

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

Fernando Luiz Bedin

**TREINAMENTO INICIAL E VICISSITUDES DOS NOVOS
FUNCIONÁRIOS NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES NO BANCO
DO BRASIL NA REGIÃO OESTE-SC**

Chapecó
2007

Fernando Luiz Bedin

**TREINAMENTO INICIAL E VICISSITUDES DOS NOVOS
FUNCIONÁRIOS NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES NO BANCO
DO BRASIL NA REGIÃO OESTE-SC**

Trabalho final do apresentado aos membros da Banca Examinadora e homologado como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros, do Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering

**Chapecó
2007**

Fernando Luiz Bedin

**TREINAMENTO INICIAL E VICISSITUDES DOS NOVOS
FUNCIONÁRIOS NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES NO BANCO
DO BRASIL NA REGIÃO OESTE-SC**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e homologado como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito Final: _____

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.(a) _____

Prof.(a) _____

Prof.(a) _____

Orientador - Prof. _____

DECATÓRIA

“À quem me trouxe aqui: Nilva & Silvestre (in memoriam), e às minhas princesinhas: Amanda & Rafaela”.

AGRADECIMENTOS

À todos os professores da Escola de Administração da UFRGS, que nos transmitiram o saber com carinho e afeto, e ainda toleraram nossas idiossincrasias e limitações nos chats. Dentre os tutores, que muito nos auxiliaram, lembramos a dedicação excepcional da Professora Patrícia Rosa. Por fim, agradeço a percepção do Professor Orientador, Silvestre Novak.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal estudar o treinamento inicial e as vicissitudes dos novos funcionários ao iniciarem suas atividades nas agências do Banco do Brasil. Para tanto foi realizada uma pesquisa almejando identificar quais poderiam ser essas vicissitudes encontradas por estes profissionais no desempenho de suas funções, a pesquisa foi aplicada junto aos funcionários que ingressaram suas atividades na região Oeste do Estado de Santa Catarina nas agências do Banco do Brasil, durante o ano de 2006. O capítulo de fundamentação teórica aborda assuntos relacionados ao tema proposto, o qual contribui para um maior entendimento do assunto a ser estudado e também para a conceituação do treinamento e educação na capacitação de profissionais. A partir dos dados obtidos pela pesquisa, pôde-se concluir que a maioria dos entrevistados está satisfeita com o treinamento recebido pelo Banco do Brasil, bem como com o tempo de duração do mesmo. Entretanto, essa maioria também acrescenta que seria necessário um funcionário-tutor quando iniciam suas atividades nas agências determinadas para exercerem suas funções e prestarem seus serviços ao banco. Pode-se concluir mediante aos dados coletados e posteriormente analisados obtidos através da aplicação da pesquisa Survey que os novos funcionários são capacitados de forma satisfatória no treinamento inicial oferecido pelo Banco do Brasil aos mesmos, no entanto quando se deparam com o dia-a-dia nas agências é que as deficiências podem surgir e lhes causar dúvidas na hora do atendimento ao cliente do Banco.

Palavras-chave: Treinamento; vicissitudes e desempenho.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Questionário.....	41
-----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação em relação ao treinamento	24
Gráfico 2 – Suficiência do tempo de treinamento	25
Gráfico 3 – Acréscimos no treinamento	26
Gráfico 4 – Conteúdo a serem acrescentados nos treinamentos.	27
Gráfico 5 – Necessidade da designação de funcionário-tutor para o novo funcionário.	28
Gráfico 6 – Necessidade de orientação por um funcionário-tutor na primeira 1ª de trabalho.	29
Gráfico 7 – A produtividade da leitura do LIC desacompanhada de prática.	30
Gráfico 8 – Adequação do processo seletivo às necessidades do banco.	31
Gráfico 9 – Conhecimento dos novos funcionários.	32
Gráfico 10 – Sentimento de falta pelos novos funcionários no início das atividades.	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	ORGANIZAÇÕES	10
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	11
2.3	TREINAMENTO	12
3	METODOLOGIA.....	20
3.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
3.2.1	Abordagem do trabalho	21
3.3	POPULAÇÃO ESTUDADA.....	22
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA E TRATAMENTOS DE DADOS	22
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	35
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

Os programas de interação e treinamentos direcionados para os novos integrantes do quadro funcional do Banco do Brasil buscam capacitar seus funcionários para o labor, no entanto por algumas vezes estes profissionais quando se deparam com os clientes do banco sentem-se inseguros e com dificuldade para prestar um atendimento adequado ao cliente que lhes está questionando.

Para tanto, surge então a problemática deste estudo “**Como identificar as principais vicissitudes dos novos funcionários do Banco do Brasil decorrentes do treinamento inicial oferecido pelo mesmo?**”.

As carências e fragilidades do treinamento inicial do Banco do Brasil aos seus novos funcionários são apontadas por eles como a principal causa de falhas no atendimento aos clientes, demora, ineficiência, perda de clientes e negócios, e como consequência, estresse, aumento de custos com novos treinamentos, pois os mesmos se deparam com deficiências na hora de prestar atendimento.

Para tanto, este estudo tem como objetivo principal: Analisar o treinamento inicial fornecido pelo Banco do Brasil aos seus novos funcionários.

O presente estudo busca alcançar alguns objetivos específicos descritos conforme segue:

- Analisar a eficácia e a efetividade do treinamento oferecido aos novos funcionários do Banco do Brasil;
- Propor melhorias no conteúdo e na forma do treinamento inicial do Banco do Brasil;
- Identificar quais itens trabalhados no treinamento inicial do Banco do Brasil possuem maior deficiência na absorção dos novos bancários.

Devido à expansão do mercado financeiro e dos prestadores de serviços nessa área e a necessidade de ter um diferencial para atender o cliente buscando sua fidelização e satisfação é que as organizações investem cada vez mais recursos financeiros, tecnológicos e humanos na capacitação dos profissionais que prestam serviços à seus clientes.

Entende-se que quanto maior a capacitação de um profissional maior a condição deste atender de forma satisfatória as expectativas e necessidades dos clientes, observa-se ainda que há necessidade da organização em compor alianças estratégicas, tecnologia e pessoas capazes de maximizar os recursos, gerando uma vantagem competitiva diferenciada e oportunidades de novos mercados, para tanto justifica-se estudar se os treinamentos oferecidos pelas organizações apresentam que grau de satisfação pelos treinados e quais as vicissitudes que estes encontram quando aliam o treinamento à prática no início de suas atividades pós-treinamento.

Este trabalho divide-se em uma introdução contendo os objetivos propostos, a problemática gerada, bem como uma conceitualização baseada em estudos científicos sobre o tema proposto, um capítulo descrevendo os métodos utilizados para a realização do mesmo, um capítulo de análise dos dados coletados durante o estudo e ainda um capítulo contendo as contribuições e conclusões deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As crescentes exigências do mercado por profissionais capacitados, treinados e que atendam as expectativas dos clientes bem como sua fidelização a uma organização, fazem com que estas instituições invistam no treinamento, qualificação e capacitação dos profissionais que prestam seus trabalhos dentro das mesmas.

Visando maior contextualização e aprofundamento sobre o assunto proposto este capítulo de fundamentação teórica enfatiza as organizações, a gestão de pessoas e o treinamento de pessoal.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Durante a maior parte de nossas vidas nos relacionamos com inúmeras organizações, como por exemplo, a escola, os hospitais, as companhias de água, telefonia e eletricidade, enfim tantas outras. Mas então qual seria a definição de organização?

Para Lacombe e Heilborn (2003) quase tudo é feito por meio das organizações, pois se uma organização é composta por um grupo de pessoas visando atingir objetivos comuns, incluem-se nesta definição as empresas, universidades, hospitais, creches, partidos políticos, sindicatos, clubes, associações de bairros e tantas outras.

Segundo Chiavenato (2004, p. 08) uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada e organizada para atingir um objetivo comum.

