UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Alex Fogliarini da Costa

Estudo sobre a incorporação de conhecimentos adquiridos em treinamentos auto-instrucionais no BB

Porto Alegre/RS
2007

Alex Fogliarini da Costa

Estudo sobre a incorporação de conhecimentos adquiridos em treinamentos auto-instrucionais no BB

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

Orientador: Prof. Luis Roque Klering

Porto Alegre/RS

2007

Alex Fogliarini da Costa

Estudo sobre a incorporação de conhecimentos adquiridos em treinamentos auto-instrucionais no BB

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. .....- Instituição

_____

Prof. Dr. .....- Instituição

_____

Prof. Dr. .....- Instituição

_____

Orientador - Prof. Dr. .....- Instituição

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil pela oportunidade oferecida de realizar esse curso.

À minha esposa e filho pela compreensão e paciência que tiveram comigo durante a realização desse curso.

Aos colegas da Agência Bento Gonçalves que colaboraram na realização da pesquisa final.

Aos professores e tutores que ensinaram e auxiliaram no decorrer do curso.

"O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a contornar obstáculos".

Lao-Tsé

RESUMO DO TRABALHO

No mundo globalizado, o treinamento passou a ser essencial para empresas e funcionários, visando à capacitação e o desenvolvimento, com resultados positivos para ambos.
No Banco do Brasil, o investimento em treinamento é antigo, e desde 1965, conta com um Sistema de Educação Corporativa, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a seus funcionários, através de vários programas que foram se aprimorando ao longo dos anos.
Diversas modalidades de treinamento são oferecidas. Uma das mais utilizadas são os cursos auto-instrucionais, realizados pelos funcionários em seu ambiente de trabalho. O tema abordado nesse trabalho refere-se à incorporação dos conhecimentos dessa modalidade de treinamento, que muitas vezes acaba não sendo passado da teoria à prática.
O objetivo principal é identificar as variáveis que interferem na aplicação dos conteúdos administrados nos treinamentos auto-instrucionais, dimensionando-as e mapeando as condições em que são realizadas esses treinamentos.
O trabalho é apresentado na forma descritiva, fundamentado através de pesquisa bibliográfica e coleta de dados realizada junto aos funcionários da Agência Bento Gonçalves, através de pesquisas qualitativa e quantitativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Horas de treinamento no BB – 2000 a 2005 24

Figura 2 – Horas de treinamento no BB por modalidade de treinamento – 2005..... 24

Figura 3 - Calculadora do tamanho de amostra para uma proporção (margem absoluta) ... 26

Tabela 1 – Pesquisa quantitativa – Geral, Sexo e Tempo de serviço – Média 27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abs. - Absoluto

BB – Banco do Brasil S/A

EAD – Educação à Distância

Fem. – Feminino

Freq. - Freqüência

GDC – Gestão de Desempenho por Competências

GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil

Masc. – Masculino

PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências

SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil

TBC – Treinamento Baseado em Computador

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 12

2.1 PRIMÓRDIOS DO TREINAMENTO NO BRASIL 12

2.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO 12

2.3 TREINAMENTO OU DESENVOLVIMENTO 13

2.4 TEORIAS DE APRENDIZAGEM 13

2.5 INFLUÊNCIAS NO TREINAMENTO 15

2.6 PROGRAMAS DE TREINAMENTO 15

2.7 MODALIDADES DE TREINAMENTO 16

2.7.1 Treinamento presencial 17

2.7.2 Educação à distância 18

2.7.2.1 Vantagens e benefícios 18

2.7.2.2 Mídias utilizadas no EAD 19

2.8 TREINAMENTO NO BANCO DO BRASIL 21

3 METODOLOGIA 24

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 26

4.1 PESQUISA QUALITATIVA 27

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA (SURVEY) 28

4.3 ANÁLISE 29

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES 35

BIBLIOGRAFIA 37

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS – PESQUISA QUALITATIVA 40

ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA – PESQUISA SURVEY 41

ANEXO 3 – RESPOSTAS DA PESQUISA QUALITATIVA 42

ANEXO 4 – RESPOSTAS DA PESQUISA GERAL – NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA 44

ANEXO 5 – RESPOSTAS DA PESQUISA GERAL – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA 45

ANEXO 6 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO – MASCULINO – NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA 46

ANEXO 7 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO MASCULINO – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA 47

ANEXO 8 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO – FEMININO – NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA 48

ANEXO 9 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO – FEMININO – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA 49

ANEXO 10 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – 0 A 10 ANOS - NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA 50

ANEXO 11 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – 0 A 10 ANOS – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA 51

ANEXO 12 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – ACIMA DE 10 ANOS - NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA 52

ANEXO 13 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – ACIMA DE 10 ANOS – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA 53

1 INTRODUÇÃO

O treinamento é essencial no processo de desenvolvimento do trabalhador, tanto para a empresa, como para o próprio trabalhador. Numa Gestão de Pessoas moderna, o treinamento passou de uma visão que tinha como objetivo capacitar e aumentar o desempenho em sua função atual para uma visão mais ampla, objetivando preparar os funcionários para que assuma outras funções e responsabilidades.

A cada dia, a gama de conhecimentos que são necessários para que o trabalhador se mantenha no mercado, alcance uma promoção ou busque um novo emprego são ampliados: exige-se um grau de instrução maior, conhecimento sobre a empresa em que se trabalha e seus produtos, sobre a concorrência, economia nacional e internacional, clientes e outros. Esses conhecimentos tem que ser buscados tanto pela empresa, como pelos trabalhadores, através de palestras, cursos, leituras, seminários, ... Enfim, através das mais variadas formas de treinamento.

Inicialmente, o processo de treinamento nas empresas era feito basicamente em salas de aula ou treinamento em serviço, gerando um custo alto e alcance limitado no número de treinandos. Com o passar do tempo, começaram a ser realizados cursos auto-instrucionais, onde um material básico é disponibilizado para um número maior de treinandos, que pode realizar seu treinamento sem sair de seu ambiente de trabalho, com um custo menor para a empresa. Com o avanço da informática, esses cursos foram ampliados, com a implementação de outros recursos tecnológicos, como, aulas on-line, interações com professores, material de apoio em vídeos, CDs, Internet e outros.

Porém, em muitos casos, essas novas modalidades de treinamento apresentam um baixo grau de incorporação dos conhecimentos por parte dos treinandos. Variáveis internas, como desmotivação, falta de conhecimento para se adaptar a novas tecnologias e variáveis externas, como falta de local adequado ao treinamento, material não compatível com as necessidades dos treinandos e outros acabam influenciando na absorção dos conhecimentos administrados e, consequente incorporação no desempenho e utilização em serviço.

O BB tem uma preocupação antiga com o treinamento e desenvolvimento de seu corpo funcional. Há mais de 40 anos a Educação Corporativa já faz parte do planejamento e estratégia do BB.

Treinamentos presenciais, em serviço e à distância são utilizados para alcançar esse objetivo, sejam por meio de utilização de mídias eletrônicas, impressas ou outras disponíveis.

A modalidade mais utilizada pelo BB e a que tem a maior abrangência de treinamentos é a auto-instrucional, com um grande e variado catálogo de cursos disponíveis aos funcionários. Essa modalidade é que será o objeto de estudo dessa pesquisa.

Será que os treinamentos auto-instrucionais oportunizam essa incorporação de conhecimentos do curso por parte dos treinandos? O objetivo principal dessa pesquisa é identificar as variáveis que interferem na aplicação dos conteúdos administrados nos treinamentos auto-instrucionais. Além disso, mapear as condições em que são realizados esses treinamentos, dimensionar as variáveis que interferem na aplicação desses ensinamentos e motivos pelos quais eles podem não estar sendo colocados em prática.

O método de pesquisa utilizado na elaboração desse trabalho foi uma combinação de uma pesquisa qualitativa, com uma pesquisa quantitativa (método survey).

Inicialmente, foi empregada uma abordagem qualitativa, através de entrevistas não estruturadas (anexo 1), composta de três perguntas abertas, com funcionários da Agência Bento Gonçalves dos diversos níveis hierárquicos. O objetivo dessas entrevistas foi colher dados e informações que auxiliassem na elaboração e condução dos questionários aplicados posteriormente.

Em um segundo momento foi aplicado a abordagem quantitativa, através da Pesquisa Survey (anexo 2). A pesquisa, composta de treze perguntas fechadas, foi realizada junto aos funcionários da Agência Bento Gonçalves/RS, que é o público-alvo. A pesquisa permitiu mapear as questões levantadas durante a abordagem qualitativa.

A análise dos dados coletados foi feita através do método de análise exploratória, sendo utilizadas tabelas, objetivando uma melhor análise e conclusão dos mesmos. Além da análise geral dos questionários, também são apresentadas análises estratificadas por grupos (sexo e tempo de banco).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão abordados conceitos, teorias e informações sobre treinamento, seu contexto, suas modalidades e como são realizados no BB.

