) oferecidos pelo Banco?

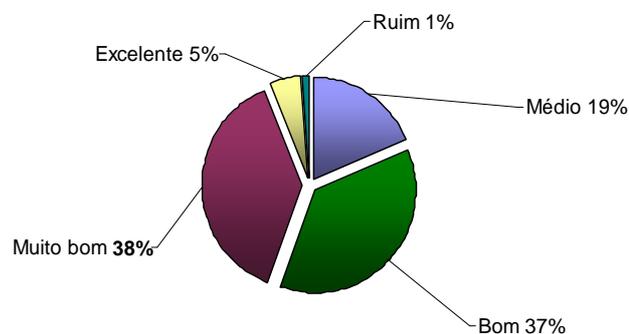


Gráfico 8 – Questão 8

Para a questão foi solicitado aos entrevistados que conforme seu nível de avaliação fosse escolhida uma dentre as sete alternativas abaixo:

<input type="checkbox"/>						
<i>Excelente</i>	<i>Muito Bom</i>	<i>Bom</i>	<i>Médio</i>	<i>Ruim</i>	<i>Muito Ruim</i>	<i>Péssimo</i>

Para 38% dos respondentes os cursos de capacitação (treinamentos, cursos presenciais e auto-instrucionais e programas de aprimoramento / MBA) oferecidos pelo Banco foram avaliados como “muito bom”. Outros 37% consideram “bom” os cursos de capacitação oferecidos pelo Banco, 19% avaliaram como “médio” e 5% como excelente. Apenas 1% dos respondentes consideram “ruim” os cursos de capacitação oferecidos pelo Banco “X”, o que indica um caso isolado.

Os cursos de capacitação oferecidos pelo Banco “X” foram bem avaliados pelos respondentes, uma vez que o somatório dos percentuais dos que assinalaram as alternativas: excelente, muito bom e bom, atinge 80% dos entrevistados. O Banco “X” é uma das maiores instituições financeiras do país, disponibilizando a seus funcionários a possibilidade de participar

de processos de aprendizagem, evidenciado todo o investimento que é realizado visando à capacitação profissional de seus colaboradores.

Questão nº. 9 - As modalidades disponibilizadas (presenciais, auto-instrucionais, à distância, etc.) são adequadas para realização dos cursos de capacitação oferecidas pelo Banco?

Na Tabela 7 abaixo estão elencadas algumas das respostas apresentadas pelos funcionários que responderam ao questionário de coleta de dados, sendo que 70% dos funcionários pesquisados responderam que as modalidades disponibilizadas pelo Banco são adequadas para a realização dos cursos de capacitação. Para tais funcionários a possibilidade de adequar o tempo disponível à realização dos cursos, podendo escolher o método mais adequado, são fatores citados como aspectos positivos quanto às modalidades disponibilizadas pela instituição financeira.

Para os funcionários que responderam que as modalidades disponibilizadas não são adequadas, os aspectos negativos que mais foram citados foram: o excesso de trabalho acarretando a falta de tempo para realização dos cursos; falta de enfoque para as atividades do dia-a-dia do banco; realização dos cursos somente para cumprimento do acordo de trabalho do banco (ATB) e falta de tempo para realização dos cursos durante o horário de trabalho.

Resposta	Por que?
Não	A carga horária dos cursos auto-instrucionais não são cumpridas devido ao excesso de trabalho e falta de tempo para esse tipo de curso
Sim	O funcionário tem opções para escolher, levando em consideração seu tempo disponível.
Não	Alguns assuntos deveriam ser tratados em cursos presenciais para um melhor entendimento, mas são disponibilizados apenas de forma auto-instrucional. Também, às vezes os cursos são realizados de forma incompleta, apenas para cumprimento de metas de capacitação dentro da agência, sem o devido acompanhamento e aproveitamento adequado.
Não	Falta mais enfoque as atividades do dia-a-dia do Banco, mais voltadas para as atividades desenvolvidas pelo Banco.

