

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Aline Souza Ramos

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO DO PROJETO ANTECIPAÇÃO DE
POSSE DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

Porto Alegre
2006

Aline Souza Ramos

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO DO PROJETO ANTECIPAÇÃO DE
POSSE DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação em Administração
Prof^a. Orientadora: Dr^a. Elaine Di Diego
Antunes

Porto Alegre
2006

ALINE SOUZA RAMOS

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO DO PROJETO ANTECIPAÇÃO DE POSSE DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação em Administração

Conceito Final

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Elaine Di Diego Antunes

AGRADECIMENTOS

Felizmente, este estudo contou com a colaboração de muitas pessoas. São profissionais e amigos que, generosamente, prestaram orientação e auxílio. Não será possível agradecer a todos, mas tenho pedido a Deus que sejam recompensados. Assim, agradeço:

- Ao próprio Deus, motivo de tudo o que faço, por esta conquista;
- À minha família, meu esteio em todas as horas. Não conseguiria sem eles;
- À minha orientadora Elaine Di Diego Antunes pela dedicação, paciência, críticas e sugestões no trabalho;
- Ao Paulo Bandeira, colega atencioso e disponível que abriu as portas para a realização deste estudo;
- Às minhas amigas Patrícia Dias e Giselle: os frutos de seu apoio e amizade podem ser colhidos ainda hoje e
- Aos colegas do Banco do Brasil que se disponibilizaram a participar desta pesquisa.

RESUMO

Este trabalho avalia o treinamento do Projeto de Antecipação de Posse do Banco do Brasil aplicado na micro-região de Porto Alegre. Primeiro apresenta-se o contexto em que o objeto de avaliação está inserido. A seguir a literatura específica revisada fornece subsídios para as análises. A partir dos dados da pesquisa busca-se a percepção dos públicos quanto à aplicação do treinamento aos novos funcionários. Pôde-se perceber uma avaliação positiva sobre o sistema especialmente quando comparado com o processo anterior de treinamento. Constatou-se também que decisões a respeito da convocação de aprovados no processo de seleção influenciam os resultados do projeto e que o mesmo precisa de ajustes em seu conteúdo programático para atender às reais necessidades das agências.

Palavras-chaves: treinamento, avaliação, gestão, recursos humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 CONTEXTO E PROBLEMÁTICA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO.....	14
2.2 GESTAO DE PESSOAS.....	16
2.3 PRÁTICAS PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS.....	18
2.4 TREINAMENTO.....	19
2.4.1 Avaliação do treinamento	21
2.4.2 Modelos de avaliação	22
2.4.2.1 Modelo de Hamblin.....	22
2.4.2.2 Modelo CIPP de Stufflebeam.....	24
2.4.3 Técnicas e instrumentos de avaliação	27
3 METODO DE PESQUISA	31
3.1 ESTRATÉGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
4 RESULTADOS DA PESQUISA	37
4.1 REAÇÕES DOS ENTREVISTADOS AO TREINAMENTO.....	37
4.2 CONTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO À CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	39
4.3 CONTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO À FAMILIARIZAÇÃO COM OS SISTEMAS DO BANCO.....	44
4.4 RESULTADOS NÃO PREVISTOS.....	45
4.5 PROPOSTA DE REFORMULAÇÕES NO PROCESSO.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	60

ANEXO A	61
ANEXO B	62
ANEXO C	63

1 INTRODUÇÃO

Na busca da sobrevivência todos os tipos de organizações enfrentam o desafio de manter-se sintonizadas com as exigências do macro ambiente, que tem, cada vez mais, se apresentado instável e imprevisível. Sendo assim, há uma grande preocupação com o desempenho das entidades.

Inseridas na ideologia capitalista e sabedoras de que o retorno sobre os investimentos é o motor desse sistema econômico, as organizações e, em especial, as empresas têm buscado padrões crescentes de desempenho financeiro. Essa busca por desempenho financeiro superior tem sido acompanhada por uma também crescente conscientização de que a sustentação do desempenho financeiro baseia-se em amarras não-financeiras, tais como inovação, produtividade, qualidade, satisfação e serviços voltados para os clientes, que devem não apenas ser medidas, mas também gerenciadas (MEYER apud BESSI, 2003).

Para o sistema bancário brasileiro o cenário não tem sido diferente, por isso entidades financeiras têm aprimorado práticas de gestão de pessoas que desenvolvam os potenciais intelectual e profissional dos seus funcionários. O treinamento é uma delas, e muitos são os modelos adotados nas organizações.

Para permitir julgamento de alternativas de instrumentos de aprendizagem e capacitação, realizam-se avaliações, como a que este trabalho propõe, tendo como objeto de estudo o treinamento que é praticado no Projeto de Antecipação de Posse do Banco do Brasil.

O Projeto é prática incipiente na instituição bancária. Sendo assim, são poucas as informações sobre os resultados alcançados. Buscando, portanto, contribuir para o aperfeiçoamento e desenvolvimento do programa é que este trabalho foi elaborado.

Portanto, no primeiro capítulo se buscará compreender o contexto onde está o Projeto, o problema tratado neste trabalho e os objetivos de estudo.

Para atender ao requisito de revisão teórica necessária para o desenvolvimento do estudo do problema, o segundo capítulo busca na reestruturação do trabalho bancário os acontecimentos influenciadores da gestão de pessoas praticada no setor. Dentre as práticas comuns no gerenciamento de empresas, o treinamento é o foco deste estudo, por isso, ainda neste capítulo, sua conceituação e os métodos aplicados para sua avaliação são comentados.

No capítulo seguinte descreve-se o método utilizado na pesquisa, com a determinação do plano de coleta e análise de dados, permitindo assim identificar como foram alcançados os resultados apresentados no quarto capítulo e nas considerações finais do estudo.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMÁTICA

Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil, por ocasião da instalação da família real no Brasil. Hoje, atuando junto a empresas controladas e coligadas, em diversos ramos como seguros, previdência, capitalização, tecnologia e cartões de crédito, apresenta-se como um grande conglomerado de empresas.

O Banco do Brasil é uma sociedade anônima aberta, de economia mista, cujo controlador acionário é a União. Segundo divulgação no site da empresa, no final de 2004 atingiu a marca de 20 milhões de clientes pessoa física e contabilizou lucro líquido de R\$ 3,024 bilhões.

Atualmente são 12.382 pontos de atendimento no Brasil (3.155 agências e 9.227 postos de atendimento diversos) e outros 24 em 23 países, onde atuam 86.291 funcionários, 10.600 estagiários, 5.488 contratados temporários e 4.745 adolescentes trabalhadores (segundo quadro de pessoal anunciado ao final do primeiro semestre de 2005).

O Banco do Brasil preenche as vagas no seu quadro funcional através da convocação dos aprovados no concurso que realiza por microrregião. Em cada um destes eventos, os candidatos inscrevem-se na região onde desejam trabalhar. No Brasil, são 53 microrregiões compostas por diferentes extensões territoriais e quantidades de agências e funcionários.

Da data da convocação à data da apresentação dos documentos exigidos para a posse podem transcorrer, no máximo, 15 dias úteis. A data de posse é definida segundo o calendário de ministração do curso Excelência Profissional. Por isso, da convocação até a posse podem se passar de 50 a 65 dias. Quando, no entanto, o convocado é empossado (no primeiro dia do curso de Excelência), passa por um processo de treinamento composto de dois cursos presenciais (Excelência Profissional – Fundamental e Módulo Instrumental) que são ministrados no prédio do departamento de gestão de pessoas da organização e ocorrem logo nas duas primeiras semanas de ingresso na empresa.

Decorrido esse prazo, o novo funcionário passa a cumprir o contrato de experiência, com duração de até 90 dias, conforme previsto na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Esse contrato tem como objetivo avaliar o funcionário sob os aspectos de disciplina, de capacidade e de adaptação ao trabalho, para a tomada de decisão quanto à sua permanência na empresa.

Durante o prazo de experiência um funcionário mais experiente é designado para acompanhar e orientar o novo colega, pois não está totalmente adaptado ao ambiente e aos serviços que a empresa presta. Por este motivo, a produtividade deste funcionário orientador pode ser comprometida durante os primeiros 90 dias, que, somados aos dias utilizados para o cumprimento das obrigações legais, podem gerar um período de baixa produtividade de até 140 dias.

Por causa deste e de outros problemas decorrentes do processo atual utilizado para preenchimento das vagas (como rotação de funcionários maior em praças mais retiradas dos centros), é que um novo projeto de treinamento tem sido estruturado e testado.

O Projeto Antecipação de Posse está sendo aplicado em agências escolhidas no Brasil inteiro. Seu período de teste iniciou em janeiro de 2005 e, até o seu

término (previsto para dezembro próximo), terá sido aplicado em Salvador, Porto Alegre, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo.

Neste projeto, agências dentro de cada microrregião são escolhidas e preparadas para receber os novos funcionários, provenientes dos cursos de Excelência Profissional. Nelas, estes escriturários recebem instrução, põem em prática os conhecimentos adquiridos e são avaliados. Decorridos três meses, os aprovados são enviados para as agências da mesma microrregião que possuem vagas em aberto.

Dentre seus objetivos, este novo processo busca diminuir o lapso de tempo no preenchimento de vagas dos novos funcionários. Isto se daria através da chamada dos candidatos, antes mesmo que as agências os demandassem. Entretanto, esta mudança não pode ser imediata, pois não havia estrutura para treinar um número de funcionários que superasse a demanda existente. Somente em outubro formou-se a primeira turma composta por treinandos ainda não alocados em unidades. Hoje, a cada 75 dias, inicia-se uma turma diferente.

Na primeira semana do treinamento ainda vigente, são discutidos conceitos como qualidade total, diferencial mercadológico, fidelização de clientes, marketing, comunicação, comportamento humano, táticas de negociação, autodesenvolvimento e outros. Na segunda semana, são apresentadas informações básicas sobre alguns produtos e serviços oferecidos pelo Banco, sobre o modo de utilizar o Sistema de Informações do Banco – SISBB – e os Terminais de Auto-atendimento – TAA. No entanto, a vivência diária na agência tem mostrado que este aprendizado tem sido insuficiente frente às demandas de desempenho. Por isso, o Projeto busca propiciar uma melhor familiarização do novo funcionário com os sistemas da empresa através da orientação mais formal sobre eles, com cumprimento de cronograma para contato com os processos que compõem os serviços básicos prestados pelo banco.

Como cada setor de mercado, o ambiente bancário tem seu *know-how* e linguagem próprios, por isso, é compreensível que os novos funcionários precisem de um tempo para entender e aplicar os novos conceitos. O Projeto Antecipação de Posse quer incrementar a capacitação dos recém empossados, oferecendo maiores oportunidades de socialização da equipe, conhecimento dos processos internos, identificação de abordagens diversificadas para disponibilização de produtos e

serviços e incentivando uma atuação marcada pela responsabilidade sócioambiental.

Outro objetivo deste projeto é melhorar o processo de avaliação relativa ao período de experiência dos novos funcionários, que hoje é realizado nas agências sob a orientação dos mesmos responsáveis por aquelas unidades. A proposta do novo método é que o mesmo orientador preparado para instruir, seja o avaliador do desempenho do treinando, o que reduziria a incidência de mudanças desnecessárias no quadro de cargos das agências e contribuiria para uma avaliação mais veraz do funcionário.

Apesar da determinação dos objetivos e de diretrizes gerais para a realização do treinamento, não foram aplicados instrumentos capazes de avaliar ainda que exploratoriamente, o desempenho do módulo trabalhado nas agências-escolas. Sem avaliação não é possível identificar necessidades de ajustes e correções no processo, o que põe em dúvida a sua eficácia.