2.1 PRIMÓRDIOS DO TREINAMENTO NO BRASIL

Conforme mencionado por Boog (1980), o treinamento e o desenvolvimento de recursos humanos no Brasil não era uma prioridade nas empresas até a década de 70. Por isso, o Governo reconheceu o problema e atribuiu às empresas a responsabilidade pelo treinamento de seus funcionários, inserindo-as no Sistema Nacional de Formação de Mão-de-obra. Para isso, concedia incentivos fiscais para o treinamento, através da Lei 6.297, de 15/12/1975.

Com o passar dos anos, as empresas deixaram de ver o treinamento como uma obrigatoriedade legal e passaram a ver como uma necessidade, que bem utilizada leva à manutenção e ao desenvolvimento da mesma.

Hoje, com a globalização, as constantes mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade dos trabalhadores atuais, tanto as empresas, como os próprios trabalhadores têm efetuado elevados investimentos em treinamento e estão presentes na literatura científica que o investiga.

2.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Escolher a forma adequada de desenvolver o potencial humano intelectual de seus colaboradores é essencial para o sucesso de qualquer organização. De acordo com Schneider (1999), “a velocidade das mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade dos trabalhadores atuais são aspectos do mundo contemporâneo que justificam os elevados

investimentos em treinamento” e são algumas das razões pelas quais o treinamento se tornou uma questão crucial para as organizações. Atualmente, a concepção de treinamento está evoluindo para desenvolvimento dos recursos humanos.

2.3 TREINAMENTO OU DESENVOLVIMENTO

A palavra treinamento tem muitos significados, conforme citado por Magalhães e Borges-Andrade (2001). Alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares (Yoder, 1956). Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para um nivelamento intelectual através da educação geral (Waite, 1952). Para Chiavenato (1992), treinamento é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos. Um conceito mais amplo é o de Goldstein (1991), que propõe ser treinamento uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam no melhor desempenho no trabalho. Enquanto isso, a definição de "desenvolvimento dos recursos humanos" envolve o crescimento do indivíduo, tanto como pessoa, quanto como profissional qualificado e integrado, cabendo ao programa de treinamento eficaz e direcionado mapear este caminho, pois no momento atual, cada vez mais, se enfatiza a contribuição dos recursos humanos para a eficácia organizacional.

2.4 TEORIAS DE APRENDIZAGEM

Muitas teorias foram desenvolvidas no decorrer dos anos para desvendar o que leva um indivíduo a aprender, o que o influencia, quais os métodos mais eficazes para alcançar esses objetivos.

Segundo Rogers (1969), em seu Aprendizado Experimental, existem dois tipos de aprendizado: o cognitivo (sem sentido) e o experimental (significativo). O primeiro corresponde ao conhecimento acadêmico (teoria) e o outro, ao conhecimento aplicado (visando a prática). A distinção é que o aprendizado experimental se direciona para as necessidades e desejos do aprendiz. As qualidades desse aprendizado são o envolvimento pessoal, auto iniciado, avaliado pelo aprendiz e que vai ter um efeito permanente, através de mudanças e crescimento pessoal. Segundo ele, o aprendizado ocorre conforme a vontade e direcionamento dado pelo aprendiz. Já Vygotski (1978), menciona que "a gama de habilidades que podem ser desenvolvidas com a orientação de adultos, ou por colaboração do grupo, excede o que pode ser obtido sozinho". Ou seja, o desenvolvimento cognitivo requer uma interação social que leva a um resultado melhor do que a aprendizado individual.

Knowles (1975) desenvolveu a Teoria de Andragogia, onde enfatiza que os adultos são auto-direcionados e esperam ter responsabilidades para tomar decisões. Menciona que os adultos precisam saber por que tem de aprender algo, precisam aprender experimentalmente, abordar o aprendizado como resolução de problemas e aprendem melhor quando o assunto é de relevância imediata para si. Em síntese, ele defende que os aprendizes descubram as coisas por si, sendo oferecidas orientação e ajuda apenas quando os erros são cometidos.

Outra teoria é a da Interação Atitude-Tratamento, desenvolvida por Cronbach & Snow (1977). Eles afirmam que "as diferenças no estilo de aprendizado podem estar ligadas a variáveis relativamente estáveis, como pessoa e atitude, porém, estas diferenças também podem variar dentro dos indivíduos, como uma função das variáveis de trabalho e situação". Defendem que o aprendizado é influenciado por variáveis do trabalho, do ambiente e dos próprios alunos. Alunos de maior capacidade ou menos ansiosos tendem a ser mais bem-sucedidos em ambientes pouco estruturados e, inversamente, alunos de menor capacidade ou mais ansiosos necessitam ambientes mais estruturados.

Segundo Festinger (1957), "existe uma tendência nos indivíduos de procurar uma coerência entre suas cognições (convicções, opiniões)", fazendo com que, em caso de haver uma discrepância entre atitudes e convicções, é mais provável que se mude a atitude para ir ao encontro de suas convicções.

2.5 INFLUÊNCIAS NO TREINAMENTO

As organizações estão cada vez mais sendo influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Algumas destas variáveis também influenciam o treinamento dentro das organizações, conforme Moraes (2002):

a) variável tecnológica – a tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seu interior (Chiavenato, 1987). Influenciam na modalidade de treinamento a ser realizado;

b) variável legal – segundo Chiavenato (1987), dependem do contexto político-econômico-social, mas qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente (seja a tributária, trabalhista, comercial, etc.) tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações;

c) variável política – Chiavenato (1987) diz que a análise da situação política é primordial à sobrevivência da organização, uma vez que ela pode intervir diretamente em seu ambiente, razão pela qual seus membros devem estar treinados para fazer frente a essas alterações;

d) variável econômica – conforme Hall (1984), as mudanças das condições econômicas são restrições importantes para todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações também crescem e vice-versa;

e) variável demográfica – para Senge (1999), os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal devem levar em conta fatores que venham a dar condições para que os colaboradores estejam em permanente avaliação de seus propósitos e aspirações.

2.6 PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Uma tecnologia de treinamento poderia ser definida como o conjunto de princípios e prescrições que se aplicariam a essa função, segundo Borges-Andrade (1986). Esse conjunto deveria ser formado por partes ou elementos coordenados

entre si e que funcionassem em uma estrutura organizada, que pudesse oferecer alternativas eficazes, mesmo quando novos problemas se apresentassem.

O enfoque instrucional, geralmente adotado como base dessa tecnologia, pode ser definido como o modo como os profissionais de educação ou treinamento conhecem, aprendem e prediz as coisas concernentes ao ensino e à aprendizagem, bem como à relação entre as mudanças de desempenho que se deseja de um determinado indivíduo e o que se faz com o propósito de obter essas mudanças. Este enfoque se baseia nos conhecimentos advindos da psicologia da aprendizagem e teoria de sistemas.

Sendo assim, a organização deve proporcionar um clima para que os indivíduos procurem desenvolver seu domínio pessoal, estimulando assim a visão pessoal, a disposição de encarar o compromisso com a verdade, a fim de expandirem suas capacidades pessoais, para obterem os resultados desejados, tanto em nível individual como organizacional.

Segundo Yamada (apud Campos, 1995), "o desenvolvimento das habilidades do ser humano pode ser alcançado por meio de três formas de treinamento: em grupo, treinamento no trabalho e, auto-desenvolvimento.”.

O oferecimento de programas de treinamento e capacitação profissional pode ser ministrado presencialmente ou à distância.

Devido às inovações tecnológicas, os cursos de capacitação profissional à distância estão começando a ser mais difundidos e utilizados pelas empresas. O meio presencial por sua vez vem sendo ainda bastante utilizado. Entretanto, a escolha de determinado meio para ser utilizado nos programas de capacitação profissional leva as empresas a analisarem um conjunto de elementos que podem variar conforme características dos cursos a serem oferecidos.

2.7 MODALIDADES DE TREINAMENTO

Os treinamentos podem ser presenciais ou à distância. Cada modalidade tem suas vantagens e desvantagens, dependendo do público-alvo do treinamento, das condições da empresa e outras variáveis.

2.7.1 Treinamento presencial

Conforme Moore apud Keegan (1996), o meio presencial é aplicado formalmente em sala de aula, com instruções ministradas em escolas, colégios ou universidades, onde professores e estudantes estão fisicamente presentes no mesmo tempo e no mesmo lugar.

Este meio tem como característica ser, em relação aos alunos, mais homogêneo quanto à idade, qualificação e nível de escolaridade. Por outro lado, conforme salientado por Aretio apud Landim (1997), em relação aos docentes, vale ressaltar que eles são considerados como fontes do conhecimento, educadores, onde suas habilidades e competências são muito difundidas.

A utilização deste meio em cursos oferecidos ou desenvolvidos pelas empresas de grande porte vem sendo ainda bastante acentuada. Tal fato pode ser mais bem explicado visto que por ser mais conhecido e amplamente utilizado em todas as camadas da sociedade, muitos profissionais acabam adquirindo certas características, tais como aprender somente por meio de professores e estudar somente em sala de aula em um horário pré-estabelecido.