Maximiano (1995, p. 25-26) define uma organização da seguinte forma:

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além das pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos. [...] Sempre que alguém precisa realizar uma atividade para a qual é necessário recorrer ao concurso de outros, ou sempre que algumas pessoas descobrem que, se unirem suas forças, conseguirão fazer coisas que seriam impraticáveis se perseguidas por apenas uma delas, o resultado é uma organização (MAXIMIANO, 1995, p. 25-26).

A evolução das técnicas de gestão, assim como, as exigências impostas pelo

mercado, num ambiente cada vez mais dinâmico, remetem as empresas a considerar seus empregados não mais como recursos à disposição das organizações. O conceito de colaboradores ou parceiros é cada vez mais presente, quando se fala em gestão de pessoas.

A organização deve ser efetivamente entendida como um sistema, um conjunto de elementos unidos, uma combinação de partes formando um todo, um conjunto de elementos materiais e ideais que possam encontrar uma relação entre si coordenados que funcionam como uma estrutura organizada. Por exemplo, o feedback entre os setores, dos funcionários com relação à motivação, as decisões de política pessoal discutidas entre os subsistemas de recursos humanos, além da busca da contribuição de diversos campos do conhecimento, sociologia economia, medicina e psicologia.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O retorno esperado pelos colaboradores diz respeito sim à remuneração justa, mas aspectos como reconhecimento, qualidade de vida, benefícios, planos de saúde, empregabilidade são outras formas de retorno esperadas. O conceito de gestão de pessoas substituiu a percepção restrita da administração de recursos humanos, que considerava as pessoas com recursos materiais e financeiros.

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2001, p. 15).

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas procura designar as pessoas que trabalham na organização como colaboradores ou parceiros. Pode-se considerar Elton Mayo (1890-1949), um dos pioneiros da escola de relações humanas nas organizações. Seus estudos consideravam aspectos psicológicos e sociais na produtividade das empresas.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento do trabalho humano. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica da Western Electric no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência dos fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2001, p. 19).

A importância das relações humanas passou a ser reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade. Nelas, as relações tendiam a ser cada vez mais

impessoais, ficando claro que essa situação conduzia a conseqüências bastante desfavoráveis no campo da administração de pessoal.

Entre as diversas atividades relacionadas à gestão de pessoas segundo Gil (2001), encontra-se as seguintes: suprimento ou agregação, aplicação, compensação ou manutenção, desenvolvimento ou capacitação, controle ou monitoração. Essas atividades estão intimamente relacionadas influenciando-se reciprocamente.

A função de Suprimento ou Agregação é definida por Chiavenato (2004), como sendo a atividade de identificação ou pesquisa interna das necessidades da empresa, pesquisa do mercado, o processo de recrutamento e os meios utilizados para este recrutamento.

Segundo Chiavenato (2004, p. 166), recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber:

- O que a organização precisa em termos de pessoas?
- O que o mercado de RH pode oferecer?
- Quais as técnicas de recrutamento a aplicar?

Segundo Gil (2001, p. 25), “o sistema de aplicação envolve as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho”.

Para Chiavenato (2004), a manutenção dos recursos humanos é tão importante quanto atrair e aplicar adequadamente.

Gil (2001, p. 25) define o sistema de Compensação ou Manutenção, como “as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas”.

2.3 TREINAMENTO

As atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional são consideradas por Gil (2001), atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização.

Chiavenato (2004, p. 397), complementa que:

Nas organizações, as pessoas destacam-se por ser o único elemento vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de

desenvolvimento. As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações. As organizações lançam mão de uma variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

Segundo Chiavenato (2004) “o controle visa assegurar que as diferentes unidades da organização estejam trabalhando de acordo com o previsto”. A necessidade de constatar que tudo está de acordo com o que se planejou.

A função de treinamento e desenvolvimento não deve ser uma função ou uma preocupação apenas do setor de gestão de pessoas, deve ser exercitado por toda organização.

Boog e Boog (1994, p. 109), designam a sigla T & D para treinamento e desenvolvimento e discorre os seguintes aspectos:

As funções de T & D não podem ser confinadas a um “retângulo” do organograma de gestão de pessoas. A tendência clara é a de todos os profissionais de gestão de pessoas serem mais generalistas e incorporarem o conhecimento de T & D, da mesma forma que os profissionais de T & D precisam “generalizar-se”, conhecer e estar envolvidos em todas as demais funções de gestão de pessoas, seleção, remuneração, comunicações, relações trabalhistas etc. como também estar familiarizados todos os demais processos da organização desde os processos produtivos até os tecnológicos, de marketing, financeiros etc.

Considerando-se que a função de capacitação e treinamento interage com as diversas funções desenvolvidas pelo profissional de recursos humanos deve considerar os princípios básicos de gestão de pessoas, participação, valorização das pessoas e democratização da informação, considerando-se uma visão sistêmica da organização, ou seja, interação entre as funções.

Moran *et al* (1996 p. 25) destaca aspectos com relação a treinamento e desenvolvimento nas organizações:

- A pressão da competição internacional e a globalização do mercado.
- A explosão de artigos, livros e da mídia resulta em uma influência cultural sobre o comércio, as práticas gerenciais, organizacionais, profissionais e de negócios.

O impacto da transição de uma economia industrial para uma economia e um modo de vida pós-industriais.

Carvalho (2001) caracteriza o processo de treinamento como um processo que visa ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho, utilizando-se de métodos e técnicas apropriadas, sendo o treinamento parte do processo educativo do indivíduo.

Chiavenato (2005, p. 334), discorre as seguintes considerações com relação ao processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Segundo Chiavenato (2004), a palavra treinamento tem muitos significados: alguns especialistas consideram um meio de desenvolver força de trabalho, ou o adequado desempenho no cargo.

Outro aspecto considerado por Carvalho (2001) e Chiavenato (2004) é o chamado processo de desenvolvimento, quando considera educação e treinamento: “[...] o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro e fora do seu trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 401).

Para Chiavenato (2004, p. 401), “o processo de desenvolvimento de colaboradores é resultado de dois fatores: educação profissional e treinamento. Educação profissional é a educação Institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional”.

Segundo Chiavenato (2004, 2005) a educação profissional é composta por três etapas: formação profissional (que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho), desenvolvimento profissional (aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão) e treinamento (adaptar a pessoa para um cargo ou função).

Com relação ao processo de treinamento Carvalho (2001, p. 12), ressalta que:

O treinamento, como processo de aperfeiçoamento permanente de treinandos, não pode se limitar às atividades formais em salas de aula. A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimentos e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa.

Carvalho (2001) identifica quatro tipos distintos de treinamento: treinamento interno, para aperfeiçoamento no cargo, para transferência e para promoção. A escolha do tipo de treinamento a ser desenvolvido deve ser feita na fase de programação do treinamento, assunto a ser discutido no tópico que trata do processo de treinamento como um todo.

Inúmeras são as vantagens que se pode constatar com treinamento e desenvolvimento de pessoas, segundo Carvalho (2001), desde que o processo seja devidamente programado e

implantado, possibilita ao gestor o estudo e análise das necessidades da organização, as prioridades de formação, os tipos e formas de treinamento a serem aplicados, assim como os planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo.

Segundo Hoyler (*apud* Chiavenato, 2004, p. 402), “considera o treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos”.

Segundo Chiavenato (2005), apesar dos benefícios comprovados através do treinamento, as empresas acabam investindo seus recursos de maneira errada, sem antes identificar as verdadeiras necessidades estratégicas da organização, uma prática comum, é a compra de pacotes de treinamento já aplicados em outras empresas.

A revista Business Week calcula que as 500 empresas americanas gastaram cerca de US\$ 44 bilhões em treinamento em 1997. A revista Exame revela que, segundo pesquisa do Saratoga Institute de São Paulo, as 500 maiores empresas brasileiras listadas por “Maiores & Melhores” gastaram em 1997 cerca de US\$ 650 milhões em treinamento. Em 1996, esse investimento foi de US\$ 580 milhões. O investimento per capita no treinamento de executivos vem crescendo, segundo o Saratoga Institute: em 1995 foi de R\$ 900,00, em 1996 R\$ 1300,00 e em 1997 R\$ 1860,00.[...] Há muito desperdício nos investimentos em treinamento.[...] Muitos programas de treinamento estão distanciados da empresa. Muitas empresas compram pacotes de treinamento já prontos para mostrar técnicas adotadas por outras empresas, mas que nada agregam à capacitação do funcionário (CHIAVENATO, 2005, p. 343).

