

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Daniel Eduardo Longhi**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO ALFA ACERCA DA  
APLICABILIDADE DOS TREINAMENTOS SOBRE INVESTIMENTOS  
PARA INDICAÇÃO AO CLIENTE**

**Porto Alegre**

**2010**

**Daniel Eduardo Longhi**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO ALFA ACERCA DA  
APLICABILIDADE DOS TREINAMENTOS SOBRE INVESTIMENTOS  
PARA INDICAÇÃO AO CLIENTE**

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

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay

Tutora Orientadora: Deise Rambo

**Porto Alegre**

**2010**

**Daniel Eduardo Longhi**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO ALFA ACERCA DA  
APLICABILIDADE DOS TREINAMENTOS SOBRE INVESTIMENTOS  
PARA INDICAÇÃO AO CLIENTE**

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

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Lilian Weber

## AGRADECIMENTOS

*A minha família – pai Lineu, mãe Carmen e mana Thais, pela força e apoio incondicional;*

*A minha namorada Joana, pela paciência, carinho e amor, e pelo apoio e compreensão do tempo a ser dedicado a este trabalho, em detrimento de namorar;*

*A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Escola de Administração;*

*Aos professores e tutores, especialmente às tutoras Deise Rambo e Deize Castioni Novello, pelo auxílio e dicas importantes dados desde o início até o final do TCC, e também especial agradecimento ao coordenador de pólo Nelson Branchi, por nos acompanhar durante todo o período da graduação, sempre disposto e de bom humor;*

*A todos os entrevistados, que colaboraram para o sucesso e resultado de minha pesquisa;*

*A todos que contribuíram de alguma forma e tornaram este trabalho possível.*

## RESUMO

O grande desafio e diferencial das empresas nos dias de hoje é manter equipes informadas, motivadas e integradas com os objetivos da empresa, incentivando seu quadro funcional a participar de treinamentos. No setor econômico, o importante é preparar os colaboradores para prestar, da melhor maneira possível, uma consultoria financeira de qualidade ao cliente. O tema treinamento é abordado no presente estudo, que tem como objetivo verificar a percepção dos funcionários do Banco Alfa sobre a aplicabilidade dos treinamentos voltados à assessoria de investimentos aos clientes. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, com abordagem quantitativa, através da aplicação de questionários a 61 funcionários, comissionados das agências de Caxias do Sul. Procurou-se investigar a percepção dos mesmos sobre assuntos como desenvolvimento, abrangência, frequência e eficiência dos treinamentos. Os principais resultados apontam que 70,5% dos pesquisados consideram muito importante os treinamentos em investimentos para desempenhar a sua função dentro do banco. Nos treinamentos sobre investimentos na modalidade presencial, 83,6% dos respondentes participam muito pouco; na modalidade auto-instrucional, este número é de 54,9%. Isto demonstra que os pesquisados podem não estar sendo motivados a participar de cursos sobre investimentos – em qualquer modalidade – e em cursos presenciais de qualquer tipo, pois verifica-se que 85,3% dos pesquisados demonstraram realizar os treinamentos em investimentos financeiros para adquirir maior conhecimento sobre este assunto.

**Palavras-chave:** Treinamento; Investimentos; Financeiros.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

	<b>Página</b>
Figura 1: Definições de treinamento .....	14
Figura 2: Legenda das respostas das questões 4 e 5 .....	22 e 35
Figura 3: Legenda das respostas a partir da questão 6 .....	23 e 36
Gráfico 1: Gênero dos pesquisados .....	27
Gráfico 2: Idade .....	28
Gráfico 3: Grau de formação .....	29
Gráfico 4: Tempo de banco .....	30
Gráfico 5: Número de treinamentos sobre investimentos financeiros realizados .....	31
Gráfico 6: Importância do treinamento em investimentos financiamentos para desempenho da função .....	32
Gráfico 7: Participação nos cursos presenciais do Banco .....	33
Gráfico 8: Participação nos cursos auto-instrucionais do Banco .....	34
Gráfico 9: Participação nos cursos presenciais do Banco em investimentos financeiros ..	35
Gráfico 10: Participação nos cursos auto-instrucionais do Banco em investimentos financeiros .....	35
Gráfico 11: Adquirir/aprimorar conhecimentos sobre investimentos financeiros nos treinamentos .....	36
Gráfico 12: Planejamento e escolha dos treinamentos .....	37
Gráfico 13: Autorização do superior para realizar os treinamentos de investimentos financeiros .....	37
Gráfico 14: Facilidade de aprendizagem sobre investimentos financeiros pelos métodos de treinamento .....	38
Gráfico 15: Relação dos conteúdos sobre investimentos financeiros abordados nos treinamentos com a atividade exercida no banco .....	39
Gráfico 16: Influências e novas percepções nas interações com colegas de trabalho .....	40
Gráfico 17: Influência do treinando nas ações e percepções dos seus colegas .....	40
Gráfico 18: Dificuldades para pôr em prática o aprendido nos treinamentos sobre investimentos financeiros .....	41
Gráfico 19: Melhora no desempenho do trabalho pós treinamento sobre investimentos financeiros .....	42
Gráfico 20: Atendimento das necessidades dos clientes .....	43

Gráfico 21: Conhecimentos adquiridos com as certificações em investimentos para auxiliar o cliente .....	43
Gráfico 22: Segurança na informação passada ao cliente sobre investimentos .....	44

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO &amp; EDUCAÇÃO</b> .....	<b>11</b>
2.1. FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL .....	13
2.2. TREINAMENTO .....	14
<b>2.2.1. Tipos e etapas de treinamento</b> .....	<b>15</b>
2.3. RISCO X RETORNO: UMA QUESTÃO DE TOMADA DE DECISÃO .....	18
2.4. ANÁLISE DO PERFIL DO INVESTIDOR – API .....	19
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>22</b>
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
4.1. TREINAMENTO NO BANCO ALFA .....	24
4.2. RESULTADOS ESPECIFICOS DA PESQUISA .....	26
<b>4.2.1. Perfil dos pesquisados</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.2. Dados da análise das respostas dos questionários</b> .....	<b>31</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>48</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>50</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura global, a troca de informações, e principalmente a velocidade com que elas ocorrem, é cada vez maior. A grande tarefa, e diferencial, das empresas nos dias de hoje é manter equipes informadas, motivadas e integradas com os objetivos da empresa, incentivando seu quadro funcional a participarem de treinamentos. Santos e Souza (2009) acreditam que na busca pela aquisição e manutenção das competências dos seus funcionários, as organizações têm investido cada vez mais em treinamento e desenvolvimento, onde o treinamento pode ser considerado a aquisição de atitudes, conhecimentos e habilidades voltadas à melhoria do desempenho no trabalho, e desenvolvimento é uma seqüência de ações de aprendizagem voltadas para o crescimento individual do funcionário tendo ou não a haver com o trabalho.

No setor econômico, o importante é preparar os colaboradores para prestar, da melhor maneira possível, uma consultoria financeira de qualidade ao cliente. E prestar esta consultoria, conforme da Costa (2003, p. 73), “pode ser vista como a ampliação dos produtos financeiros oferecidos pelas instituições que compõem o sistema financeiro, com vistas à diferenciação em relação aos concorrentes”. Estes serviços estão presentes em todo o processo de decisão de compra dos produtos financeiros. O prestador de consultoria financeira pode prestar aos investidores informações relativas às características de risco e retorno das opções de investimento disponíveis e auxiliar na escolha daquela que melhor se ajuste às suas necessidades.

Desde o início de 2010, foi colocada em prática, por parte da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), a análise do perfil do investidor a todos os clientes bancários, e o Banco Alfa foi um dos pioneiros, disponibilizando-a para todos os seus clientes. Este perfil de investidor busca avaliar a comportamento do mesmo frente a situações de risco, demonstrando quais as melhores opções de mercado que o mesmo pode utilizar-se a fim de fazer um mix de rentabilidade e risco. De acordo com Varga (2000), este perfil é definido observando-se três fatores:

- Objetivo: elaborar um programa para atingir a maior parte das metas do investidor, definindo aonde se pretende chegar, quais as metas (aposentadoria, compra de bens, aumento de patrimônio, entre outros) que o mesmo deve conduzir o investidor.
- Horizonte de tempo: menos tempo para investir sugere investimentos menos arriscados, ao passo que maiores prazos sugerem investimentos mais arriscados.

- Recursos financeiros: dependendo da situação financeira do investidor, é possível investir em ativos de maior ou menor risco, o que vai depender do perfil de risco (conservador, moderado ou agressivo) que o cliente possui.

Sobre estes perfis de risco, Santos e Wilhelm (2002) explicam que o perfil conservador demonstra uma maior aversão a riscos, onde a prioridade é a garantia do retorno do capital investido; no perfil moderado, o investidor assume algum risco em busca de alcançar resultados melhores, pois não costuma ter compromisso com terceiros, e o prazo de aplicação não tem prazo definido; no perfil agressivo há possibilidade de ganhos e perdas elevados, mas este investidor tem certo domínio de estratégias que são eficazes para controlar as perdas.

A empresa objeto deste estudo é o Banco Alfa (BA), a maior instituição financeira do Brasil. Conforme Banco Alfa (2009), a instituição tem como missão ser a solução em serviços e intermediação financeira, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País, auxiliando na impulsão da economia; sua principal premissa é atender às expectativas de clientes e acionistas. Busca ser o melhor banco para se trabalhar; para tanto, investe na qualificação de seu quadro de funcionários, principalmente no que tange aos treinamentos organizacionais que tem se mostrado o grande diferencial de mercado competitivo entre os bancos, na medida em que o aprendizado e qualificação do funcionário se transformam em resultados a curto, médio e longo prazo. Desta forma, torna-se interessante um estudo de caso sobre a maior instituição financeira do país, acerca de seus investimentos e preparo dos funcionários, via treinamentos, para indicá-los da melhor maneira possível a seus clientes.

Diante destas premissas, surge a seguinte questão de pesquisa: qual é a percepção dos funcionários acerca da aplicabilidade dos cursos disponibilizados pelo Banco Alfa sobre o portfólio de investimentos aos clientes?

**Objetivo geral:** Analisar a percepção dos funcionários do Banco Alfa sobre a aplicabilidade dos cursos voltados à assessoria de investimentos aos clientes.

**Objetivos específicos:** Levantar a percepção dos funcionários sobre se os treinamentos estão agregando e aperfeiçoando seus conhecimentos, para que possam indicar corretamente os produtos de investimentos aos clientes; verificar se existem, e quais seriam, os pontos percebidos como fracos em relação às necessidades sentidas; se necessário, sugerir ações de melhoria nestes treinamentos.

**Justificativa:** O treinamento em investimentos é de suma importância para adquirir e desenvolver o conhecimento neste assunto, visando oferecer os melhores e mais adequados

investimentos para seus clientes. Conforme Borges-Andrade (*apud* SANTOS E SOUZA, 2009), as ações de treinamento buscam produzir melhoras no desempenho das pessoas, enquanto as ações de desenvolvimento buscam compreender aspectos que vão além do desempenho no trabalho, e estão relacionadas ao crescimento dos treinandos. Atualmente, observa-se no ambiente das agências o descontentamento de milhares de correntistas do Banco Alfa no quesito investimento, onde funcionários indicam investimentos supervalorizados, onde não há mais espaço para ganhos, ou indicam incorretamente aplicações/ações ou, ainda, aplicam quantias, muitas vezes significativas, em fundos que não comportam o perfil de investimento do cliente – ao sinal de mínima queda nos rendimentos, o cliente pede para resgatar a aplicação, efetivando assim a sua perda – trazendo prejuízo ao mesmo e denegrindo a imagem do banco.

O resultado da pesquisa demonstrará a percepção dos funcionários do BA nos quesitos treinamento e conhecimentos dos investimentos, apontando se o nível do preparo pelo próprio banco está adequado ou insuficiente – talvez necessitando de revisão – ou se é necessário um maior e melhor empenho dos próprios funcionários em seu aperfeiçoamento profissional, visando modificar este panorama, para que seja feito o correto investimento do capital do cliente, a fim de fidelizá-lo e deixá-lo satisfeito.

Na primeira parte do trabalho encontra-se a revisão de literatura, tratando de assuntos como treinamento (seus tipos e fases), desenvolvimento e educação, além de conceitos sobre formação e qualificação profissional, da tomada de decisão que os investidores devem ter entre risco e retorno, e a adoção e maneira de realizar a análise do perfil do investidor, adotada pelo Banco Alfa a partir de 2010. Após, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados, ou seja, a forma como a pesquisa foi planejada e realizada. Dando seqüência ao trabalho, apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa, sendo discutidos e analisados. Por fim, na última parte apresenta-se a conclusão, juntamente com as considerações finais referentes ao presente estudo.

## 2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & EDUCAÇÃO

O estudo do processo de aprendizagem dentro do ambiente de uma organização é item importante para o desenvolvimento profissional e crescimento de mercado da mesma, e fundamental para atingir os seus objetivos como instituição. Para tanto, as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ocupam um papel central no desempenho da organização, pois estão intimamente ligadas ao maior ativo da empresa: seu quadro funcional. Conceituando separadamente TD&E, temos o conceito de educação como “as experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres do cargo” (CHIAVENATO, 1999, p.323). Nadler (*apud* BORGES-ANDRADE *et al*, 2006) complementam o conceito dizendo que educação é uma forma de aprendizagem de preparo do indivíduo para um trabalho diferente, mas identificado em um futuro próximo. Os mesmos autores falam sobre desenvolvimento, e o conceituam como a promoção de aprendizagem para empregados, visando ajudar a organização no alcance dos objetivos traçados. Já para Milkovich e Boudreau (2000, p.338), desenvolvimento é o “processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

As ações de TD&E têm relação direta com a evolução da administração ao longo dos anos. Em uma revisão histórica das abordagens administrativas, Kanaane e Ortigoso (2001) citam seis abordagens:

- Abordagem por tentativa e erro: preocupação extrema com os aspectos internos da organização. Concepção mecanicista do homem, que tinha como objetivo apenas a sua remuneração.
- Abordagem científica: foco na produção em massa e padronizada, e também na eficiência. Possuía os mesmos objetivos monetários, mas visavam também a participação nos lucros devido ao aumento da produtividade.
- Abordagem comportamental: busca pelo trabalho em grupo, compartilhamento dos objetivos dos funcionários e da administração, juntamente com a interação entre os mesmos, e objetivos monetários baseados na satisfação do trabalho.
- Abordagem quantitativa: com origem a partir da Segunda Guerra Mundial, era voltada a tomada de decisão e a administração de operações. O empregado era visto de forma lógica e incentivado através de retorno monetário do status.