Existem também outras situações onde a preferência pelo meio presencial torna-se maior. Uma delas seria quando os profissionais não demonstrassem habilidades ou predisposição para realizarem seus estudos de uma maneira alternativa, gerando assim bloqueios ou barreiras. De acordo com Hudson (2001), tal situação geralmente ocorre com treinandos mais velhos, visto que eles cresceram e foram educados pelo modelo escolar tradicional, ou seja, pelo fato deles estarem mais habituados a esse sistema.

Uma outra situação é quando o conteúdo a ser ministrado exige uma interação maior por parte dos alunos, sejam eles profissionais ou não. O meio presencial proporciona uma interatividade muito grande quando as pessoas se sentem motivadas para tanto.

Um fator curioso, porém, vem acontecendo no meio corporativo. Em virtude da necessidade de rápidas atualizações de um grande número de trabalhadores associados à dificuldade de atendimento simultâneo de tais profissionais, algumas críticas ao sistema presencial vêm sendo realizadas. Tais críticas não colocam em

xeque o meio presencial, porém, desperta a atenção das empresas para a realização de seus cursos através de um outro meio.

2.7.2 Educação à distância

A utilização de metodologias a distância pelas empresas poderia viabilizar alternativas capazes de melhorar o processo de educação profissional. Conforme salientado por Cardoso (2000): “Os programas de treinamento e desenvolvimento profissional, baseados na educação à distância se tornam, cada vez mais, uma opção para as exigências do mundo moderno; um mundo sem fronteiras para a informação, ágil, competitivo, que nos coloca frente a uma demanda de reformulação nos tradicionais programas de recapacitação de pessoal”.

Ao comparar-se a educação tradicional com a educação à distância, observa-se que, "no ensino tradicional, centrado no professor, sobressai sua capacidade expositiva. No ensino a distância, direcionado ao participante, à sua auto-instrução, respeitando suas possibilidades, seu ritmo e tempo de aprendizagem, o aprendiz é a referência maior". (Matos, 1996)

Alguns aspectos que devem ser levados em conta para a escolha do método são (Kanaane e Ortigoso, 2001): a flexibilidade (de local, tempo e ritmo), a eficácia (aluno é mais receptivo ou busca as informações), a formação permanente e pessoal (aluno aprende constantemente) e a economia (redução de custos).

Para a UNESCO (1998), a utilização da educação a distância pelas empresas tende a ser vantajosa, pois, pode-se aperfeiçoar a produtividade, mantendo e desenvolvendo a cultura organizacional, apresentando também a possibilidade de organizar a aprendizagem e o desenvolvimento profissional no próprio trabalho, onde a freqüência tende a ser maior e mais flexível e os custos de viagens e manutenção tendem a diminuir.

2.7.2.1 Vantagens e benefícios

De acordo com Close, Humphreys e Ruttenbur (2000), as vantagens e os benefícios em se utilizar tecnologias no processo de capacitação profissional são numerosos.

As principais vantagens e benefícios enumerados são:

a) custos menores – a disseminação das informações através de meios tecnológicos pode ter custos mais efetivos, em virtude do tempo em que o aprendizado pode ser realizado. Estima-se que se economize cerca de 20% a 50% do tempo em relação ao meio presencial;

b) aprendizado controlado – as tecnologias permitem uma autoridade individual em relação ao ambiente de aprendizado, seja ele ministrado em sala de aula, trabalho ou em casa;

c) interatividade – os avanços das tecnologias fizeram com que se desenvolvessem ambientes de aprendizagem interativos. Estes ambientes começaram a renovar o interesse do aluno em relação ao processo de capacitação, visto que o contato torna-se mais ativo;

d) uniformidade de conteúdo – a informação desenvolvida pode ser construída e transmitida de forma mais consistente para todos os usuários, reduzindo a possibilidade de várias interpretações;

e) atualização rápida de conteúdo – conteúdos podem ser atualizados em tempo real.

2.7.2.2 Mídias utilizadas no EAD

A evolução das mídias eletrônicas pode ser considerada uma das maiores responsáveis pelo aumento do uso de metodologias de EAD (Ensino à Distância). Visto que o atendimento ao aluno tornou-se possível em qualquer localidade, desde que se tenha tecnologia para o acesso, a utilização da EAD pelas empresas tem começado a dividir espaço com o meio presencial.

Conforme Dalmau, Valente e Lobo (2002), as mídias mais utilizadas são a Internet, a Videoconferência, a Teleconferência, a Vídeo-aula, o Material impresso e o TBC - Treinamento Baseado em Computador, conforme descritas a seguir:

a) internet - facilita o gerenciamento da produção acadêmica dos alunos nos programas de integração entre os envolvidos no processo, com acesso facilitado a uma infinidade de conhecimentos. Útil para quem tem pouco tempo para conciliar estudo, família e trabalho. Tem baixo custo e grande abrangência territorial;

b) videoconferência - a videoconferência oferece uma solução acessível à necessidade de comunicação direta, visual e sonora, com sistemas que permitem transmitir informações entre pontos ou zonas diferentes, através de linhas físicas ou links de satélite e microondas, a custos cada vez mais baixos. Em termos de vantagens para as organizações, a videoconferência permite reduzir significativamente os custos relacionados ao envio de um grande número de profissionais para um centro de excelência qualquer, tais como, transporte, alojamento, substituição dos profissionais que tenham que sair para estudar, alimentação, dentre outros; A utilização da videoconferência também é recomendada para que a transição entre o método tradicional para o método a distância seja mais gradativa e menos traumatizante, visto que existem pessoas que ainda são reticentes quanto ao uso de novas tecnologias no ensino;

c) teleconferência - é o termo que designa, no Brasil, a recepção por antena parabólica ou cabo, no qual os espectadores interagem com os participantes do estúdio fazendo perguntas e intervenções por telefone, fax ou correio eletrônico. Se comparada com a videoconferência, a teleconferência não oferece tanta interatividade entre professor e alunos. Por outro lado, tem a vantagem de possibilitar o atendimento simultâneo de pessoas espalhadas em vários pontos do país, fator este que gera economia de escala, pois o custo da operação torna-se menor à medida que se atende um grande contingente;

d) vídeo-aula - as vídeo-aula podem ser realizadas caso as instituições não tenham a aparelhagem de videoconferência ou acesso a Internet. Neste caso, são produzidas fitas de vídeo sobre aos mais variados assuntos de forma a demonstrar através de imagens temas de difícil exemplificação em material impresso. O vídeo tem como característica proporcionar o controle do aprendizado pelos alunos, de forma a desenvolver melhor as atividades;

e) material impresso - mesmo com o passar dos anos e com o advento de novas tecnologias, este continua sendo um dos meios capazes de reforçar a qualquer hora do dia a informação dirigida ao aluno. Pode ser considerado como

uma excelente referência de consulta e de perpetuação de informação, além de ser economicamente viável e simples de se transportar;

f) TBC - treinamento baseado em computador - de acordo com Pinto apud Boog (1994) “O TBC é um sistema que utiliza recursos de informática para conduzir um processo individualizado e interativo de aprendizagem”. O TBC permite um aluno aprender de acordo com o seu próprio ritmo, fator esse que valoriza ainda mais tal ferramenta.

2.8 TREINAMENTO NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi criado em 1808 e hoje é a maior instituição financeira do País, com 24,6 milhões de clientes correntistas e 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Conta com quase 90 mil colaboradores, sendo que aproximadamente 80 mil são funcionários.

Com o objetivo de desenvolver e treinar seus funcionários, o Banco do Brasil criou em 1965 o Sistema de Educação Corporativo. Hoje, essa responsabilidade está a cargo da Universidade Corporativa Banco do Brasil.

No Banco do Brasil, conforme informação disponível no site da UNIBB, a produção e o acesso ao conhecimento são ancorados na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira.

Para alcanças esses objetivos, vários meios são utilizados:

a) treinamentos presenciais, oferecidos nas GEPES Regionais;

b) aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web);

c) programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;

d) consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;

e) portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, etc.

Com relação aos treinamentos à distância, mais especificamente, o BB utiliza-se dos treinamentos auto-instrucionais, onde possui um catálogo grande e variado de cursos para o treinamento de seus funcionários, sendo que, a grande maioria deles é disponibilizada em material impresso.

Nesses treinamentos, o aluno possui um orientador designado pela administração de sua dependência, responsável em administrar o treinamento e auxiliá-lo durante o curso.

Alguns treinamentos possuem avaliação final a ser feita pelo treinando e, outros não possuem.

Conforme consta no Relatório Anual 2006, o BB instituiu uma meta individual de no mínimo 30 horas anuais de treinamento/funcionário, visando a alcançar uma maior democratização das oportunidades de capacitação.