Estas informações comprovam a necessidade de traçar objetivos e estruturar um planejamento para a proposição de um programa de treinamento eficaz.

Segundo Carvalho (2001, p. 21) “as metas de treinamento constituem um reflexo das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação que sejam flexíveis dinâmicos e atualizados”.

Para Bogg e Boog (1994), os objetivos e os resultados esperados devem estar bem claros, é fundamental determinar qual o resultado que se espera; deve-se considerar as características dos treinandos e as necessidades da organização.

É importante diferenciar treinamento de desenvolvimento, embora ambos constituem processos de aprendizagem:

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e novas habilidades e capacidades que serão requeridas (CHIAVENATO, 2005, p. 339).

Com relação aos objetivos do treinamento, Chiavenato (2004), destaca quatro: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

Para Chiavenato (2005), os programas de treinamento procuram mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes pró-ativas e inovadoras melhorando o trabalho em equipe e estimulando a criatividade.

O processo de treinamento é composto por quatro etapas, tanto para Boog *et al*(1994) quanto para Chiavenato (2004, 2005), subdividindo-se em: diagnóstico ou levantamento das necessidades de treinamento, planejamento ou desenho, implementação e avaliação.

Segundo Chiavenato (2005), primeiramente deve-se efetuar o levantamento das necessidades, em seguida planeja-se o treinamento, a execução deve estar ligada ao planejamento através da programação das atividades e a ultima etapa é a avaliação dos resultados obtidos com o treinamento.

Para Bogg e Boog (1994) o processo de treinamento assemelha-se ao modelo de sistema aberto com procedimentos e formas. Possui entradas (os treinandos, recursos organizacionais, objetivos, etc.), processamento (processos de ensino aprendizagem, programas de treinamento etc.), saída (conhecimentos, habilidades, atitudes, eficácia organizacional etc.) e retroalimentação (avaliação de procedimentos e resultados de treinamentos).

Com relação ao processo de treinamento e a etapa de levantamento de necessidades, Carvalho (2001), define como um diagnóstico amplo e completo das áreas decisivas da empresa.

A fase de diagnóstico é que nos permite definir com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido por meio de treinamento. Essa fase permite que evitemos o “treinar por treinar”, o “treinar por imitação”, (modismos) ou o treinar por “achismos” (programas baseados no “acho que” e ou estabelecidos por impulsos) (BOOG, 1994, p. 143).

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise, Chiavenato (2004-2005), destaca os seguintes: análise organizacional, análise dos recursos humanos, análise dos cargos e análise do treinamento.

Boog *et al* (1994), discorre importantes considerações com relação ao levantamento de necessidades de treinamento: o diagnóstico deve ser integrado e holístico, ou seja,

compreender as necessidades de forma abrangente e não-específica, partindo para ações específicas apenas quando for delinear o planejamento; entender as necessidades como algo ligado a objetivos futuros; compreender que o esforço do diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais de diversas áreas; e por fim, deve ser uma atividade contínua e perceptiva às mudanças no ambiente, ou prever mudanças futuras.

Do ponto de vista de Carvalho (2001, p. 29), o levantamento de necessidades de treinamento é um diagnóstico amplo e completo de três áreas da empresa:

Análise da empresa: Indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz, de fato, necessário e inadiável.

Análise do trabalho: Identificação de como deve ser feito o trabalho do funcionário a ser formado.

Análise do comportamento do funcionário a ser treinado: Caracterização dos conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador a ser formado.

Carvalho (2001) complementa: ao final do levantamento das necessidades de treinamento, deve-se ter a resposta aos seguintes questionamentos: quem está necessitando de treinamento? Onde há maior urgência de treinamento? E que espécie de treinamento deve ser ministrado.

A análise organizacional determina a ênfase a ser dada ao treinamento. Chiavenato (2004, p. 408) justifica que “a análise organizacional deverá verificar todos os fatores-como plano, força de trabalho, eficiência organizacional, clima organizacional – capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento”.

O modelo proposto por Berrien mencionado por Chiavenato (2004), complementa, como um sistema aberto, o sistema de treinamento não se mantém isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos empresariais que definem a direção, interagindo profundamente com a cultura organizacional.

Para Chiavenato (2004, p. 409), “a análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização”.

Carvalho (2001) considera que a análise organizacional, responde onde é necessário o treinamento na empresa. Já a análise dos recursos humanos (análise de cargos, análise de tarefas e análise de funções), responde em que deve consistir a formação almejada pela

empresa.

Estudos realizados por Pontual, mencionada por Chiavenato (2004, p. 409), destaca quinze aspectos a serem identificados na análise dos recursos humanos, com relação à análise dos cargos, tarefas e funções citadas anteriormente por Carvalho (2001), são eles: número de empregados na classificação dos cargos; número de empregados necessários na classificação dos cargos; idade de cada empregado na classificação dos cargos; nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada empregado; nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado; atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa; nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado; nível de habilidade de conhecimentos de cada empregado para outros trabalhos; potencialidades do recrutamento interno; potencialidades do recrutamento externo; tempo de treinamento necessário para a mão-de-obra recrutável; tempo de treinamento para os novos; índice de absenteísmo; índice de turnover (rotatividade de mão-de-obra); descrição do cargo.

Carvalho (2001), responde estas questões dizendo que o setor responsável pelo treinamento, deve ter condições de avaliar o quadro funcional de forma quantitativa e qualitativamente, para que tenha dados sustentáveis para a seguinte elaboração do plano de treinamentos e capacitação de seus funcionários nas áreas e períodos que julgar condizente com a necessidade apresentada.

Para Chiavenato (2004), o nível de análise das operações e tarefas é o nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidades de treinamento, trata-se da defasagem existente entre as exigências do cargo e as habilidades do titular deste cargo.

A análise é feita ao nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo a seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas. A análise dos cargos serve para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos e as características de personalidade requeridas para o desempenho dos cargos (CHIAVENATO, 2004, p. 406).

Carvalho (2001) define análise dos cargos como a análise de do trabalho que constitui uma coleta ordenada de informações sobre determinado cargo, seja constituído de tarefas simples ou complexas. Segundo ele, a análise de funções envolve, entre outros, os seguintes aspectos: levantamento sistemático e preciso dos dados do cargo avaliado; listagem das tarefas que compõem o cargo pesquisado; estudo de como as funções devem ser desempenhadas pelo funcionário; aptidões, conhecimentos e atitudes exigidas do empregado para exercer o cargo.

Boog e Boog (1994), conclui que a análise dos cargos nada mais é que, as discrepâncias entre os requisitos exigidos pelo cargo e o desempenho de seus ocupantes que resulta nas necessidades de treinamento.

Segundo Chiavenato (2005), trata-se dos objetivos a serem utilizados na avaliação do programa de treinamento.

Somente Chiavenato (2005), fala sobre a análise dos treinamentos. Para ele, significa uma análise feita com os funcionários após a realização dos treinamentos para verificar se eles ainda possuem alguma necessidade de treinamento, deve-se tomar cuidado para não confundir com avaliação de eficácia de treinamento.

No que diz respeito a planejamento Carvalho (2001) enfatiza que, o planejamento é a atividade gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a empresa, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas de planejamento.

“Planejar tem como propósito evitar, nas ações administrativas, a importância, a qual leva ao acaso e à incerteza. Assim, o planejamento é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes” (CARVALHO, 2001, p.20).

Chiavenato (2005) enfatiza que, o desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo de treinamento. Segundo ele, refere-se ao planejamento das ações de treinamento. “Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento” (CHIAVENATO, 2005, p. 347).