- Abordagem sistêmica: considerava fatores externos à organização, pois estes influenciavam as decisões internas. Ênfase às metas, e aos objetivos da empresa, o que gerava conflitos entre empregados e a administração. É focado na especialização.
- Abordagem contingencial: situações diferentes exigem técnicas diferentes, portanto exigem um bom planejamento estratégico. Em relação aos funcionários, busca o desenvolvimento de competências interpessoais e de administração de conflitos. Este sistema possui um sistema de remuneração misto, e também por competências.

Já Bastos (*apud* BORGES-ANDRADE *et al*, 2006) apresenta outra perspectiva histórica para descrever as ações de treinamento nas organizações, que se dividem em quatro ondas:

- Primeira onda, denominada treinamento para o trabalho: compreende os anos de 1950 a 1970, onde considerava os recursos humanos e as máquinas da mesma forma, como elementos substituíveis. As ações de treinamento eram voltadas para o desempenho no trabalho.
- Segunda onda, denominada treinamento para gerência e supervisão: entre 1960 a 1980, tinha-se a grande preocupação as ações de capacitação para qualificar a mão-de-obra para os processos tecnológicos, o que diferenciava os recursos humanos no processo produtivo.
- Terceira onda, denominada desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho: entre 1980 a 1990, houve o aumento da importância da educação aberta, onde o próprio indivíduo pode identificar suas necessidades de treinamento e desenvolver o seu próprio programa.
- Quarta onda, denominada informação, conhecimento e sabedoria: de 1980 até os dias atuais, há ênfase no pensamento criativo, no preparo para tomada de decisões e na exigência quanto à efetividade das técnicas utilizadas na organização voltadas aos treinamentos.

Nestes termos, treinamento, desenvolvimento e educação demonstram-se um assunto de suma importância, intimamente ligado à formação e qualificação profissional de um quadro pessoal de uma empresa, para formar e educar da melhor maneira possível os funcionários à demanda e necessidade da mesma.

## 2.1 FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

O conceito de formação profissional vem evoluindo ao longo do tempo. A especialização da mão-de-obra exige um profissional qualificado e engajado com seu trabalho, e o preparo e a formação individual e coletiva tornam-se fundamentais. Segundo Mourão e Puente-Palacios (*apud* BORGES-ANDRADE *et al*, 2006), a formação profissional é um conjunto de processos educativos que permite ao indivíduo adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos relacionados a sua atividade, para posterior aplicação prática. Esta se propõe a formar pessoas para determinadas profissões, pois estas deixaram de ser responsáveis por um tipo de produto, e passaram a ser classificadas como peças no sistema produtivo da empresa. Fica claro que a empresa tem papel importante neste processo, pois deve fornecer as condições e situações ideais para esta formação; mas o maior responsável pelo processo de formação profissional é o próprio empregado.

Segundo Bastos e Lima, citado em Borges-Andrade *et al* (2006), a qualificação profissional pode ser compreendida e mensurada a partir de três aspectos: ligada aos atributos do indivíduo, definida pelas habilidades aprendidas em experiências ao longo da vida, desde a fase escolar até a fase do trabalho; vinculado às exigências do próprio tipo de trabalho, caracterizada pelos níveis de conhecimentos, habilidades e responsabilidades que o cargo atual do indivíduo, dentro da empresa que ele trabalha, lhe atribui; relacionado à estrutura organizacional, estabelecida pela própria empresa de acordo com as exigências da produção, de mercado e dos princípios de organização do trabalho. As atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm se tornando cada vez mais vitais para as organizações, afinal o sucesso delas no mercado será influenciado pela qualificação de seus colaboradores. Para Santos e Souza (2009), o que tem tornado o trabalho mais complexo e requerido uma maior qualificação profissional é o crescimento do uso das tecnologias da informação nos processos gerenciais e produtivos, pois desta maneira o conteúdo do trabalho passa a envolver as experiências adquiridas pela execução de atividades e as habilidades cognitivas. Devido a isso, houve uma maior atribuição de valores na gestão estratégica de pessoas, principalmente no desenvolvimento das competências humanas e profissionais necessárias a cada cargo, devido às constantes transformações econômicas, políticas e sociais que ocorrem a nível nacional e internacional.

Atualmente, o grande desafio das empresas está em preparar e educar os colaboradores com foco na demanda e necessidade do ramo econômico da mesma, capacitando-os para

utilizar toda a informação disponível, seja por meio do conhecimento compartilhado entre os colegas, ou por meio de instruções e/ou normas, para realizar da forma mais efetiva possível o seu trabalho.

Transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em planos de ação e conseqüentemente em resultados pessoais, coletivos, comerciais e financeiros certamente colocam o potencial humano como principal agente facilitador na eficácia organizacional, com conseqüentes ganhos para si mesmo, à equipe de trabalho, à comunidade e ao cenário nacional e internacional mais amplo (KANAANE e ORTIGOSO, 2001, p.62).

Para tanto, o treinamento é fundamental na busca pela otimização e disseminação do conhecimento dentro da empresa.

## 2.2 TREINAMENTO

Mas o que é treinamento? Para Chiavenato (*apud* COSTA, 2007), treinamento é um processo educacional de curto prazo que, se aplicado de maneira organizada, as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes aos objetivos definidos. Esta definição vai ao encontro com o que pensa Boog:

O treinamento é um processo educacional, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos preestabelecidos. Nas organizações o treinamento é voltado para a transmissão de conhecimentos específicos ao ambiente de trabalho, às tarefas desempenhadas pelo funcionário (BOOG, 1999, p.210).

DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO	
Autor	Definição
Hinrichs (1976)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização."</li> </ul>
Nadler (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual."</li> </ul>
Wexley (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados."</li> </ul>
UK Department of Employment (1971, <i>apud</i> Latham 1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho."</li> </ul>
Goldstein (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho."</li> </ul>

**Figura 1: Definições de treinamento**

Fonte: Borges-Andrade *et al.* (2006, p. 140).

Traçando um paralelo com os conceitos citados e com as definições de treinamento apresentadas anteriormente na figura 1, fica evidente que treinamento é um ato de aumentar o conhecimento e capacidade de um empregado para o desempenho de um determinado serviço ou tarefa e um processo de transmissão/disseminação de conhecimentos, visando à qualificação profissional de todos (ou a maior parte) dos colaboradores da empresa.

### 2.2.1 Tipos e etapas de treinamento

Existem diversos tipos de treinamento, que variam entre as organizações, cada qual com sua eficiência e relevância. Entre os tipos analisados, Mayo (2003) apresenta quatro destes, constantes atualmente na maioria das empresas:

- Educação: conhecimento, percepções e visões que a pessoa adquire – uma forma de aprendizagem ligada à mente;
- Treinamento: visa habilidades nos negócios – relacionado mais a áreas com problemas específicos;
- Experiência: refere-se à aprendizagem que se obtém no trabalho e aquela obtida por meio de tarefas planejadas;
- Aprendizagem com os outros: diz respeito aos treinamentos, orientações e experiências compartilhadas entre os colaboradores.

Segundo Boog (1999), preparar os colaboradores para a execução imediata das diversas tarefas dentro da empresa, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal (para o seu cargo atual e para outras funções que o mesmo possa desempenhar) e mudar a atitude das pessoas, visando criar um clima de satisfação entre os funcionários, tornando-os mais receptivos às mudanças, são os principais objetivos do treinamento em uma organização.

A competência é baseada em três dimensões – Knowledge, Know-How and Attitudes (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho. A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade (DURANT, 1998, p.5, *apud* JUNIOR *et al.*, 2007).



Boog (1999) e Chiavenato (1999) compartilham da mesma visão, em que o treinamento é um processo cíclico e contínuo, e é composto por: levantamento das necessidades, planejamento, execução e avaliação.

O levantamento das necessidades aborda as deficiências no preparo profissional dos colaboradores, o que este deveria saber para cumprir integralmente a sua função. Na medida em que o treinamento foca nestas necessidades e carências, buscando solucioná-las, ele se torna benéfico tanto para os funcionários quanto para a organização. A principal base dos programas de melhoria contínua das empresas é a constante melhoria na capacitação das pessoas, buscando sempre elevar seu desempenho. E o treinamento funciona como o principal vértice desta mudança.

Chiavenato (1999) afirma que como cada empresa tem um tipo de foco, de necessidade, o melhor método de levantamento destas necessidades é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando os gargalos (produtos rejeitados, custos elevados, barreiras, pontos fracos), fazendo uma análise organizacional (missão e conjuntura), uma análise dos recursos humanos disponíveis (verificar se o perfil comportamental das pessoas está de acordo com as premissas da empresa), uma análise da estrutura de cargos (quais as habilidades e competências exigidas para cada cargo) e uma análise do treinamento (objetivos a serem utilizados como critérios para avaliação).

O planejamento, segundo Marras (2001), é um elo entre as políticas, diretrizes e as ações que regem as relações organizacionais e os indicadores da cultura da empresa. Para haver planejamento, é necessário se ter listadas as necessidades, além dos requisitos necessários para cada cargo, ou seja, os conhecimentos, habilidades e comportamentos que deverá ser apresentado pelo colaborador. Também é necessário poder determinar o potencial de um colaborador para determinada função; de certa forma, trata-se de medir o talento da pessoa. Então, após os levantamentos, irão se organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais para determinado caso.

A execução do treinamento é a realização, propriamente dita, do mesmo. De acordo com Marras (2001), a execução do treinamento é a aplicação prática do que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem que foram detectadas na organização, através do levantamento das necessidades e do planejamento. O fundamental na execução do treinamento é o alinhamento de idéias de quem treina e de quem é treinado, pois assim há um crescimento efetivo do colaborador e da empresa e uma real modificação do comportamento em direção ao que foi instruído.

A avaliação do treinamento é, talvez, a etapa mais importante do processo. Ela demonstra, refletida no desempenho do empregado, se todos os demais processos foram válidos e bem mensurados. Conforme defende Chiavenato (2003), deve-se observar se o treinamento produziu as modificações necessárias no comportamento dos empregados, e se os resultados estão de acordo com as metas da empresa. Para tal, o autor cita que medindo o retorno de investimento no treinamento e o resultado estratégico – como melhora na qualidade do serviço prestado, na produção, nas vendas, entre outros – é possível, se necessário, melhorar o treinamento, o índice de aproveitamento dos treinandos, a competência dos docentes e/ou os recursos utilizados, baseado em avaliações para identificar onde está a falha, e onde e o que deve ser melhorado.

Na visão de Kirkpatrick (2006), existem quatro níveis em avaliação de treinamento que, aplicados em seqüência, torna-se a maneira mais eficaz de avaliação dos resultados. Cada nível tem sua importância para medir a qualidade e a efetividade do treinamento, e influencia os seguintes. À medida que os níveis avançam, o processo torna-se mais complexo, e proporciona informações cada vez mais valiosas. Estes níveis de avaliação de treinamento dividem-se em:

- Nível 1 = Reação: “como aqueles que recebem treinamento reagem ao programa, ou melhor, qual é a medida de satisfação do cliente?” (KIRKPATRICK e KIRKPATRICK, 2006, p.19). Neste primeiro nível, mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento. Se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. A reação positiva e a satisfação com o treinamento pode não assegurar o aprendizado, mas uma reação negativa em relação ao treinamento deve reduzir a possibilidade do aprendizado.
- Nível 2 = Aprendizado: “até que ponto houve aprendizagem?” (KIRKPATRICK e KIRKPATRICK, 2006, p.20). Para se avaliar o aprendizado, os objetivos específicos do treinamento precisam estar bem determinados. Dentro destes objetivos deve constar a busca pelo aumento do conhecimento, ampliação das capacidades técnicas abordadas e a mudança de atitude diante das situações estudadas.
- Nível 3 = Comportamento: “até que ponto o comportamento no trabalho mudou como resultado do programa?” (KIRKPATRICK e KIRKPATRICK, 2006, p.21). Este nível permite verificar a mudança de conduta e de procedimento que ocorreu, devido a participação no treinamento. Se o treinando aprendeu, mas não está pondo em prática na sua atividade, então o programa foi mal sucedido. Neste nível faz-se necessário uma mudança de comportamento do aluno; ele precisa querer, saber o

que e como mudar, além de ser instigado e desafiado a utilizar as suas aprendizagens no ambiente, e ser premiada por tais fatos.

- Nível 4 = Resultados: “até que ponto os resultados ocorreram por causa do treinamento?” (KIRKPATRICK e KIRKPATRICK, 2006, p.22). Os resultados nem sempre serão alcançados apenas porque os funcionários participaram do treinamento. Torna-se necessário o empenho individual – e também coletivo, da equipe – na busca por melhores resultados. Afinal, resultados incluem aumento da produção, melhoria da qualidade do trabalho, redução de custos e de acidentes e aumento das vendas e do lucro: estas são a razão de ser dos programas de treinamento.

Para empresas e funcionários envolvidos com decisões financeiras, treinamentos bem planejados e executados se fazem necessários para se avaliar risco e prever retorno de uma decisão financeira de seus clientes, tendo o maior volume possível de conhecimentos e dados disponíveis para tais avaliações.

### 2.3 RISCO X RETORNO: UMA QUESTÃO DE TOMADA DE DECISÃO

Uma decisão financeira é sempre uma decisão arriscada, pois uma decisão tomada hoje pode ter repercussões por meses, ou anos. Ela pode significar o sucesso de um ganho acima da média, ou o fracasso de uma perda não esperada.

Referente a isto, Securato (1996) considera três elementos que antecedem a tomada de decisão:

- Experiência: vem do conjunto de situações que já foram vividas pela pessoa, que se relacionam com o momento atual. Importante frisar que a experiência advém dos diferentes processos e exposições vivenciadas em uma série de problemas diferentes, com soluções encontradas diferentes umas das outras.
- Julgamento: habilidade de julgar, perante fatos e soluções apresentadas ao problema, qual é a melhor. Combinando o julgamento com a experiência, pode-se obter uma melhor decisão; mas o que fará a diferença é a avaliação da situação e o julgamento das alternativas.

- Ambiente: a análise do ambiente é feita em duas etapas: antes da decisão, importante para saber se realmente aquela alternativa será a melhor para o futuro do investimento, e depois da decisão, onde deve se levar em conta as conseqüências da decisão tomada, de que maneira o investidor poderá ser afetado financeiramente por esta decisão (quem sabe deixará de ter recursos para aplicar em outro investimento por ter tido a decisão equivocada momentos antes).

Gutierrez (*apud* Angeloni, 2003) afirma que no processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis os dados e as informações sobre o assunto, mas normalmente esses estão dispersos ou fragmentados. Nesse momento, a comunicação e o trabalho em conjunto, tanto na busca de uma única direção, que permitirá prever a adequação dos planos individuais de ação, quanto para obter o maior número de informações e de análise distintas possíveis, discutindo e validando a proposta mais convincente, desempenham papéis relevantes para resolver as dificuldades neste processo.