Portanto, a questão que se coloca é: os objetivos de familiarização com os sistemas e de capacitação dos novos funcionários estão sendo alcançados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Avaliar e caracterizar a contribuição do processo de treinamento do projeto Antecipação de Posse do Banco do Brasil, que é aplicado na agência-escola da microrregião Porto Alegre, para a familiarização com os sistemas e capacitação dos novos funcionários.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as reações dos treinandos, novos funcionários e gerentes, ao treinamento, conforme a opinião destes;
- Avaliar, exploratoriamente, se o treinamento tem contribuído para a capacitação dos funcionários;
- Avaliar, exploratoriamente, se o treinamento tem contribuído para a familiarização com os sistemas do banco;
- Identificar, caso tenham ocorrido, resultados não previstos;
- Propor reformulações no processo, caso seja necessário.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A avaliação do treinamento do Projeto de Antecipação de Posse é elemento essencial para o atual exercício de gestão de pessoas no setor bancário. Para os gestores, seus resultados podem gerar informações que permitam ajustes no processo para melhor servir às demandas das agências, unidades de atividade-fim do banco e principais absorvedoras da mão-de-obra egressa do treinamento.

Os funcionários treinandos, elementos-chaves do processo, ao receberem melhor instrução, resultante de ajustes no treinamento, poderão desempenhar as atividades que o cargo propõe com maior segurança e eficácia, o que, para a instituição bancária, é sinônimo de menores despesas com retrabalho e maiores contratações de negócios, decorrentes da atenção aos processos e prestação de bom atendimento.

Como instrumento de estudo, a avaliação permite: a aplicação de modelos teóricos para identificação de resultados, que induzem a considerações que buscam

beneficiar o processo de trabalho, gerando, em todas estas fases, oportunidades de aprendizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As mudanças ocorridas no setor bancário (muitas delas citadas neste trabalho) têm influenciado o modo de gerenciar os trabalhadores que atuam nas organizações financeiras, pois esses se tornam seus elementos-chaves na busca do desempenho. Com isso, conhecer quais são os subsistemas que compõem o sistema de gestão de pessoas é imprescindível para os líderes destas organizações e para este estudo.

Dentre os subsistemas que, neste trabalho, são descritos, o de treinamento recebe maior atenção. Os seus efeitos podem potencializar o desempenho e os resultados dos trabalhadores que são alvo da sua prática. Por isso, suas técnicas começam a ser utilizadas já no processo de socialização que é voltado para o novo funcionário da empresa. No entanto, somente uma avaliação do treinamento é capaz de elucidar a sua eficácia. Por isso, no mundo organizacional e neste estudo, alguns modelos de avaliação são consultados para que, pelo menos, alguns dos efeitos do treinamento do Projeto do Banco do Brasil sejam identificados.

Para encerrar a revisão teórica deste trabalho, são identificadas algumas das técnicas e dos instrumentos de avaliação mais utilizados.

2.1 REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO

Deste o final dos anos 80, passando pelos 90, o sistema bancário brasileiro sofreu grandes transformações. O processo de automação que se evidencia a partir da década de 70, na segunda metade da década de 80 se intensifica, pois neste período, ocorre uma reorganização interna dos bancos brasileiros. Outros ajustes

ocorreram neste momento: redução de custos operacionais, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização (BESSI, 2003).

Com a implantação do Plano Real, a partir de julho de 1994, que objetivava a estabilização econômica, os bancos sofreram forte queda das receitas decorrentes de ganhos inflacionários. Devido a crescente exposição à competição internacional a partir do mesmo período (SALINAS, 2001) e a inserção de bancos internacionais no mercado nacional no final da década de 90 (JINKINGS, 2001) mudanças drásticas na estrutura de custos operacionais e na concepção de serviço bancário (como consultor financeiro de clientes e não-clientes) provocaram uma grande reestruturação do trabalho bancário.

O setor passou por um processo de modernização tecnológica e racionalização administrativa que o tornou mais competitivo, num novo ambiente em que os lucros provenientes de altas taxas de inflação foram substituídos por receitas provenientes de serviços. Isso levou a uma valorização da figura do cliente, paralelamente à implementação de práticas gerenciais que buscavam a eficiência na geração de resultados, a promoção da qualidade, etc. (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001 apud MOLINA, 2004, p. 85).

As novas formas de organização do trabalho alteraram a rotina e o conteúdo das funções de maneira a eliminar o trabalho de controle e supervisão antes executados pelas chefias intermediárias. Foram criados, portanto, os grupos de trabalho que executam e se responsabilizam pelas novas tarefas introduzidas, constituindo assim, o que Molina (2004) chama de autonomia responsável.

Todas estas mudanças aumentaram a carga de trabalho dos profissionais e reduziram o tempo disponível para o estudo formal. A competitividade e a exigência do que o sistema considera como qualificação (experiência, capacidades desenvolvidas socialmente, etc.) passaram a requerer trabalhadores intercambiáveis, os quais pudessem adaptar-se *just-in-time* às inovações (BESSI, 2003) e aumentaram a necessidade de vivência e de aprimoramento dos processos de treinamento.

Em face destas alterações, a gestão das pessoas também se reestruturou. Tanto nos processos em âmbito institucional quanto nas unidades de negócio

(agências), a gestão dos trabalhadores bancários precisou se reformular, baseando suas práticas em novas políticas e técnicas de gerenciamento.

2.2 GESTAO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para orientar os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas. Entretanto, sua condução, em nível individual, também baseia-se em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço (DAVEL E VERGARA, 2001 apud BESSI, 2003). Por isso, mercado, empresa e concepções pessoais dos gestores influenciam a forma como as pessoas são geridas.

Estes aspectos são muito relevantes por que são os indivíduos participantes de uma organização os responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações. Sendo assim, considerando a gestão de pessoas como métodos e procedimentos para aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa (DAVEL e VERGARA, 2001 apud BESSI, 2003) ou como construção social que considera o trabalhador como ser integral (CHANLAT, 1996 apud BESSI, 2003), as técnicas e práticas adotadas no cotidiano empresarial devem dar subsídio ao desenvolvimento dos processos básicos da gestão de pessoas na organização.

Segundo Gil (1994, p. 19), a gestão de pessoas é composta por seis processos interdependentes:

- **Suprimento:** é composto pelos processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas;
- **Aplicação:** é composto pelos processos utilizados para desenhar, orientar e acompanhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa. Incluem desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e plano de carreira;

- **Manutenção:** é composto pelos processos utilizados para incentivar as pessoas, satisfazer suas necessidades individuais e criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades. Incluem recompensas, remuneração, benefícios, serviços sociais, administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- **Capacitação e desenvolvimento:** é composto pelos processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas e suas carreiras;
- **Avaliação e Controle:** é composto pelos processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados, sistemas de informações gerenciais e avaliação de desempenho.

Por fazer parte de um sistema, todos estes processos, além de influenciarem-se mutuamente, também são influenciados por fatores externos e internos à organização. Por isso, mudanças no cenário econômico, nas leis e regulamentos legais, nos sindicatos, nas condições sociais e culturais das sociedades, norteiam as decisões e, por conseqüência, as práticas em cada um destes processos.

No Banco do Brasil o processo de recrutamento, que são as técnicas e procedimentos que visam captar recursos humanos no mercado de trabalho como o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos (MARRAS, 2000), se dá através da publicação de edital no Diário Oficial. Nele constam as regras e todos os demais aspectos relevantes ao concurso público. Nesta instituição, o concurso é o instrumento utilizado para a seleção de pessoas, ou seja, para o processo de escolher o melhor candidato para o cargo (DE CENZO; ROBBINS, 1996; CHIAVENATO, 1999).

Por ser uma empresa de economia mista, desde 1954 no processo de recrutamento são utilizadas as mesmas técnicas, apesar de todas as mudanças ocorridas na economia, no trabalho e na sociedade. O mesmo não se pode dizer de todos os outros processos que compõem a gestão de pessoas, pois estes sofreram diversas alterações: estrutura dos cargos, composição da remuneração, segurança, controle dos resultados, etc.

O processo de desenvolver pessoas também passou por mudanças drásticas. Muito mais agora, que como foi comentado anteriormente, o setor apresenta-se tão mutável e complexo, exigindo consideração de muitas variáveis ao mesmo tempo. Por isso, este processo tem requerido das técnicas de treinamento resposta mais eficiente na qualificação dos funcionários da empresa, sejam eles novos ou antigos.

Quando, no entanto, o funcionário é novo na empresa, as técnicas de treinamento começam a ser utilizadas na etapa final do processo de socialização, e se estendem durante a sua vida profissional, buscando prepará-lo para funções de maior responsabilidade.

2.3 PRÁTICAS PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS

Quando uma pessoa ingressa no quadro de funcionários de uma organização, precisa passar por um processo de ajuste: adaptar-se a um novo ambiente, com atividades de trabalho peculiares, um superior, um grupo de colegas de trabalho e um conjunto de padrões sobre o que constitui um bom desempenho. Esse processo de adaptação pode ser chamado de socialização (DE CENZO, 2004). É o ajuste que ocorre quando o funcionário ingressa numa organização.

Segundo o autor citado, a socialização é constituída por três etapas: pré-chegada, encontro e metamorfose. Esses três estágios influenciam a produtividade no cargo, a dedicação aos objetivos da empresa e a decisão de permanecer nela.

O estágio de pré-chegada considera que a pessoa ingressa na organização com um conjunto de valores, atitudes e expectativas. Na maioria das empresas o processo de seleção é usado para informar os empregados potenciais sobre a organização como um todo e determinar os que parecem ser mais ajustáveis às normas e procedimentos da empresa.

No estágio de encontro as expectativas das pessoas são confrontadas com a realidade da organização. Neste momento a socialização busca resolver as

diferenças de expectativas, através da substituição das pressuposições anteriores pelos padrões fundamentais da organização.

Quando alguns problemas descobertos durante o estágio anterior acarretam mudanças na postura e trabalho do funcionário, o mesmo passa para a o estágio da metamorfose. Nesta fase percebe-se alteração no comportamento e no desempenho produtivo do funcionário. Completada a socialização, o mesmo terá adquirido uma compreensão do sistema organizacional sobre suas próprias tarefas, e sobre as normas, procedimentos e práticas informais.

Ciente da existência do processo de socialização, a organização deve elaborar um programa para a sua condução. Para tanto, a orientação é instrumento útil, pois abrange todas as atividades envolvidas em apresentar o novo funcionário à organização e à sua unidade de trabalho além de contribuir para a redução da ansiedade inicial (DE GENZO, 2004).

Através da orientação são expostas questões como as políticas administrativas e os benefícios oferecidos. Outros aspectos não-escritos, que fazem parte da cultura da empresa são disseminados neste momento, através do compartilhamento de informações de muitas pessoas.

Mas a orientação não é o único instrumento útil no estágio da metamorfose: o treinamento é outro elemento que contribui e transcende a última etapa da socialização, pois permite o ajuste e a aquisição de experiência dos funcionários para o desempenho das atividades.

2.4 TREINAMENTO

Segundo Hamblin (1978), treinamento é qualquer atividade que procura melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo. Através de definição mais ampliada, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria da adequação entre as características dos

profissionais e as exigências dos papéis funcionais. Portanto, de acordo com esta última conceição, a prática do treinamento pode:

- transmitir informações sobre a organização, seus produtos e serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e clientes;
- habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas;
- influenciar a mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos; e
- contribuir para o desenvolvimento de idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

O treinamento pode ser aplicado através de diferentes métodos. Os mais populares são: fora do cargo e no cargo (MARRAS, 2000). A escolha do método depende do porte da empresa, do tamanho da turma que é treinada, dos recursos que estão disponíveis e da necessidade de aprendizado.

No treinamento fora do cargo podem ser utilizadas as seguintes técnicas de aprendizagem: cursos e seminários (através do ensino à distância ou de aulas presenciais), simulações (estudos de caso, jogos de decisão e dramatização) e treinamento externo (treinamento de sobrevivência ao ar livre, como rafting, alpinismo, jogos de paint-ball ou sobrevivência na selva).