Boog e Boog (1994) diz que, costuma-se dizer que programar ou planejar é responder as perguntas: em que treinar, quanto treinar, como treinar, como organizar e como avaliar.

3 METODOLOGIA

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada com os funcionários que iniciaram suas atividades como funcionários do Banco do Brasil no ano de 2006, que tomaram posse agências do Banco na região oeste do Estado de Santa Catarina, sendo que o levantamento dos dados foi realizado nos meses de julho de 2007, visando identificar as principais vicissitudes destes funcionários em relação ao treinamento oferecido pelo Banco.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com base em Richardson (1999), pode dizer que este trabalho caracteriza-as como uma pesquisa teórica empírica, de nível exploratório, pois visou estudar sobre os conceitos e identificar as técnicas e ferramentas de gestão utilizadas pelas pequenas empresas.

Triviños (1987) afirma que através dos estudos exploratórios o pesquisador obtém maior interação sobre um determinado problema, conseguindo assim maior experiência. Assim, através dos estudos exploratórios, o pesquisador, em contato com uma realidade, encontra os elementos necessários para obtenção de determinados resultados.

Segundo Gil (1991), a principal finalidade das pesquisas exploratórias é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes, com o intuito de formulação de novas hipóteses para trabalhos ou pesquisas futuras.

O método escolhido para o desenvolvimento desse estudo é o de Pesquisa Survey. Porque o mesmo facilita a coleta de informações sobre características, percepções e opiniões relativas a população alvo do estudo a ser realizado.

3.2.1 Abordagem do trabalho

A abordagem do trabalho é quantitativa e utilizará instrumentos estatísticos para análise dos dados. Richardson (1999, p. 70) explica que a abordagem quantitativa:

[...] caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Entende-se por pesquisa quantitativa aquela que mensura e quantifica as informações. Pode se dizer ainda que é a técnica que quantificar os dados e/ou informações levantadas através de uma pesquisa realizada, levantando dados estatísticos, a probabilidade, pois a partir de uma pequena amostra pode-se fazer projeções para um determinado universo.

Na pesquisa quantitativa a coleta das informações pode ser feita de forma pessoal ou impessoal. A coleta pessoal é aquela que o pesquisador aborda o entrevistado face a face. Já a coleta impessoal, as entrevistas podem ser realizadas por telefone, correio eletrônico. “[...] a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados” (BEUREN, 2004, p. 92).

A pesquisa do ponto de vista da natureza que é classificada como pesquisa aplicada, pois gera conhecimento de aplicação prática e soluciona um problema específico. Quanto à forma de abordagem do problema: a pesquisa abrange o aspecto qualitativo e quantitativo. Do ponto de vista dos objetivos: assume um caráter de pesquisa descritiva e tecnicamente podemos afirmar que se trata de uma pesquisa de levantamento de dados.

“Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que esta sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de estudo quantitativo [...]” (BEUREN, 2004, p. 92).

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se buscando explicar um problema através de teorias publicadas em livros ou obras do mesmo gênero. O objetivo deste tipo de pesquisa é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa.

3.3 POPULAÇÃO ESTUDADA

Para Richardson (1999, p. 50), “população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características [...]”. Em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, os alunos matriculados em uma mesma universidade, toda a população de refrigeradores de uma fábrica, todos os cachorros de determinada raça em um certo setor de uma cidade etc.

A população do presente estudo é constituída pelos 28 (vinte e oito) novos funcionários do Banco do Brasil que ingressaram no ano de 2006.

A pesquisa foi distribuída via malote de circulação interna às agências do Banco do Brasil da região oeste do estado de Santa Catarina, para ser respondida pelos novos funcionários destas agências.

Para fins de amostra do presente estudo foram utilizadas 24 (vinte e quatro) agências localizadas na região oeste do Estado de Santa Catarina, sendo que estas tiveram funcionários que iniciaram seus trabalhos no Banco do Brasil no ano de 2006.

Trata-se de uma amostra não probabilística intencional. Segundo Dias (2003) a amostra não probabilística é o método em que não se sabe se as amostras são representativas, pois não se consegue estimar a margem de erro dos resultados. Quanto ao tipo de amostragem é de julgamento ou intencional, pois cada indivíduo da amostra é selecionado pelo pesquisador, com base na idéia do que é uma amostra representativa (pessoas que entendem do assunto).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA E TRATAMENTOS DE DADOS

A análise dos dados se deu através de dados decorrentes de representação gráfica das informações coletadas através de pesquisa exploratória.

A coleta de dados ocorreu através da utilização de questionário. O questionário é definido por Gil (1995) como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. É uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 98).

O envio dos questionários foi através de malotes de circulação interna do Banco do Brasil. Após a aplicação dos questionários os dados foram tabulados com o auxílio do software Sphinx.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pergunta de número um questionava os novos funcionários do Banco do Brasil quanto ao nível de satisfação que os mesmos têm em relação ao treinamento dado a eles quando ingressam no quadro funcional do banco.

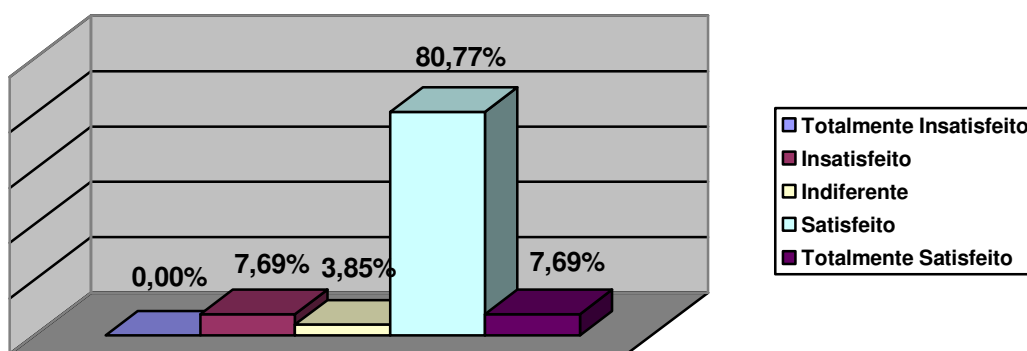


Gráfico 1 – Satisfação em relação ao treinamento

O gráfico acima demonstra que, 80,77% (oitenta virgula setenta e sete por cento) ou 23 (vinte e tres) entrevistados estão satisfeitos com o treinamento oferecido pelo Banco do Brasil a seus novos colaboradores; 7,69% (sete virgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados estão insatisfeitos com este treinamento; 3,85% (três virgula oitenta e cinco por cento) ou um entrevistado demonstra ser indiferente a esta questão; já 7,69% (sete virgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados encontram-se totalmente satisfeitos este treinamento oferecido pelo banco.

Analisando os dados obtidos decorrentes das respostas da pergunta número um pode se dizer que no geral os novos funcionários que ingressaram no Banco do Brasil no ano de 2006 na região oeste de Santa Catarina estão satisfeitos com o treinamento que lhes foi oferecido, pois apenas dois entrevistados acusaram-se como insatisfeitos com o referido treinamento.

Na questão dois os entrevistados eram questionados quanto a suficiência de tempo do treinamento oferecido pelo Banco do Brasil aos seus novos funcionários.