Além disso, estabeleceu uma meta para suas unidades visando mensurar a quantidade média de horas de treinamento. No ano de 2006, 96,7% dos funcionários tiveram um mínimo de 30 horas de treinamento. Sendo que o tempo médio de treinamento por funcionário foi de 120 horas.

No site da UNIBB existe a informação do número total de horas de treinamento e média de horas aula por funcionários, no período de 2000 até 2005, bem como esse levantamento referente ao ano de 2005 com as informações por modalidade de treinamento, conforme figuras 1 e 2 abaixo.

NÚMERO DE TOTAL DE HORAS DE TREINAMENTO E MÉDIA DE HORAS/AULA POR FUNCIONÁRIO		
Ano	**Total de Horas de Treinamento**	**Média de Horas/Aula por Funcionário**
2000	7.167.619	91,66
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,40
2004	8.212.417	100,28
2005	11.130.108	132,26

Figura 1 – Horas de treinamento no BB – 2000 a 2005

Fonte: http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/UniversidadeGrdNumeros.jsp

Número de Treinandos e de Horas de Treinamento em 2005		
Modalidade de Treinamento	**Número de Treinandos**	**Horas de Treinamento**
Cursos e Seminários Internos - Presenciais	80.477	1.698.641
Cursos Internos - Auto-Instrucionais e em Serviço	212.816	3.559.313
Eventos de Atualização e Cursos Contratados no Mercado	6.877	150.410
Seminários e Cursos Realizados no Exterior	29	815
Cursos do Programa BB MBA (presencial)	564	103.716
Cursos do Programa BB MBA (à distância)	5.585	1.083.280
Cursos de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros	481	62.220
Cursos de Graduação (bolsas em andamento)	7.972	4.138.050
Cursos de Especialização (bolsas em andamento)	481	229.830
Cursos de Mestrado e Doutorado (bolsas em andamento)	28	45.360
Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional e Pessoal	50.154	58.473
Totais	**365.464**	**11.130.108**

Figura 2 – Horas de treinamento no BB por modalidade de treinamento – 2005
Fonte: http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/UniversidadeGrdNumeros.jsp

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de validar esse trabalho e verificar na prática as condições que interferem nos treinamentos auto-instrucionais, realizamos uma pesquisa junto aos funcionários da Agência Bento Gonçalves.

A pesquisa foi realizada unicamente na Agência Bento Gonçalves, o que é considerada muito restrita para uma análise geral a nível de Banco do Brasil. Teria sido melhor aplicar a pesquisa em todas as agências do Banco do Brasil no país, mas esta realização seria de difícil aplicação numa pesquisa realizada em prazo curto, e com limitações financeiras, de logística, e de planejamento operacional, para obter uma amostra realmente representativa. Por isso, optou-se por uma amostra local, com acesso mais fácil, passível de ser pesquisada de forma mais rápida e com custos mínimos, que não tem a pretensão de representar fielmente a realidade do Banco do Brasil, mas tão somente constituir uma representação simples da questão em foco.

No momento da realização da pesquisa, a Agência Bento Gonçalves contava com 39 funcionários, que passou a ser o público-alvo dessa pesquisa.

O método escolhido foi uma combinação de pesquisa qualitativa, com pesquisa quantitativa.

Devido à dificuldade de localizar questionários pré-existentes sobre treinamentos auto-instrucionais, foi necessário, inicialmente, fazer uma pesquisa qualitativa, com uma amostra da população, visando buscar mais informações sobre o assunto, visando validar as perguntas pré-existentes e descobrir novas perguntas para o questionário quantitativo, que foi realizado através de uma pesquisa Survey.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas não estruturadas, realizadas pessoalmente, conforme disposto no anexo 1, composta de três perguntas abertas com funcionários dos diversos níveis hierárquicos da agência.

Foram realizadas cinco entrevistas para essa pesquisa qualitativa. O objetivo dessas entrevistas foi colher dados e informações que auxiliassem na elaboração e condução dos questionários a ser aplicado posteriormente. Essa pesquisa foi realizada nos dias 14 e 15 de Agosto de 2007.

Com base na teoria já estudada e nas respostas obtidas na pesquisa qualitativa, foi elaborado um questionário e realizada uma pesquisa quantitativa, através do método Survey com o público-alvo composto pelos funcionários da Agência Bento Gonçalves.

Essa pesquisa é composta de um questionário com treze questões fechadas (afirmações), com respostas em escala de mensuração intervalar de 1 a 5, sendo que a resposta 1 correspondia à "Discordo totalmente", a 2 à "Discordo parcialmente", a 3 à "Não concordo, nem discordo", a 4 à "Concordo parcialmente" e a 5 à "Concordo totalmente", que se encontra no Anexo 2.

No mesmo questionário, também foi solicitado à identificação do perfil do respondente, qualificando em "Sexo" e "Tempo de Banco do Brasil".

O resultado da pesquisa será apresentado de maneira geral (pelo total dos respondentes) e estratificado, com subdivisões por sexo do respondente e tempo que trabalha no Banco do Brasil.

Conforme já mencionado anteriormente, o público-alvo dessa pesquisa é de 39 funcionários. Conforme cálculo disponível no site http://huizen.dds.nl/~berrie/calcss.htm, o tamanho da amostra deveria ser de no mínimo 36 respondentes. A pesquisa foi realizada nos dias 23 e 24 de Agosto de 2007 e foram retornados 37 questionários, ou seja, acima do mínimo recomendado.

Sample Size Calculator for a proportion (absolute margin)	
Population	39
Confidence:	.95
Margin:	.05
Probability:	.50
The Sample Size is:	36

Figura 3 - Calculadora do tamanho de amostra para uma proporção (margem absoluta)
Fonte: http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das pesquisas qualitativas e quantitativas que foram aplicados junto aos funcionários da Agência Bento Gonçalves, bem como a análise dos dados a partir das respostas obtidas.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

A primeira pesquisa realizada foi junto a um público selecionado entre os diversos níveis hierárquicos da agência, com o objetivo de validar o questionário a ser aplicado na Pesquisa Survey, bem como buscar mais subsídios para a aplicação do mesmo.

Foram realizadas cinco entrevistas pessoalmente, compostas de três perguntas abertas. As respostas completas obtidas nas entrevistas estão relacionadas no anexo 3.

Analisando as respostas obtidas para o questionamento 1: “Em sua opinião, o que influencia positiva e negativamente a assimilação dos conteúdos nos treinamentos auto-instrucionais no Banco do Brasil?”, percebe-se que houve maior ênfase para os aspectos negativos.

Como positivo, foi citado o fato dos cursos serem relacionados ao trabalho, alguns de boa qualidade, bem como o material disponibilizado. Também foi comentado que a flexibilidade de horário, o ambiente, o planejamento e a atuação do coordenador contribuem para um bom desempenho.

Negativamente, foram relacionados fatores como a forma de condução dos treinamentos, o ambiente inadequado, a falta de tempo para realizá-los em horário de expediente, a falta de planejamento, o fato de fazer o curso para cumprir metas, cursos que não são tão objetivos e com materiais desatualizados. Percebe-se que o que um respondente considera bom, outro pode considerar ruim.

No questionamento 2: “No caso dos pontos negativos, o que pode ser feito para melhorar?”, as respostas variaram de aspectos pessoais (mudança de atitude, condução mais séria, planejamento antecipado), aspectos relacionados ao trabalho

(concessão de horas-extras, cursos como pré-requisitos para funções ou cargos, não realização de cursos como meta a ser atingida, mais funcionários, horário adequado para realizar cursos) e até aspectos físicos (cursos por meios eletrônicos e mais objetivos, ambiente adequado).

Na última questão: “Com referência ao seu último curso auto-instrucional, você conseguiu aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no seu dia-a-dia? Por quê?” observou-se que nenhum respondeu positivamente. Os motivos informados estão relacionados ao conteúdo dos cursos (muito profundo, conteúdos não aplicáveis na prática) e à necessidade de realização dos mesmos (sem relação com a função exercida, considerado não prioritário, realizado para atingir metas).

Baseado nas respostas acima, foi possível localizar alguns pontos a serem explorados na pesquisa Survey, realizada com todo o público-alvo, objetivando verificar sua influência na assimilação dos conhecimentos nos treinamentos auto-instrucionais:

a) Qualidade dos cursos: a linguagem utilizada, o conteúdo do curso, a objetividade do material, o tipo de material, sua atualização em relação aos normativos vigentes;

b) Forma de condução dos treinamentos: como é executada, compatibilidade de horários, carga horária do treinamento, atuação do coordenador e atitude do educando;

c) Planejamento dos treinamentos: realização de planejamento dos treinamentos, como e por quem é feito a escolha dos treinamentos;

d) Ambiente de treinamento: local de estudo, horário de estudo.

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA (SURVEY)

Em um segundo momento, foi elaborado o Formulário de Coleta de Dados da Pesquisa Quantitativa (anexo 2) e aplicado junto ao público-alvo, totalizando 37 respondentes.