Já as técnicas mais populares de treinamento no cargo são: rotação de cargo (deslocamento do funcionário para várias posições na organização), posições de assistente (desempenho de atividades sob o olhar de um treinador) e tarefas de comitê (participação de equipe designada a investigar problemas organizacionais específicos). Segundo De Cenzo (2004), os métodos mais amplamente usados ocorrem no cargo, provavelmente pela sua simplicidade e custo reduzido. Neste método o funcionário aprende fazendo.

Independentemente do método escolhido todo treinamento segue regras básicas em seu processo de construção. Essas regras são compostas por etapas cíclicas e contínuas que são: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação (GIL, 1994).

No diagnóstico é feito um levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Nesta fase do processo, segundo Marras (2000, p. 152), “detecta-se o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo”. Para Dessler (2003), nesta etapa há a identificação da diferença (*gap*) existente entre as habilidades necessárias para o cargo e as habilidades que, efetivamente, os ocupantes possuem.

De posse dessas informações, na etapa da prescrição, também chamada de planejamento e programação de treinamento, define-se uma estratégia de trabalho. Nesse momento, as ações que serão implementadas em módulos de aprendizagem são identificadas e organizadas por grau de prioridade, a fim de permitir que objetivos concretos e mensuráveis sejam alcançados.

Após, segue-se a aplicação e condução do programa, configurando-se a fase da execução ou implementação. É nesta etapa que são aplicadas as técnicas de treinamento citadas anteriormente.

Completando o processo de treinamento a etapa de avaliação verifica os seus resultados. Essa eficácia só é reconhecida se as metas estabelecidas pela empresa forem alcançadas, ou se os resultados conseguidos satisfizerem às necessidades identificadas anteriormente.

2.4.1 Avaliação do treinamento

A avaliação pode ser considerada como um processo consciente e planejado, que exige identificação, compreensão, coleta, análise e síntese de dados com o objetivo de permitir julgamento de alternativas de decisão (STUFFLEBEAM, 1971 *apud* DUTRA, 1984). Desta forma, encontram-se inseridos nesta definição o aspecto de continuidade da avaliação e as dimensões de informação e de julgamento. Através destas dimensões, é possível conhecer os atributos do objeto avaliado, medir a extensão destes e emitir um juízo de valor.

Orientando-se, portando, pelo modelo de Stufflebeam, têm-se as fases do processo de avaliação: o delineamento (definição das informações a serem coletadas e critérios a serem considerados), a obtenção (efetiva coleta, organização e interpretação) e o fornecimento (disposição das informações para tomada de decisões) (DEPRESBITERIS, 1989 *apud* TAVARES, 2001).

Entretanto, para a prática da avaliação de treinamento, deve-se escolher uma metodologia que oriente os passos do processo. Um método que inspire ou facilite a ação, ainda que não convenha a todas as situações, pois, atualmente, não existe tecnologia que possa atender a todas as demandas, a todos os tipos de treinamento, a todos os tipos e perfis de empresas.

2.4.2 Modelos de avaliação

Vários são os modelos teóricos de avaliação existentes na literatura especializada de tecnologia educacional. Entretanto, neste trabalho, usar-se-á como base os modelos de Hamblin (1978) e Stufflebean (*apud* TAVARES, 2001).

2.4.2.1 Modelo de Hamblin

O modelo de A.C. Hamblin (1978) apresenta a avaliação dividida em cinco etapas: reação, aprendizagem, comportamento, organização e valor final. Segundo este modelo, os cinco níveis de efeitos são também os níveis de estabelecimento de objetivos e de avaliação do treinamento.

Para o autor, entre os níveis há uma relação de causa e efeito, podendo a cadeia quebrar em qualquer um dos elos. Caso este fato ocorresse uma

investigação deveria ser iniciada para que razões fossem apontadas, bem como as alternativas de soluções.

Este modelo considera que pode ser possível e válido ir além da mudança de comportamento dos treinados no trabalho e estudar os efeitos dessas mudanças no funcionamento da empresa.

a) Nível 1: reações

Nesta primeira etapa são medidos os sentimentos dos participantes, sem incluir qualquer medida da aprendizagem que tenha ocorrido. O que importa, neste nível, é a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc. Esta avaliação pode ser feita no final de cada seção ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados.

b) Nível 2: aprendizado

Entretanto, como uma reação favorável a um programa não assegura aprendizagem, na segunda etapa são avaliados os princípios, fatos e técnicas que são absorvidos pelos participantes. A quantidade e o tipo de conhecimento adquiridos pelos treinandos compõem o aprendizado, objeto de análise neste nível de avaliação.

c) Nível 3: comportamento no cargo

Muitas vezes são escolhidos objetivos de aprendizado por julgar-se que serão úteis a determinados cargos. Avalia-se, então, a capacidade dos treinandos se portarem de determinada maneira, não importando se continuarão a fazê-lo no exercício do seu cargo. Entretanto, este tipo de avaliação raramente atende aos objetivos das empresas.

Como conhecer princípios e técnicas não garante sua utilização no trabalho, na etapa de análise do comportamento são colhidos indicadores dos efeitos do treinamento como gerador ou modificador de comportamento dos treinandos. São as

transformações no comportamento que farão com que o aprendizado e as habilidades gerem resultados ou ações práticas.

d) Nível 4: organização

Muitas vezes, os resultados do comportamento do treinamento podem ser expressos em termos de lucros ou perdas (ou algum outro critério final). Neste caso, as avaliações em nível da organização e valor final têm objetivos idênticos. Mas, em certos casos, talvez seja possível identificar vários estágios. Portanto, a finalidade deve ser descobrir quais as mudanças na organização que foram causadas pelo treinamento e, depois, avaliar se estas mudanças são desejáveis ou não e quais as providências adicionais a serem tomadas.

Na avaliação em nível de organização os objetivos da maioria dos programas podem ser identificados, tais como: redução de custos, redução de rotatividade e melhoramento do clima organizacional. Desta forma, as técnicas usadas para avaliar o treinamento neste nível são, normalmente, aquelas que a empresa já tem à sua disposição e usa para outras finalidades.

e) Nível 5: valor final

Neste nível avalia-se os critérios últimos pelos quais a empresa julga sua eficiência e seu fracasso ou sucesso. Em organizações industriais, estes critérios tendem a ser financeiros, enquanto que, no caso de associações beneficentes, instituições governamentais, hospitais, escolas, etc., enfatizam-se outros critérios, normalmente voltados para o bem-estar social.

2.4.2.2 Modelo CIPP de Stufflebeam

No conceito proposto por Stufflebeam (apud TAVARES, 2001), a ênfase se dá sobre o processo de julgamento e de tomada de decisão, pois, para ele, de acordo

com o modelo de decisão a ser tomada, é que se estabelecem os tipos de objetivos de avaliação.

Para ele as decisões podem se relacionar a:

- a) fins pretendidos (objetivos);
- b) meios pretendidos (procedimentos planejados);
- c) meios reais (procedimentos em uso) e,
- d) fins reais (resultados)

Conforme essa relação, as decisões se classificam em:

- a) decisões de planejamento, que determinam objetivos;
- b) decisões de estruturação que planejam procedimentos;
- c) decisões de implementação, que utilizam, controlam e aperfeiçoam procedimentos e,
- d) decisões de reciclagem que julgam e reagem a resultados.

Correspondendo aos quatro tipos de decisões identificados, há quatro tipos de avaliações: de contexto, de insumo, de processo e de produto. São elas que compõem a sigla que nomeia o modelo: Context, Input, Process, Product.

- a) avaliação de contexto:

Seu objetivo é delinear e fornecer informações úteis para a determinação dos objetivos de um programa educacional, permitindo detectar as necessidades e as condições necessárias existentes e desejadas. Neste tipo ambientes são descritos, propiciando identificar decisões de planejamento através das quais mudanças serão introduzidas no programa.

b) avaliação de insumo:

Seu objetivo é promover informações para determinar como utilizar os recursos para atingir os objetivos estabelecidos. O produto dessa avaliação é uma análise de planos e procedimentos em termos de estratégia de custos. As decisões são as de estruturação que especifica os métodos, o conteúdo, a organização, o pessoal e as facilidades, permitindo-se obter o planejamento final da ação.

c) avaliação de processo:

Seu objetivo é fornecer informações periódicas sobre os procedimentos em ação, relação entre os membros da equipe responsável pelo programa, inadequação de recursos, discordância entre os meios e os fins, permitindo aos decisores tomar providências durante o processo. As decisões são sempre tomadas no decorrer do processo ou plano de ação.

d) avaliação de produto:

Seu objetivo consiste em medir o alcance dos objetivos estabelecidos pelo programa, não somente ao final do ciclo, mas durante a execução das ações, ou quando necessário. O foco é o resultado final, ou seja, investiga em que medida os objetivos foram atingidos.

De posse destes dois modelos teóricos, é possível moldar um esquema metodológico que procura, em primeira mão, responder a seguinte questão: o que avaliar? Baseando-se, portanto, no modelo de Stufflebeam, podemos indentificar como dimensões a avaliar: o processo e o produto. As demais, contexto e insumos, não serão consideradas neste trabalho, por que exigem uma pesquisa mais extensa, cujas informações são de difícil acesso, e as decisões geradas seriam aplicáveis somente a longo prazo.

Conjugando-se o modelo de Stufflebeam (apud TAVARES, 2001) ao de Hamblin, (1978) pode-se, dentro da dimensão processo, avaliar a reação e dentro da avaliação de produto, proceder análise da reação e do comportamento no cargo. As demais etapas do modelo de Hamblin não serão analisadas.

O nível de reação será pesquisado por que o grupo que fornecerá os dados para pesquisa são os treinandos que estão no final do processo ou passaram por ele recentemente, ou seja, é um grupo acessível.

O nível de aprendizado não será objeto deste estudo por dois motivos: o gerex-educador, não considera objetivo deste processo a análise do nível de aprendizado e a autora desta dissertação não deseja criar desconforto para os treinandos, ao aplicar testes de conhecimentos quando os profissionais estão ingressando no quadro funcional da empresa e não completaram o período de experiência.

No nível de avaliação do comportamento no cargo será verificada qual a percepção dos gerentes para as mudanças ocorridas no desempenho dos novos funcionários, tendo como base para análise as características mais constantes no histórico de desempenho deste grupo.

Quanto aos níveis da organização e do valor final, não serão realizadas avaliações, pois o Projeto é aplicado em um número reduzido de agências. Por isso seus resultados pouco influenciam os objetivos em nível da organização ou seu valor final.

2.4.3 Técnicas e instrumentos de avaliação

a) Entrevista

Entrevista é uma técnica direta de coleta de dados. Segundo Schaan (2001) é um encontro entre, no mínimo, duas pessoas, num local determinado, para que uma delas obtenha informações da outra sobre determinada questão ou tema, tendo por objetivo conhecer o que as pessoas pensam a respeito dos fatos. Realizá-la envolve uma série de operações: observar, saber ouvir, perguntar, liderar, interpretar, aceitar o outro, registrar os dados, etc.

De acordo com a forma de conduzi-la têm-se dois tipos de entrevista: diretiva e não-diretiva. A primeira é a entrevista dirigida pelo entrevistador, baseado num roteiro ou questionário, buscando obter dados objetivos relacionados a fatos ou temas específicos.

A entrevista não-diretiva é a que não obedece a um roteiro rígido. Ao entrevistador cabe apenas orientar discretamente o rumo da conversa, lançando temas ou perguntas amplas como estímulo. Esta técnica é recomendada na sondagem de aspectos subjetivos do comportamento, tais como: opiniões, atitudes, sentimentos, etc.

As vantagens da entrevista são: possibilidade de observação das reações do entrevistado ao que está sendo perguntado, da forma como responde às questões, sua naturalidade, sua disponibilidade e interesse; possibilidade de esclarecimento ou repetição de perguntas, formulação de maneira diferente, e esclarecimento de algum significado.

