



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO DO BRASIL S/A:
A Experiência da Gerência Regional de Logística em
Brasília**

JOAQUIM CÂNDIDO AMORIM
MATRÍCULA N.º 9980366-7

Brasília-DF, 01 de dezembro de 2004.

JOAQUIM CÂNDIDO AMORIM

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO DO BRASIL S/A:
A Experiência da Gerência Regional de Logística em Brasília**

**Monografia apresentada como
requisito para conclusão do curso de
bacharelado em Administração de
Empresas do UNICEUB – Centro
Universitário de Brasília**

Prof. orientador Homero Reis

Brasília-DF, novembro de 2004.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

| MEMBROS | ASSINATURA |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. PROFESSOR(A) ORIENTADOR(A) Prof.: Homero Reis | |
| 2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.: Inácio Alves Torres | |
| 3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.: José Maria de Araújo Rabelo | |
| MENÇÃO FINAL: | |

Brasília-DF, 01 de dezembro de 2004.

“Transformar a informação em conhecimento e este em ação efetiva é a função específica do administrador e da administração. De fato, o conhecimento somente se tornou o recurso principal da economia – em substituição aos recursos tradicionais dos economistas, Terra, Trabalho e Capital – devido à emergência da administração.”

Peter F. Drucker

Dedico este trabalho a meu falecido pai, que por seu exemplo me inspirou a retomar os estudos mesmo tardiamente.

À minha mulher Myrna, a quem tive de privar de alguns momentos antes entregues ao convívio para me dedicar a este trabalho.

Agradecimentos,

Ao professor orientador Homero Reis, incentivador de primeira hora e para com quem tenho profunda admiração desde muito, pelas palavras de carinho, pelo tratamento gentil e fundamentalmente pelo apoio e dedicação, sem os quais este trabalho não teria seguido adiante.

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 01 |
| 1.1. Justificativa da escolha do tema | 02 |
| 1.2. Identificação do tema..... | 02 |
| 1.3. Objetivos..... | 03 |
| 1.3.1. Objetivo geral | 03 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 03 |
| 1.4. Problema | 03 |
| 1.5. Hipótese | 04 |
| 1.6. Variáveis..... | 04 |
| | |
| 2. DESENVOLVIMENTO | 06 |
| 2.1. Metodologia | 06 |
| 2.1.1. Quanto aos objetivos..... | 06 |
| 2.1.2. Quanto aos procedimentos de coleta..... | 06 |
| 2.2. Métodos de abordagem..... | 06 |
| 2.3. Métodos de procedimentos | 07 |
| 2.4. Técnicas de pesquisa | 07 |
| 2.5. Universo da pesquisa | 07 |
| 2.6. Técnicas de amostragem | 07 |
| | |
| 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 08 |
| 3.1. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos | 08 |
| 3.1.1. Levantamento de necessidades de treinamento | 12 |
| 3.1.2. Programação de treinamento | 14 |
| 3.1.3. Execução do treinamento..... | 16 |
| 3.1.4. Avaliação..... | 17 |
| 3.2. A empresa que aprende | 19 |
| 3.3. Tecnologias da aprendizagem – e-learning..... | 33 |

| | |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS..... | 36 |
| 4.1. Dados coletados por meio de questionário | 36 |
| 5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... | 52 |
| 6. CONCLUSÃO | 54 |
| 7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES | 55 |
| 8. BIBLIOGRAFIA..... | 56 |
| 9. APÊNDICE..... | 58 |
| 9.1. Questionário – Carta de apresentação..... | 58 |
| 9.2. Questionário sobre treinamento | 59 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|----------------|-------------------------------------------------------------|
| BB-MBA | Programa de Desenvolvimento da Excelência Técnico Gerencial |
| C _M | Conceito médio ponderado |
| GEREL | Gerência Regional de Logística |
| LNT | Levantamento de Necessidade de Treinamento |
| RH | Recursos Humanos |
| T&D | Treinamento e Desenvolvimento |
| UniBB | Universidade Corporativa Banco do Brasil |
| UniCEUB | Centro Universitário de Brasília |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Universalização do treinamento na GEREL..... | 36 |
| Tabela 2 – Periodicidade dos Treinamentos X Necessidade de reciclagem | 37 |
| Tabela 3 – Treinamento como meio de capacitação para novas funções | 38 |
| Tabela 4 – Treinamento como indutor da melhoria do clima organizacional | 39 |
| Tabela 5 – Participação da gerência média na definição do treinamento..... | 40 |
| Tabela 6 – Programação de Treinamento X Percepção dos superiores | 41 |
| Tabela 7 – Gerência média, origem da programação de treinamento..... | 42 |
| Tabela 8 – Prioridade ao treinamento com uso da tecnologia da informação | 43 |
| Tabela 9 – Contribuição do treinamento para o alcance dos resultados | 44 |
| Tabela 10 – Contribuição do treinamento para aumento da eficiência individual | 45 |
| Tabela 11 – Contribuição do treinamento para mudanças na eficácia grupal | 46 |
| Tabela 12 – Transformação do “como fazer” pelo conhecimento dos colaboradores..... | 47 |
| Tabela 13 – Incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal dos funcionários | 48 |
| Tabela 14 – Participação dos respondentes em programa de aprimoramento..... | 49 |
| Tabela 15 – Finalidade da participação em programa de aprimoramento | 50 |
| Tabela 16 – Auxílio para participação em programa de aprimoramento | 51 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Universalização do treinamento na GEREL | 36 |
| Gráfico 2 – Periodicidade dos Treinamentos X Necessidade de reciclagem..... | 37 |
| Gráfico 3 – Treinamento como meio de capacitação para novas funções | 38 |
| Gráfico 4 – Treinamento como indutor da melhoria do clima organizacional | 39 |
| Gráfico 5 – Participação da gerência média na definição do treinamento | 40 |
| Gráfico 6 – Programação de Treinamento X Percepção dos superiores..... | 41 |
| Gráfico 7 – Gerência média, origem da programação de treinamento | 42 |
| Gráfico 8 – Prioridade ao treinamento com uso da tecnologia da informação..... | 43 |
| Gráfico 9 – Contribuição do treinamento para o alcance dos resultados..... | 44 |
| Gráfico 10 – Contribuição do treinamento para aumento da eficiência individual | 45 |
| Gráfico 11 – Contribuição do treinamento para mudanças na eficácia grupal..... | 46 |
| Gráfico 12 – Transformação do “como fazer” pelo conhecimento dos colaboradores | 47 |
| Gráfico 13 – Incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal dos funcionários | 48 |
| Gráfico 14 – Participação dos respondentes em programa de aprimoramento | 49 |
| Gráfico 15 – Finalidade da participação em programa de aprimoramento | 50 |
| Gráfico 16 – Auxílio para participação em programa de aprimoramento..... | 51 |