Não	Os auto-instrucionais tem o uso e aplicação distorcidos na rede de agências, raras vezes são realizados durante o expediente. Os funcis não tem o tempo necessário para realizar os cursos à disposição.
Sim	Existe a possibilidade de adequar o tipo e extensão de treinamento as possibilidades de tempo e deslocamento do treinando
Não	O tempo para realização dos cursos auto instrucionais é curto e inadequado, na prática o funcionário precisa estudar em casa, o que afeta sua qualidade de vida, ou seja, a instrução normativa do banco, que estabelece que o funcionário deve estudar no horário de trabalho não é cumprida. Quanto aos cursos presenciais, o acesso é muito difícil e o funcionário só faz um curso presencial quando é imposição do banco, ou seja, não escolhe o tema muito menos pode fazer os cursos que tem interesse.
Não	Alguns administradores não fazem questão alguma que seus funcionários façam cursos. E nos cursos auto-instrucionais, muitas vezes não são feitos como deveriam, cumprindo prazos etc.
Sim	O modelo dos treinamentos em geral privilegiam facilitadores de tempo, maior problema dos funcionários.
Sim	Facilidade no acesso aos materiais disponibilizados tanto curso presencial quanto à distância.
Não	No caso dos cursos auto-instrucionais, os mesmos são normalmente realizados de qualquer jeito nas agências, com muita pressa, só para “cumprir tabela” e sem um aproveitamento efetivo.
Sim	Pois disponibiliza acesso a capacitação para aqueles que não podem cursar cursos presenciais.
Não	Muitas vezes os cursos apresentam ótimo material teórico, mas distante da realidade diária dos funcionários. Há um grande abismo separando os “teóricos” do Banco, que criam os cursos e os funcionários. Outro fator importante é a quantidade de recursos investidos sem o retorno que poderia proporcionar.
Sim	Porque dependendo da modalidade do curso ela se adapta conforme a realidade de cada funcionário. Por exemplo, aquele funcionário que trabalha numa agência pequena (nível IV) muitas vezes fica inviável ir a cursos fora de seu município em virtude do deslocamento e do desfalque à sua agência. Neste caso o funci pode se aprimorar através de cursos Sinapse ou outros auto instrucionais.

Não	Na maior parte das vezes os funcionários não conseguem dispor de tempo para realizar com concentração e qualidade os treinamentos, que deveriam ser focados quase na totalidade presencial mesmo que em menos horas de curso.
Sim	Os auto-instrucionais e à distância permitem que o próprio funcionário organize seu tempo para realizar as tarefas.
Sim	Por possibilitar a participação de grande número de funcionários, por serem subsidiados pelo BB e serem realizados, a maior parte deles, no horário de trabalho.
Não	Pois principalmente os auto-instrucionais, são feitos sem o tempo adequado, mais para constar no ATB
Sim	Permitem adequar de uma melhor maneira a relação tempo disponível e necessidades pessoais e da empresa.
Sim	Abrange todos os meios para que o funcionário possa aprimorar seus conhecimentos, de maneira mais democrática e acessível.
Sim	Pois cada funcionário pode escolher qual método mais se adéqua aos seus objetivos e necessidade pessoais / profissionais.
Sim	Temas que podem ser estudados a distância ou de forma auto-instrucionais facilitam na questão tempo e na busca por conhecimento e informação, fazendo com que o funcionário vá atrás. Já assuntos mais complexos e que necessitem de apoio de instrutor/professor são tratados de maneira presencial. Hoje no BB o funcionário precisa correr para buscar estas opções, pois muitas vezes, devido a grande carga de serviço, os gerentes dificultam este acesso.
Não	Não há tempo para realizar dentro de horário de trabalho.

Tabela 7 – Questão 9

Questão nº. 10 - Na sua opinião o que o Banco poderia fazer para incentivar / motivar seus funcionários a buscar a capacitação de forma continuada?