Existem algumas restrições no uso da entrevista: ocupa mais tempo, principalmente, se há um grande número de pessoas a ser consultada; e há a possibilidade de o entrevistado ser influenciado pelo entrevistador, ou, ainda, dele não estar disposto a dar as informações necessárias, retendo algum dado importante.

b) Questionário

O questionário é constituído por uma série de perguntas a serem respondidas por escrito. É uma técnica indireta de coleta de dados, ou seja, é estruturado de forma que cada pessoa possa preenchê-lo sozinho, sem interagir com quem o enviou (SCHAAN, 2001, p. 46).

A maior vantagem do questionário é a sua aplicação a um grande número de pessoas simultaneamente, gerando uma grande quantidade de dados em pouco tempo. Considera-se que, pela natureza impessoal do instrumento, há maior uniformidade na avaliação. Do ponto de vista de respondente, o questionário dá mais liberdade para o registro das suas opiniões por não se estabelecer uma interação direta com quem pergunta.

O questionário apresenta algumas desvantagens, tais como: exige mais tempo em sua elaboração; não permite medir a qualidade das respostas, dando pouca profundidade às informações; pode ser respondido por outra pessoa, que não o informante; pode ser devolvido com questões não respondidas ou ser respondido de forma confusa.

c) Observação

Consiste, basicamente, no registro da observação do comportamento de um indivíduo em espaço de tempo selecionado. Segundo Schaan (2001), esta técnica de coleta de dados permite uma identificação de aspectos significativos da realidade. É um meio de medir por descrição, classificação e ordenação, ou seja, os dados observados são descritos, categorizados e dispostos em uma ordem determinada. Neste sentido, com o caráter de investigação, constitui um rico meio de avaliação.

Esta técnica permite o registro simultâneo, enquanto o observador coleta os dados em uma determinada situação. Dispensa a cooperação do observado uma vez que, o mesmo, continua suas atividades enquanto é observado. Requer pouco tempo de preparação, ou seja, o observador pode planejar, elaborar instrumentos e comunicar-se com os envolvidos com rapidez.

Infelizmente, a observação possibilita que a pessoa observada modifique seu comportamento durante a observação, caso ela esteja muito preocupada com a situação, modificando os dados pesquisados. Convém destacar que esta técnica pode onerar o observador em termos de tempo para coletar os dados desejados se forem muitas as pessoas a serem observadas. Seus instrumentos de registros são: fichas especialmente estruturadas, escalas e *check-list*.

Conhecendo-se, portanto, as principais técnicas de pesquisa, os elementos de pesquisas e os objetivos de avaliação, foi possível determinar quais serão úteis.

Para análise da reação aos níveis de processo e produto a técnica de entrevista permitirá coletar sentimentos e motivações dos seguintes públicos: dos treinandos em estágio final, dos gerentes (baseados nos resultados apresentados pelos egressos do treinamento) e dos novos funcionários diante da demanda dos cargos que ocupam.

O histórico dos treinandos, elemento que está implícito na maior parte do processo de treinamento, é fator que limita o número de técnicas disponíveis para a avaliação do nível de comportamento. Na maior parte delas, compara-se o desempenho anterior e o atual do mesmo indivíduo. No entanto, os cursos do projeto Antecipação de Posse são ministrados para novos funcionários, o que não permite essa comparação. Por isso, serão utilizadas entrevistas dirigidas aos superiores e egressos do projeto.

3 METODO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa é necessário determinar-se qual será o método utilizado, pois, segundo DENCKER (2001), o mesmo especifica o procedimento a ser seguido na busca do conhecimento.

3.1 ESTRATÉGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, ou seja, é um estudo de caso (YIN 2001, p. 19). Por não possuir um esquema conceitual rígido, o que garante maior flexibilidade na análise dos resultados, o estudo de caso é uma abordagem qualitativa (ROESCH, 1996, p. 155).

Segundo os critérios de classificação de pesquisa de Vergara (2000), quanto aos fins e quanto aos meios, a pesquisa é definida como um estudo de caso por estar circunscrita a uma ou poucas unidades da empresa e como uma investigação descritiva por expor características de determinada população ou fenômeno sem ter compromisso de gerar explicações.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Este estudo tem como população-alvo, três públicos: as pessoas que estão sendo treinadas no Projeto, os gerentes das equipes (que recebem os novos

funcionários provenientes da agência-escola) das agências de Porto Alegre e os ex-treinandos do processo que é objeto de avaliação deste trabalho. Compõem o público-alvo dezoito pessoas, sendo seis de cada público. O critério de escolha desses participantes foi o de acessibilidade. Seus nomes foram retirados de uma listagem de participantes do projeto fornecida pelo instrutor do treinamento, que, por sigilo, não pode ser divulgada neste trabalho.

Os treinandos têm como principal característica sua recente inserção na empresa, pois este treinamento é a terceira parte de um processo que se iniciou com a realização do Módulo Fundamental na GEPES. Como o recrutamento do BB não traça parâmetros quanto à idade (exceto que sejam os candidatos, na data da posse, maiores que 18 anos), gênero ou familiaridade com ambiente bancário essas características no grupo de estudo são aleatórias. Por estes mesmos motivos, o terceiro grupo, formado pelos ex-treinandos do Projeto, é bastante heterogêneo. Sendo assim, a única restrição foi a de sejam egressos do Projeto há no mínimo 3 e no máximo 12 meses, para que tenham vivenciado etapas semelhantes, pois o projeto passa por constantes transformações.

Quanto ao grupo de gerentes que forneceu informações para a avaliação do treinamento, foram traçados alguns parâmetros para que seja mais homogêneo no aspecto de capacitação para resposta, ainda que se procure abranger os diferentes ambientes de trabalho. As agências, por seu porte¹, são representantes dos níveis 1, 2, 3 e 5. Para que o fator experiência não divergisse muito, determinou-se que os pertencentes ao grupo estivessem atuando a, pelo menos, 2 anos como líderes de equipe. Este último elemento é requisito importante para que cada gerente tenha gerenciado equipe composta por, pelo menos, um funcionário recém empossado, vindo do processo de treinamento atual (em teste) e outro do anterior (praticado em Porto Alegre até o início de 2005). Por fim, para inibir maiores distorções, a formação dos integrantes da amostra é de, no mínimo, graduação.

O fator experiência é característica importante para o público formado por gerentes, mas como a população é reduzida, apresentar os dados poderia incorrer em identificação. Quanto aos demais respondentes, todos entraram na empresa a,

¹ Sistema utilizado pela instituição bancária para classificar as agências por volume de negócios e número de funcionários, sendo, de 1 a 5, graus decrescentes de importância.

no máximo, 15 meses e são escriturários, não necessitando fazer análise do fator tempo na função que ocupam.

A seguir está a Tabela 1 que apresenta algumas das características dos públicos respondentes:

Entrevistado	Público	Tempo de Empresa	Escolaridade	Idade
T.A	Treinando	5 meses	Superior incompleto	22
T.B	Treinando	5 meses	Superior	28
T.C	Treinando	5 meses	Superior incompleto	27
T.D	Treinando	5 meses	Superior	25
T.E	Treinando	5 meses	Superior	23
T.F	Treinando	5 meses	Superior	23
E.A	Egresso	1 ano	Pós-graduação	36
E.B	Egresso	8 meses	Superior incompleto	28
E.C	Egresso	8 meses	Superior	37
E.D	Egresso	10 meses	Superior incompleto	31
E.E	Egresso	12 meses	Superior	33
E.F	Egresso	9 meses	Ensino médio	23
G.A	Gerente	30 anos	Superior	52
G.B	Gerente	6 anos	Superior	50
G.C	Gerente	19 anos	Superior	42
G.D	Gerente	12 anos	Pós-graduação	38
G.E	Gerente	25 anos	Especialização	45
G.F	Gerente	23 anos	Superior	43

Tabela 1 – Perfil geral dos entrevistados

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Foi realizada pesquisa qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade (ver Anexos A, B e C), não com o objetivo de predeterminar uma perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, mas buscando entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 1996, p. 159).

Segundo Malhotra (2001), entrevistas de profundidade são diretas, pessoais e não-estruturadas, em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. Na opinião de Dencker (2001), a entrevista juntamente como questionário são os instrumentos mais freqüentes, na coleta de informações sobre a realidade, utilizados nas ciências humanas.

Segundo esse mesmo autor “a entrevista é especialmente indicada para o levantamento de experiências” (DENCKER, 2001, p. 138), o que é muito relevante para este trabalho. Através deste instrumento o pesquisador pode localizar as pessoas que, em função do cargo que ocupam, de sua experiência de vida e de sua situação em relação ao objeto de estudo, acumulam informações importantes sobre o problema que é investigado.

Antes de introduzir os questionamentos aos entrevistados, alguns aspectos foram tratados no início das entrevistas, com o objetivo de aproximar os respondentes ao estudo, voltar a sua atenção às questões que seriam tratadas, garantir o sigilo para não incorrer em desconfiança e fazer com que se sentissem participantes de um processo que pode trazer favoráveis mudanças para sua empresa trabalho. São eles:

- a) Apontar os objetivos do trabalho;
- b) Lembrar que a pesquisa limita-se ao processo de treinamento (não inclui o aspecto antecipação de posse);
- c) Lembrar os objetivos do treinamento;
- d) Socialização da equipe;

- e) Conhecimento dos processos internos;
- f) Abordagem diversificada;
- g) Atuação com responsabilidade sócio-ambiental;
- h) Familiarização com os sistemas
- i) Garantir o sigilo das informações e
- j) Considerar que seu feedback sobre o treinamento do projeto pode contribuir para o melhoramento do processo que será aplicado em todo o Banco.

Para proceder melhor análise das informações, as entrevistas foram gravadas e transcritas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento do material de comunicação verbal resultante das anotações e relatórios de entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, pois esta técnica de pesquisa é útil para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo que consta nas comunicações, quando o objetivo final é interpretá-las (GRAWITZ, 1976 *apud* FREITAS; CUNHA JR; MOSCAROLA, 1997).

Segundo Bardin (1988, p. 42), o termo análise de conteúdo significa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Por este conceito, tem-se que a interpretação dos dados também pode basear-se em uma análise qualitativa, o que reduz a possibilidade de uma elaboração de esquema de análise superficial. Desta forma, o pesquisador pode buscar a compreensão das características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração.

Segundo ROESCH (1996), o processo de análise qualitativa de dados no estudo de caso deve ser constituído por três fluxos de atividades:

- a) A redução de dados: processo que separa, focaliza, descarta e organiza os dados, extraindo deles conclusões;
- b) O processo de apresentação de dados: organização, compactação e montagem dos dados, através da utilização de gráficos, tabelas, etc. e
- c) O processo de extração de conclusões e verificação: anotação das regularidades, padrões e explicações, e verificação das conclusões no final.

Neste estudo, conforme Quadro 1, foi realizada uma triangulação de dados que é um fundamento lógico que torna o resultado do estudo de caso mais convincente e apurado, tendo em vista que se baseia no cruzamento de fontes distintas de informação (YIN, 2001).

Por causa da experiência de cada público nem todos respondem a todas as perguntas como se vê a seguir (ver Anexos A, B e C – Roteiros de Entrevista).