#### 2.4 ANÁLISE DO PERFIL DO INVESTIDOR – API

Quando se fala em decisões financeiras, as influências políticas e variáveis econômicas (taxas de juros de mercado, índices de preços, entre outros) fazem parte da construção do perfil do cliente. Através desta construção se torna possível verificar quais os investimentos o cliente tem conhecimento e seu horizonte e tempo necessários para atingir determinado objetivo financeiro. Para se montar um perfil ideal do cliente, segundo Universidade Corporativa Banco Alfa (2007), há informações essenciais a se pontuar, que são:

- *Quanto o cliente pode investir*: o valor disponível definirá, dentro do portfólio de investimentos, qual a melhor opção, pois na maioria das aplicações há um valor mínimo.
- *Horizonte de investimento*: a perspectiva de rentabilidade é maior quanto maior for o prazo do investimento, o que pode acarretar uma oscilação maior no retorno, devido as variações econômicas serem maiores a longo prazo.

- *Rentabilidade esperada e risco aceitável a correr:* o investidor deve conhecer a sua tolerância a riscos, para saber que tipo de rentabilidade poderá esperar do investimento, afinal, risco e rentabilidade são diretamente proporcionais.
- *Objetivos com o investimento:* com um objetivo definido, traçar um plano para alcançá-lo fica mais fácil, inclusive para determinar o tempo e o risco do investimento.
- *Momento do ciclo de vida:* quanto maior a idade, menor deve ser a exposição ao mercado variável. Ao contrário, quanto menor a idade, o investimento pode ser maior neste tipo de mercado, pois havendo uma perda considerável, há bastante tempo para recuperá-lo, juntamente com outras propostas de salário, crescimento profissional, entre outros.

Todas estas informações devem ser utilizadas para buscar o melhor para o investidor, algo que ele não vá se arrepender dias depois de fazer seu investimento, e que ele visualize, bem claramente, o seu patrimônio crescer. Definir o perfil de investidor, mesclando estas informações com uma análise de perfil individual, é uma tarefa necessária, e que atualmente vem sendo realizada por todas as instituições financeiras.

A partir de janeiro de 2010, o Banco Alfa disponibiliza – no seu site na internet, nas agências ou nos terminais de auto-atendimento – para todos os seus clientes a Análise de Perfil do Investidor (API). Trata-se de uma solução que identifica o perfil de investidor de cada cliente, auxiliando-o na escolha de produtos compatíveis com seus objetivos e expectativas de investimento, trazendo, assim, mais segurança, melhor conhecimento dos produtos de investimento certo para cada tipo de cliente e um auxílio extra no momento de investir, diante da grande variedade de opções disponíveis.

Segundo Banco Alfa (2010), a API inicia quando o cliente do banco responde o questionário exclusivo, que visa avaliar o perfil de cada tipo de investidor. As perguntas são relacionadas ao conhecimento que o cliente possui sobre o mercado financeiro, o prazo de seus investimentos e a sua reação às oscilações do mercado (questões como faixa etária, percentual que os investimentos representam do total do patrimônio, prazo médio dos investimentos, referência de rentabilidade, experiência em aplicações e o percentual aceitável de perda de valores). Com a combinação das respostas, é apresentado o Perfil de Investidor do cliente e, com isto, oferece os produtos mais voltados à sua necessidade, ao mesmo tempo que verifica se os investimentos já efetuados estão adequados aos objetivos estabelecidos. Estes perfis estão divididos em:

- Conservador - segurança nas aplicações. Este investidor não tolera perda de patrimônio. A renda fixa é o principal investimento, além do CDB (certificado de depósito bancário) e da poupança.
- Moderado - a segurança é importante, porém o cliente também busca retornos acima da média, sendo aceitável algum risco. O investidor de perfil moderado investe em renda variável com probabilidade de ganhos melhores. O ideal neste caso seria investir no mínimo 80% em renda fixa, CDB ou poupança, e 20% em fundos multimercados.
- Arrojado - busca a possibilidade de ganhos elevados que a renda variável pode oferecer no curto, médio e longo prazo, e que tem disposição para suportar os riscos na busca de resultados melhores. Entretanto, em suas estratégias de investimento, mantêm um bom valor em renda fixa, para proteção do patrimônio. Neste caso, o investimento de no máximo 55% em renda fixa, CDB ou poupança, 25% em fundos multimercados e 20% em fundos de ações, cambiais ou diretamente em ações, é o mais indicado.

Importante ressaltar os benefícios desta análise para o Banco, pois é muito importante conhecer o perfil de seus clientes e as suas necessidades de investimento, fazendo disto uma ferramenta de auxílio na hora de decidir sobre determinado investimento, diante da grande variedade de opções disponíveis. É através desta ferramenta que os funcionários do Banco podem observar o comportamento dos clientes e orientá-los para as melhores escolhas em investimento, atendendo plenamente suas necessidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método do presente trabalho é o estudo de caso, com abordagem quantitativa, através da aplicação de questionário. Para Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Vieira e Zouain (2006) apontam que uma pesquisa quantitativa garante a objetividade e a possibilidade tanto de relações causais quanto de generalização de dados.

Neste trabalho foi utilizado um instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas, buscando verificar a percepção do funcionário do Banco Alfa sobre o seu preparo na assessoria de investimentos aos clientes, juntamente com o preparo que o Banco lhe proporciona para indicar corretamente o melhor investimento para cada perfil de investidor. Diante da necessidade de indicar o melhor para o cliente, os treinamentos demonstram-se a melhor maneira de conhecer os produtos e serviços do Banco, bem como tratar e lidar com os mesmos, a fim de indicá-los corretamente aos clientes.

O questionário foi elaborado a partir da mescla da revisão de literatura com o problema estudado – o preparo do funcionário para assessorar o cliente nos investimentos. Caracterizar os pesquisados (idade, tempo de banco, número de cursos realizados) se fez necessário, para poder se comparar corretamente as vivências, devido a grande diversidade existente entre os funcionários do Banco. Buscou-se investigar a percepção dos mesmos sobre: a abrangência e eficiência do desenvolvimento das competências necessárias para realizar estes estudos e indicações junto ao cliente, adequação da carga horária disponibilizada para realizar os treinamentos; atualização do material para realizar tal treinamento; pertinência perante a abordagem e foco do curso; eficiência nos métodos praticados nestes cursos.

No questionário, constante no Apêndice, foram apresentadas 23 questões fechadas e uma questão aberta, sendo que neste total estão incluídas as 5 questões referentes ao perfil dos pesquisados. Em relação às questões específicas de pesquisa, utilizou-se para as questões números 1 a 5, a seguinte legenda:

<b>Nenhuma</b>	<b>Raramente</b> (média de 1 a cada 2 anos)	<b>Baixa frequência</b> (1 por ano)	<b>Média frequência</b> (2 por ano)	<b>Alta frequência</b> (3 a 4 por ano)
----------------	--	--	--	---

**Figura 2 – Legenda das respostas das questões 4 e 5**

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da questão 6 até a 18 a legenda no instrumento de pesquisa foi a correspondente a Figura 3.

<b>1- Discordo totalmente</b>	<b>2- Discordo parcialmente</b>	<b>3- Não discordo, nem concordo</b>	<b>4- Concordo parcialmente</b>	<b>5- Concordo totalmente</b>
-------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

**Figura 3 – Legenda das respostas a partir da questão 6**

Fonte: Elaborado pelo autor

A amostra foi definida da seguinte forma: os funcionários aptos a responder o questionário foram os comissionados – assistentes e gerentes de módulo – das agências de Caxias do Sul, totalizando 80 questionários, que foram entregues em mãos, ou enviados via malote, com as instruções em anexo, e reforçada via mensagem pessoal pelo sistema do Banco Alfa (o SISBA). Foram preenchidos individualmente e devolvidos ao pesquisador 61 questionários respondidos, um retorno de 76,3%.

As respostas obtidas através da aplicação do questionário foram tabuladas em software específico, que permitiu apresentar os dados na forma de percentuais. Os dados foram analisados tendo como base o conteúdo abordado no quadro teórico. Com isso, pode-se verificar as vivências e experiências dos funcionários com os assuntos constantes no referencial teórico – treinamento sobre investimentos financeiros em relação à formação e qualificação profissional de um quadro pessoal da empresa – e se os treinamentos que o banco vem oferecendo aos seus funcionários estão tendo o efeito desejado e servindo, de forma efetiva, no aprimoramento dos mesmos, respondendo portanto, aos objetivos propostos.



## 4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização e os treinamentos na empresa estudada, bem como, a discussão e a análise dos resultados da pesquisa realizada.

### 4.1. TREINAMENTO NO BANCO ALFA

Conforme da Costa (2007), o Banco Alfa é uma instituição bicentenária, sendo uma das maiores instituições financeira do País, com mais de 20 milhões de clientes, atendendo a mais de 3 mil cidades no Brasil.

Com o objetivo de desenvolver e treinar seus funcionários, a Universidade Corporativa do Banco Alfa (UCBA), de acordo com UNIBA (2009), desenvolve, desde 1965, um sistema de educação corporativa, desenvolvendo treinamentos internos, presenciais e à distância. Em 1977, foi implantada a tecnologia avançada de ensino profissional em sala de aula que, em 1986, ganhou um setor de produção de vídeos para treinamentos, aperfeiçoando a maneira de ensinar. Em 1993 é lançado o programa MBA de treinamento de altos executivos, onde a pós-graduação de conselheiros, diretores e executivos do banco é a prioridade. Em 1998, é criada a TV Corporativa, fazendo os treinamentos chegarem a mais lugares e mais funcionários por meio de tele-treinamentos. Já em 2001, o portal de treinamento em ambiente web (a UNIBA) é inaugurado, e em 2002 a Universidade Corporativa ganha forma, facilitando ainda mais o acesso aos cursos auto-instrucionais do Banco.

Como já citado, o sistema de educação corporativa do Banco Alfa (UCBA) existe desde 1965. Universidade Corporativa Banco Alfa (2009) informa que os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais, como estabelecer linhas conceituais e metodológicas orientadoras às ações de desenvolvimento e de educação no Banco Alfa, além de subsidiar a análise e a avaliação das soluções em gestão de pessoas desenvolvidas internamente e valorizar os locais de trabalho como comunidades de aprendizagem com foco no desenvolvimento dos funcionários. Ainda, orientar a formação permanente dos educadores e colaboradores – atuantes na Universidade Corporativa do Banco

Alfa e nas Gerências Regionais Gestão de Pessoas – e de gestores, para o desenvolvimento das competências necessárias à atuação como gestores-educadores.

Costa (2007) afirma que o Banco Alfa utiliza os mais diversos meios para treinar os seus funcionários. Dentre eles, destacam-se os treinamentos presenciais (oferecidos nas redes de gestão de pessoas regionais – as GEPES) e aprendizagem à distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, TBC, web), com um portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, entre outros. Por via destes meios, o Banco Alfa planeja as ações de capacitação para seus funcionários, e estas estão organizadas em duas grandes vertentes: os programas de Formação Superior e de Apoio à Formação Superior – com bolsas de Graduação, Pós-graduação lato sensu, em nível de especialização e stricto sensu, com mestrado e doutorado – e o Programa de Aprimoramento dos Funcionários, onde o programa de MBA à distância, de Educação Empresarial, cursos, palestras e treinamento são os facilitadores do processo. Ainda, segundo Costa (2007, p.22), “o Banco Alfa instituiu uma meta individual de no mínimo 30 horas anuais de treinamento/funcionário, visando a alcançar uma maior democratização das oportunidades de capacitação”.

Visando alinhar seus profissionais às melhores práticas em gestão de pessoas, a Universidade Corporativa Banco Alfa (2009) informa que o Banco exige de seus funcionários (principalmente os comissionados) as Certificações Profissionais (programa amparado na Resolução 3.158 de 17.12.2003 do Conselho Monetário Nacional), em diversas áreas de conhecimentos. Entre as ações do Banco nesta área está o programa Certificação Legal em Investimentos – com provas aplicadas pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID) – e o programa Certificação Interna em Conhecimentos – construído com base nas premissas da competência profissional, o programa tem por finalidade apurar os conhecimentos dos saberes incorporado pelo funcionário ao longo de suas experiências profissionais.

Com um grande catálogo de cursos, cita Universidade Corporativa Banco Alfa (2009), o Banco oferece três cursos presenciais que a seus funcionários:

- Investimentos Financeiros - CIF
- Proteção Financeira com uso de Derivativos - Profin
- Soluções em Financiamentos de Investimentos

Em relação aos cursos auto-instrucionais, o Banco Alfa disponibiliza 15 cursos neste molde:

- Análise Econômica e Financeira de Empresas
- Básico de Contabilidade
- Básico de Finanças: Rumo à Consultoria Financeira
- Certificação em Investimentos - Módulo Avançado
- Certificação em Investimentos - Módulo Básico
- Atualização em Investimentos - Módulo Básico
- Economia Básica
- Fundamentos do Mercado de Capitais
- Elaborando Orçamentos
- Princípios de Finanças
- Matemática Financeira
- Orientando Investimentos Financeiros
- Planejamento Financeiro Pessoal
- Rede Aberta Cash Management
- Rede Aberta Investimentos BA Estilo

Ainda, o Banco Alfa oferece aos seus funcionários as provas de certificação interna de conhecimentos, que tem como objetivos identificar e dar visibilidade aos talentos no Banco e orientar o desenvolvimento do profissional bancário, realizando pré-qualificações para processos decisórios e subsidiando programas de remuneração e de ascensão profissional. Para tal, as certificações na área de finanças que o Banco Alfa oferece é o de Gestão de Crédito e o de Economia e Finanças. Todos estes cursos e certificações proporcionam ao funcionário possibilidade de crescimento na carreira e aumento na remuneração, tendo como principal objetivo facilitar a tomada de decisão, mensurar os riscos e aumentar o retorno dos investimentos do cliente.