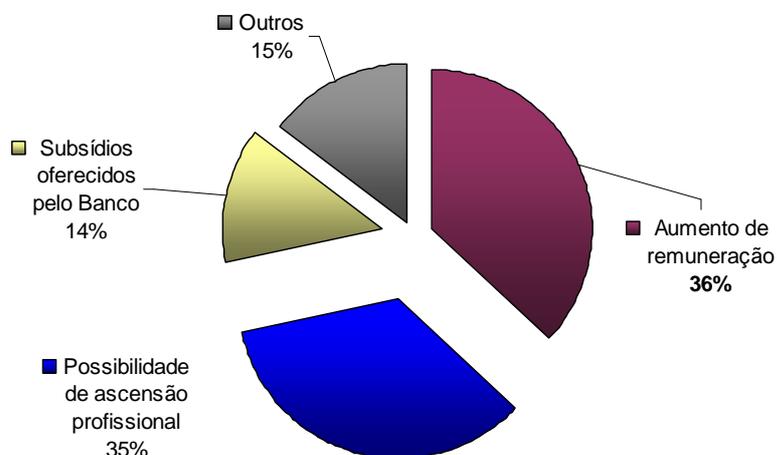


Gráfico 9 – Questão 10

Para 36% dos respondentes o que o Banco “X” poderia fazer para incentivar / motivar seus funcionários a buscar a capacitação de forma continuada seria o aumento de remuneração e para 35% seria a possibilidade de ascensão profissional.

Dentre os pesquisados que informaram outras ações que podem incentivar os funcionários, transcrevemos o relato de um dos respondentes: “O Banco poderia criar um plano de carreira voltado ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do quadro funcional. Exemplo, após a conclusão do MBA os funcionários teriam um diferencial no salário em comparação aos que não tem. Não há incentivo, além da pontuação no TAO, para a realização de cursos como este.”

Conforme as respostas apresentadas pelos funcionários entrevistados o Banco “X” deveria valorizar seus funcionários, procurando promover a ascensão profissional, aumentar a remuneração e ofertar subsídios como forma de incentivar/motivar seus funcionários a buscar a capacitação de forma continuada.

5. CONCLUSÕES

Em decorrência da globalização e da concorrência acirrada, as empresas necessitam de profissionais capacitados e preparados para que consigam satisfazer as necessidades de seus clientes, cada vez mais exigentes, ao mesmo tempo procurando atingir os objetivos das organizações. Sendo assim é fundamental que tais profissionais estejam sempre buscando capacitação de forma continuada, de modo que estejam preparados para superar novos desafios, atendendo aos anseios da empresa, criando um diferencial competitivo e buscando fidelizar os clientes através de soluções adequadas às necessidades de cada indivíduo.

Muitas empresas têm investido na capacitação (treinamento e desenvolvimento) de seus colaboradores com o intuito de manterem-se competitivas, incentivando a qualificação, agregando conhecimento, promovendo o desenvolvimento das habilidades profissionais e pessoais de cada indivíduo, auxiliando-os no desempenho de suas funções.

É necessário que todos os colaboradores das empresas estejam conscientes de que a capacitação continuada pode proporcionar conhecimento, preparando-os para superar novos desafios e mudanças ocasionadas pelo ambiente competitivo. A motivação é uma força que estimula o comportamento dos indivíduos a realizar suas atividades, a encarar seus desafios e buscar o atingimento de seus objetivos.

No presente estudo buscou-se investigar os fatores que motivam os funcionários do Banco “X” a buscar capacitação nos cursos oferecidos pela instituição financeira, bem como a avaliação sobre a contribuição dos mesmos e opinião sobre as diferentes modalidades, possibilitando à empresa a compreensão dos aspectos motivacionais de seus colaboradores, através de um estudo de caso com os funcionários que estão participando do Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2009/2011, tendo sido selecionados por apresentarem características que possibilitam a investigação quanto aos aspectos motivacionais, uma vez que são funcionários que efetivamente estão participando de um dos cursos de capacitação oferecidos pela instituição financeira.

Pode-se verificar que a possibilidade de desenvolvimento/capacitação profissional e pessoal e a perspectiva de ascensão profissional são os fatores mais recorrentes no que tange os aspectos motivacionais dos funcionários pesquisados quanto a buscar capacitação nos cursos oferecidos pela instituição financeira. Conforme já abordado no quadro teórico a motivação pode

ser tratada como um processo intrínseco ao ser humano, sendo o indivíduo motivado a realizar determinadas ações com o intuito de satisfazer suas necessidades. No caso estudado fica evidenciado que para os pesquisados a motivação em buscar capacitação é fundamentada na possibilidade de satisfazer suas necessidades em adquirir e reciclar conhecimento e a busca por reconhecimento através da ascensão profissional dentro da instituição financeira.