<i>Objetivo</i>	<i>Aspecto Analisado</i>	<i>Questões por Público Alvo</i>		
		Treinandos	Egressos	Gerentes
Descrever as reações dos treinandos, novos funcionários e gerentes, ao treinamento, conforme a opinião de cada um	Compreensão do treinamento	1	15	
	Desempenho do instrutor	2	16	
	Fatores que afetaram a aprendizagem	4	18	
	Avaliação geral	9	21	29
Avaliar exploratoriamente se o treinamento tem contribuído para a capacitação dos funcionários	Socialização da equipe	3	10	22
	Abordagens diversificadas para disponibilização de produtos/serviços	6	12	23
	Conhecimento dos processos internos	7	13	24
	Atuação com responsabilidade sócio-ambiental	8	11	26
Avaliar exploratoriamente se o treinamento tem contribuído para a familiarização com os sistemas do banco	Familiarização com os sistemas	5	14	25
Identificar, caso tenham ocorrido, resultados não previstos	Resultados não previstos		20	27
Propor reformulações no processo, caso seja necessário	Situações/informações não contempladas/sugestões	30	19	28

Quadro 1 – Triangulação de dados

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Após a gravação das entrevistas, as informações foram transcritas e analisadas. Os resultados encontram-se dispostos a seguir conforme os objetivos propostos para este estudo: descrição da reação dos entrevistados ao treinamento, avaliação exploratória da contribuição do treinamento à capacitação dos funcionários e à familiarização com os sistemas, indicação de resultados não previstos e proposição de reformulações.

4.1 REAÇÕES DOS ENTREVISTADOS AO TREINAMENTO

Para se descrever qual a reação dos entrevistados ao treinamento, quatro aspectos foram considerados: a compreensão do treinamento, o desempenho do instrutor, a possível existência de fatores que afetaram a aprendizagem e a avaliação geral de cada um dos participantes. Para melhor apresentação da análise, trata-se do aspecto “avaliação geral” no final deste capítulo.

Pode-se constatar que todos os participantes consideraram acessível e de fácil compreensão o treinamento. Alguns destacaram o aspecto da linguagem ser acessível, sem termos técnicos: “Deu pra compreender, a linguagem foi super acessível. Eles não usaram nenhum termo técnico e quando usavam se policiavam e até diziam que a gente não pode fazer isso com o cliente, né?” (T.B.).

Quando questionados a respeito do instrutor, todos os participantes mostraram-se satisfeitos e destacaram os seguintes aspectos: apresentou-se paciente, acessível, disponível, comprometido, organizado; possuía domínio do conteúdo, atenção aos processos para fazer correções no aprendizado, clareza na

apresentação; incentivava a participação e era presente, principalmente quando os treinandos encontravam-se no atendimento.

A respeito dos fatores que afetaram a aprendizagem, poucos treinandos e egressos se manifestaram. Alguns apresentaram queixas a respeito da disparidade de número de participantes do curso ao longo da sua estada na agência, que, conforme relatam, era excessivo no início do treinamento e reduzido no final do período:

O Banco tinha parado de chamar e as vagas (...) pararam de surgir, então, quando eu entrei, era em torno de 20 pessoas aguardando vagas, contando com a gente. Depois, a partir do final de março, eu acho, é que começou a ter um ritmo bem maior. Houve um momento que os mais experientes iam pros setores onde tem que ter uma base maior de experiência, no caso da pessoa física, e nós ficamos mais no auto-atendimento, ou fazendo cursos. Quando entrei na Farrapos, fiquei duas semanas fazendo cursos, então eu comecei mesmo no trabalho no final de janeiro. E houve esse ritmo lento, mas logo se passou a ter um ritmo oposto, por que chegou março e as agências começaram a chamar. Então, no meu último mês, depois que eu passei pela pessoa física, depois de três semanas (...), já tinham chamado tanta gente que não tinha ninguém pra ir lá pra baixo pro auto-atendimento. Então (...) tivemos que voltar. (T. C.)

Como o fator de aprendizagem também dependia do trânsito pelos setores na agência-escola, a não regularidade do número de treinandos, a prejudicou e gerou certa insatisfação, ainda que tenham permanecido no treinamento por período maior de tempo do que o previsto no cronograma do curso. O que gerou a insatisfação foram as soluções encontradas para distribuir o contingente de pessoal: os mais experientes foram designados para auxiliar o trabalho em setores que exigiam maior experiência (PJ, por exemplo) e os menos experientes ficaram na Sala de Auto-atendimento ou foram emprestados para as agências. Entretanto, para outros participantes, a insatisfação foi gerada pela impossibilidade de permanecer maior tempo no treinamento, pois a demanda das agências os obrigou a sair em 3 ou 4 semanas de curso:

Eu acho que o treinamento na época deveria ser passar um dia na Sala de Auto-atendimento só pra ver o layout das coisas que a máquina pode fazer, e depois trabalhar no sistema. Eu fiquei uma semana no NR3, uma semana no TAA, uma semana de curso e depois (...) eu já fui mandado pra cá, por que essa agência já pedia reforço (...). Aí minha quarta semana já foi aqui. (EA.)

Outros fatores apontados como prejudiciais na aprendizagem foram: jornada sobrecarregada do substituto nas férias do instrutor, baixa configuração e número reduzido de computadores para acesso aos cursos pela Intranet e pouco material de acompanhamento.

Como fator que afetou positivamente a aprendizagem foi destacada a característica do público da agência e a região onde está localizada:

A agência é muito grande, com muito público, o que eu acho que contribuiu, por que a gente teve que ver bastante atendimento e auto-atendimento. Aliás, de auto-atendimento a gente teve uma corrida, pois lá é bastante gente todos os dias, praticamente fica somente uma semana com público menor, mas no restante é muita gente. É uma região de muita circulação comercial, bancária e isso, no meu ponto de vista, contribuiu por que a gente tem que lidar com situações do dia-a-dia mesmo. (T.F)

Baseando-se na expressão de adjetivos, tais como: excelente, muito bom e ótimo, pode-se identificar sentimento de satisfação presente nos entrevistados, no que se refere aos dois primeiros aspectos tratados neste estudo. Entretanto, alguns deles apontaram alterações na estrutura do projeto que consideraram prejudiciais à aprendizagem, portanto, geradoras de insatisfação.

4.2 CONTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO À CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Buscando a capacitação dos funcionários, o Projeto Antecipação de Posse foi elaborado de forma que contribuísse em quatro diferentes aspectos: socialização da equipe, apresentação de abordagens diversificadas para disponibilização de produtos e serviços, incremento no conhecimento dos processos internos e incentivo a atuação com responsabilidade sócio-ambiental. Manifestaram opinião a respeito destes aspectos citados todos os entrevistados.

Quando questionados sobre o nível de socialização da equipe, todos os participantes do treinamento consideraram o adequado, e os gerentes, indicaram que é melhor do que o nível apresentado pelos funcionários que passaram pelo processo de treinamento anterior. Para os treinandos, o nível de envolvimento de diferentes agentes na aprendizagem, surgiu como maior evidência de socialização, pois sua recente inserção no ambiente de trabalho reduz seu campo de análise. Mas o fator experiência não desmentiu esta avaliação, pois os egressos manifestaram concordância, conforme afirma E.E:

O treinamento é adequado como forma de socialização. A equipe fica muito fechada, muito coesa, e a gente fica muito na de compartilhar informação. Como é um sistema muito complexo, todo o dia a gente tá aprendendo coisa diferente (...).

Maiores conhecedores dos fatores que estão envolvidos no processo de socialização da equipe, os gestores também são os mais entusiasmados com este evento a partir da observação que fazem de seus funcionários. Expressões como: “mais entrosados e conhecedores do Banco”, “funcionários mais seguros”, foram usados para descrever suas percepções, tal como a afirmação do participante G.D:

(...) os funcionários que chegam egressos da antecipação de posse, já vem com uma visão sistêmica um pouco melhor do funcionamento da agência, (...). Eu creio que essa inserção no projeto de antecipação de posse acaba permitindo numa semana ter contato com os educadores e com aqueles aplicativos que eles vão utilizar no dia-a-dia, o que dá uma bagagem, uma formação essencial para o desempenho das suas atribuições diárias. (...) Existe um gerente de expediente lá orientador que vai ter um acompanhamento diário, do desempenho dos funcionários. Isso representa também feedback, representa correção de rumo, representa muito aquele trabalho de paizão, né? De mostrar pros colegas que estão chegando no BB como é que funciona, como é que é a cultura do Banco, como é que é o relacionamento com o cliente, sempre com o foco educativo.

As percepções dos públicos entrevistados a respeito da apresentação de diferentes abordagens para disponibilização de produtos e serviços, variam conforme a experiência de cada um. Nos treinandos existe uma expectativa favorável de que os conhecimentos adquiridos no treinamento são, pelo menos, suficientes para o atendimento do público com o qual tiveram contato na agência-escola: pessoa física de nível de relacionamento² 3 (NR3). Nenhum deles assegurou ter adquirido conhecimento aprofundado de nenhum produto, mas enumeraram alguns com os quais puderam trabalhar: seguro de vida e automóvel, título de capitalização, crédito, fundos de investimento, título de previdência (em menor escala, apenas oferecimento ou atendimento de solicitação de resgate), abertura de conta, implantação de limite de cheque especial e cartão de crédito. O treinando T.D é um exemplo: “Pude trabalhar com Ourocap, alguns fundos de investimentos, seguro ouro vida e Brasilprev, um pouco. Apenas atendi NR3. Ofereci o Ourocap, fundos e o seguro Ouro vida. O contato que tive com o Brasilprev foi pra resgate”.

Em posições opostas se encontram as opiniões dos egressos e dos gerentes. Para os funcionários que podem fazer comparação entre o treinamento que

² Na instituição, o cadastro de clientes é segmentado por fatores como remuneração, aquisição de produtos e investimentos. O NR3 é o público que fica na base da pirâmide.

receberam e as demandas diárias do cargo, os conhecimentos transmitidos foram considerados superficiais, como afirma E. D:

Não nos treinaram para vender lá na agência-escola. Eu não tive aprofundamento. Conhecia os produtos, mas não sabia vender. Os argumentos aprendi tudo aqui. Em momento algum foi colocado que a gente teria que vender. “como fazer?” ou “qual a argumentação?”, na época que estive lá, não tive isso.

O que faz com que a opinião dos gerentes divirja da opinião dos egressos são os elementos comparados, pois, os gerentes têm como comparativo o desempenho dos funcionários advindos do processo de treinamento anterior. Por isso, mesmo sendo sabedores das demandas nas agências, consideram que os atuais ex-treinandos têm: maior conhecimento de produtos e serviços com abordagens mais eficazes; abordagens diferenciadas em todas as atividades com foco negocial, e conhecimento dos produtos e serviços utilizados no dia-a-dia do NR3. Veja-se o que afirmaram os gerentes G.B: “Agora o pessoal vem com abordagens para disponibilização de produtos e serviços. Antes, quando vinha pra agência, vinha totalmente zerado” e G.C:

Eles já vêm preparados; já conhecem todos os tipos de produtos. Não é como antigamente, que o profissional começava do zero: abria a conta, depois passava a aprender sobre cheque especial, aprendia a vender seguro residencial, seguro de vida. Lá eles passam por tudo isso. (...) É claro que, depois, vai depender do interesse, da motivação de cada um para continuar desenvolvendo. Mas (...) eles têm uma boa visão dos mais diversos produtos, já que, normalmente, eles vão para o atendimento à pessoa física: o NR3.

Menos satisfeitos com o quesito “conhecimento dos processos internos”, os gerentes apontam que os egressos apresentam: compreensão superficial, apenas voltada para os processos de abertura de conta e demais atividades corriqueiras; pouca atenção aos prazos; conhecimentos maiores que os funcionários anteriores, mas insuficientes na prestação de um bom atendimento; desconhecimento de processos como negociação de dívida e leasing e necessidades de aprofundar o conhecimento para tratar de aspectos importantes na instituição bancária, como afirma o gerente G.D:

Quando a gente fala em processos internos a gente fala não somente do serviço, mas também da conformidade com normas, a legislação, a legislação interna do Banco. E aí o grau da complexidade da pergunta é um pouco expandido porque estamos falando em compliance, estamos falando em controles internos, em rating. Aí não é só o cumprimento do processo, da norma em si para consecução daquele objetivo de venda do produto, mas envolver uma série de aspectos normativos. (...) É um assunto bem mais aprofundado que simplesmente a venda do produto ou o apertar do botão no computador, ou a contratação de uma conta corrente ou de um

produto de seguridade. Hoje o Banco tem uma preocupação muito grande com gestão de riscos, riscos de crédito, operacional, lavagem de dinheiro e principalmente com esta questão de conformidade em todos os serviços e produtos do Banco. Quando a gente fala em processos internos, estamos falando de excelência no atendimento, de qualidade total, em otimização de processos e rotinas. Nisso eu acho que a gente precisa aprofundar um pouco mais ainda no Projeto Antecipação de Posse. (...) está deixando a desejar um pouquinho na questão de se aprofundar mais na qualidade dos processos, em tudo que é relacionado a controles internos e processos internos focados para normas. Isso, acho que precisa qualificar um pouco mais no projeto.