Além das treze questões da pesquisa qualitativa, ainda foram coletadas no momento da entrevista informações sobre o sexo e tempo de serviço no BB dos respondentes, possibilitando, também, a análise estratificada dos dados.

Dos 37 funcionários que retornaram os questionários, 27 são do sexo masculino (72,97%); 10 são do sexo feminino (27,03%); 17 têm até 10 anos de BB (45,95%) e 20 trabalham no BB há mais de 20 anos (54,05%).

Na tabela 1 é apresentado o resultado por média da pesquisa realizada, bem como as médias dos resultados estratificados por sexo e por tempo de serviço. Nos anexos 4 a 13, estão demonstrados os resultados da pesquisa Survey realizada, divididos em números absolutos, resultados percentuais, média, desvio-padrão e moda, bem como sua demonstração por sexo e tempo de serviço.

RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA SURVEY (MÉDIA)

	GERAL	SEXO		TEMPO DE SERVIÇO	
		MASC.	FEM	0 A 10 ANOS	ACIMA DE 10 ANOS
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	4,5676	4,5185	4,7000	4,7059	4,4500
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	4,2162	4,2222	4,2000	4,1765	4,2500
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	3,8649	3,7037	4,3000	3,9412	3,8000
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	2,7568	2,7037	2,9000	2,7647	2,7500
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	3,6486	3,5926	3,7000	3,8235	3,4500
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	3,7568	3,6296	4,0000	4,0000	3,5000
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	3,4054	3,3333	3,5000	3,2941	3,4500
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	3,6757	3,4815	4,1000	3,7647	3,5500
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	3,7027	3,5926	4,0000	3,5882	3,8000
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	3,4595	3,4074	3,5000	3,1765	3,6500
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	2,7027	2,8148	2,4000	2,4118	2,9500
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	3,7568	3,6667	4,0000	3,8824	3,6500
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	3,7297	3,7037	3,7000	3,7647	3,7000

Tabela 1 – Pesquisa quantitativa – Geral, Sexo e Tempo de Serviço - Média

4.3 ANÁLISE DE RESULTADO

A pesquisa foi realizada com os funcionários do BB da agência Bento Gonçalves/RS. Do público-alvo, composto por 39 funcionários, 37 responderam o questionário.

Analisando as médias gerais das questões, observou-se que apenas as duas primeiras questões tiveram média superior a 4 (correspondente a concordo parcialmente).

Outras duas questões tiveram média inferior a 3, situando entre uma discordância parcial com as respostas e uma situação de nem discordância e nem concordância.

Todas as outras questões tiveram média superior a 3, indicando que os funcionários responderam entre uma situação de indefinição quanto à concordância ou discordância e uma concordância parcial.

Quanto aos resultados por sexo, observou-se que a pesquisa com os funcionários do sexo masculino apresentou respostas na mesma faixa de intervalo que a pesquisa geral. Porém, na pesquisa realizada com as funcionárias da agência, sete questões tiveram média igual ou superior a 4, indicando um maior grau de concordância com as questões. Na pesquisa geral, apenas duas questões tiveram média superior a 4.

Ou seja, os funcionários do sexo masculino apresentaram uma maior insatisfação quanto aos treinamentos auto-instrucionais do que às do sexo feminino.

Para fins de análise, os respondentes também foram classificados quanto ao tempo de serviço no BB. Foram classificados em dois grupos: funcionários com até 10 anos de BB e funcionários que trabalham no BB há mais de 10 anos.

Em 1998, o BB efetuou alterações no Plano de Cargos e Salários dos funcionários que vieram a ser contratados a partir daquela data, criando dois grupos distintos: os funcionários pré-98 e os pós-98.

Por esse motivo, a pesquisa por tempo de serviço foi dividida entre funcionários com até 10 anos de BB (contempla os funcionários pós-98) e com tempo de BB acima de 10 anos (compreende os funcionários que foram contratados até 1998).

De modo geral, as respostas de ambos os grupos tiveram médias próximas. A questão 6 foi a única que teve um conceito diferente da média geral para os funcionários mais novos. A questão teve média 4, conceituando como concordância parcial em relação à questão, diferente da média geral que foi abaixo de 4.

Analisando as respostas de cada questão e comparando as médias obtidas entre os cinco grupos analisados (geral, masculino, feminino, funcionários com até 10 anos de BB e funcionários com tempo de serviço acima de 10 anos), podemos fazer algumas observações, baseados nas diferenças de médias acima de 0,2 (correspondente a 5% da diferença entre as respostas: 5-1):

a) questão 1 – os funcionários mais novos buscam maiores conhecimentos que os mais antigos, mas, a diferença para a média geral não é significativa para nenhum dos grupos;

b) questão 2 – as respostas sobre motivação foram das mais uniformes de todas as questões;

c) questão 3 – as funcionárias da agência concordam mais que os cursos ajudem no desenvolvimento profissional. A média de suas respostas foi superior à dos funcionários (0,5963) e à média geral (0,4351);

d) questão 4 – quanto à escolha do curso, a insatisfação foi muito parecida;

e) questão 5 – os funcionários com tempo de serviço até 10 anos entendem que os cursos são mais afins à sua área de atuação e às suas necessidades, do que os funcionários mais antigos. A diferença da média foi de 0,3735. Mas, ambas os grupos tiveram médias próximas à média geral;

f) questão 6 – a pergunta referia-se ao conteúdo dos treinamentos e se tinham relação ao trabalho e isso facilitava a assimilação. As respostas foram bem divergentes. As respondentes do sexo feminino apresentaram uma média 0,3568 superior à média geral e 0,3704 superior aos do sexo masculino. Quanto às respostas estratificadas por sexo, houve uma diferença na média de 0,5, sendo que a dos funcionários mais novos foi 0,2432 superior à média e, em contrapartida, a dos funcionários mais antigos foi 0,2568 inferior;

g) questão 7 – também não houve diferenças superiores à 0,2;

h) questão 8 – novamente as respostas das funcionárias teve média superior em relação aos homens (0,6185) e à média geral (0,4243);

i) questão 9 – em relação à adequação dos materiais utilizados, os funcionários mais antigos tiveram média superior ao dos funcionários mais novos,

mas, ambas foram próximas da média geral. Diferentemente das respostas do sexo feminino que foram superiores à média geral (0,2973) e à média do público masculino (0,4074);

j) questão 10 – as condições físicas para a realização dos treinamentos é motivo de discordância de opinião entre os públicos formados pelos funcionários mais novos e mais antigos. A média obtida pelo grupo dos mais novos é 0,2830 inferior à média geral e 0,4735 inferior ao grupo dos funcionários mais antigos;

l) questão 11 – a média das respostas sobre a compatibilização da carga horária foi a que teve a menor média e, também, apresentou diferenças significativas entre os grupos. O grupo formado pelas respondentes do sexo feminino teve médias 0,3027 abaixo da média geral e 0,4148 abaixo da média masculina. Foi a média mais baixa (2,4000) de todas as respostas. Os funcionários mais novos tiveram média 0,2909 abaixo da média geral, enquanto que os funcionários mais antigos tiveram média 0,2473 superior, gerando uma diferença entre os grupos de 0,5382;

m) questão 12 – quanto à melhora no desempenho após a realização dos cursos, as funcionárias tiveram média superior a média geral e a dos homens. Já os funcionários mais antigos tiveram média abaixo da média geral e em relação aos mais novos;

n) questão 13 – essa questão foi a que teve a menor diferença entre as médias de todos os grupos (0,0647).

Fazendo uma análise mais geral, percebe-se que os funcionários estão buscando se aprimorar ou buscando novos conhecimentos, visando a se qualificarem e, ainda, declaram estarem motivados para fazer os treinamentos. Essas duas questões tiveram média superior a 4 (entre concordo parcialmente e concordo totalmente).

Numa escala entre “nem concordo, nem discordo” e “concordo parcialmente” verificou-se que os funcionários têm consciência que os cursos ajudam no crescimento profissional, são afins à área de atuação, com conteúdo relacionado ao trabalho, facilitando a assimilação. Afirmam que o conteúdo é compatível com as necessidades de serviço, é aplicável ao serviço, com material de treinamento adequado e condições físicas adequadas. Esses treinamentos ocasionaram uma melhora do desempenho individual, trazendo resultados positivos para a agência.

Os grandes problemas apontados foram a forma de escolha dos treinamentos auto-instrucionais e a carga horária incompatível com a execução das tarefas

diárias. Essas duas questões tiveram resposta média de 2,7 (entre discordo parcialmente e não concordo, nem discordo). Como já mencionado anteriormente, a escolha da forma adequada de desenvolvimento dos colaboradores é essencial para o sucesso da organização.

O fato dos funcionários se considerarem motivados e realizarem os treinamentos buscando seu aprimoramento vai ao encontro da Teoria do Aprendizado Experimental, elaborada por Rogers (1969), que argumenta que o aprendizado experimental se direciona para as necessidades e desejos do aprendiz.