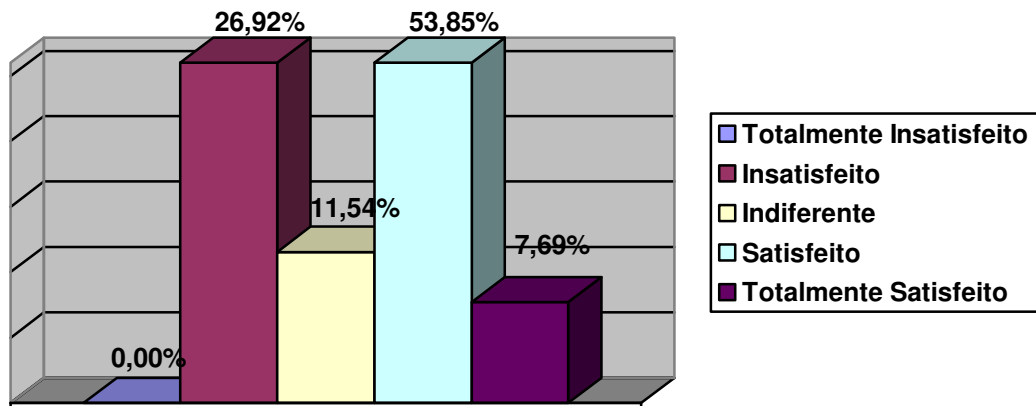


Gráfico 2 – Suficiência do tempo de treinamento

Analisando 2 é possível identificar que, 53,85% (cinquenta e três virgula oitenta e cinco por cento) ou 15 (quinze) entrevistados estão satisfeitos com o tempo de treinamento oferecido pelo Banco do Brasil a seus novos colaboradores; 26,92% (vinte e seis virgula noventa e dois por cento) ou 08 (oito) entrevistados estão insatisfeitos com o tempo de treinamento; 11,54% (onze virgula sessenta e quatro por cento) 03 (três) entrevistados são indiferentes ao tempo de duração do treinamento em questão; e 7,69% (sete virgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados estão totalmente satisfeitos o tempo de duração deste treinamento oferecido pelo banco.

Relacionando os resultados obtidos na questão um com os dados obtidos na questão dois pode-se afirmar que estes entrevistados também encontram-se satisfeitos com a carga horária do treinamento.

A pergunta número três questionava os entrevistados quanto ao que estes acrescentariam no treinamento oferecido pelo Banco do Brasil a seus novos funcionários.

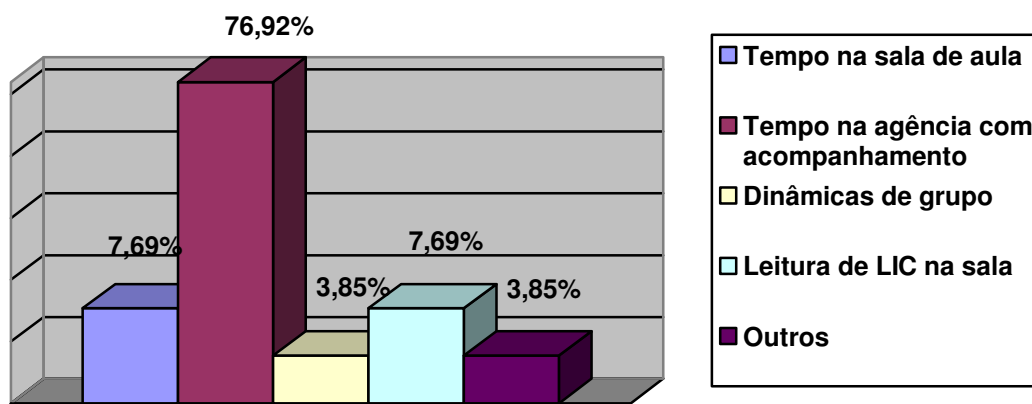


Gráfico 3 – Acréscimos no treinamento

Analisando o gráfico acima se observa que: 76,92% (setenta e seis virgula noventa e dois por cento) ou 22 (vinte e dois) entrevistados acham que poderia ser acrescentado mais tempo na agência com acompanhamento; 7,69% (sete virgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados acham que poderia ser acrescentado mais tempo em sala de aula aos treinamentos; 7,69% (sete virgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados acham que poderia ser acrescentado mais leitura de LIC na sala de treinamento; 3,85% (três virgula oitenta e cinco por cento) ou 01 (um) entrevistado acha que pode ser acrescido mais dinâmicas de grupos ao treinamento inicial dado aos novos funcionários do Banco do Brasil; e 3,85% (três virgula oitenta e cinco por cento) ou 01 (um) entrevistado acha que podem ser acrescentados outros aspectos a este treinamento.

Apesar das questões número um e dois terem sido positivas relacionada à satisfação dos entrevistados quanto ao treinamento lhes oferecido na pergunta três demonstra que os entrevistados consideram que o treinamento oferecido na agência com um acompanhamento específico talvez lhes oferecesse maior capacitação e segurança na realização de suas atividades dentro do banco.

A questão número quatro questionava os entrevistados para que dentre seus entendimentos o que poderia ser acrescentado ao treinamento oferecido pelo Banco do Brasil a seus novos funcionários.

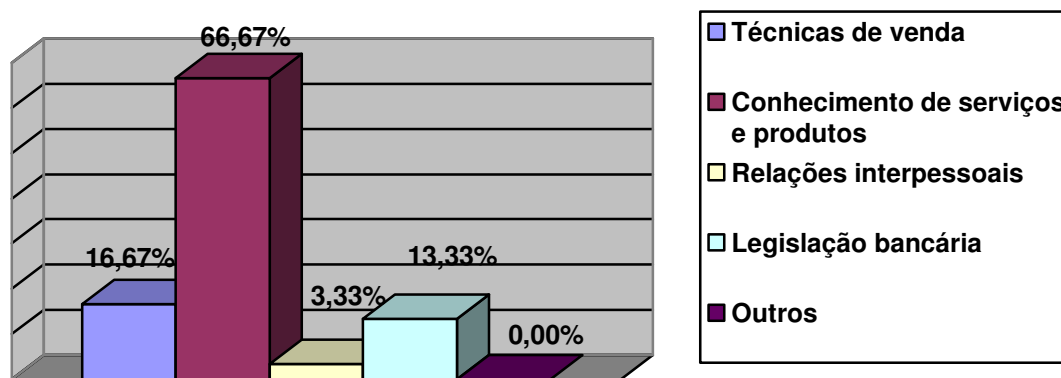


Gráfico 4 – Conteúdo a serem acrescentados nos treinamentos.

Analisando o gráfico acima se observa que: 66,67% (sessenta e seis virgula sessenta e sete por cento) ou 19 (dezenove) entrevistados consideram que deveria ser acrescentado aos treinamentos mais conteúdo de conhecimentos sobre produtos e serviços; 16,67% (dezesesseis virgula sessenta e sete por cento) ou 05 (cinco) entrevistados julgam que é necessário o acréscimo de conteúdo sobre técnicas de vendas; 13,33% (treze virgula trinta e três por cento) ou 03 (três) entrevistados acham que poder ser acrescentado conteúdos sobre legislação bancária; 3,33% (três virgula trinta e três por cento) ou 01 (um) entrevistado considera que pode ser acrescentados ao treinamento mais conteúdo sobre relações interpessoais.

A maioria dos entrevistados sugerem que seja acrescentado no treinamento que o Banco do Brasil oferece aos seus novos funcionários mais conteúdo sobre conhecimentos sobre produtos e serviços, as demais sugestões não tem a mesma proporção o que a citada anteriormente, fato este que deve ser avaliado em maior proporção pelos responsáveis por este aspecto na elaboração do treinamento.

A questão número cinco questionava os novos funcionários do Banco do Brasil sobre o que na sua percepção julgam útil e necessária a designação de funcionário-tutor para o funcionário novato.

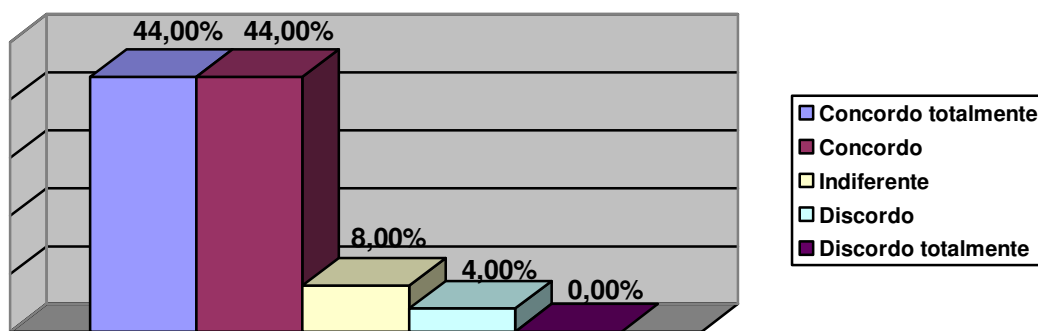


Gráfico 5 – Necessidade da designação de funcionário-tutor para o novo funcionário.