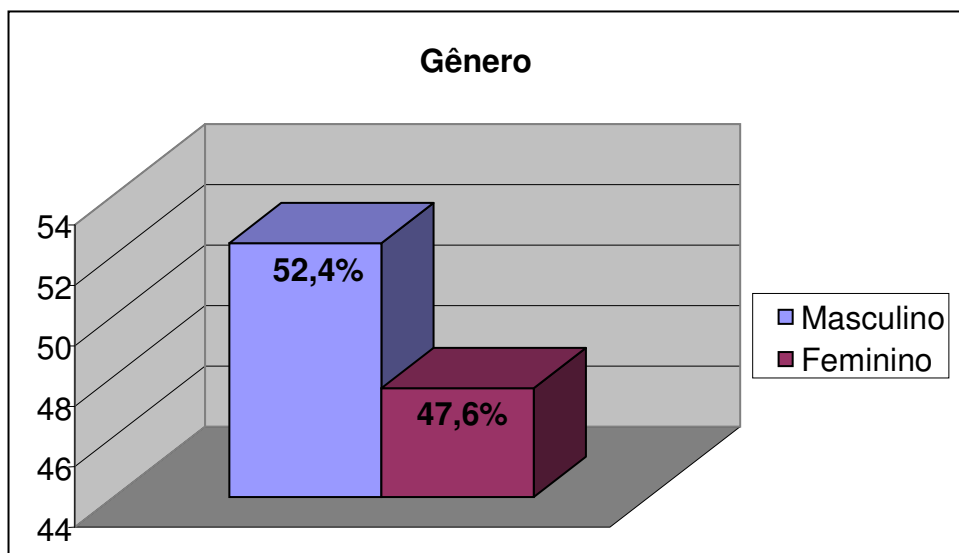
#### 4.2. RESULTADOS ESPECIFICOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos com a pesquisa são apresentados na forma de gráficos, juntamente com a análise e interpretação dos mesmos. Primeiramente, são apresentados os

dados de identificação referentes ao perfil dos pesquisados, e depois, na sequência, os dados da análise das respostas dos questionários.

#### 4.2.1. Perfil dos pesquisados

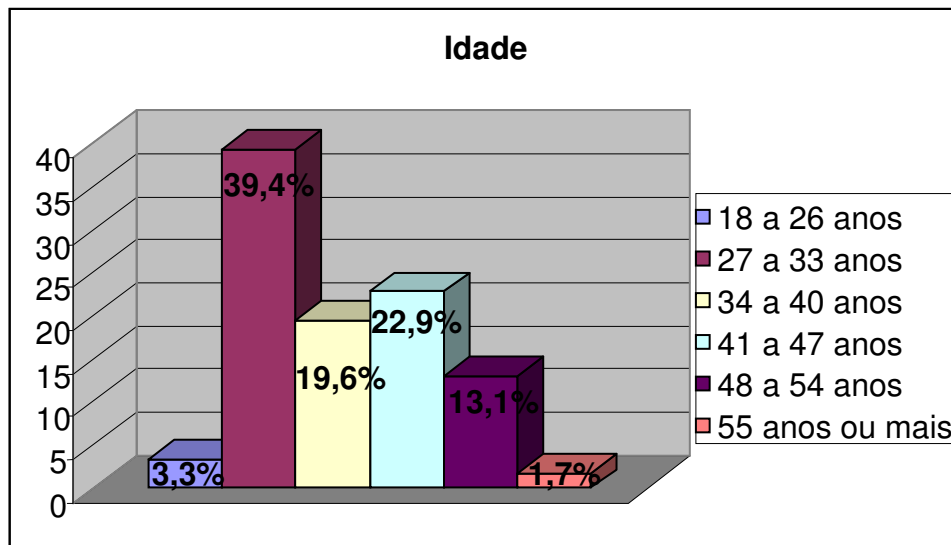
Os dados de identificação da pesquisa caracterizaram os pesquisados em gênero, idade, grau de formação completa, tempo de banco e número de participações em treinamentos sobre investimentos financeiros no banco.



**Gráfico 1 - Gênero dos pesquisados**

Fonte: Dados da pesquisa

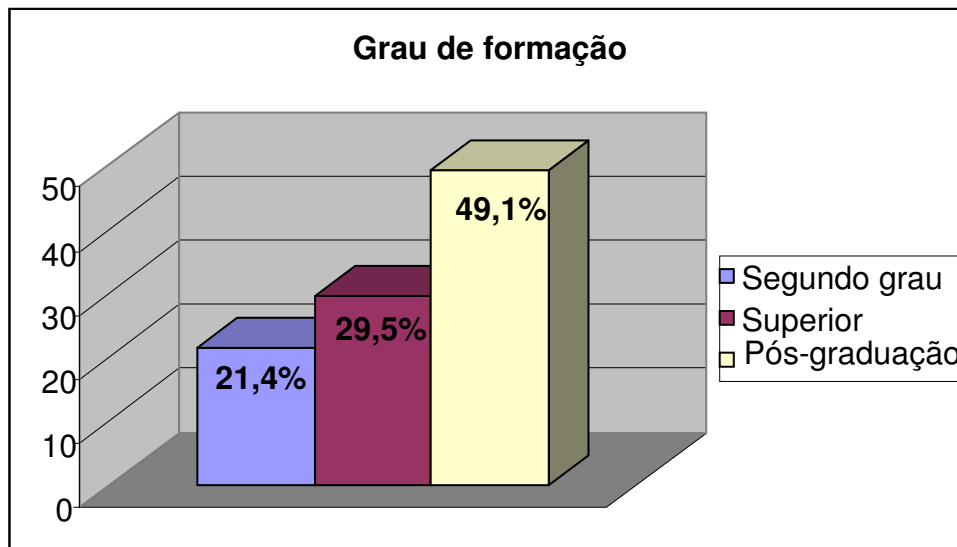
Em relação ao gênero dos pesquisados, conforme apresentado no gráfico 1, os respondentes foram 52,4% do sexo masculino e 47,6% do sexo feminino. Não há, na empresa, uma grande diferenciação entre homens e mulheres, possivelmente em função do processo seletivo dos funcionários ocorrer através de concurso público, o qual não determina preferência entre homens ou mulheres; ambos os gêneros tem chances iguais de ingresso no Banco.



**Gráfico 2 - Idade**

Fonte: Dados da pesquisa

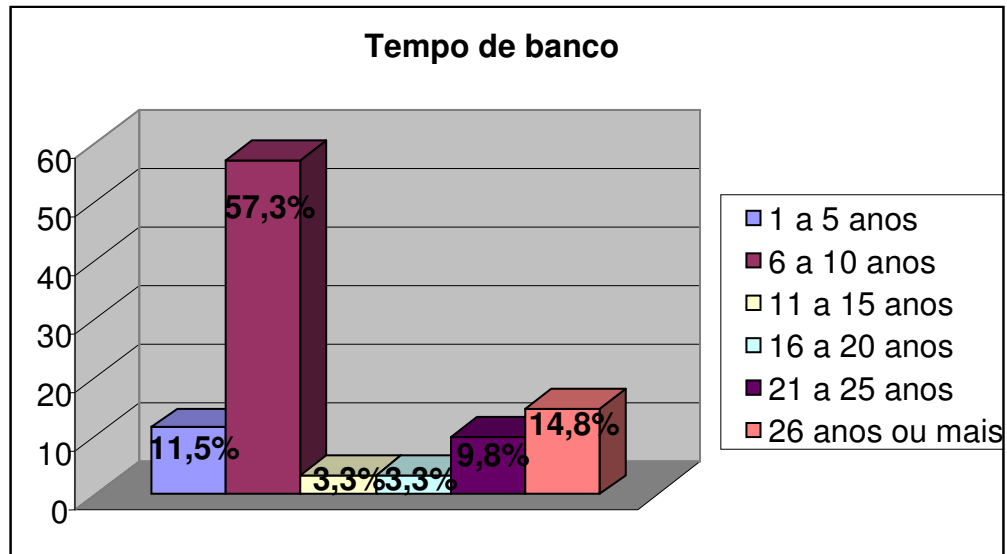
Observa-se no gráfico 2, os respondentes com faixa de idade entre 27 a 33 anos são a maioria (39,4%), embora esteja bem diversificado, observando-se os 22,9% de 41 a 47 anos, 19,6% de 34 a 40 anos e 13,1% de 48 a 54 anos. Em relação a estes dados, percebe-se que os pesquisados são pessoas jovens, que tendem a ser mais dinâmicas, dispostas a aprender e exercer funções e tarefas novas. Conforme Banco Alfa (2008), a instituição precisa reunir funcionários dinâmicos, que possam situar-se como protagonistas de sua trajetória pessoal e profissional; sejam capazes de se manter atualizados com os acontecimentos do mundo e, a partir de seus valores e relacionamentos, refletir sobre a influência desses fatos na organização do trabalho e na sociedade; que elaborem respostas novas aos novos problemas. Estes funcionários devem ter compromissos consigo mesmo, ou seja, autodesenvolvimento, autoconhecimento, construção de projeto de vida; compromissos com os outros sujeitos, onde estão o apoio mútuo, a aprendizagem coletiva, a cooperação e solidariedade; o compromisso com o trabalho, presentes a reflexão sobre a natureza e o sentido do trabalho, e aprimoramento permanente da sua qualificação; compromissos com a organização, ou seja, o conhecimento e realização das estratégias e dos objetivos organizacionais; e o compromissos com a sociedade, atuando de forma crítica e democrática para fortalecer os princípios de solidariedade, justiça social, cidadania e sustentabilidade ambiental.



**Gráfico 3 - Grau de formação**

Fonte: Dados da pesquisa

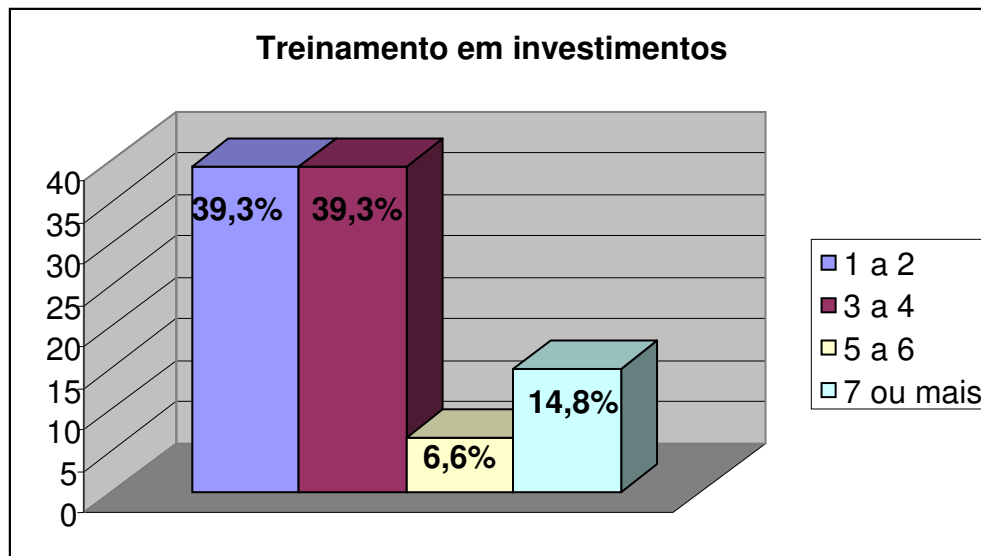
Sobre o grau de formação dos pesquisados, 49,1% tem pós-graduação, e 29,5% tem curso superior completo. Isso é fruto da necessidade de qualificação e das oportunidades que são dadas aos funcionários, pois no sistema TAO (talentos e oportunidades) do Banco Alfa, estes fatos fazem a diferença. Segundo Universidade Corporativa Banco Alfa (2009), o TAO é um sistema informatizado, utilizado pela empresa tanto para identificar talentos, facilitando o recrutamento, quanto para evidenciar oportunidades, apoiando o processo seletivo. Este sistema é composto pelos currículos dos funcionários, com informações sobre ações de desenvolvimento realizadas pelos funcionários como cursos técnicos, seqüenciais, graduações, de especialização (MBA), mestrado, doutorado, cursos de curta duração e aplicados ao serviço, certificações, entre outros, além de informações sobre a gestão de desempenho nos últimos períodos avaliados, cargo/comissão atual, comissões exercidas e competências. Neste caso, esta é a importância do curso superior: além do conhecimento aprofundado, ele gera pontos para exercer cargos mais elevados, de melhores salários e responsabilidades mais complexas.



**Gráfico 4 - Tempo de banco**

Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos pesquisados, ou seja, 57,3% tem de 06 a 10 anos de banco. Este resultado pode ser explicado pelo atual mercado de trabalho no país, onde as pessoas vem buscando, além de um emprego estável, benefícios e plano de carreira que a empresa apresenta, onde, de acordo com Universidade Corporativa Banco Alfa (2009), o Banco Alfa oferece aos seus funcionários a possibilidade de administrarem sua trajetória profissional e de planejarem sua carreira, tendo um amplo mercado de trabalho interno, e um grande leque de oportunidades de trabalho em áreas que demandam conhecimentos administrativos e econômicos (produtos, serviços, negócios, vendas, estratégias de mercado, entre outros), bem como em áreas que valorizam competências nas áreas de tecnologia, direito, logística, pedagogia, psicologia, comunicação e marketing, dentre muitas outras. Para isso, o programa Ascensão Profissional foi criado, de forma a auxiliar as pessoas a gerenciarem suas carreiras, conciliando seus interesses e competências com as necessidades estratégicas da empresa, e para o banco identificar as pessoas que detenham o perfil de competências necessário em cada oportunidade, que possibilitem a efetivação de sua missão e objetivos estratégicos.



**Gráfico 5 - Número de treinamentos sobre investimentos financeiros realizados**

Fonte: Dados da pesquisa

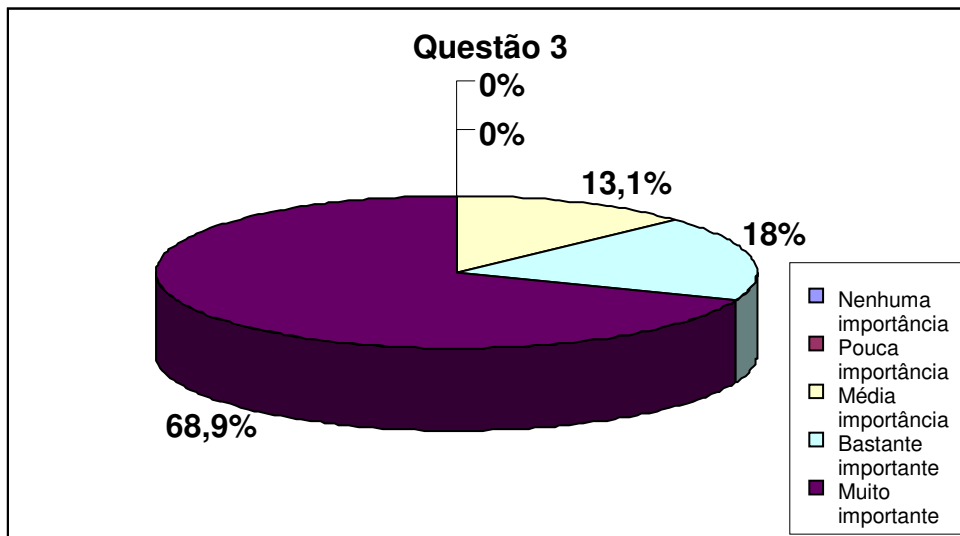
O gráfico 5 aponta que 78,6% dos pesquisados realizaram de 1 a 4 cursos sobre investimentos financeiros dentro do banco, durante todo o tempo de banco pesquisado. Reflexo disso dá-se pela necessidade que os mesmos têm de conhecer, saber como funcionam os investimentos, para poderem passar a seus clientes a correta informação sobre os produtos, e também para qualificarem, aprovarem em certificações aplicadas pelo banco e pela ANBID (Associação Nacional dos Bancos de Investimento).