Também vem ao encontro da Teoria da Andragogia, desenvolvida por Knowles (1975), que menciona que os adultos são auto-direcionados e aprendem melhor quando o assunto é de relevância para si, como é o caso dos treinamentos afins ao seu serviço, permitindo sua aplicação dos conhecimentos.

Mas, afinal, quais são as variáveis que estão interferindo na aplicação dos conteúdos administrados nos treinamentos auto-instrucionais realizados no BB?

Conforme demonstrado nas afirmativas 12 e 13, os entrevistados afirmam que tiveram melhora no desempenho após a realização dos cursos, bem como esses treinamentos trouxeram resultados positivos para a agência. Ambas as questões tiveram uma média 3,7 para as respostas, ou seja, quase atingindo o nível de concordância (média 4) para as afirmativas.

Também estão motivados para fazer os treinamentos (média 4,2 da afirmativa 2) e realizam com objetivo de aprimoramento (afirmativa 1, com média de 4,5 a maior dentre todas as questões).

Os treinamentos auto-instrucionais ajudam no aprimoramento profissional (afirmativa 3, média de 3,8), é afim à área de atuação (afirmativa 5, com média de 3,6), o conteúdo é relacionado ao trabalho (média 3,7 para a afirmativa 6) e compatível com as necessidades de serviço (média 3,4 na afirmativa 7) e aplicável ao trabalho (média 3,6 na questão 8).

Das respostas acima descritas, com exceção da afirmativa 7, todas elas tem média superior a 3,5 demonstrando que existe um nível muito próximo da concordância quanto às afirmativas.

Assim, podemos chegar a uma primeira conclusão que os treinamentos auto-instrucionais realizados pelos funcionários da Agência Bento Gonçalves nos últimos dois anos, foram realizados com motivação, tem qualidade, com conteúdos aplicáveis ao trabalho e trouxeram resultados positivos.

Porém, na pesquisa qualitativa, houveram muitos pontos negativos relatados, o que leva a um conflito com as respostas acima comentadas.

As empresas a cada dia sofrem mais influências no ambiente em que estão inseridas, o que acaba impactando o treinamento realizado por seus funcionários. Chiavenatto (1987) relacionava as variáveis tecnológicas (tipo de treinamento) e política (decisão superior pode alterar o ambiente da dependência) como algumas delas. Senge (1999) elencava também a variável demográfica (número de funcionários na dependência).

Na pesquisa quantitativa, ficou demonstrado que o material utilizado é adequado para a realização dos treinamentos (média 3,7 para a afirmativa 9) e as condições físicas do ambiente são adequadas (média 3,4 na afirmativa 10).

Os dois grandes problemas apresentados pelos entrevistados foram a carga horária dos cursos que é incompatível com a execução das tarefas diárias (afirmativa 10) e a maneira da escolha do curso (afirmativa 4). Em ambas as questões, a média foi de 2,7, situando entre “discordo parcialmente” e “não discordo, nem concordo”.

Podemos fazer uma ligação com a teoria da Interação Atitude-Treinamento (Cronbach & Snow, 1977), onde variáveis normalmente estáveis, como as relacionadas ao trabalho (excesso de trabalho) e ao ambiente profissional (quem e como é escolhido os cursos) estão interferindo no aprendizado dos funcionários.

A falta de tempo para a realização dos cursos, a falta de pessoal nas dependências, a falta de planejamento para a realização dos cursos auto-instrucionais e a inclusão de determinados cursos como meta a ser realizada no acordo de trabalho das dependências foi bastante enfatizada na pesquisa qualitativa.

Assim, podemos concluir que medidas reestruturantes realizadas pelo BB (com redução de quadros e movimentação de pessoal entre dependências), aliados ao crescente aumento de serviços bancários disponibilizados aos clientes e do aumento da base de clientes no BB estão ocasionando uma maior demanda no atendimento diário dos funcionários, ocasionando a falta de tempo para a realização de treinamentos dentro do horário de trabalho com a qualidade necessária. São as variáveis econômicas, mencionadas por Hall (1984), que acabam interferindo no ambiente de trabalho.

Outro fator negativo realçado é o fato de alguns treinamentos fazerem parte de meta e ser obrigatória sua realização por parte dos funcionários. Essa determinação faz parte dos objetivos macros do BB, porém, muitas vezes não estão de acordo com as necessidades dos funcionários e da agência que necessitam de outros treinamentos específicos.

A realização dos treinamentos obrigatórios, ao invés dos que o funcionário necessita pode trazer insatisfação, conforme mencionado na pesquisa qualitativa. Além disso, pode fazer com que o treinamento realizado (obrigatório) traga resultados positivos, mas, em menor escala do que se fosse realizado um treinamento programado pelo funcionário e seu superior.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Os treinamentos auto-instrucionais são parte da realidade dos treinamentos das empresas, com grandes vantagens para os envolvidos, conforme já demonstrado nesse estudo.

Mas, sua eficácia sofre a influência de muitas variáveis, podendo apresentar resultados bem menos eficazes do que os propostos.

Conforme apontado na pesquisa realizada junto aos funcionários da Agência Bento Gonçalves, dois fatores estão contribuindo significativamente na incorporação dos conhecimentos dos funcionários nos treinamentos auto-instrucionais realizados: a falta de um planejamento adequado na escolha dos treinamentos auto-instrucionais a ser realizados e a incompatibilidade de realizar esses treinamentos com a execução das tarefas diárias.

Esses foram os principais fatores apontados que afetam a realização dos treinamentos auto-instrucionais de uma maneira correta e eficiente, ocasionando a não absorção completa dos conteúdos e, conseqüente, não utilização dos conhecimentos na rotina diária.

Algumas melhorias poderiam ser colocadas em prática, objetivando melhorar as condições de realização do curso e, conseqüente, absorção de conhecimento.

Conforme sugerido na pesquisa qualitativa, os treinamentos deveriam ser realizados todos via meios eletrônicos, utilizando-se de sistemas como o SISBB, a Intranet e a UNIBB. A realização dos cursos dessa maneira traria algumas vantagens, como facilidade na atualização dos conteúdos dos cursos (hoje, é necessário tirar de circulação o curso para atualizar o material impresso, reformulá-lo e colocar novamente em circulação ou enviar erratas junto às apostilas para os novos treinandos), controle mais eficiente da carga horária que os funcionários utilizam para os treinamentos, obrigatoriedade de realização dentro do horário de expediente. Close, Humphreys e Ruttenbur (2000) já enumeravam entre as principais vantagens e benefícios da EAD a interatividade, o aprendizado controlado, a uniformidade e atualização rápido do conteúdo.

Outra sugestão seria a utilização de horas-extras para a realização de treinamentos. Porém, a eficácia da utilização dessas horas dependeria de um

controle para verificar se, realmente, essas horas-extras seriam utilizadas para a realização de treinamentos.

Quanto ao fator planejamento dos treinamentos, o BB possui atualmente algumas ferramentas que podem ser utilizadas, como o PDC e a GDC. Porém, sua utilização dependeria de um prévio conhecimento dos treinamentos que o BB necessita e quer implementar para todos ou parte dos funcionários e, que, é enviado como meta para as dependências realizarem.

Sabendo previamente, quais são esses cursos e quais funcionários necessitam fazê-los, seria possível fazer o planejamento durante o encerramento da GDC do semestre, via PDC, acordando entre o superior e o treinando um planejamento que envolvesse o treinamento e desenvolvimento através de treinamentos auto-instrucionais que englobasse os cursos obrigatórios e os que o funcionário necessita.

A EAD no BB vem sendo desenvolvida e ampliada continuamente, dentro de princípios filosóficos e organizacionais. Preocupado com o desenvolvimento de seus funcionários e dependentes, o BB sozinho ou com auxílio de parceiros vem disponibilizando cursos de graduação e especialização (MBA) à distância, buscando atingir um número cada vez maior de funcionários, bem como uma melhor qualificação de seu quadro funcional.

Essa mesma ênfase deve ser dada aos cursos auto-instrucionais. Assim, conclui-se através dessa pesquisa que os treinamentos realizados trazem benefícios aos envolvidos, mas, principalmente, com um melhor planejamento e uma carga horária adequada, poderiam trazer benefícios bem maiores para todos os envolvidos: treinandos, agência e BB.

BIBLIOGRAFIA

BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma competência política e técnica em treinamento. Psicologia: Ciência e Profissão, 1986.

CAMPOS, V.F. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottonhi, 1995.

CARDOSO, S. M. T & D à distância: A vez do aprendizado just in time. Revista TECHOJE, 2000.

CHIAVENATO, I. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos (ed. compacta). São Paulo: Atlas, 1992.

CLOSE, Richard C. HUMPHREYS, Rob. RUTTENBUR, Brian W. E-Learning & Knowledge Technology – Technology & Internet are changing the way we learn. March, 2000.