Observando o gráfico cinco acima se verifica que: 44,00% (quarenta e quatro por cento) ou 12 (doze) entrevistados concordam totalmente com a necessidade da designação de um funcionário-tutor pelo Banco do Brasil aos seus funcionários novatos; 44,00% (quarenta e quatro por cento) ou 12 (doze) entrevistados concordam com essa necessidade; 8% (oito por cento) ou 03 (três) entrevistados são indiferentes à necessidade ou não da designação de um funcionário-tutor; 4,00% (quatro por cento) ou 01 (um) entrevistado discorda com a necessidade da designação deste funcionário-tutor.

Conforme os dados obtidos decorrentes da questão número cinco entende-se que como a solicitação e a identificação da necessidade da designação de um funcionário tutor para acompanhar o novo funcionário no início de suas atividades na agência, sugere-se que esta seja avaliada e integrada no treinamento.

Na pergunta seis os entrevistados eram chamados a responder a seguinte pergunta: Na primeira semana de trabalho, você entende que o novo funcionário deveria trabalhar sobre a supervisão direta de um funcionário-tutor ou mais experiente?

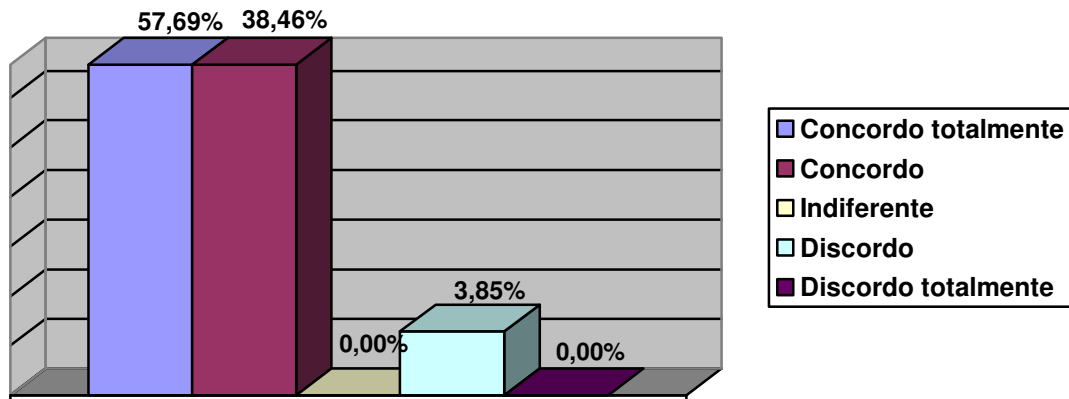


Gráfico 6 – Necessidade de orientação por um funcionário-tutor na primeira 1ª de trabalho.

Através do gráfico seis é possível identificar que: 57,69% (cinquenta e sete virgula sessenta e nove por cento) ou 16 (dezesseis) entrevistados concordam totalmente com a necessidade de orientação por um funcionário-tutor ou mais experiente no primeiro dia de trabalho; 38,46% (trinta e oito virgula quarenta e seis por cento) ou 11 (onze) entrevistados concordam com a existência dessa orientação; 3,85% (três virgula oitenta e cinco por cento) ou 01 (um) entrevistado discorda com a necessidade de orientação por um funcionário-tutor ou mais experiente no primeiro dia de trabalho.

No primeiro dia de trabalho quase na totalidade dos entrevistados julgam necessário a orientação por um funcionário tutor ou mais experiente para auxiliá-lo nas atividades a serem realizadas.

A questão sete procura identificar dentre o entendimento dos novos funcionários do Banco do Brasil quanto à leitura de instruções (LIC) desacompanhada de prática se estes a consideram produtiva.

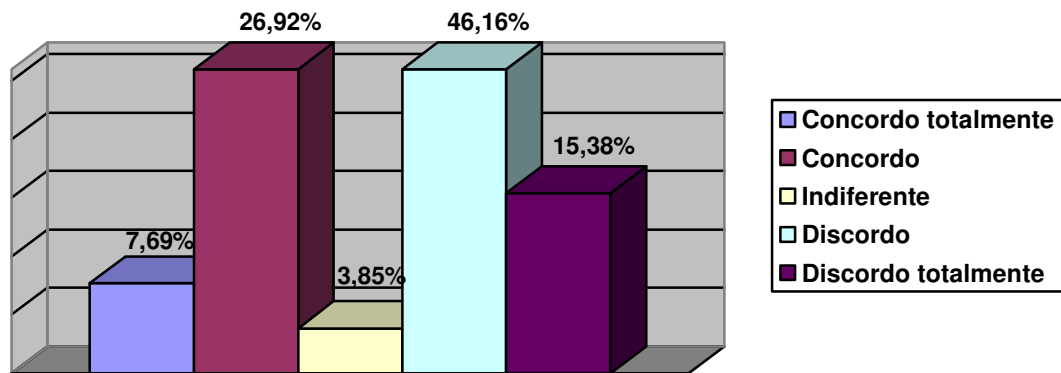


Gráfico 7 – A produtividade da leitura do LIC desacompanhada de prática.

Observando o gráfico sete identifica-se que: 46,16% (quarenta e seis virgula dezesseis por cento) ou 13 (treze) entrevistados discordam que a leitura das instruções (LIC) desacompanhada de prática é algo produtivo aos funcionários novatos; 26,92 (vinte e seis virgula noventa e dois por cento) ou 08 (oito) entrevistados concordam que a leitura do LIC desacompanha de pratica é produtiva; 15,38% (quinze virgula trinta e oito por cento) ou 05 (cinco) entrevistados discordam totalmente que a leitura das instruções (LIC) desacompanhada de prática é algo produtivo aos funcionários novatos; 3,85% (três virgula oitenta e cinco por cento) ou 01 (um) entrevistado possui posição indiferente a este questionamento.

Nesta questão o percentual que discordam sobre eficácia da leitura do LIC desacompanhada da prática sendo que apesar da maioria considerar esta leitura não eficiente um número muito próximo de entrevistados discordam dessa opinião.

Na questão oito os entrevistados deveriam posicionar-se quanto sua percepção se o processo seletivo do Banco do Brasil pode ser considerado como adequado às necessidades de uma agência bancária de varejo.

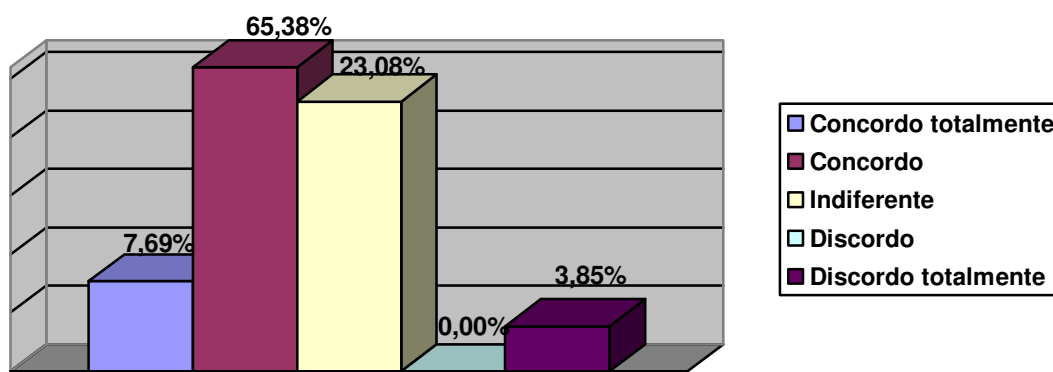


Gráfico 8 – Adequação do processo seletivo às necessidades do banco.