Analisando os aspectos motivacionais acima citados podemos concluir que os funcionários pesquisados estão preocupados em manterem-se atualizados e capacitados, através da participação nos treinamentos e cursos disponibilizados pela instituição financeira, fator que pode ser considerado como uma preocupação dos pesquisados em estar sempre preparados para os desafios impostos durante a realização de suas atividades profissionais e pessoais. Existe também a expectativa por parte dos pesquisados quanto à possibilidade de ascensão profissional dentro da instituição financeira, fator que acaba gerando a necessidade de estarem sempre aptos a assumirem novos cargos e responsabilidades dentro da empresa, levando-os a buscar a participação efetiva em atividades que propiciem a capacitação e desenvolvimento de forma continuada.

Com o desenvolvimento da pesquisa pode-se constatar também que os funcionários estão conscientes de que cabe não somente ao banco a tarefa de buscar o desenvolvimento continuado e a capacitação dos funcionários, devendo então a responsabilidade ser compartilhada entre os próprios funcionários e a instituição financeira, demonstrando que os funcionários também têm que cumprir seu “papel”, sendo tão responsáveis quanto o Banco “X” no que diz respeito à capacitação e o desenvolvimento continuado. Para manterem-se competitivos e qualificados é fundamental que os funcionários procurem sempre manter-se atualizados, participando de atividades que propiciem sua capacitação de forma continuada, agregando conhecimento para os indivíduos e habilitando-os a superar os desafios diários decorrentes do ambiente profissional e pessoal.

Através da pesquisa realizada verificou-se que para os funcionários entrevistados os conhecimentos adquiridos através dos treinamentos / cursos disponibilizados pelo Banco “X” contribuíram efetivamente para seu desenvolvimento profissional e pessoal, tendo sido bem avaliados pelos pesquisados. Conforme relatado por Dutra (2009, p. 126): “as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa”.

O Banco “X” disponibilizada diferentes modalidades para a realização dos cursos /treinamentos de seus funcionários, podendo ser presenciais, auto-instrucionais (quando o funcionário realiza os cursos somente com o acompanhamento de um orientador, podendo escolher o horário para a realização de suas atividades), à distância, etc. Quanto às modalidades disponibilizadas pelo Banco “X” para realização dos cursos de capacitação oferecidos, 70% dos respondentes consideraram como adequadas, mas existem relatos contrários relatando o excesso de trabalho e a falta de tempo para a realização dos cursos, devendo o Banco “X” procurar alternativas que visem propiciar a conciliação dos afazeres diários dos funcionários com a realização de todos os cursos de capacitação e treinamento dentro do horário de trabalho habitual dos indivíduos.

Apesar das modalidades disponibilizadas terem sido consideradas adequadas pela maioria dos pesquisados, caberia maiores análises quanto aos aspectos relacionados ao excesso de trabalho e a falta de tempo para realização dos cursos relatada pelos funcionários que discordaram das modalidades disponibilizadas pelo Banco “X”, podendo ser revistos pela instituição financeira com o intuito de tentar amenizar ou corrigir as situações negativas apresentadas. A cobrança excessiva pelo cumprimento de metas e acordos de trabalho são fatores que acabam impactando diretamente o exercício das atividades dos profissionais das organizações, sendo que em determinados casos, pode vir a prejudicar a execução de atividades de capacitação dos funcionários. Conforme relatado por um dos respondentes “No caso dos cursos auto-instrucionais, os mesmos são normalmente realizados de qualquer jeito nas agências, com muita pressa, só para “cumprir tabela” e sem um aproveitamento efetivo.”

Quando os funcionários foram questionados sobre o que o Banco “X” poderia fazer para incentivar / motivar seus funcionários a buscar a capacitação de forma continuada, algumas medidas poderiam ser adotadas para que ocorra o incremento na motivação dos funcionários em buscar a capacitação de forma continuada, sendo estes os fatores mais citados: o aumento de remuneração e a possibilidade de ascensão profissional.