#### **4.2.2. Dados da análise das respostas dos questionários**

Nos dados específicos da pesquisa, apresentam-se as análises referentes às questões sobre treinamentos – a frequência, metodologia, necessidades e percepções dos treinamentos – além dos serviços prestados aos clientes.

Em relação à percepção sobre as necessidades de treinamento, foi questionado aos pesquisados o grau de importância do treinamento em investimentos financeiros para o desempenho da sua função dentro do banco.





**Gráfico 6 - Importância do treinamento em investimentos financeiros para desempenho da função**

Fonte: Dados da pesquisa

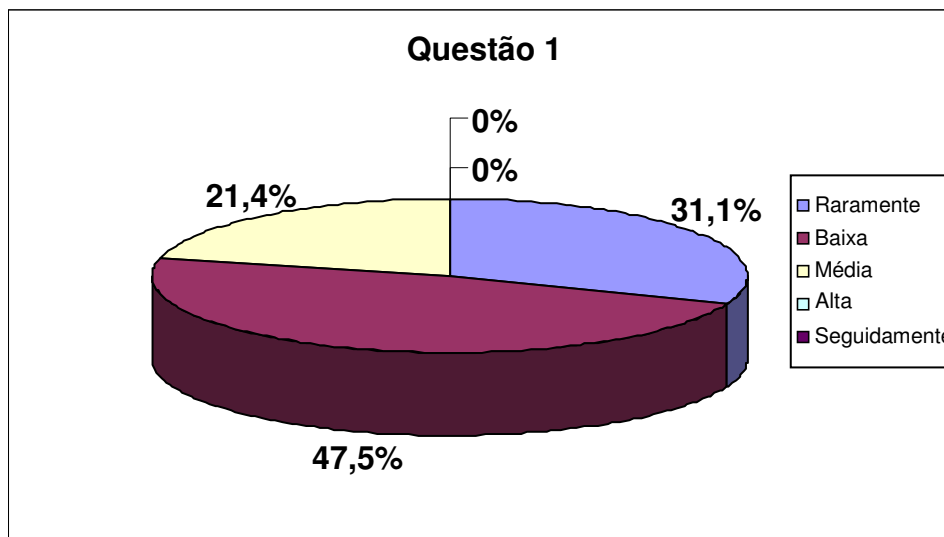
Grande parte dos pesquisados (68,9%) acreditam ser muito importante os treinamentos em investimentos financeiros para o gerenciamento do conhecimento e para o desempenho de sua função dentro do banco. Este resultado demonstra a necessidade de adquirir e gerenciar o seu conhecimento, no que diz respeito à questão econômica e financeira do cliente. Para tanto, a organização deve estar ciente destes fatos, afinal, saber gerenciar o conhecimento existente dentro das organizações vem sendo a grande vantagem competitiva de uma empresa perante as demais.

A gestão do conhecimento é fundamental a qualquer empresa, pois esta, segundo Kanaane e Ortigoso (2001, p. 55) “é um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégias na vida de uma organização”. Devem-se levar em consideração fatores como competências essenciais de cada cargo e suas equipes multidisciplinares, para que haja a promoção de uma sinergia/engajamento organizacional, formando equipes multidisciplinares, com conhecimentos amplos sobre determinada área, para a otimização da atividade ou serviço. Como se consegue isto? Com treinamento adequado e contínuo, interações com o macro e microambiente, disseminando e compartilhando o conhecimento que alguns indivíduos possuem, e com ações proativas para o desenvolvimento dos funcionários e da organização. Afinal, não basta ter apenas a informação: se faz necessário saber o que fazer com esta informação, e transforma-la em um diferencial para a empresa.

Dentro do processo de gerenciamento de conhecimento, as competências podem ser consideradas pré-requisitos em todo o processo de formação e evolução profissional. Dias

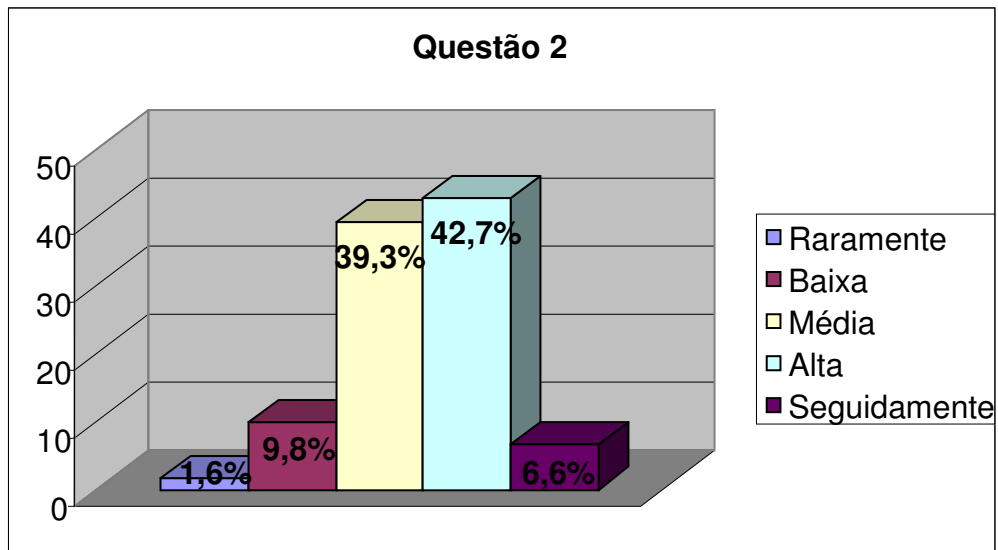
(*apud* BORGES-ANDRADE *et al*, 2006) cita um conceito, onde diz que competência são atributos pessoais (motivações, qualidades e habilidades) evidenciadas na maneira como a pessoa se comporta no trabalho. Outra definição é de Dutra e colaboradores, citado em Borges-Andrade *et al* (2006), ao afirmar que competência é a capacidade da pessoa em buscar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. Há um foco nos padrões de desempenho, orientando o esforço individual para uma maior produtividade e eficiência em seu trabalho. Uma gestão de competências bem feita pela empresa é uma fonte de valor para os indivíduos e para a organização como um todo. Esta gestão, como aponta Borges-Andrade *et al* (2006), é um processo contínuo, de várias etapas, cuja primeira etapa é a formulação da estratégia da organização, definindo a missão organizacional, a visão de futuro e os macro objetivos (ou objetivos estratégicos) da organização. Após esta formulação, o diagnóstico das competências necessárias para tanto deve ser realizado e definido, juntamente com os indicadores de desempenho, para que as competências necessárias sejam bem trabalhadas, aprendidas e/ou aperfeiçoadas.

Os pesquisados foram questionados sobre a participação dos treinamentos, tanto presenciais quanto auto-instrucionais, seja sobre investimentos financeiros ou outros treinamentos, para apurar quantas vezes os pesquisados freqüentam estes treinamentos que o banco oferece.



**Gráfico 7 - Participação nos cursos presenciais do Banco**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 8 - Participação nos cursos auto-instrucionais do Banco**

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao gráfico 8, percebe-se que a grande maioria (88,6% dos pesquisados) realiza os cursos auto-instrucionais do banco, em detrimento ao observado no gráfico anterior (gráfico 7), referente aos treinamentos presenciais (78,6% dos pesquisados). Talvez pela questão econômica, pois os cursos presenciais demandam custos, por parte do banco/agência, de deslocamento, alimentação e hospedagem (dependendo dos dias de duração do curso, nestes 3 itens pode-se gastar mais de R\$ 1.000 com cada treinando), ao passo que os cursos auto-instrucionais estão à disposição de qualquer funcionário, via intranet ou via apostilas e vídeos, o que é menos oneroso ao banco, principalmente pelo fato de um curso poder ser aproveitado por milhares de funcionários, ao mesmo tempo. Também pela questão das agências, onde o funcionário não precisa se ausentar por dias da mesma, bastando utilizar uma ou duas horas de trabalho para realizar estes cursos, ou ainda realizando-o em casa.

Isto vai ao encontro com o que Unesco (*apud* COSTA, 2007) afirma: que a utilização da educação a distância pelas empresas tende a ser vantajosa, pois se aperfeiçoa a produtividade, ao mesmo tempo que se desenvolve a cultura organizacional, e que o desenvolvimento profissional seja realizado no próprio trabalho, ou em casa. Desta maneira, a frequência nos treinamentos são maiores e tende a ser mais flexível, sem custos de viagens e manutenção por parte da empresa.

Retomando o apresentado na página 22, a legenda dos gráficos referentes às questões 4 e 5 é apresentada na figura 2:

Nenhuma	Raramente (média de 1 a cada 2 anos)	Baixa frequência (1 por ano)	Média frequência (2 por ano)	Alta frequência (3 a 4 por ano)
---------	--	------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

Figura 2 – Legenda das respostas das questões 4 e 5

Fonte: Elaborado pelo autor

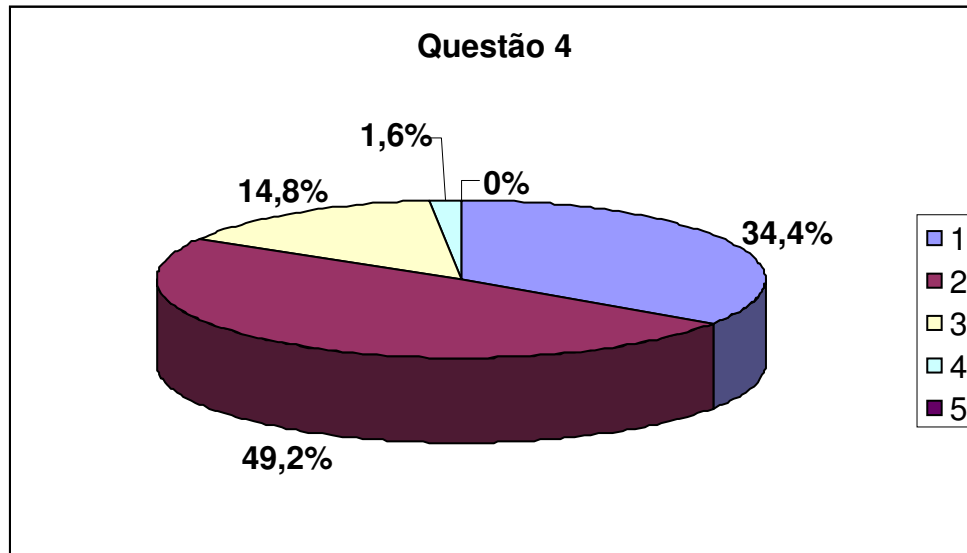


Gráfico 9 - Participação nos cursos presenciais do Banco em investimentos financeiros

Fonte: Dados da pesquisa

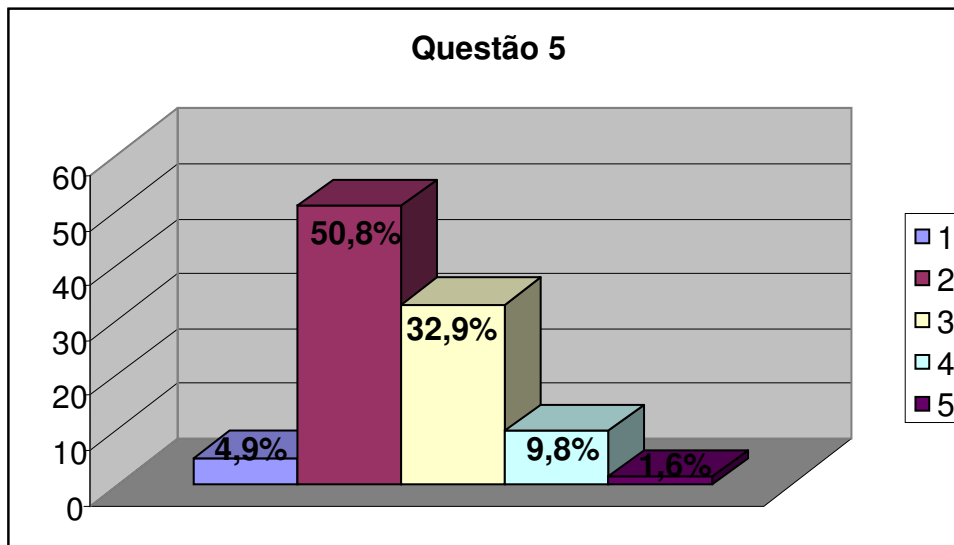


Gráfico 10 - Participação nos cursos auto-instrucionais do Banco em investimentos financeiros

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os gráficos anteriores (9 e 10), percebe-se que o resultado é diferente do encontrado na análise anterior, quando foi questionado sobre os treinamentos em geral realizado pelos pesquisados. 83,6% dos pesquisados responderam, na questão 4, que em nenhum momento ou raramente participaram desta modalidade de cursos, embora existam três cursos presenciais para este assunto. Pode ser que a maioria dos pesquisados deve ter realizado o curso Investimentos Financeiros – CIF, por ser fonte de estudos para as certificações em investimentos que os comissionados necessitam ter para ocuparem suas vagas. Nos cursos auto-instrucionais, referidos na questão 5, 55,7% dos pesquisados tiveram uma procura rara ou baixa dos mesmos, o que parece contraditório, visto que na questão 3, 70,5% dos pesquisados responderam achar muito importante os treinamentos em investimentos financeiros para desempenhar a sua função dentro do banco.