Observando o oito observa-se que: 65,38% (sessenta e cinco vírgula trinta e oito quatro por cento) ou 19 (dezenove) entrevistados concordam que é adequado o processo seletivo do Banco às necessidades de uma agência bancária do varejo; 23,08% (vinte e três vírgula oito por cento) ou 06 (seis) entrevistados se colocam como indiferentes ao que se refere ao processo seletivo ser ou não às necessidades de uma agência bancária do varejo; 7,69% (sete vírgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados concordam totalmente que o processo seletivo do Banco é adequado às necessidades de uma agência bancária do varejo; 3,85% (três vírgula oitenta e cinco por cento) ou 01 (um) entrevistado discorda totalmente que o processo seletivo do Banco é adequado às necessidades de uma agência bancária do varejo.

Os dados levantados a partir da questão número oito da pesquisa identificam que os novos funcionários do Banco do Brasil consideram como adequado o processo seletivo para ingresso de novos funcionários no Banco, vale ressaltar que este método é aplicado por cerca de muitos anos e o mesmo é através de edital de concurso.

A pergunta nove questiona os novos funcionários do Banco do Brasil se estes trazem de casa, ou da escola, uma bagagem de conhecimentos suficientes e necessários a um bancário nos dias de hoje.

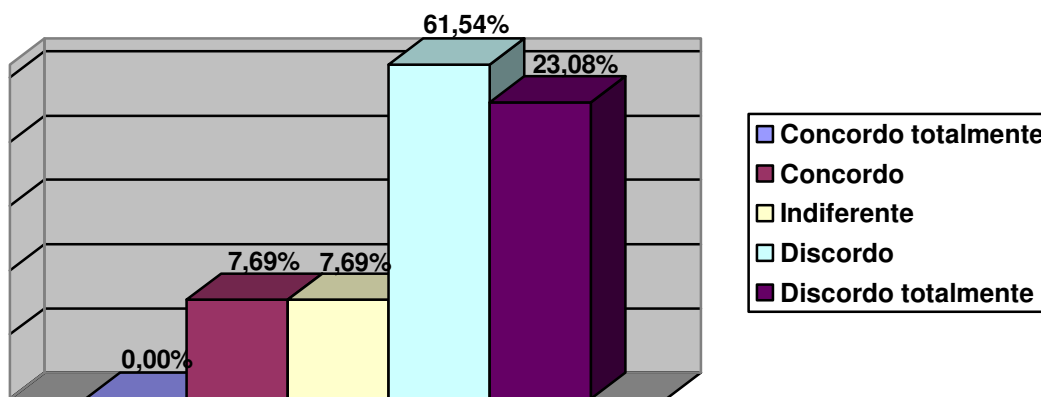


Gráfico 9 – Conhecimento dos novos funcionários.

Verifica-se com base nos dados demonstrados no gráfico nove que: 61,54% (sessenta e um virgula cinqüenta e quatro por cento) ou 17 (dezessete) entrevistados discordam que trazem consigo bagagem de conhecimentos necessários para atuarem como bancários, saberes estes oriundos de suas experiências anteriores; 23,08% (vinte e três virgula oito por cento) ou 07 (sete) entrevistados discordam totalmente que trazem o conhecimento questionado nessa pergunta de experiências anteriores, em suas vidas; 7,69% (sete virgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados são indiferentes a esse questionamento; 7,69% (sete virgula sessenta e nove por cento) ou 02 (dois) entrevistados não concordam que é possível trazerem conhecimentos vividos anteriormente necessários a um bancário.

Dos funcionários que iniciaram suas atividades no Banco do Brasil no ano de 2006, apenas dois consideram que não é necessário trazerem consigo conhecimentos vividos anteriormente no ramo bancário pra a realização de seu trabalho no Banco do Brasil.

Na questão número dez foi questionado sobre o que mais os novos funcionários do Banco do Brasil sentiram falta quando iniciaram seus trabalhos na agência onde tomaram posse.

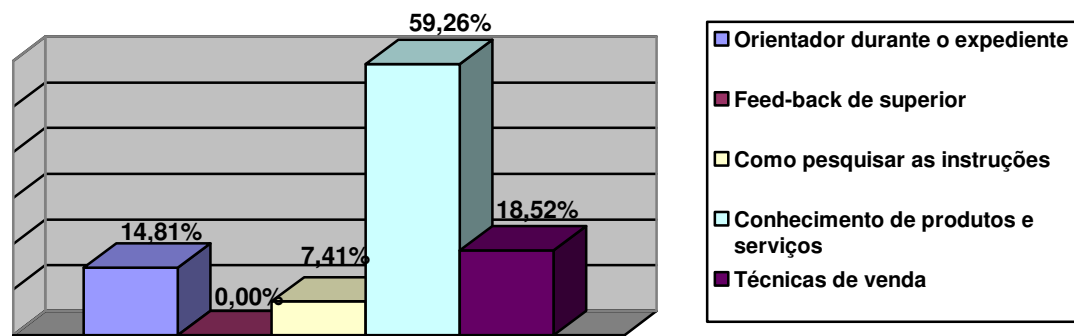


Gráfico 10 – Sentimento de falta pelos novos funcionários no início das atividades.

Para os novos funcionários do Banco do Brasil entrevistados pode se dizer que destes 59,26% (cinquenta e nove virgula vinte e seis por cento) ou 17 (dezessete) entrevistados sentiram falta no início de suas atividades na agência que foram designados a trabalhar, de conhecimento de produtos e serviços oferecidos pelo Banco; 18,52% (dezoito virgula cinquenta e dois por cento) ou 06 (seis) entrevistados sentiram falta de técnicas de vendas, no início de seus trabalhos; 14,81% (quatorze virgula oitenta e um por cento) ou 05 (cinco) entrevistados sentiram falta de orientação durante o expediente de trabalho, no início de suas atividades na agência que fora designado.

Mais da metade dos entrevistados dizem que sentiram falta de conhecimento quando iniciaram suas atividades nas agências do Banco do Brasil a qual foram designado para o laboro, o que contradiz que os percentuais das questões anteriores questionaram os mesmos sobre sua satisfação com o treinamento desde conteúdo, carga horário e repasse de informações.

A questão número onze solicitava sugestões para o aperfeiçoamento do treinamento inicial que o Banco do Brasil concede aos novos funcionários, entre os estes apenas 02 (dois) não opinaram, os demais entrevistados sugeriram como melhorias os seguintes assuntos:

- Direcionamento ao funcionário desde sua convocação a função que irá exercer na forma de um curso preparatório.
- Aperfeiçoar e direcionar assuntos relacionados ao LIC, TAA, SISBB, GA e ANC.
- Treinamento prolongado em relação aos produtos e serviços prestados/oferecidos pelo BB, rotina dos caixas, técnicas dos atendentes de PF e PJ, e de um modo geral a legislação bancária.
- Durante o treinamento trabalhar mais as práticas do dia-dia através de simulações.
- Acompanhamento de um instrutor/tutor para tirar dúvidas.
- Criação de uma agência modelo.
- Uma pesquisa do Banco para perceber as maiores dificuldades de um iniciante, passando assim um treinamento mais intensificado desses pontos.

Na questão número doze os entrevistados foram questionados quanto a eventuais situações estressantes que enfrentaram no primeiro dia de seu trabalho, decorrentes de eventuais deficiências originadas do treinamento. No entanto 05 (cinco) entrevistados não responderam esta questão, dentre os respondentes citaram as situações que seguem:

- Acumulo de serviço, poucos atendentes para demanda de clientes.
- Falta de conhecimento para passar ao cliente, no qual muitos negócios poderiam ser realizados.
- Falta de compreensão dos clientes com novos bancários.
- Dúvidas nos processos de uma venda, onde os colegas estão muito ocupados para ajudarem.
- Faltam orientação e conhecimento das rotinas diárias do banco.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Com o presente trabalho de pesquisa, pode-se identificar respostas ao problema, visualizando as dificuldades encontradas pelos novos bancários quando assumem seus postos de trabalho nas agências do varejo do Banco do Brasil.