CRONBACH, L. & SNOVW, R. Aptitudes and Instuctional Methods: A Handbook for Research on Interactions. New York: Irvington, 1977.

DALMAU, Marcos B. L. VALENTE, Amir M. LOBO, Eduardo In: IX Congresso Internacional de Educação à Distância, São Paulo, 2002.

FESTINGER, L. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Orgs.), Handbook of industrial and organizational psychology . Palo Alto: Consulting Psych, 1991.

HALL, R.H. Organizações: estrutura e processo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HUDSON, D. The Integration Of Technology And Education In The Corporate Structure. Anais do 30º Congresso Mundial de T&D, Porto Alegre, 2001.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra. Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo: Atlas, 2001.

KEEGAN, Desmond. Foundations of distance education. London and New York: Routledge. 3rd revised edition, 1996.

KNOWLES, M Self-Directed Learning. Chigago: Follet, 1975.

LANDIM, C. M. M. P. F. Educação à distância: algumas considerações. Rio de Janeiro: Claudia Maria das Mercês Paes Ferreira, 1997.

MAGALHAES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. Estud. psicol. (Natal) , Natal, v. 6, n. 1, 2001 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 Set 2007.

MORAES, Gilson. Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Funcitec, UFSC, 2002. Disponível em: http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3340 Acesso em: 12 Mar 2007.

PINTO, Osmar de Paula. - Técnicas de aprendizagem em ação. In : BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROGERS, C. R. Freedom to Learn. Columbus, OH: Merrill, 1969.

SCHNEIDER, B. Is the sky really falling? A View of the future. In A. I. Kraut & A. K. Korman (Orgs.), Evolving Practices in Human Resource Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

SENGE, P. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

UNESCO. Aprendizagem aberto y a distancia. Perspectivas y consideraciones políticas. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Spain, 1998.

VYGOTSKY, L. S. Mind in Society. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.

WAITE, W. Personnel Administration. New York: Ronald, 1952

YODER, D. Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo: Mestre Jou, 1956.

http://www.planetaeducacao.com.br/new/professor/teorias - acessado em 10/04/2007 às 21h 32min

https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/fer/index.jsp - acessado em 25/07/2007 às 19h 40min

http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp - acessado em 25/07/2007 às 19h 25min

http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/UniversidadeGrdNumeros.jsp - acessado em 11/09/2007 às 20h 55min

http://www.bb.com.br/portalbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb - acessado em 11/07/2007 às 23h 40min

http://huizen.dds.nl/~berrie/calcss.htm - acessado em 11/07/2007 às 21h 50min

http://www44.bb.com.br/portal/ri/ra06/dwn/prt/index.htm - acessado em 11/09/2007 às 20h 30min

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS – PESQUISA QUALITATIVA

INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS – PESQUISA QUALITATIVA

1) Em sua opinião, o que influencia positiva e negativamente a assimilação dos conteúdos nos treinamentos auto-instrucionais no Banco do Brasil?

2) No caso dos pontos negativos, o que pode ser feito para melhorar?

3) Com referência aos seus últimos cursos auto-instrucionais realizados, você conseguiu aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no seu dia-a-dia de trabalho? Por quê?

ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA – PESQUISA SURVEY

INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA – PESQUISA SURVEY
Marque a opção que melhor corresponde a cada afirmativa, com base nos cursos auto-instrucionais realizados no decorrer dos últimos 2 anos, conforme abaixo:
1 – Discordo totalmente
2 – Discordo parcialmente
3 – Não discordo, nem concordo
4 – Concordo parcialmente
5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.					
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.					
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.					
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.					
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.					
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.					
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.					
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.					
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.					
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.					
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.					
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.					
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.					

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Tempo de Banco do Brasil: ( ) 0 a 10 anos ( ) acima de 10 anos

ANEXO 3 – RESPOSTAS DA PESQUISA QUALITATIVA

Questionamento 1: Em sua opinião, o que influencia positiva e negativamente a assimilação dos conteúdos nos treinamentos auto-instrucionais no Banco do Brasil?

Respondente 1: Influências positivas – Alguns cursos são bons e ajudam no desenvolvimento e assimilação pelos funcionários. Influências negativas – A forma como são conduzidos os treinamentos, fora do horário de expediente, muitos não fazem na agência; os cursos não são objetivos, podiam ser mais diretos; estão sendo feitos por ter meta para cumprir.

Respondente 2: A influência negativa vem do ambiente inadequado, falta de planejamento do educando e falta de coordenador atuante. A influência positiva, ao contrário, ocorre com um ambiente adequado para o estudo, planejamento adequado e coordenador atuante.

Respondente 3: Positivamente – O fato dos treinamentos estarem relacionados ao trabalho, facilitando o entendimento. Negativamente – A maneira como é realizado. Não existe disponibilidade de horário para estudo, tem que ser feito em casa e, por isso, desmotiva o funcionário.

Respondente 4: Influências positivas – A qualidade do material, a forma de apresentação, a clareza, criatividade, pois, se o material é acessível ele facilita a aprendizagem. O grande fator negativo é a falta de tempo para realizar o curso no horário de expediente.

Respondente 5: Positivamente – possibilidade de adequar o horário de estudo, não necessidade de deslocamento para realização do treinamento. Negativamente – dificuldade em conciliar o atendimento e as tarefas diárias com estudo, falta de local apropriado para estudos, falta de planejamento, falta de conciliação dos interesses e necessidades de treinamento individuais, da agência e do Banco. O material impresso muitas vezes acaba ficando desatualizado, com conteúdos muitas vezes mais conceituais do que práticos.

Questionamento 2: No caso dos pontos negativos, o que pode ser feito para melhorar?

Respondente 1: Os cursos têm que ser feitos no horário de expediente, em local apropriado (não no ambiente de serviço), o texto tem que se mais objetivos. O

treinamento não pode ser uma meta, deveria ser pré-requisito para exercer tal função, o que faria com que o funcionário tivesse interesse em realizar os cursos.

Respondente 2: É uma questão de atitude do treinando e da administração (ou do responsável pelos treinamentos) da dependência. Depende deles para mudar a situação.

Respondente 3: Uma condução mais séria dos treinamentos. Todos os cursos auto-instrucionais deveriam ser eletrônicos (feitos via computador).

Respondente 4: Mais funcionários, concessão de hora-extra para a realização dos cursos.

Respondente 5: Realização dos cursos por intermédio de aplicativos ou via internet; planejamento com antecedência dos cursos a serem realizados no decorrer do semestre ou ano seguintes, visando atender as necessidades de aprendizado do funcionário (individuais e referente à função que exerce e setor que trabalha) e do Banco; disponibilização de local e horário adequado para o treinamento, sem que sofram influências externas (atendimento ao público, telefônico,...).

Questionamento 3: Com referência ao seu último curso auto-instrucional, você conseguiu aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no seu dia-a-dia? Por quê?

Respondente 1: Não, porque o curso não tinha a ver com a função que exerço. Fazia parte das metas a serem atingidas.

Respondente 2: Muito pouco, porque o conteúdo era mais profundo do que o necessário para o atendimento do dia-a-dia.

Respondente 3: Não, porque o curso não foi escolhido por mim. Era afim, mas, num grau de prioridade dos cursos que não realizei esse não seria dos primeiros a ser escolhido.

Respondente 4: Em parte, pois, muito do curso não fazia parte do meu dia-a-dia e conteúdo não se aplicava na prática.

Respondente 5: Parcialmente, porque o conteúdo tinha um grau de profundidade maior que o exigido no dia-a-dia, fazendo com que muitos conhecimentos não sejam postos em prática.

ANEXO 4 – RESPOSTAS DA PESQUISA GERAL – NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA

PESQUISA GERAL – NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQUÊNCIA

	1		2		3		4		5	
	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	0	0	1	2,70	2	5,41	9	24,32	25	67,57
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	0	0	1	2,70	3	8,11	20	54,05	13	35,14
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	0	0	2	5,41	8	21,62	20	54,05	7	18,92
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	6	16,22	10	27,03	9	24,32	11	29,73	1	2,70
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	1	2,70	5	13,51	4	10,81	23	62,16	4	10,81
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	1	2,70	2	5,41	4	10,81	28	75,68	2	5,41
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	1	2,70	4	10,81	13	35,14	17	45,95	2	5,41
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	1	2,70	2	5,41	9	24,32	21	56,76	4	10,81
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	3	8,11	4	10,81	1	2,70	22	59,46	7	18,92
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	3	8,11	7	18,92	4	10,81	16	43,24	7	18,92
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	9	24,32	8	21,62	8	21,62	9	24,32	3	8,11
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	0	0	3	8,11	7	18,92	23	62,16	4	10,81
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	0	0	2	5,41	10	27,03	21	56,76	4	10,81

ANEXO 5 – RESPOSTAS DA PESQUISA GERAL – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA

PESQUISA GERAL – MÉDIA / DESVIO-PADRÃO / MODA

	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	4,5676	0,7280	5
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	4,2162	0,7124	4
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	3,8649	0,7875	4
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	2,7568	1,1403	4
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	3,6486	0,9492	4
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	3,7568	0,7603	4
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	3,4054	0,8647	4
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	3,6757	0,8516	4
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	3,7027	1,1514	4
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	3,4595	1,2382	4
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	2,7027	1,3095	1 e 4
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	3,7568	0,7603	4
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	3,7297	0,7321	4

ANEXO 6 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO – MASCULINO – NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA

PESQUISA POR SEXO – MASCULINO – ABSOLUTO E FREQUÊNCIA

	1		2		3		4		5	
	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	0	0,00	1	3,70	1	3,70	8	29,63	17	62,96
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	0	0,00	1	3,70	3	11,11	12	44,44	11	40,74
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	0	0,00	2	7,41	8	29,63	13	48,15	4	14,81
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	5	18,52	7	25,93	7	25,93	7	25,93	1	3,70
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	1	3,70	4	14,81	3	11,11	16	59,26	3	11,11
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	1	3,70	2	7,41	4	14,81	19	70,37	1	3,70
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	1	3,70	3	11,11	11	40,74	10	37,04	2	7,41
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	1	3,70	2	7,41	9	33,33	13	48,15	2	7,41
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	3	11,11	3	11,11	1	3,70	15	55,56	5	18,52
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	2	7,41	7	25,93	2	7,41	10	37,04	6	22,22
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	7	25,93	4	14,81	6	22,22	7	25,93	3	11,11
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	0	0,00	3	11,11	7	25,93	13	48,15	4	14,81
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	0	0,00	1	3,70	10	37,04	12	44,44	4	14,81

ANEXO 7 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO MASCULINO – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA

PESQUISA POR SEXO: MASCULINO – MÉDIA / DESVIO-PADRÃO / MODA

	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	4,5185	0,7530	5
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	4,2222	0,8006	4
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	3,7037	0,8234	4
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	2,7037	1,1706	2, 3 e 4
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	3,5926	1,0099	4
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	3,6296	0,8389	4
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	3,3333	0,9199	3
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	3,4815	0,8932	4
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	3,5926	1,2484	4
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	3,4074	1,3085	4
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	2,8148	1,3878	1 e 4
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	3,6667	0,8771	4
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	3,7037	0,7753	4

ANEXO 8 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO – FEMININO – NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA

PESQUISA POR SEXO – FEMININO – ABSOLUTO E FREQUÊNCIA

	1		2		3		4		5	
	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	0	0,00	0	0,00	1	10,00	1	10,00	8	80,00
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	80,00	2	20,00
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	70,00	3	30,00
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	1	10,00	3	30,00	2	20,00	4	40,00	0	0,00
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	0	0,00	1	10,00	2	20,00	6	60,00	1	10,00
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	0	0,00	0	0,00	1	10,00	8	80,00	1	10,00
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	0	0,00	1	10,00	3	30,00	6	60,00	0	0,00
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	0	0,00	0	0,00	1	10,00	7	70,00	2	20,00
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	0	0,00	1	10,00	0	0,00	7	70,00	2	20,00
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	1	10,00	1	10,00	1	10,00	6	60,00	1	10,00
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	2	20,00	4	40,00	2	20,00	2	20,00	0	0,00
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	100,00	0	0,00
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	1	10,00	0	0,00	0	0,00	9	90,00	0	0,00

ANEXO 9 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR SEXO – FEMININO – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA

PESQUISA POR SEXO: FEMININO – MÉDIA / DESVIO-PADRÃO / MODA

	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	4,7000	0,6749	5
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	4,2000	0,4216	4
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	4,3000	0,4830	4
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	2,9000	1,1005	4
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	3,7000	0,8233	4
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	4,0000	0,4714	4
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	3,5000	0,7071	4
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	4,1000	0,5676	4
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	4,0000	0,8165	4
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	3,5000	1,1785	4
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	2,4000	1,0750	2
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	4,0000	0,0000	4
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	3,7000	0,9487	4

ANEXO 10 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – 0 A 10 ANOS - NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA

PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – 0 A 10 ANOS – ABSOLUTO E FREQUÊNCIA

	1		2		3		4		5	
	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	0	0,00	0	0,00	1	5,88	3	17,65	13	76,47
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	0	0,00	0	0,00	3	17,65	8	47,06	6	35,29
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	0	0,00	0	0,00	4	23,53	10	58,82	3	17,65
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	3	17,65	5	29,41	3	17,65	5	29,41	1	5,88
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	0	0,00	2	11,76	3	17,65	8	47,06	4	23,53
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	0	0,00	0	0,00	2	11,76	13	76,47	2	11,76
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	0	0,00	2	11,76	9	52,94	5	29,41	1	5,88
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	0	0,00	1	5,88	5	29,41	8	47,06	3	17,65
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	2	11,76	1	5,88	1	5,88	11	64,71	2	11,76
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	2	11,76	4	23,53	2	11,76	7	41,18	2	11,76
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	6	35,29	3	17,65	4	23,53	3	17,65	1	5,88
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	0	0,00	1	5,88	3	17,65	10	58,82	3	17,65
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	0	0,00	1	5,88	4	23,53	10	58,82	2	11,76

ANEXO 11 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – 0 A 10 ANOS – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA

PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – 0 A 10 ANOS
MÉDIA / DESVIO-PADRÃO / MODA

	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	4,7059	0,5879	5
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	4,1765	0,7276	4
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	3,9412	0,6587	4
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	2,7647	1,2515	2 e 4
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	3,8235	0,9510	4
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	4,0000	0,5000	4
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	3,2941	0,7717	3
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	3,7647	0,8314	4
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	3,5882	1,1757	4
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	3,1765	1,2862	4
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	2,4118	1,3257	1
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	3,8824	0,7812	4
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	3,7647	0,7524	4

ANEXO 12 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – ACIMA DE 10 ANOS - NÚMEROS ABSOLUTOS E FREQÜÊNCIA

PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – ACIMA DE 10 ANOS – ABSOLUTO E FREQUÊNCIA

	1		2		3		4		5	
	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.	Abs.	Freq.
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	0	0,00	1	5,00	1	5,00	6	30,00	12	60,00
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	0	0,00	1	5,00	0	0,00	12	60,00	7	35,00
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	0	0,00	2	10,00	4	20,00	10	50,00	4	20,00
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	3	15,00	5	25,00	6	30,00	6	30,00	0	0,00
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	1	5,00	3	15,00	2	10,00	14	70,00	0	0,00
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	1	5,00	2	10,00	3	15,00	14	70,00	0	0,00
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	1	5,00	2	10,00	5	25,00	11	55,00	1	5,00
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	1	5,00	1	5,00	5	25,00	12	60,00	1	5,00
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	1	5,00	3	15,00	0	0,00	11	55,00	5	25,00
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	1	5,00	4	20,00	1	5,00	9	45,00	5	25,00
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	3	15,00	5	25,00	4	20,00	6	30,00	2	10,00
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	0	0,00	2	10,00	4	20,00	13	65,00	1	5,00
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	0	0,00	1	5,00	6	30,00	11	55,00	2	10,00

ANEXO 13 – RESPOSTAS DA PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – ACIMA DE 10 ANOS – MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E MODA

PESQUISA POR TEMPO DE SERVIÇO – ACIMA DE 10 ANOS
MÉDIA / DESVIO-PADRÃO / MODA

	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
1) Realizo os treinamentos com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los.	4,4500	0,8256	5
2) Estou sempre motivado para fazer os treinamentos.	4,2500	0,7164	4
3) Os cursos realizados ajudam no meu aprimoramento profissional.	3,8000	0,8944	4
4) A escolha do curso a ser realizado foi planejada por mim ou em conjunto com meu superior.	2,7500	1,0699	3 e 4
5) Os treinamentos realizados são afins à minha área de atuação e minha necessidade profissional.	3,4500	0,9445	4
6) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e facilita a minha assimilação.	3,5000	0,8885	4
7) O conteúdo do treinamento é compatível com as necessidades diárias de meu serviço.	3,4500	0,9445	4
8) O conteúdo do treinamento permite sua utilização e aplicação no meu trabalho.	3,5500	0,8870	4
9) O material utilizado (como apostilas, vídeos, programas de computador) é adequado para a realização do treinamento.	3,8000	1,1517	4
10) As condições físicas (como iluminação, nível de ruídos, local de treinamento) são adequadas para a realização do treinamento.	3,6500	1,2258	4
11) A carga horária do curso é compatível com a execução de suas tarefas diárias e de atendimento.	2,9500	1,2763	4
12) Após o treinamento, tive uma melhora no meu desempenho nos assuntos relacionados ao conteúdo aplicado, seja por aquisição de novos conhecimentos ou aprimoramento dos mesmos.	3,6500	0,7452	4
13) O treinamento realizado trouxe resultados positivos para a agência.	3,7000	0,7327	4