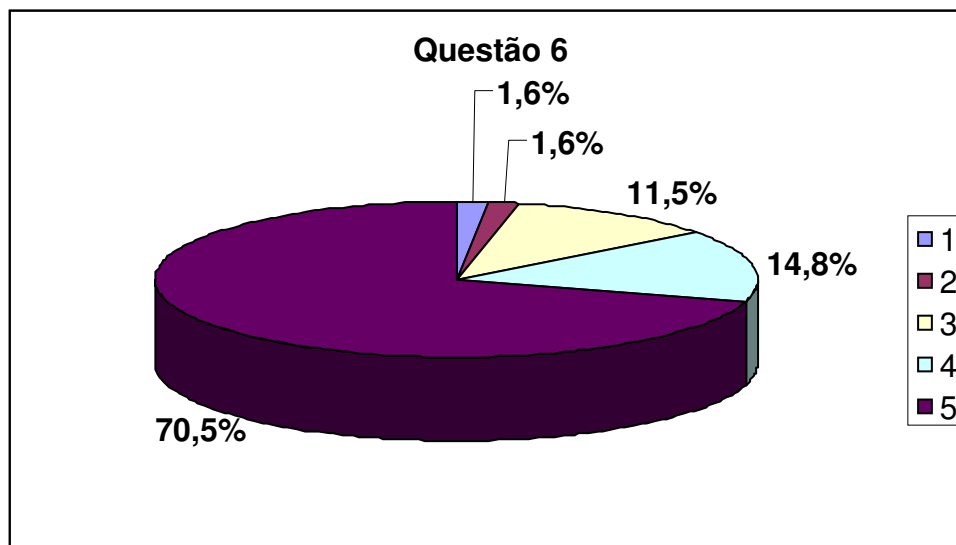
Retomando o apresentado na página 23, a legenda dos gráficos referentes às questões 6 até a 18 é apresentada na figura 3:

<b>1- Discordo totalmente</b>	<b>2- Discordo parcialmente</b>	<b>3- Não discordo, nem concordo</b>	<b>4- Concordo parcialmente</b>	<b>5- Concordo totalmente</b>
-------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

**Figura 3 – Legenda das respostas a partir da questão 6**

Fonte: Elaborado pelo autor

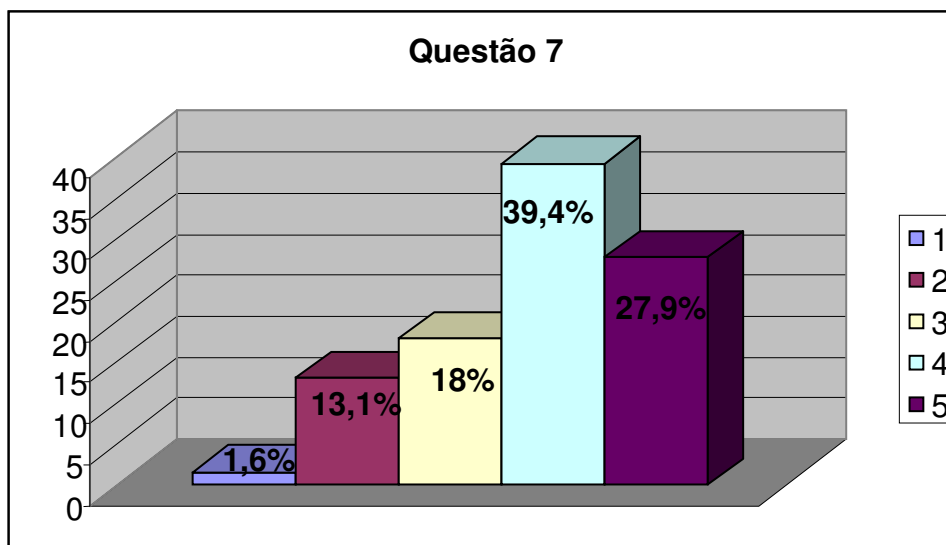
Em relação à necessidade/realização dos treinamentos, foi questionado aos pesquisados sobre os objetivos de realizar os treinamentos e as escolhas e autorizações para realizá-los.



**Gráfico 11 - Adquirir/aprimorar conhecimentos sobre investimentos financeiros nos treinamentos**

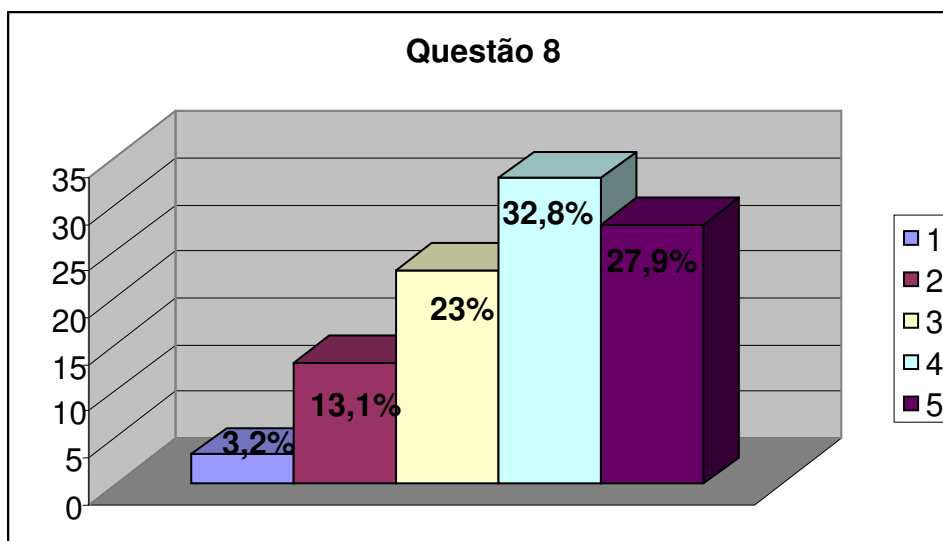
Fonte: Dados da pesquisa

Boa parte dos pesquisados (85,3%) concorda, parcial ou totalmente, com a afirmação da questão, sobre a realização dos treinamentos para adquirir maior conhecimento sobre o assunto investimentos financeiros; o que vai ao encontro com as respostas da questão relacionada à importância do treinamento em investimentos financeiros para o desempenho da sua função no banco. Uma das principais funções dentro de um banco é a de investimentos, afinal os clientes – e empresas – procuram o banco para “guardar” o seu dinheiro, com rendimento, para necessidades futuras ou para capital de giro, visando o não pagamento de juros ao banco.



**Gráfico 12 - Planejamento e escolha dos treinamentos**

Fonte: Dados da pesquisa



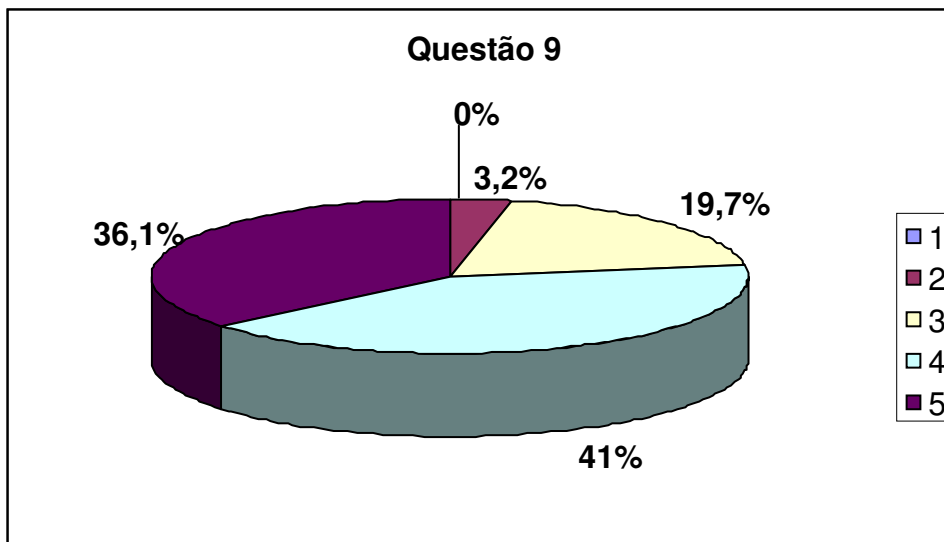
**Gráfico 13 - Autorização do superior para realizar os treinamentos de investimentos financeiros**

Fonte: Dados da pesquisa

As duas questões, 67,3% no gráfico 12, e 60,7% no gráfico 13, demonstram que as escolhas pessoais, em conjunto com as escolhas do superior, seguem a mesma visão. Tão importante quanto à escolha do funcionário, é a permissão e o interesse pelo(s) superior(es) em permitir que o funcionário faça o curso, pois ambos têm consciência de que via curso, os conhecimentos e procedimentos serão aperfeiçoados, o trabalho será desenvolvido de uma maneira mais ágil e correto, e haverá a disseminação do conhecimento e troca de experiência, o que irá enriquecer as atitudes e o trabalho de todos dentro da agência.

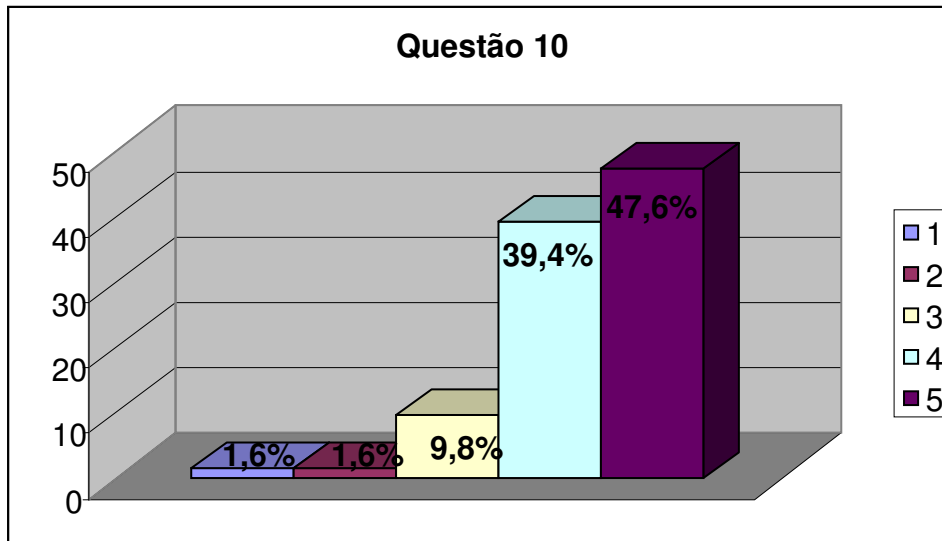
Neste item, Banco Alfa (2008) indica os princípios educacionais prezados pela instituição, onde aponta o aluno como sujeito da aprendizagem, onde o próprio aluno é um agente de educação, assumindo o compromisso com seu próprio aprendizado, tendo o educador como facilitador deste processo; o diálogo e conscientização devem ser constantes entre educador e educando; deve haver a problematização da realidade, pois deve-se debater os temas e as situações que irão ser utilizadas e/ou enfrentadas no dia a dia de trabalho; e aprender a aprender, desenvolvendo no aluno a capacidade de aprender.

Sobre a metodologia dos treinamentos, foi questionado aos pesquisados sobre a eficiência dos métodos de treinamentos, e também sobre a relação dos conteúdos abordados e as atividades exercidas no banco.



**Gráfico 14 - Facilitade de aprendizagem sobre investimentos financeiros pelos métodos dos treinamentos**

Fonte: Dados da pesquisa



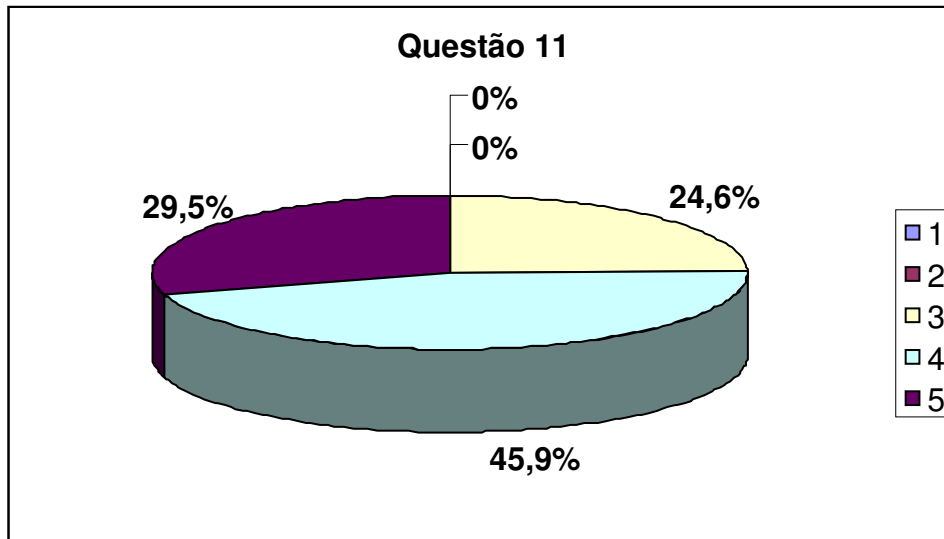
**Gráfico 15 - Relação dos conteúdos sobre investimentos financeiros abordados nos treinamentos com a atividade exercida no Banco**

Fonte: Dados da pesquisa

77,1% dos pesquisados na questão sobre a facilidade de aprendizagem pelos métodos de treinamento, e 87% dos pesquisados na questão sobre a relação dos conteúdos abordados nos treinamentos com a atividade exercida pelo funcionário, no Banco, apontam a boa produção, metodologia e aplicação dos cursos do Banco Alfa, com relação direta entre a teoria aprendida e a prática verificada e aplicada nas agências. Estes fatos são muito importantes, pois um funcionário bem treinado, sabendo sobre o que fala e tendo segurança em suas palavras, e sabendo o que indica em termos de investimento, deixa o cliente mais seguro e confiante em poder discutir e aceitar as idéias, sempre buscando o melhor para o seu investimento.

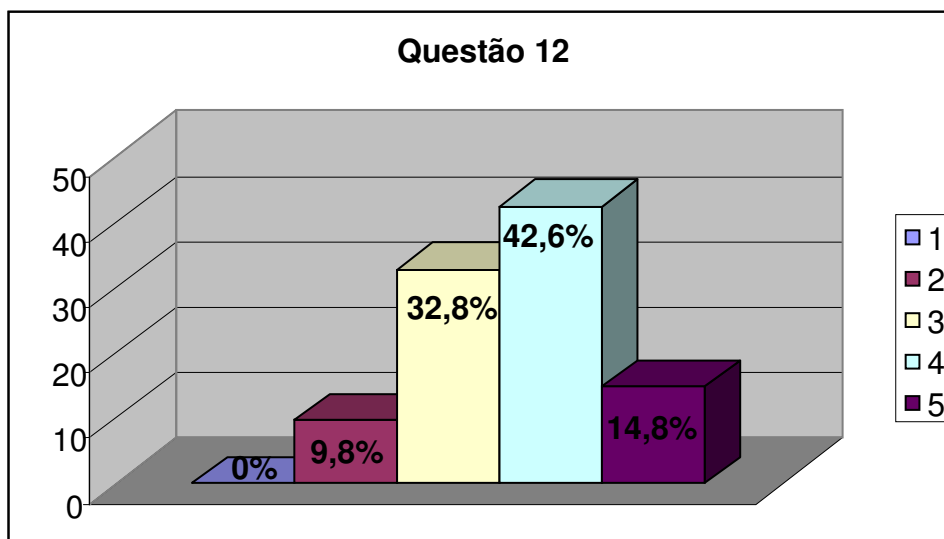
Nas percepções sobre os treinamentos, as questões apresentadas aos pesquisados foram referentes à troca de experiências e interação entre os colegas e a melhora ou otimização no desempenho, em serviço, no que tange aos assuntos estudados nestes treinamentos.