Analisando os fatores acima citados de acordo com a Teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg, poder-se-ia enquadrar o aumento de remuneração como um fator higiênico ou de manutenção, sendo que quando é ótimo (adequado, na concepção dos indivíduos), evita a insatisfação, ao passo que quando é péssimo causa a insatisfação dos indivíduos. Já a possibilidade de ascensão profissional estaria relacionada como um fator

motivador vinculado ao crescimento do indivíduo, envolvendo sentimentos como realização e reconhecimento. O Banco “X” deve estar atento para que consiga manter seus colaboradores sempre motivados, uma vez que pessoas motivadas tendem a exercer suas atividades com maior comprometimento e dedicação, trazendo consigo a força interior que os impulsiona a agir em busca da satisfação de suas necessidades.

A presente pesquisa alcançou o objetivo inicialmente traçado que era o de apresentar os fatores que motivam os funcionários do Banco “X” a buscar capacitação através dos cursos oferecidos pela instituição financeira, sendo que os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados para todo o funcionalismo do Banco “X”, muito menos esgotam a possibilidade de futuras pesquisas sobre o assunto abordado, tendo em vista que para a pesquisa em questão foram abordados funcionários que efetivamente estão participando de um dos cursos de capacitação oferecidos pela instituição financeira, limitando-se os resultados obtidos ao grupo pesquisado que é formado por funcionários que estão participando do Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2009/2011.

Fica registrada a sugestão de novos estudos com a ampliação da pesquisa para funcionários das agências da instituição financeira que não participam de cursos de capacitação, com a intenção de comparar os resultados obtidos com a pesquisa ora desenvolvida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRODBECK, Ângela; NEUTZLING, Daiane Mülling; PINHEIRO, Ivan; NASCIMENTO, Luiz Felipe; HOPPEN, Norberto; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt; SILVA, Tânia Nunes. **INTRODUÇÃO À DISCIPLINA TCC** - Apostila do curso de Especialização em Negócios Financeiros – Trabalho de Conclusão – Monografia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Editora Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002 (reimpressão 2009).

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2006 (reimpressão 2010).

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1987 (reimpressão 2010).

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2001 (reimpressão 2010).

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Motivação e Liderança**. Apostila do curso de Especialização em Negócios Financeiros – Gestão de Pessoas - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2010.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Editora Artmed, 2009.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão Humanista de Pessoas – O fator humano como diferencial competitivo**. Editora Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional Para a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**- A hierarquia das necessidades de 02/07/2000. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso em: 20/02/2011.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Caros colegas o presente questionário faz parte da pesquisa para conclusão do meu TCC do Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros disponibilizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, que tem como objetivo investigar os fatores que motivam os funcionários a buscar capacitação através da realização dos cursos oferecidos pelo Banco.

Peço a devolução do questionário preenchido para o e-mail: wtu@ig.com.br até o dia 25/09/2011.

Desde já agradeço por sua colaboração e me coloco à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Walter Tetsuya Ukuma
Fone (44) 9151-4964 (44) 3221-1814
e-mail: wtu@ig.com.br

DADOS PESSOAIS:

- **Sexo:** () Masculino () Feminino

- **Faixa etária:**

() até 25 anos () de 25 a 30 anos () de 30 a 35 anos
() de 35 a 40 anos () de 40 a 45 anos () de 45 a 50 anos
() mais de 50 anos

- **Escolaridade:**

() Superior completo
() Pós graduação incompleto
() Pós graduação completo

- Há quantos anos você trabalha no Banco?

- () até 5 anos () de 5 até 10 anos () de 10 até 15 anos
 () de 15 até 20 anos () de 20 até 25 anos () mais de 25 anos

- Qual o cargo que você ocupa no Banco? _____

QUESTIONÁRIO:

OBS: favor escolher apenas uma alternativa para cada questão.

1 - Qual o motivo que o leva a participar dos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais disponibilizados pelo Banco?