Ao analisar as respostas que os egressos e treinandos apresentaram para esta última questão, referente à capacitação dos funcionários, percebeu-se dois aspectos: de fato as experiências dos grupos são mais dirigidas às rotinas de atendimento NR3, como observam os gerentes, e as vivências de cada um na agência-escola podem divergir muito, pois enquanto uns só transitaram pelo atendimento a pessoa física e auto-atendimento, outros passaram pelo suporte (e puderam obter uma compreensão mais contábil da agência), ou pelo serviço interno do setor de atendimento à pessoa jurídica (onde manusearam contratos).

Provavelmente, não fosse a comparação que podem fazer com as experiências dos colegas de turma, os treinandos se mostrariam plenamente satisfeitos, como expressa T.C: “A minha experiência dentro da agência foi limitada por que eu passei basicamente por dois setores. Têm pessoas que passaram por um número maior de setores.”

As seguintes afirmações dos egressos condizem com a experiência pontual apontada pelos gerentes e treinandos: “Prá mim, a principal rotina é a de atendimento diário aos clientes” (E.D); “Lá a gente viu bastante o ponto eletrônico, normas do atendimento” (E.F); “Oportunidade dos processos internos: mais ou menos, porque eu fiquei duas semanas na parte do apoio e ali dá para ter uma outra visão de como é que funciona a agência, uma visão mais contábil. Onde tudo tem que encaixar direitinho. Mas tive.” (E.B); “O programa não me ilustrou muito a respeito de processos internos. O grande mérito foi em chegar e saber dar entrada e saída [do ponto eletrônico].” (E.A); “Eu tive mais acesso às rotinas no suporte, mesmo. Foi quando eu aprendi como é que faziam a respeito do cheque, como seriam os lançamentos.” (E.C).

O aspecto em análise que gerou maior reprovação pelos três públicos entrevistados foi o que se relacionava com atuação marcada com responsabilidade

sócio-ambiental. Dos treinandos para os quais foi questionado em quais atividades haviam identificado preocupação com esse fator, um apontou o atendimento aos clientes do NR3, como essencialmente responsável e outro afirmou que acreditava ser a busca da satisfação do cliente, através de um atendimento pró-ativo e que se preocupa com o bem-estar das pessoas, atuação marcada com responsabilidade sócio-ambiental. Os demais responderam não ter identificado no treinamento preocupação com este item.

Entre os egressos, as respostas à pergunta de se o treinamento é adequado como forma de compreensão do que é atuação marcada pela responsabilidade sócio-ambiental, dividiram o grupo entre as seguintes opiniões: não, por que é pouco praticada no Banco, ou é teórica quando envolve o escritório; sim, por que está intrínseca no atendimento ao NR3 ou, mais amplamente, no trabalho do Banco através da reciclagem de papel e busca da diminuição de despesa.

O grupo mais homogêneo nas respostas e que provavelmente explique a reprovação de uns e provável confusão de conceitos de outros é o dos gerentes. Esse, unanimemente, afirmou que não identificou nenhuma atuação marcada pela responsabilidade sócio-ambiental, por que acredita, de maneira geral, que nas agências (particularmente as da capital) não há a prática por que são focadas para os negócios ou voltadas para o atendimento à pessoa física, onde não há oportunidades de exercer tal atuação. Veja-se o que expuseram alguns dos gerentes:

Não identifiquei atuação marcada pela responsabilidade sócio-ambiental. (...) Talvez em agências do interior que tem mais envolvimento com a comunidade, que tenha o desenvolvimento regional sustentável, ou algumas ações nesse sentido, talvez haja um envolvimento maior dos funcionários. Na capital isso eu não observo. (G.E)

Eu não observei atuação marcada pela responsabilidade sócio-ambiental. Eu não sei qual é a ênfase que se dá para isso, mas eu posso te dizer que nós nas agências estamos muito focados para os negócios(...). A não ser os princípios de ética, que são bem fundamentados, e que a gente procura transmitir bastante. (G.F)

A responsabilidade sócio-ambiental tem todos os seus princípios calcados no nosso código de ética e nas normas de conduta dos funcionários. Todos os produtos do crédito, hoje, no Banco, também tem uma vinculação com a responsabilidade sócio-ambiental. E esse, é um tema muito abrangente que fala na geração de emprego e renda, no crescimento sustentável, na exploração de recursos naturais sem exauri-los, na preservação do meio ambiente, no licenciamento ambiental. E como a atuação dos funcionários do projeto é muito calcada no dia-a-dia das agências do varejo, no crédito pessoa física para agência pessoa física, essa questão da responsabilidade sócio-ambiental fica um pouco renegada a 2º plano, porque não faz parte da

realidade, do dia-a-dia das nossas agências de varejo. Faz parte da realidade das nossas agências que tem um perfil eminentemente rural ou que atua muito no crédito para investimento, ou que atue com pessoa jurídica. Mas, você falar em responsabilidade sócio-ambiental ligada ao crédito pessoa física, ou agências varejão pessoa física, fica um pouco limitada a atuação. É um escopo muito interessante do projeto, mas que na prática ela não vem se configurando. (G.D)

4.3 CONTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO À FAMILIARIZAÇÃO COM OS SISTEMAS DO BANCO

Quando questionados sobre quais sistemas lhes são apresentados no treinamento, os treinandos citaram: o Sistema Operacional do Banco do Brasil (SISBB), o Terminal de Auto-atendimento (TAA), o Gerenciador de Aplicativos de Atendimento (GAA), o Gerenciador de Atendimento (GAT), o Terminal Administrativo (TAD) e a Intranet do Banco.

Experimentados na mesma instrução de sistemas que os treinandos, os egressos identificaram que a familiarização correspondia às transações e aplicativos voltados ao atendimento à pessoa física, o que satisfazia uma primeira necessidade de atendimento nas agências.

Os gerentes ratificaram o que os públicos informaram:

Eles têm familiarização com os sistemas com certeza. A gente tem o SISBB, que é o nosso aplicativo diário, pra tudo. E ele é auto-explicativo. Então se você já teve uma noção, não terá maiores dificuldades. Eles já chegam aqui podendo manusear tranquilamente. (G.C)

Eles dominam os sistemas bem mais do que os outros que chegavam quando era uma semana. Estão bem mais familiarizados. (G.B)

Sim, apresentaram familiarização mesmo que bastante limitada, mesmo por que em muitos acessos ao sistema que pra eles é novidade. (...) O Banco tem muitos sistemas, tem centenas de aplicativos, então isso é uma coisa que com o tempo. Mas dentro do básico do que foi ensinado no curso eles têm uma familiaridade. (G.A)

4.4 RESULTADOS NÃO PREVISTOS

Ao serem questionados sobre a existência de resultados não previstos os egressos apontaram os seguintes aspectos: ocorrência de posse na agência (destino) antecipada; estada no treinamento excedida, segundo prazo proposto inicialmente; desatenção ao grupo, quando este era treinando, por ocasião das férias do instrutor e remanejamento do substituto para outra função; bom trabalho de venda produto bancário.

Segundo os egressos, a demanda das agências e as decisões administrativas de chamar ou não novos funcionários para ingressarem no quadro de pessoal na micro-região Porto Alegre foram os fatores que influenciaram a antecipação do término do treinamento ou a sua prorrogação: “(...)fiquei lá mais tempo do que era para ficar (teve uma época que o projeto estava chamando, mas as agências não estavam chamando para sair da Farrapos)(...)” (E.B) e “Eu fiquei uma semana no NR3, uma semana no TAA, uma semana de curso e depois (...) eu já fui mandado pra cá, por que essa agência já pedia reforço pra sala de Auto-atendimento.”(E.A)

Alguns dos egressos relataram durante suas entrevistas que, na ausência do instrutor, outros colegas da agência se responsabilizavam pela assistência aos treinandos. Entretanto um dos participantes informou que no prazo de uma semana, um dos substitutos designados para atendê-los foi sobrecarregado de uma terceira função na agência, o que fez reduzir o acompanhamento dos treinandos por orientador.

Como resultado favorável não previsto, um dos egressos identificou que no processo de aprendizagem pode desenvolver conhecimento em um específico produto do banco, a ponto de se destacar nas vendas na agência-escola e na agência destino.

Os gerentes, baseados em expectativas pessoais, não identificaram nenhum resultado não previsto desfavorável. Apenas confirmaram que o resultado esperado e constatado foi a inserção de funcionário na agência mais treinado, com maior compreensão do que é a empresa e sua filosofia. Entretanto, dois dos entrevistados, possuíam informações sobre o projeto, sua estrutura e seus objetivos, que permitiam

análise mais apurada sobre a existência de resultados favoráveis ou desfavoráveis não previstos. As opiniões desses gerentes foram as seguintes:

- a) Resultado desfavorável: formação de especialistas em determinados processos, gerada pelo desvio dos treinandos a funções que atendessem as necessidades internas das agências. Como afirma um deles:

(...) alguns funcionários foram direcionados, (...) a apenas e tão somente para um determinado tipo de atividade. Aí saíram de lá alguns especialistas em arquivo, outros em encerramento de conta (...), atualização cadastral, ou seja, no momento em que o projeto foi desviado da sua finalidade inicial, do contexto em que foi criado, de ter uma reserva de funcionários (em torno de 12 a 15)-que era a estrutura original- e passou a ter 30 funcionários em qualificação (...) ocorreu um desvio de função desses funcionários: a gente tinha especialistas em encerramento de contas, abertura de contas e só. Eu tive na agência (...) funcionários que chegaram lá egressos do projeto antecipação de posse que só sabiam rodar ANC, abrir e encerrar conta e não sabiam mais nada. A gente confirma até que neste caso, para esse funcionário o Projeto não foi legal, não foi bom, perdeu um pouco da sua finalidade. (...) isso ia ocorrer porque as agências são carentes de mão-de-obra. Então quando você tem mão-de-obra excedente, acaba desviando essa mão-de-obra para suprir as finalidades internas.

É conveniente, neste momento, buscar relatos sobre esse processo de “empréstimo” a outras agências:

Além da Sala de Auto-atendimento, uma semana fui pra agência X (...) onde fiz cobrança e liguei pra cliente pra oferecer crédito.(T.E)

Fiquei duas semanas no atendimento, três na Sala de Auto-atendimento em outras agências (a gente foi emprestado por que começou a acumular e não tinha como acomodar todo mundo) e duas no suporte da própria agência. (E.D)

- b) Resultado favorável: desenvolvimento da atenção a conhecimentos que contribuem para a ascensão profissional, como relata um gerente:

A gente tem funcionários que têm interesse maior em crescimento profissional, em aprimoramento, já vem com treinamento e com uma certa expertise em alguns determinados assuntos que eles já sabem que são importantes para o crescimento na ascensão profissional. São aqueles que querem se tornar assistente de negócios nas agências, ou seja, o 1º degrau do comicionamento, a primeira escala para crescimento profissional nas agências, já vem com uma expertise em carteiras, em conhecimentos no sistema relacionado a clientes (...).

4.5 PROPOSTA DE REFORMULAÇÕES NO PROCESSO

A questão que atende a este objetivo de estudo foi aplicada, inicialmente, somente aos gerentes e egressos por que a autora supôs que a experiência de trabalho era requisito para responder a este questionamento. Entretanto, alguns dos treinandos, naturalmente, durante as entrevistas, (provavelmente influenciados por observação realizada na agência-escola) foram dando sugestões para o processo de treinamento. Por isso, esta questão foi estendida a eles.