**Gráfico 16 - Influências e novas percepções nas interações com colegas de trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa

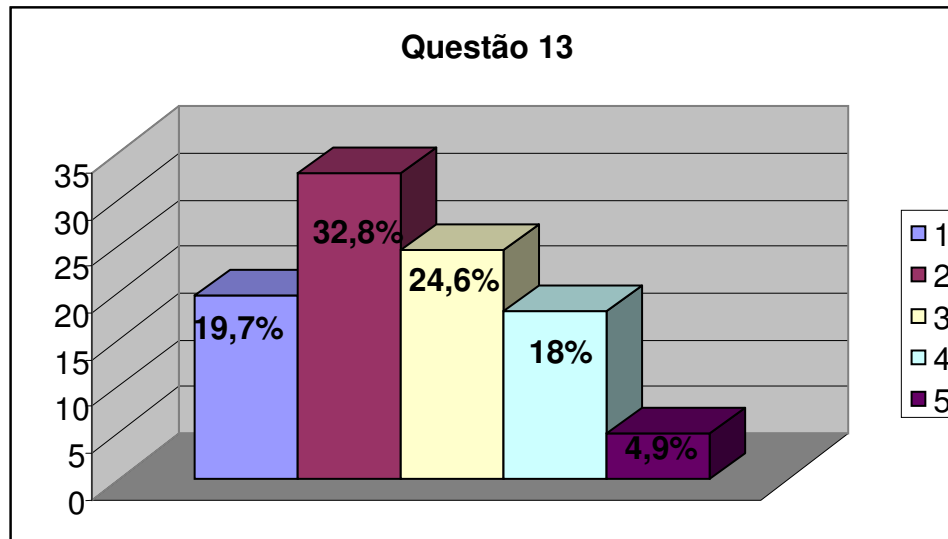


**Gráfico 17 - Influência do treinando nas ações e percepções dos seus colegas**

Fonte: Dados da pesquisa

A troca de informações entre os colegas é uma das maneiras que o Banco encontrou de disseminar o conhecimento. Isto ficou claro nestas duas questões, na qual 75,4% responderam que concordam – parcialmente ou totalmente – na questão sobre as influências e novas percepções nas interações com colegas de trabalho, e 57,4% responderam que concordam – parcialmente ou totalmente – a respeito da influência do treinando nas ações e percepções dos seus colegas. Tal resultado indica que as abordagens dos treinamentos foram bem elaboradas e as matérias estudadas foram bem assimiladas pelos treinandos, pois os mesmos

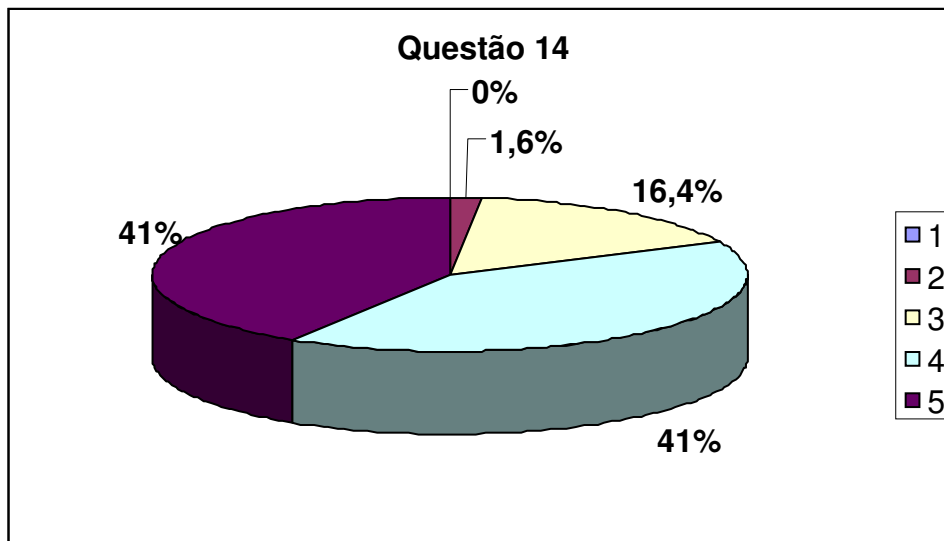
influenciaram seus colegas com a aprendizagem assimilada nos treinamentos e, da mesma forma, também foram influenciados pelos colegas no retorno dos seus treinamentos.



**Gráfico 18 - Dificuldades para pôr em prática o aprendido nos treinamentos sobre investimentos financeiros**

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão que falava sobre as dificuldades para pôr em prática o que foi aprendido nos treinamentos, 52,5% dos respondentes conseguiram, efetivamente, pôr em prática os conteúdos ensinados nos cursos, contra 22,9% que não conseguiram. Os dados revelam que pode ter havido alguma falta de critério na indicação do treinamento, para funcionários que, mesmo comissionados, não tenham que utilizar estes conhecimentos para o seu trabalho, ou que não tenha aptidão neste assunto, não entendem, e deveriam ter um treinamento mais básico antes de enfrentar aqueles mais elaborados. Ainda, com a crescente demanda vendedora dentro das agências, a aplicação dos conhecimentos adquiridos pode ser deixada para um segundo momento, em detrimento do cumprimento das metas.



**Gráfico 19 - Melhora no desempenho do trabalho pós treinamento sobre investimentos financeiros**

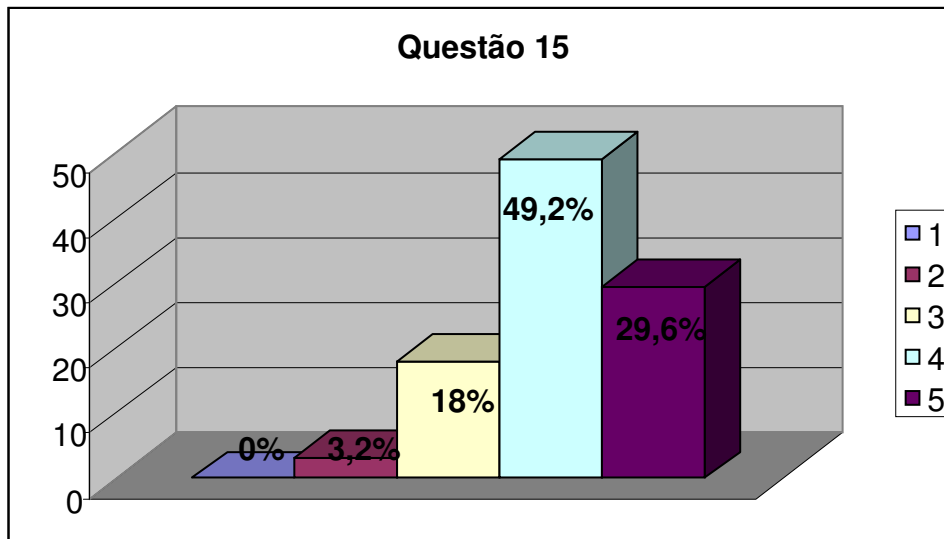
Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão, a maioria dos pesquisados (82%) acredita que teve uma melhora em seu desempenho em relação aos assuntos abordados nos treinamentos, o que vai ao encontro com as respostas das questões sobre influências e percepções nas interações com colegas de trabalho e dos treinandos nas ações e percepções dos seus colegas, o que, com certeza, facilita o aprendizado e o desempenho no trabalho. Se houver algum questionamento sobre a qualidade dos cursos, estas respostas indicam que os mesmos estão sendo bem elaborados e aplicados.

No Banco Alfa existem premissas para formação e atuação, que determinam padrões éticos e postura, exigidos de todos os funcionários/alunos. Banco Alfa (2008, p.26) listou estas premissas, como:

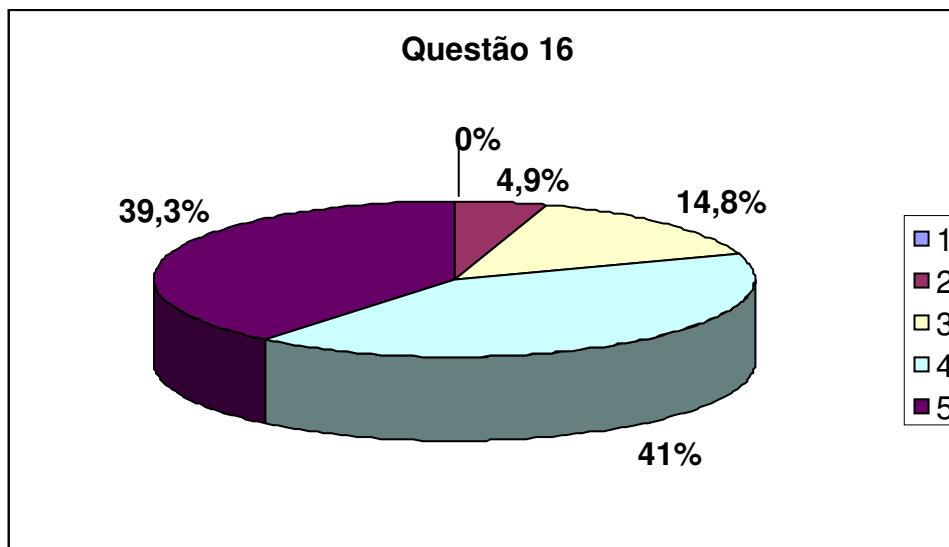
- abertura para o novo;
- rejeição a qualquer forma de discriminação;
- respeito à autonomia e aos saberes dos demais;
- disponibilidade para o diálogo;
- reflexão crítica sobre a prática docente;
- convicção de que a mudança da realidade é possível;
- alegria e esperança.

Em relação ao que os treinamentos trazem como serviço aos clientes, as questões apresentadas aos pesquisados foram referentes ao atendimento das necessidades dos clientes, explicando e argumentando com conhecimento e segurança sobre o assunto.



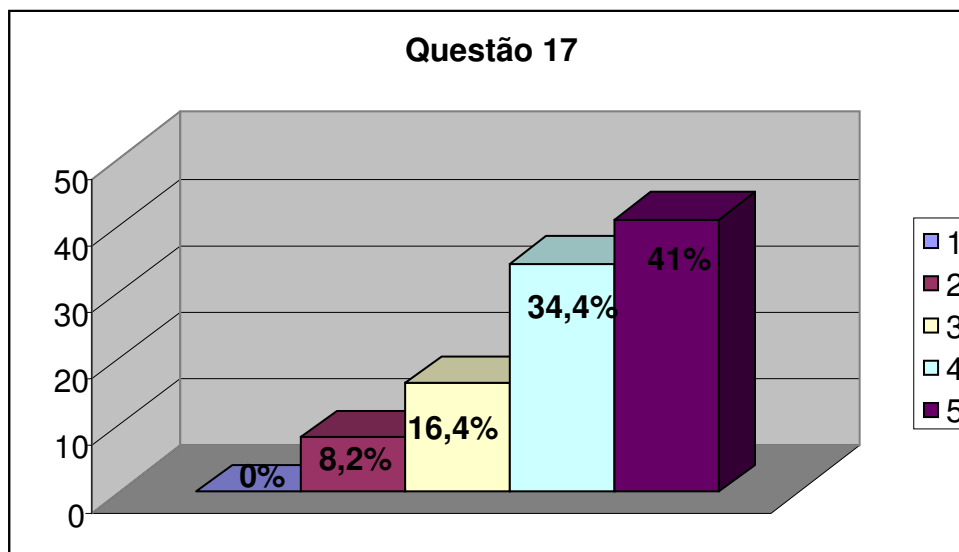
**Gráfico 20 - Atendimento das necessidades dos clientes**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 21 - Conhecimentos adquiridos com as certificações em investimentos para auxiliar o cliente**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 22 - Segurança na informação passada ao cliente sobre investimentos**

Fonte: Dados da pesquisa

O cliente é o maior foco de qualquer empresa, principalmente dos bancos, que travam uma disputa acirrada por cada cliente, tentando oferecer as melhores soluções e ser a instituição que o atenda por completo. Para tanto, se mostra necessário que os profissionais que os atendam estejam preparados, estejam treinados para tal fim. Buscando estas premissas, os treinamentos do Banco Alfa estão demonstrando a visão de preparo do funcionário para o atendimento completo ao cliente, principalmente no que diz respeito a informar com veracidade e segurança: nisto, a questão sobre a segurança do funcionário na informação passada ao cliente apresenta que 75,4% dos pesquisados consideram-se preparados para passar, de maneira segura, todas as informações que o cliente possa ter, quando o assunto refere-se a investimentos financeiros.

Quanto à atuação e preparação dos profissionais que ali atuam, o Banco Alfa (2008, p.26) valoriza e reconhece seus funcionários, dizendo que “estes profissionais contribuem significativamente para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais por meio da sua atuação voltada para o desenvolvimento dos colegas, inclusive no seu local de trabalho”. Além disto, aprimoram a reflexão, a consciência crítica e a capacidade de ação, sempre voltadas a transformações necessárias no ambiente de trabalho. Estas qualidades são frutos das aprendizagens, suas maneiras e formas, e dos conteúdos e metodologias serem de fácil aplicação e, principalmente, de fácil absorção pelo treinando. Seguindo nesta mesma linha, os pesquisados (78,8% na questão que fala sobre o atendimento das necessidades dos clientes e 80,3% na questão sobre conhecimentos adquiridos para auxiliar o cliente) acreditam estar

parcialmente ou totalmente preparados, demonstrando que os treinamentos realmente auxiliam tanto no atendimento das necessidades dos clientes quanto no estudo para a obtenção das certificações que os profissionais do banco possuem. Isto reflete no atendimento qualificado do banco no que tange a informações sobre investimentos financeiros.

Na pergunta aberta presente no questionário, onde se questionava sobre observações feitas nos treinamentos, ou ainda sugestões, de melhora/otimização destes, foram obtidas seis respostas. A tônica destas respostas foi voltada para a necessidade de aumentar a frequência de cursos presenciais para os funcionários, com atualizações frequentes (uma vez por ano) para análise de cenário econômico e para reciclagem sobre os produtos oferecidos pelo banco. Também, foi apontada a necessidade de treinamentos específicos e práticos sobre operações no mercado acionário, de análise gráfica e análise fundamentalista, tanto para quem já está no banco quanto para quem está ingressando. Em outra resposta – ao contrário do que foi apresentado até então – foi sinalizado que o banco não oferece grande variedade de treinamentos presenciais sobre investimentos financeiros; as certificações ajudam muito em termos de conhecimento, mas uma reciclagem anual, com 2 ou 3 dias de treinamento, revisando e atualizando os assuntos essenciais de investimentos financeiros, seria de grande importância para melhorar o desempenho dos funcionários.