- () Possibilidade de desenvolvimento / capacitação profissional e pessoal
 () Perspectiva de aumento salarial
 () Possibilidade de ascensão profissional
 () Imposição do Banco / necessidade vinculada ao cargo
 () Outros (favor citar o motivo): _____

2 - Os conhecimentos adquiridos através dos treinamentos / cursos disponibilizados pelo Banco contribuíram para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

() <i>Concordo totalmente</i>	() <i>Concordo muito</i>	() <i>Concordo pouco</i>	() <i>Não Concordo Nem Discordo</i>	() <i>Discordo pouco</i>	() <i>Discordo muito</i>	() <i>Discordo totalmente</i>
---------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---	----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

3 - A participação nos treinamentos / cursos presenciais e auto-instrucionais trouxe benefícios em termos de encareiramento dentro do Banco.

() <i>Concordo totalmente</i>	() <i>Concordo muito</i>	() <i>Concordo pouco</i>	() <i>Não Concordo Nem Discordo</i>	() <i>Discordo pouco</i>	() <i>Discordo muito</i>	() <i>Discordo totalmente</i>
---------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---	----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

4 - O que o motivou a participar do programa de aprimoramento MBA à distância oferecido pelo Banco?

- () Possibilidade de desenvolvimento / capacitação profissional e pessoal
- () Perspectiva de aumento salarial
- () Possibilidade de ascensão profissional
- () Imposição do Banco / necessidade vinculada ao cargo
- () Subsídios oferecidos pelo Banco (*)
- () Outros (favor citar o motivo): _____

(*) Quando o banco paga parte do valor das mensalidades à instituição de ensino ou ressarcir o valor pago ao funcionário.

5 - O conhecimento adquirido através do programa de aprimoramento MBA à distância contribuiu / melhorou seu desempenho no trabalho.

() <i>Concordo totalmente</i>	() <i>Concordo muito</i>	() <i>Concordo pouco</i>	() <i>Não Concordo Nem Discordo</i>	() <i>Discordo pouco</i>	() <i>Discordo muito</i>	() <i>Discordo totalmente</i>
---------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---	----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

6 – Os investimentos realizados pelas empresas objetivando o desenvolvimento dos colaboradores apresentam retorno sobre a forma de capacitação e conhecimento, conhecimento este que acaba agregando valor aos produtos e serviços da empresa. Na sua opinião a quem cabe a tarefa de buscar o desenvolvimento continuado e a capacitação dos funcionários do Banco?

- () A responsabilidade é somente do Banco
- () A responsabilidade maior é do Banco
- () A responsabilidade maior é dos próprios funcionários
- () A responsabilidade é tanto do Banco quanto dos funcionários

7 - Os cursos de treinamento (presenciais e auto-instrucionais) e os programas de aprimoramento de funcionários (MBA à distância) são boas ferramentas à disposição do Banco para a capacitação de seus funcionários.

() <i>Concordo totalmente</i>	() <i>Concordo muito</i>	() <i>Concordo pouco</i>	() <i>Não Concordo Nem Discordo</i>	() <i>Discordo pouco</i>	() <i>Discordo muito</i>	() <i>Discordo totalmente</i>
---------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---	----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

8 - Qual sua avaliação sobre os cursos de capacitação (treinamentos, cursos presenciais e auto-instrucionais e programas de aprimoramento / MBA) oferecidos pelo Banco?

() <i>Excelente</i>	() <i>Muito Bom</i>	() <i>Bom</i>	() <i>Médio</i>	() <i>Ruim</i>	() <i>Muito Ruim</i>	() <i>Péssimo</i>
-------------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------	--------------------	--------------------------	-----------------------

9 - As modalidades disponibilizadas (presenciais, auto-instrucionais, à distância, etc.) são adequadas para realização dos cursos de capacitação oferecidas pelo Banco?

- () Sim. Por quê? _____
- () Não. Por quê? _____

10 - Na sua opinião o que o Banco poderia fazer para incentivar / motivar seus funcionários a buscar a capacitação de forma continuada?

- () Possibilidade de ascensão profissional
- () Aumento de remuneração

() Subsídios oferecidos pelo Banco (*)

() Outros (favor citar): _____

(*) Quando o banco paga parte do valor das mensalidades à instituição de ensino ou ressarce o valor pago ao funcionário.