As situações apontadas como não contempladas no treinamento foram: o atendimento à pessoa jurídica e o aprendizado de serviços como cambio e pagamento de PASEP. O gerente G.D, traçou um comentário que é pertinente:

Neste contexto que nós vivemos de falta de funcionário qualificados é importante que se dê continuidade ao processo. Talvez com algumas calibradas, alguns ajustes: aproximar um pouco mais o projeto da realidade das agências. Não só o conteúdo ocupacional lá do curso excelência módulo instrumental, onde a gente fala em abertura de contas, REDOC, CCF, ANC, etc, mas coisas que também aparecem no nosso dia-a-dia como o cadastro pessoa jurídica (que é uma coisa relativamente simples). Ou seja, ampliar um pouquinho mais o escopo e estabelecer conteúdos mínimos, por etapas, conteúdos básicos que o funcionário vai chegar na agência qualificado, sabendo efetivamente. Não só aquilo que está previsto no papel, mas transformar isso em prática. Ou seja, fazer com que cada funcionário egresso do projeto tenha tido oportunidade de ter contato com cada uma destas etapas, destes processos diários que ele vai enfrentar no dia-a-dia das agências. (G.D)

Outro gerente sugeriu que o treinamento possibilitasse momentos de reflexão a respeito da decisão de continuar na empresa, como transcrito abaixo:

Então, eu acho que esse momento de três meses lá no curso é o momento de reflexão nesse sentido. Decidir. As pessoas fazem concurso querem trabalhar, querem ter um emprego. Mas se de repente eles não se acharem ali, é o momento de fazer as avaliações. A avaliação é o momento de conversar, de ter um feedback. De repente é o momento de: "Olha, você está pronto. Você quer ir pra agência?" "Quero", então está prontinho: vai para a agência. (G.A)

Alguns treinandos e egressos sugeriram que o tempo de permanência na Sala de Auto-atendimento fosse reduzido para possibilitar o trânsito por outros setores (como atendimento e sala para estudo de produtos), e assim, incrementar o aprendizado.

Eu só acho que, dentro da ramificação natural do setor de atendimento, o treinamento tem que colocar o treinando no maior número de setores

possível, por que, por exemplo, no auto-atendimento, dependendo do teu grau de familiaridade com os procedimentos bancários, é algo que na primeira semana tu apanha, na segunda semana tu já domina alguma coisa, na terceira semana 70% das operações tu já dominas e não sei se precisa mais do que isso. É uma coisa pra ser avaliada por quem tem mais experiência do que eu, (até por que grande parte dos treinandos não vai pro auto-atendimento) mas esse tempo poderia ser melhor utilizado. Eu fiquei 10 ou 11 semanas em contato com o público, mesmo, e esse tempo poderia ter sido melhor aproveitado em outros setores. (T.C)

Considero totalmente conveniente a manutenção do treinamento, até deve ser ampliada, por que quanto mais tempo que a pessoa tiver pra treinar no atendimento, na mesa ali, melhor. Eu tive oportunidade de duas semanas e acho que poderia ter sido mais. (E.D)

Eu acho que o treinamento na época deveria ser passa um dia na Sala de Auto-atendimento só pra ver o layout das coisas que a máquina pode fazer e depois trabalhar no sistema. (E.A)

Tu vai pro auto-atendimento (eu fiquei 5 semanas lá) e vai até um certo limite, depois tu não aprende mais nada. A única coisa que ali te traz além do que aprende mecanicamente é o contato com o cliente, por que tu pega tudo que é tipo de situação. Só que se eu tivesse tido, destas 5 semanas, duas de TAA, e três semanas eu pudesse ficar estudando só os produtos teria sido mais útil. Eu poderia entrar a fundo no Brasilprev, ver cada tipo de plano, as minúcias de cada um e chegar com mais firmeza. (E.C)

Para este último treinando citado, a elaboração de um material que pudesse ser levado para casa contribuiria para o aprendizado.

(...) penso que existe essa questão de que algumas particularidades de cada produto não vão mudar, por que é a essência, e isso poderia ter em um manual pra que pudesse levar pra casa e ler, realmente estudar aquilo. E os detalhes, aquilo que depois vai mudando a gente lê no LIC [ou seja, o Livro de Instruções Codificadas, manual do Banco], então. (E.C)

Um dos aspectos que atendem ao objetivo de descrever a reação dos três públicos entrevistados ao treinamento foi deixado para o final deste capítulo: a avaliação geral. Neste quesito a opinião dos entrevistados foi unânime: é conveniente a manutenção do treinamento.

Os treinandos, funcionários do Banco do Brasil na micro-região Porto Alegre, antes de irem para a agência-escola, passaram pelo curso de Excelência Profissional Módulos Fundamental e Instrumental com outros funcionários que estavam sendo enviados para tomar posse nas demais micro-regiões do Estado. Nenhum desses colegas de diferentes micro-regiões passou pelo Projeto Antecipação de Posse, ou qualquer outro processo de treinamento além do curso na GEPES. Por causa disso, manifestam satisfação em estar tendo a oportunidade de participar do Projeto:

Considero profundamente conveniente o treinamento. Fico com pena do pessoal do interior que vão direto pras agências. (E.C)

Considero conveniente a manutenção do treinamento por que foi muito bom. Tenho pena do pessoal que foi para o interior, saindo só com aquelas duas semanas para o atendimento. Quando eu cheguei aqui é obvio que eu não sabia tudo, mas eu não tinha medo. Não tinha medo que chegasse cliente pra eu atender por que eu já tinha passado por isso. (T.B)

Com certeza é muito bom a manutenção do treinamento. Quando te mandam prá as agências de Porto Alegre tem que ter um conhecimento legal. A gente fica em contato com os colegas do interior que não têm e parece que são jogados. Eles dizem que não têm quem dê uma assessoria para começar o trabalho. Tenho uma colega de fora (...), que diz que penou, sofreu um pouco. Eu vejo que a gente não teve tanto sofrimento. (T.E)

Alguns aspectos são mencionados pelos entrevistados como decorrentes do treinamento do projeto: diminuição da exposição do novo funcionário às dificuldades diárias do cargo, redução da insegurança e ansiedade no atendimento, possibilidade de ingresso na agência com cursos já realizados como o de Grafoscopia, destinação do tempo para o aprendizado e otimização desse tempo.

Quando eu entrei na agência fiquei meio apavorado, mas se eu não tivesse tido aquilo... Lá na agência-escola tu sabes que a pessoa está lá pra te ajudar, tu não vai estar a atrapalhando em momento algum. É reconfortante. (E.D)

Não consigo me ver assumindo no Banco sem passar por lá. Sem passar o dia-a-dia, a agitação. Por que hoje, numa agência, eles não têm tempo pra te treinar, prá disponibilizar alguém prá isso. Tu precisas chegar dando resultado, por que a agência não tem como ficar arrastando uma pessoa. É complicado largar uma pessoa crua no atendimento como era feito antes. Eu até acho que o treinamento poderia ser um pouco mais estendido. (E.E)

Muitos já chegam nas agências com todos aqueles cursos obrigatórios: cadastro, segurança de informação, lavagem de dinheiro, direitos do consumidor e, em alguns casos, os colegas têm chegado até com o curso de Grafoscopia, o que já nos ajuda muito nas agências para encaminhar esse camarada para o caixa. (G.D)

Lá eles pegam meia dúzia de funcionários, e multiplicam: numa reunião eles explicam pra seis, como as coisas funcionam. (G.F)

Portanto, pôde-se perceber uma avaliação positiva dos treinandos, egressos e gerentes sobre o sistema especialmente quando este é comparado com o processo anterior de treinamento. Constatou-se também que decisões a respeito da convocação de aprovados no processo de seleção influenciam os resultados do projeto e que o mesmo precisa de ajustes em seu conteúdo programático para atender às reais demandas das agências de desempenho no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão retomados alguns aspectos tratados neste estudo, apresentados resumos dos resultados, algumas outras considerações, limitações do estudo e propostas de trabalhos futuros.

Este estudo foi realizado para que os resultados obtidos e processos praticados no treinamento do Projeto Antecipação de Posse do Banco do Brasil fossem elucidados. Para isto, modelos de avaliação de treinamento foram retirados da literatura para nortear o processo avaliativo. Ciente das informações que deveriam ser analisadas, foi realizada pesquisa de campo. Os resultados obtidos pela análise das entrevistas foram apresentados neste estudo e encontram-se resumidos nos quadros 2, 3, 4, 5 e 6 apresentados a seguir para melhor visualização.

Conforme Quadro 2, de maneira geral, os treinandos, egressos (novos funcionários) e gerentes, reagiram favoravelmente ao treinamento. Entretanto, foram apontadas disfunções no processo que afetaram negativamente a aprendizagem.

Pode-se perceber, através da síntese apresentada no Quadro 3, que o treinamento tem permitido que os funcionários sejam familiarizados com os sistemas do Banco, ainda que superficialmente, pois seus conhecimentos são suficientes, na maioria dos casos, para satisfazer necessidades iniciais na prática de atendimento.

Objetivo	Aspecto Analisado	Público Alvo		
		Treinandos	Egressos	Gerentes
Descrever as reações dos treinandos, novos funcionários e gerentes, ao treinamento, conforme a opinião de cada um	Compreensão do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Acessível • Fácil compreensão • Linguagem acessível 		
	Desempenho do instrutor	<ul style="list-style-type: none"> • Paciente • Acessível • Disponível • Comprometido • Organizado • Domínio do conteúdo • Atento aos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza nas apresentações • Incentivo à participação • Presente quando a instrução do atendimento 	
	Fatores que afetaram a aprendizagem	Fatores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> • Excessivo nº de treinandos no início e reduzido no final • Permanência na Sala de Auto-Atendimento • Posse na agência destino antecipada • Jornada do substituo do instrutor sobrecarregada • Baixa configuração e nº reduzido de computadores para acesso a Intranet Fator Positivo: <ul style="list-style-type: none"> • Característica do público da agência e região onde se localiza: boa diversidade 		
	Avaliação geral	Conveniente a manutenção do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da exposição às dificuldades do cargo • Diminuição da insegurança e ansiedade no atendimento • Possibilidade de posse na agência com cursos como grafoscopia • Destinação de tempo para aprendizado • Otimização do tempo 		

Quadro 2 – Síntese dos resultados sobre as reações

Objetivo	Aspecto Analisado	Público Alvo		
		Treinandos	Egressos	Gerentes
Avaliar exploratoriamente se o treinamento tem contribuído para a familiarização com os sistemas do banco	Familiarização com os sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • SISBB • TAA • GAA • GAT • TAD • Intranet 		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaz necessidades para atendimento inicial

Quadro 3 – Síntese dos resultados sobre familiarização

Apesar da constatação que os treinandos estão mais capacitados que os egressos do processo anterior, os conhecimentos ainda são superficiais e incipientes para a prática de um bom atendimento e atuação em conformidade com processos internos (Quadro 4).

Dentre os elementos que são considerados importantes para a capacitação dos funcionários, a atuação com responsabilidade sócio-ambiental não foi

identificada no treinamento. Entretanto, a justificativa de tal ausência pode ser encontrada nos próprios processos cotidianos das agências, que, segundo opiniões, não apresentam tal característica analisada.