Visando sempre a melhora na qualificação de seus funcionários via quantidade e qualidade dos cursos oferecidos, o Banco Alfa (2008) faz uso das suas diretrizes para atuação na área de gestão de pessoas, onde democratizar o acesso ao saber e às oportunidades, educar de forma contínua e permanente (desenvolvendo o lado humano e profissional dos funcionários) e compartilhar a responsabilidade da gestão da carreira com o funcionário e sistematizar e integrar ações (como as políticas e programas de educação, ascensão profissional e avaliação de desempenho) são as peças chaves na melhora do desempenho global e no crescimento constante do banco. Ainda, avaliar sistematicamente e periodicamente (visando aperfeiçoar as ações educativas e de recrutamento e seleção), utilizar as melhores tecnologias da comunicação e da informação, alinhar as ações à estratégia corporativa e, principalmente, produzir e compartilhar conhecimentos (incentivando e valorizando a pesquisa, produção e compartilhamento de conhecimentos, disseminando-os para toda a empresa) também são muito importantes para este processo.

Após a análise dos resultados apresentadas neste capítulo, apresenta-se na sequência, as considerações finais do estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de treinamento, desenvolvimento e educação representa um amplo conjunto de atividades de ensino profissional destinado ao desempenho das funções de uma empresa, visando à melhora e aperfeiçoamento profissional, aumento de produtividade e de geração de resultados. Em constantes mudanças, esta área, em qualquer organização, deve ser sempre revista e reavaliada, analisando e questionando os resultados obtidos frente aos resultados esperados, em linha com as ações de desenvolvimento, remuneração, benefícios e carreira acerca da visão de atuação e de futuro da organização.

O trabalho desenvolvido teve como objetivos verificar a percepção dos funcionários do Banco Alfa na aplicabilidade dos cursos voltados à assessoria de investimentos aos clientes através de uma pesquisa com 61 funcionários de agências do Banco Alfa, localizadas na cidade de Caxias do Sul.

Analisando o perfil dos pesquisados, apurou-se um perfil predominante nos itens idade, onde 39,4% tem de 27 a 33 anos (19,6% tem de 34 a 40 anos, e 22,9% tem de 41 a 47 anos) e tempo de banco, onde 57,3% tem de 6 a 10 anos (6,6% tem de 11 a 20 anos). Os pesquisados estão distribuídos de maneira quase igualitária no gênero (52,4% masculino e 47,6% feminino), com 49,1% pós-graduados e 29,5% graduados. Ainda, 78,6% dos pesquisados realizaram de 1 a 4 treinamentos sobre investimentos financeiros – sendo que existem 18 cursos sobre esse assunto (3 presenciais e 15 auto-instrucionais). Percebe-se que os pesquisados são pessoas jovens, com pouco tempo de empresa, mas interessados em seguir carreira e ascender profissionalmente, qualificando-se nos níveis de ensino, mas deixando a desejar no quesito participação de treinamentos voltados aos investimentos financeiros – 83,6% e o que seria interessante para o seu próprio desenvolvimento profissional.

Verificando os resultados, observa-se que 68,9% dos pesquisados consideram muito importante os treinamentos em investimentos para desempenhar a sua função dentro do banco, mas 83,6% deles raramente – ou com baixa frequência – participam de treinamentos na modalidade presencial sobre investimentos, e 54,9% na auto-instrucional. Ainda, foi verificado que 78,6% dos pesquisados raramente – ou com baixa frequência – participaram de quaisquer treinamentos presenciais, em contrapartida dos 49,3% que tiveram alta ou seguida frequência em quaisquer treinamentos auto-instrucionais, o que demonstra que os pesquisados podem não estar sendo motivados a participar de cursos sobre investimentos – em qualquer modalidade – e em cursos presenciais de qualquer tipo, pois 85,3% dos pesquisados

responderam que realizam os treinamentos em investimentos financeiros para adquirir maior conhecimento sobre este assunto. Isso revela que, grande parte acha importante e quer participar mais de treinamentos sobre investimentos financeiros – principalmente quando se observam os 77,1% dos pesquisados que acreditam que os métodos de treinamentos facilitam o aprendizado, e os 82% que acreditam na melhora de seu desempenho no ambiente de trabalho, em relação aos assuntos abordados nos treinamentos. Com isso, fica evidenciado que o banco tem valorizado e incentivado mais o treinamento auto-instrucional do que o presencial, provavelmente pela questão custo e, principalmente, pelas atuais práticas de ensino, onde o banco deve corroborar com a idéia da qualidade dos cursos à distância e a capacidade de seus funcionários em assimilar e ser o seu próprio agente de aprendizado e ensino.

Interessante também foi verificar que o atendimento às necessidades dos clientes (78,8% dos pesquisados), os conhecimentos adquiridos para atender estas necessidades (80,3%) e a segurança na informação prestada ao cliente (75,4%) foram parcial ou totalmente atingidos pelos treinamentos realizados. Esta verificação demonstra a preocupação e a atenção dos pesquisados com o fato de sempre atender com qualidade, presteza e segurança, os clientes do banco, para que possam sair satisfeitos com o que foi feito, e retornem sempre, para fazerem mais negócios.

Diante do exposto, pode-se dizer que o estudo realizado foi uma amostra local, onde seu resultado não pode ser generalizado para todo o âmbito do Banco Alfa, mas que contribui para a verificação e evolução das práticas, escolhas e maneiras de realizar os treinamentos, por parte do banco, mesmo que este tenha sido realizado com um público restrito – apenas as agências da cidade de Caxias do Sul. Os cursos auto-instrucionais são uma realidade dentro do banco, com uma gama maior de opções do que os presenciais; cabe aos funcionários e a administração de cada agência saber gerenciar a realização dos cursos em horário de serviço – como está normatizado – para haver uma maior eficácia no aprendizado e este poder ser melhor utilizado nas rotinas diárias dos funcionários. Ainda, este estudo pode se tornar mais abrangente, com investigação de mais agências e/ou praças, para que a base de diagnósticos das necessidades de melhoria dos treinamentos, por parte do banco, seja aumentada, facilitando e favorecendo aos funcionários e a própria instituição.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Teresinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Brasília, 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100002&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em 15 jul. 2010.

BANCO ALFA. **Análise de perfil do investidor**. Brasília, 2010. Disponível em <<http://www.ba.com.br/portalba/page17,2011,2011,0,0,1,1.ba>>. Acesso em 20 mai. 2010.

BANCO ALFA - [ba.com.br]. **O Banco Alfa**. Brasília, 2009. Disponível em <<http://www.ba.com.br/portalba/page3,102,2681,0,0,1,6.ba?codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1&codigoNoticia=1504&codigoMenu=616>>. Acesso em 10 out. 2010.

BANCO ALFA. **Proposta Político Pedagógica para atuação em Gestão de Pessoas**. Brasília, 2008. Disponível em <<http://www.ba.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBA.pdf>>. Acesso em 25 Out. 2010.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Editora Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Alex Fogliarini da. **Estudo sobre a incorporação de conhecimentos adquiridos em treinamento auto-instrucionais no BB**. Porto Alegre, 2007. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13916/000649655.pdf?sequence=1>>. Acessado em 10 jul. 2010.

DA COSTA, Cássio Marx Rabello. **Consultoria financeira a clientes pessoas físicas em bancos de varejo: uma análise de marketing**. Florianópolis, 2003. Disponível em <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4245.pdf>>. Acessado em 05 ago. 2010.

JUNIOR, Valdas Urbanavicius; PAULA, Jefferson Olegário de; PRUDENCIANO, Rafael; REZENDE, Marcelo Lacerda. **Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior**. Itajubá, 2007. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314\\_200600030.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314_200600030.pdf)>. Acessado em 20 jul. 2010.

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

KIRKPATRICK, Donald L; KIRKPATRICK, James D. **Transformando conhecimento em comportamento: use o modelo dos quatro níveis para melhorar seu desempenho.** São Paulo: Futura, 2006.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano na Empresa: Valorização das pessoas como ativos.**São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4.ed.. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH,George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo : Atlas, 2000.

SANTOS, Jaqueline Guimarães; SOUZA, Lamunyel Luis de. **Gestão de pessoas através do treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa de laticínios de Campina Grande – PB.** Campina Grande, 2009. Disponível em < [http://www.aedb.br/seget/artigos09/375\\_375\\_Artigo\\_treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_seget\\_2009.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/375_375_Artigo_treinamento_e_desenvolvimento_seget_2009.pdf)>. Acessado em 02 jul. 2010.

SANTOS, Luis Carlos dos; WILHELM, Pedro Paulo Hugo. **Investidor tradicional de renda fixa – perfil de risco e o nível de preparo.** Blumenau, 2002. Disponível em <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/561/513>>. Acessado em 13 ago. 2010.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco.** São Paulo: Atlas, 1996.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA – UCBA. **A UNIBA.** Brasília, 2009. Disponível em <<http://www.ba.com.br/portalba/page3,139,9182,23,0,1,8.ba?codigoNoticia=10699&codigoRet=5993&bread=1&codigoMenu=5987>>. Acesso em 10 jul. 2010.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA – UCBA. **Orientando investimentos financeiros.** Brasília, 2007.

VARGA, Gyorgy. **Seleção de Fundos de Investimento.** Rio de Janeiro, 2000. Disponível em <[http://www.quantumfundos.com.br/educacional/artigos/selecao\\_de\\_fundos\\_de\\_invest.pdf](http://www.quantumfundos.com.br/educacional/artigos/selecao_de_fundos_de_invest.pdf)>. Acessado em 12 ago. 2010.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### Instrumento de pesquisa – questionário

Esta pesquisa visa verificar o nível de preparo dos colegas no quesito investimentos financeiros, no que tange ao oferecimento e negociação correta de produtos de investimento ao cliente. Analisando sob este aspecto, favor responder, com a sua percepção e vivência, as perguntas abaixo. Este questionário servirá para um trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da UFRGS. Ao todo, são 17 questões - favor marcar com um X sua resposta. Obrigado.

**\* Seu gênero**

Masculino                       Feminino

**\* Sua idade**

18 a 26 anos                       41 a 47 anos  
 27 a 33 anos                       48 a 54 anos  
 34 a 40 anos                       55 anos ou mais

**\* Seu grau de formação completa**

segundo grau                       superior                       pós-graduação

**\* Seu tempo de Banco**

01 a 05 anos                       16 a 20 anos  
 06 a 10 anos                       21 a 25 anos  
 11 a 15 anos                       26 anos ou mais

**\* Número de treinamentos sobre investimentos financeiros que participaste no banco**

1 a 2                       5 a 6  
 3 a 4                       7 ou mais

**Questões:**

1) Em relação à frequência com que eu realizo os cursos de modalidade presencial do Banco.				
<b>Raramente</b> (média de 1 a cada 2 anos)	<b>Baixa frequência</b> (1 por ano)	<b>Média frequência</b> (2 por ano)	<b>Alta frequência</b> (3 a 4 por ano)	<b>Seguidamente</b> (mais de 5 por ano)

2) Em relação à frequência com que eu realizo os cursos de modalidade auto-instrucional ou em serviço do Banco.				
<b>Raramente</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>	<b>Seguidamente</b>

(média de 1 a cada 2 anos)	<b>frequência</b> (1 por ano)	<b>frequência</b> (2 por ano)	<b>frequência</b> (3 a 4 por ano)	(mais de 5 por ano)

3) Em relação à importância do treinamento em **investimentos financeiros** para o desempenho da minha função dentro do Banco, responda de acordo com a escala que varia de 1 (**sem nenhuma importância**) e 5 (**muito importante**).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

4) Em relação à frequência com que eu realizo cursos sobre *investimentos financeiros*, de modalidade presencial do Banco.

<b>Nenhuma</b>	<b>Raramente</b> (média de 1 a cada 2 anos)	<b>Baixa frequência</b> (1 por ano)	<b>Média frequência</b> (2 por ano)	<b>Alta frequência</b> (3 a 4 por ano)

5) Em relação à frequência com que eu realizo cursos sobre *investimentos financeiros*, de modalidade auto-instrucional ou em serviço do Banco.

<b>Nenhuma</b>	<b>Raramente</b> (média de 1 a cada 2 anos)	<b>Baixa frequência</b> (1 por ano)	<b>Média frequência</b> (2 por ano)	<b>Alta frequência</b> (3 a 4 por ano)

Com base na escala abaixo, assinalar sua opinião quanto as afirmativas seguintes:

<b>Discordo totalmente</b> <b>1</b>	<b>Discordo parcialmente</b> <b>2</b>	<b>Não discordo, nem concordo</b> <b>3</b>	<b>Concordo parcialmente</b> <b>4</b>	<b>Concordo totalmente</b> <b>5</b>
--	--	---	--	--

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6) Realizo os treinamentos sobre <b>investimentos financeiros</b> com o objetivo de adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto ou aprimorá-los, afinal os treinamentos são afins à minha área de atuação.					
7) A escolha do(s) curso(s) que fiz/farei sobre <b>investimentos financeiros</b> foi planejada e escolhida por mim ou em conjunto com meu superior.					
8) Quando há necessidade de adquirir determinado conhecimento sobre <b>investimentos financeiros</b> , para exercer minha função no Banco, consigo obter autorização do meu superior para realizá-lo.					
9) Acredito que os métodos de treinamento utilizados sobre					

<b>investimentos financeiros</b> (aulas expositivas, leituras, recursos audiovisuais, recursos de ensino e material didático) facilitam o meu aprendizado.					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10) Existe relação entre os conteúdos abordados nos cursos sobre <b>investimentos financeiros</b> e as minhas atividades de trabalho.					
11) Após os cursos sobre <b>investimentos financeiros</b> , a interação com meus colegas do Banco no dia-a-dia trouxeram novas percepções ou influenciaram minhas ações e atitudes no desenvolvimento do trabalho.					
12) Acredito ter influenciado as ações e percepções de meus colegas com os novos conhecimentos que adquiri devido aos treinamentos sobre <b>investimentos financeiros</b> .					
13) Encontrei dificuldades para colocar em prática o que foi aprendido nos treinamentos sobre <b>investimentos financeiros</b> .					
14) Após os treinamentos sobre <b>investimentos financeiros</b> tive uma melhora em meu desempenho nos assuntos relacionados aos conteúdos estudados (pela aquisição de novos conhecimentos ou pelo aprimoramento dos que já detinha).					
15) No que se refere ao atendimento às necessidades do cliente, acredito que os treinamentos do Banco sobre produtos e serviços têm contribuído para atender estas necessidades.					
16) As certificações em investimentos que possuo, e o conhecimento que adquiri afim de obtê-las, me ajudam na hora de indicar o melhor investimento ao cliente.					
17) Tenho segurança para informar o cliente sobre os investimentos que o Banco possui e quais são os melhores para ele, baseado em sua análise do perfil de investidor.					

Tens alguma sugestão ou verificou nos treinamentos alguma necessidade de melhora/otimização dos mesmos sobre investimentos financeiros que o Banco oferece?

---



---



---



---



---



---



---