Através da realização de um estudo baseado em referencial bibliográfico foi possível ampliar os conhecimentos sobre o assunto proposto bem como basear este trabalho de forma científica através de pesquisadores da área estudada. Estes estudiosos demonstram em suas publicações que quanto maior o investimento em treinamento e capacitação de profissionais nas organizações maior o retorno do grau de satisfação dos clientes para com estas instituições.

O método utilizado para levantamento de dados sobre as vicissitudes decorrentes do treinamento inicial oferecido pelo Banco do Brasil a seus novos funcionários antes destes assumirem seus postos de trabalho foi a pesquisa Survey, para tanto foi realizado esta pesquisa com os novos bancários que ingressaram no quadro funcional do Banco do Brasil no ano de 2006 na região Oeste do Estado de Santa Catarina. Através da pesquisa realizada foi possível identificar pontos relevantes quanto a satisfação destes profissionais com o treinamento a qual foram submetidos bem como as suas sugestões de melhorias em diversos aspectos já comentados no capítulo que tratou a análise dos resultados, no entanto faz-se necessário novamente ressaltá-los conforme segue:

- Direcionamento ao funcionário desde sua convocação a função que irá exercer na forma de um curso preparatório.
- Aperfeiçoar e direcionar assuntos relacionados ao LIC, TAA, SISBB, GA e ANC.
- Treinamento prolongado em relação aos produtos e serviços prestados pelo BB, rotina dos caixas, técnicas dos atendentes de PF e PJ, de um modo geral a legislação bancária.
- Durante o treinamento trabalhar mais as práticas do dia-dia através de simulações.
- Acompanhamento de um instrutor/tutor para tirar dúvidas.

- Criação de uma agência modelo.
- Uma pesquisa do banco para perceber as maiores dificuldades de um iniciante, passando assim um treinamento mais intensificado desses pontos.

Pode através dos dados coletados observar que cerca de 80% (oitenta por cento) dos funcionários entrevistados podem ser considerados como satisfeitos com o treinamento inicial oferecido pelo Banco do Brasil. Este treinamento é oferecido pelo Banco nas capitais dos estados onde possui centros de treinamento, e os funcionários convocados ficam instalados em confortáveis hotéis por 2 semanas. Na primeira semana fazem dinâmicas de grupo. Na segunda semana praticam leitura de LIC (Livro de Instruções Codificadas), o manual de serviço da empresa.

Um ponto que chama atenção é que a maioria dos entrevistados julga importante o acompanhamento de um funcionário-tutor nos primeiros dias de início de seus trabalhos nas agências designadas, pois algumas dúvidas não são ressaltadas durante o treinamento e na hora de por em prática os conhecimentos adquiridos através do treinamento é que surgem dúvidas e dificuldades no momento de saciar as necessidades dos clientes nas agências do Banco do Brasil.

Durante a realização do estudo um dos fatores que pode ser considerado como limitador foi a identificação dos nomes dos novos funcionários que iniciaram as atividades no ano de 2006 no Banco do Brasil na região Oeste do Estado de Santa Catarina bem como a respectiva agência que exercem suas funções.

As sugestões propostas para a instituição onde foi realizado este estudo, é observar a questão do funcionário-tutor que foi um aspecto mencionado pela maioria dos entrevistados e que acredita-se diminuir significativamente o retrabalho, estresse e insegurança dos novos funcionários no início de seus trabalhos no Banco.

Com o desenvolvimento do estudo foi possível resolver os objetivos específicos, podendo ser analisado a eficácia e a efetividade do treinamento oferecido aos novos funcionários do Banco do Brasil; buscar a identificação de quais itens trabalhados no treinamento inicial do Banco do Brasil possuem maior deficiência na absorção dos novos bancários, bem como propor melhorias no conteúdo e na forma do treinamento inicial do Banco do Brasil por parte dos funcionários à eles submetidos.

A consulta em fontes científicas vieram a contribuir significativamente na elaboração deste trabalho bem como no aumento do conhecimento do autor, sendo que está pode vir a

contribuir para novos pesquisadores, estudiosos na elaboração de futuros trabalhos.

Diante do acima exposto, foi possível concluir que o trabalho de pesquisa foi de grande valia, proporcionando um profundo conhecimento na área treinamento, tendo como base a prática a análise dos treinados que iniciaram suas atividades na instituição em 2006 na região Oeste do Estado de Santa Catarina. Propondo juntamente com o professor orientador uma continuidade nos estudos nessa área, para um acompanhamento frequente de quais as principais vicissitudes que possam decorrer após o treinamento inicial aos novos funcionários do Banco do Brasil após início de seus trabalhos práticos nas agências.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CRUZ, Maria Lúcia Bressane. **Cooperativismo de trabalho: uma proposta na terceirização de serviços**. Disponível em: <http://kplus.com.br/materia.asp?co=38rv=Direito>. Acessado em 23 mai. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas S.A. 2001.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, Willian G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS

Anexo A – Questionário.

TRABALHO DE MONOGRAFIA – PÓS GRADUAÇÃO UFRGS/2007 – GNF/BB

Você é funcionário do BB que ingressou na empresa em 2006

ASSINALE A RESPOSTA MAIS ADEQUADA:

- 1) Qual o grau de satisfação em relação ao treinamento dado aos novos funcionários do Banco do Brasil ?

Totalmente insatisfeito (1)	Insatisfeito (2)	Indiferente (3)	Satisfeito (4)	Totalmente satisfeito (5)

- 2) Você acha suficiente o tempo de treinamento oferecido pelo Banco aos novos funcionários ?

Totalmente insatisfeito (1)	Insatisfeito (2)	Indiferente (3)	Satisfeito (4)	Totalmente satisfeito (5)

- 3) O que você acrescentaria no treinamento dos novos funcionários? (assinale aquela que você entender como mais importante)

Mais tempo em sala de aula (1)	Mais tempo na agência com acompanhamento (2)	Mais dinâmicas de grupos (3)	Mais leitura de LIC na sala de aula (4)	Outros (5)

- 4) Que conteúdos você entende que deveriam ser acrescentados nos treinamentos ?

Técnicas de vendas (1)	Conhecimento de produtos/serviços (2)	Relações interpessoais (3)	Legislação bancária (4)	Outros (5)

- 5) Você percebe como útil ou necessária a designação de funcionário-tutor para o novato ?

Concordo Totalmente (1)	Concordo (2)	Indiferente (3)	Discordo (4)	Discordo Totalmente (5)

- 6) Na primeira semana de trabalho, você entende que o novo funcionário deveria trabalhar sob a supervisão direta de um funcionário tutor ou mais experiente ?

Concordo Totalmente (1)	Concordo (2)	Indiferente (3)	Discordo (4)	Discordo Totalmente (5)

- 7) Você entende que a leitura de instruções (LIC) desacompanhada de prática é algo produtivo ??

Concordo Totalmente (1)	Concordo (2)	Indiferente (3)	Discordo (4)	Discordo Totalmente (5)

8) Você percebe o processo de seleção do Banco como adequado às necessidades de uma agência bancária de varejo?

Concordo Totalmente (1)	Concordo (2)	Indiferente (3)	Discordo (4)	Discordo Totalmente (5)

9) Você entende que os novos funcionários trazem de casa, ou da escola, uma bagagem de conhecimentos suficientes e necessários a um bancário hoje em dia ?

Concordo Totalmente (1)	Concordo (2)	Indiferente (3)	Discordo (4)	Discordo Totalmente (5)

10) Do que você mais sentiu falta quando começou a trabalhar numa agência do BB?

Orientador durante o expediente (1)	Feed-back de superior (2)	Como pesquisar as instruções (3)	Conhecimento de produtos/serviços (4)	Técnicas de venda (5)

11) Que sugestões você daria para aperfeiçoar o treinamento inicial que o BB concede aos novos funcionários?

12) Que situação estressante que você enfrentou no 1º ano de trabalho, em razão de eventual deficiência de treinamento?

Muito Obrigado pela sua colaboração.