Objetivo	Aspecto Analisado	Público Alvo		
		Treinandos	Egressos	Gerentes
Avaliar exploratoriamente se o treinamento tem contribuído para a capacitação dos funcionários	Socialização da equipe	<ul style="list-style-type: none"> Adequada Vários agentes contribuíram 	<ul style="list-style-type: none"> Adequada Compartilhamento de informações Coesão da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Adequada Melhor que antes Funcionários mais entrosados e conhecedores do Banco Funcionários mais seguros
	Abordagens diversificadas para disponibilização de produtos/serviços	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos sobre NR3 suficientes Sem conhecimento aprofundado Produtos: seguro de vida e automóvel, título de capitalização, crédito, fundos de investimentos, título de previdência, abertura de conta, implantação de cheque especial e cartão de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos superficiais 	<ul style="list-style-type: none"> Maior conhecimento de produtos Abordagens mais eficazes Abordagens diversificadas para atividades c/ foco comercial Conhecimento dos produtos/serviços que utilizam no dia-a-dia
	Conhecimento dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> Rotinas do NR3 Alguns tem mais trânsito na agência-escola 		<ul style="list-style-type: none"> Compreensão superficial Pouca atenção aos prazos Conhecimentos maiores que antes, mas ainda poucos p/ bom atendimento Desconhecimento de leasing e negociação de dívida
	Atuação com responsabilidade sócio-ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Não identificou no treinamento Considera atendimento a NR3 como responsabilidade sócio-ambiental Considera atendimento que satisfaça o cliente como responsabilidade sócio-ambiental 	<p>O treinamento não é adequado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pouco praticado no Banco Teórico para o escritório <p>O treinamento é adequado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Intrínseco no NR3 Permeia as atividades do Banco 	<p>Não identificou por que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não há prática Agências são voltadas para os negócios São voltadas para atendimento NR3

Quadro 4 – Síntese dos resultados sobre capacitação

O principal elemento que está por trás da ocorrência de resultados desfavoráveis não esperados é a alteração do cronograma do treinamento através da convocação do funcionário antes do prazo ou, de uma maneira oposta, da interrupção do processo de tomada de posse definitiva nas agências de destino (Quadro 5).

Objetivo	Aspecto Analisado	Público Alvo		
		Treinandos	Egressos	Gerentes
Identificar, caso tenham ocorrido, resultados não previstos	Resultados não previstos		Desfavoráveis <ul style="list-style-type: none"> • Posse antecipada • Estada excedida na agência • Desatenção ao grupo quando instrutor sai de férias e substituto é remanejado Favoráveis <ul style="list-style-type: none"> • Venda de produto bancário 	Expectativas pessoais: satisfeitas Expectativas baseadas em informações: <ul style="list-style-type: none"> • Desfavorável: formação de especialista • Favorável: desenvolvimento de atenção a conhecimentos que contribuem para ascensão profissional

Quadro 5 – Síntese dos resultados não-previstos

As reformulações propostas pelos entrevistados (Quadro 6) buscam incrementar o treinamento com informações não oficialmente disponíveis aos treinandos.

Objetivo	Aspecto Analisado	Público Alvo		
		Treinandos	Egressos	Gerentes
Propor reformulações no processo, caso seja necessário	Situações/informações não contempladas/sugestões	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos a respeito de: <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento a PJ • Cambio e Pasep • Redução do tempo de permanência na Sala de Auto-atendimento • Elaboração de material didático 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do tempo de permanência na Sala de Auto-atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão a respeito da decisão de prosseguir

Quadro 6 – Síntese das propostas de reformulações

Cabe, agora, atenção sobre alguns aspectos:

- Representantes dos três públicos solicitaram inclusão de processos simples como, por exemplo, cadastro de pessoa jurídica no conteúdo programático do treinamento principalmente porque não há

obrigatoriedade alguma de a agência alocar o novo funcionário no setor de atendimento a pessoa física;

- Uma atenção especial deveria ser dada à compreensão dos processos internos, pois o mercado está cada vez mais intolerante com o erro da não-conformidade com as normas, especialmente no setor financeiro;
- A respeito do objetivo de treinamento “atuação marcada pela responsabilidade sócio-ambiental” deve-se avaliar se é produtivo mantê-lo, pois os próprios funcionários e gerentes das unidades não enxergam sua prática nos processos que realizam diariamente;
- Para facilitar a compreensão dos produtos e serviços do portfólio do Banco, duas medidas poderiam ser estudadas: a redução da estada na sala de auto-atendimento e a elaboração de material impresso com características gerais e linguagem amigável (ou seja, diferente da utilizada no LIC);
- Caso o trânsito por diferentes setores na agência-escola seja definido por procedimento padrão no processo, será importante repensar se um plano de trabalho não deveria ser elaborado com o auxílio de representantes de cada um dos setores envolvidos. Tal medida geraria controle sobre o processo de aprendizagem, comprometimento dos setores e reduziria a incidência da utilização da mão-de-obra dos treinandos em atividades pouco instrutivas;
- As decisões a respeito da retomada da convocação ou interrupção da mesma, influenciam grandemente o resultado do treinamento do Projeto. Entretanto, a exposição, da micro-região onde é realizado o programa, a estas questões poderia ser repensada, de forma a favorecê-la até que se faça uma avaliação oficial do projeto, pois do contrário, seus resultados estarão distorcidos.

O estudo limitou-se a revelar as opiniões dos treinandos, egressos e funcionários por ser, o Projeto Antecipação de Posse do Banco do Brasil, um processo incipiente e não apresentar instrumento de avaliação oficial até o término deste trabalho. Por esse mesmo motivo a pesquisa teve caráter exploratório. Espera-se que os resultados aqui apontados sirvam de subsídio para novos estudos como:

- Avaliação do treinamento no nível de aprendizado, para descrever, quais conhecimentos efetivamente têm sido assimilados e construídos;
- Avaliação do treinamento no nível da organização para identificar quais têm sido as contribuições do projeto na organização como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. M. C.; CARTONI, D. M.; JUSTO, C. R. M. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista brasileira de ciências sociais**, Campinas, vol. 16, n. 45, fev. de 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70, 1988.

BESSI, Vânia Gisele. **Subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e Programa de Apoio à Demissão Voluntária**. 2003. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2003

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRANCO, Mario Augusto D. Castello. **A Avaliação do treinamento técnico de nível superior na Petrobrás - um estudo de caso**. 1996. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.(org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Human resource management**. Nova York: John Wiley, 1996.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: LTC, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DEPRESBITERIS, Léa. **O desafio da avaliação da aprendizagem: dos fundamentos a uma proposta inovadora**. São Paulo: EPU, 1989.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: PRentice Hall, 2003.

DUTRA, Marina Laura da Silveira. Avaliação de treinamento. **Tecnologia educacional**, São Paulo, v. 13, n. 57, p. 14-26, mar./abr. 1984.

FEUILLETTE, Isolde. **Recursos humanos: o novo perfil do treinador: como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento**. São Paulo: Nobel, 1991.

FREITAS, H; CUNHA JR, M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 97-109, jul./set. 1997.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE – eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 2-27, jan./jun. 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAWITZ, Madeleine. *Méthodologie des sciences sociales*. Paris: Dalloz, 1976, p. 586-627.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. Recife: McGraw Hill, 1978.

JINKINGS, Nise. Os trabalhadores bancários em face da reestruturação capitalista contemporânea. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 28, ago. 2001.

MAIA, Pedro Anísio Aquino. **O impacto dos programas de participação nos lucros ou resultados (PLRS) sobre o comportamento e motivação dos trabalhadores no âmbito das cooperativas de eletrificação rural do Rio Grande do Sul: estudos de caso da CERTAJA, CERTEL e CRELUZ.** 2003. 165f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2003.

MALHOTRA, Naresch, K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

MARION, José Carlos. **Monografia para cursos de administração, contabilidade e economia.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOLINA, Wagner de Souza Leite. A Reestruturação do Sistema Bancário Brasileiro nos anos 90: menos concorrência e mais competitividade? **Intellectus – Revista acadêmica digital das Faculdades UNOPEC.** Sumaré-SP: ano 2, n. 3, ago./dez. 2004. Disponível em <http://www.unopec.com.br/revistaintellectus/_Arquivos/Ago_Dez_04/PDF/texto.wagner.pdf> acesso em 5/06/2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

SALINAS, José Luis. **Impactos da aprendizagem organizacional nas práticas de auditoria interna: um estudo no Banco do Brasil.** 2001. 285f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2001.

STUFFLEBEAM, Daniel et al. Educational evaluation and decision making. Itaska, Illinois, F. E. Peacock, 1971

SHAAN, Maria Helena. **Avaliação sistemática de treinamento: guia prático.** São Paulo: LTr, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TAVARES, Adilson Gil. **A avaliação nas disciplinas de composição do curso técnico em desenho industrial do CEFET-PR: a difícil convivência entre a objetividade e a subjetividade**. 2001. 152f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia, Área de Concentração: Educação Tecnológica) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica. Paraná:2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS AOS TREINANDOS:

Nome: _____

Tempo de Empresa: _____ Escolaridade: _____

Idade: _____

1. Como você avalia a sua capacidade de compreensão do treinamento?
2. Como foi o desempenho do instrutor? (Domínio do conteúdo, clareza da apresentação, incentivo à participação, suficiência do acompanhamento que dispensa aos treinandos)
3. Quais os agentes que contribuíram para o seu aprendizado? (participação pessoal e dos colegas de treinamento, participação dos colegas de agência)
4. Houve alguma situação (física ou de ordem psicológica) que afetou a aprendizagem? Qual?
5. A quais sistemas você teve acesso?
6. Com quais produtos/serviços você teve a oportunidade de trabalhar?
7. Por quais setores você transitou?
8. Em quais atividades você identificou preocupação com responsabilidade sócio-ambiental? Descreva.
9. Considera conveniente ou não a manutenção do treinamento? Por que?
30. Que situações/informações não foram contempladas pelo treinamento? Se sim, sugira soluções.

ANEXO B

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS AOS EGRESSOS (NOVOS FUNCIONÁRIOS):

Nome: _____

Tempo de Empresa: _____ Escolaridade: _____

Idade: _____

Tendo-se em vista as demandas diárias do cargo

10. O treinamento é adequado como forma de oportunidade de socialização?
Exemplifique?
11. O treinamento é adequado como forma de compreensão de atuação marcada pela responsabilidade sócio-ambiental? Exemplifique.
12. O treinamento é adequado como forma de contato com diferentes abordagens para disponibilização de produtos/serviços? Exemplifique.
13. O treinamento é adequado como forma de conhecimento dos processos internos? Exemplifique.
14. O treinamento é adequado como forma de familiarização com os sistemas?
Exemplifique.
15. Como você avalia a sua capacidade de compreensão do treinamento?
16. Como foi o desempenho do instrutor? (Domínio do conteúdo, clareza da apresentação, incentivo à participação, suficiência do acompanhamento que dispensa aos treinandos)
17. Quais os agentes que contribuíram para o seu aprendizado? (participação pessoal e dos colegas de treinamento, participação dos colegas de agência)
18. Houve alguma situação (física ou de ordem psicológica) que afetou a aprendizagem? Qual?
19. Que situações/informações não foram contempladas pelo treinamento? Sugira se houver soluções.
20. Identificou resultados não previstos? Quais?
21. Considera conveniente ou não a manutenção do treinamento? Por que?

ANEXO C

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS AOS GERENTES:

Nome: _____

Tempo de Empresa: _____ Escolaridade: _____

Idade: _____

Numa comparação do comportamento apresentado pelos egressos do treinamento anterior com os egressos do projeto

22. Como considera o nível de socialização?
23. Percebeu a utilização de abordagens para disponibilização de produtos/serviços diversificadas? Em que produtos? Em maior ou menor intensidade?
24. Percebeu se existe conhecimento dos processos internos? Indique em quais. Em maior ou menor intensidade?
25. Percebeu se apresentaram familiarização com os sistemas? Em quais? Em maior ou menor intensidade?
26. Identificou atuação marcada pela responsabilidade sócio-ambiental? Em quais atividades ou processos? Em maior ou menor intensidade?
27. Percebeu resultados não previstos? Quais?
28. Percebeu situações/informações não-contempladas? Quais? Sugira soluções.
29. Considera conveniente ou não a manutenção do treinamento? Por que?