RESUMO

Em um ambiente competitivo como no que estão inseridos os Bancos, no qual produtos e serviços – conta-corrente, financiamentos, recebimentos, pagamentos, taxas de juros por empréstimos, tipos e taxas de remuneração por investimentos, rede automatizada de atendimento, entre outros – se equivalem, bem como a inserção numa sociedade em que a cada dia mais os clientes se firmam como a razão de ser das empresas, a qualidade dos colaboradores é de fundamental importância para o sucesso dos negócios. A GEREL, no contexto do Banco do Brasil, é um dos organismos responsáveis ao apoio aos negócios – compras, contratações, engenharia, arquitetura, funcionalismo, comunicação, transportes, processamento de papéis, impressão e distribuição de informações a clientes, entre outros – levados a termo na rede de agências. A imposição legal para “aquisição” de funcionários nas estatais aliada às questões ressaltadas apontam para a importância dos esforços de T&D na criação de vantagem competitiva pela GEREL. Isto posto, o objetivo desta monografia foi avaliar o processo de T&D no Banco do Brasil, em especial na GEREL Brasília, e averiguar sua adequação à criação de vantagem competitiva. Trata-se de um trabalho de metodologia exploratória quanto aos objetivos, com abordagem dedutiva, valendo-se de pesquisa documental, bibliográfica e de informações colhidas junto ao corpo diretivo da GEREL através de questionário, cuja leitura e confronto com a teoria levou à conclusão de que as ações voltadas ao Treinamento e Desenvolvimento na GEREL não estão direcionadas à criação de vantagem competitiva. Sugere-se, para futuros estudos, um aprofundamento da questão junto a todos os níveis hierárquicos visando correlacionar a visão dos administradores com o de toda a comunidade da GEREL.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão colocando como prioridade a elevação dos níveis de habilidade e competência de sua força de trabalho. É pressuposto aceito que uma força de trabalho bem treinada é mais flexível, mais consciente e, por conseqüência, mais capacitada a atuar em níveis mais elevados de produtividade e qualidade.

Neste sentido, “o treinamento é um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado”.(Carvalho, 1997: 154)

Treinamento é a ação de tornar apto um indivíduo para determinada tarefa ou atividade. No âmbito organizacional, o treinamento é um meio eficiente de aumentar a eficácia organizacional. “Quando é estabelecido e montado um programa de treinamento espera-se que seus participantes, com a experiência adquirida durante a situação de desenvolvimento, manifestem uma mudança de comportamento no exercício de suas funções”. (Carvalho, 1997: 188)

Através do nível de qualidade do treinamento se define o grau de desenvolvimento dos colaboradores, descobrindo talentos e potencialidades, e verificando os que têm condições de ocupar outras funções de maior conteúdo.

Sendo assim, o tema de que trata esta monografia aborda o Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, visto que o mesmo tem assumido papel fundamental para que as organizações alcancem seus objetivos.

Para tanto, no capítulo 1 está explicitado o tema desta monografia - sua identificação, objetivos, o problema, hipóteses e suas variáveis. O capítulo 2 traz a metodologia orientadora do trabalho – objetivos, procedimentos de coleta, métodos de abordagem, métodos de procedimentos, técnicas e universo da pesquisa e técnicas de amostragem. O capítulo 3 traz a fundamentação teórica. No capítulo 4

são apresentados os dados da pesquisa, seguindo-se o capítulo 5 com a conclusão e capítulo 6 com recomendações e sugestões.

1.1. Justificativa da escolha do tema

A presente monografia foi desenvolvida como proposta de trabalho para atender às exigências do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

A justificativa para tal estudo baseou-se no fato de que programas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D - constituem importantes ferramentas para preparar as pessoas para o desempenho de seus cargos, ajudando os colaboradores a adquirir eficiência no trabalho presente ou futuro, via hábitos apropriados de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

O estudo foi realizado junto ao BANCO DO BRASIL S/A, mais especificamente na GEREL (Gerência Regional de Logística), em Brasília (DF).

A relevância do tema reside no fato de que a indústria bancária passou por uma transformação tecnológica profunda a partir do início dos anos 80. Estas profundas e rápidas mudanças simplificaram processos de trabalho e alteraram os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atribuições, exigindo do profissional bancário maior flexibilidade e capacidade de adaptação ao meio, o que pode ser alcançado através de programas de T&D.

1.2 Identificação do tema

O tema do presente trabalho é “Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos no BANCO DO BRASIL S/A”, tendo como foco a “Experiência da Gerência Regional de Logística em Brasília”.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Analisar o processo de treinamento e desenvolvimento no BANCO DO BRASIL S/A.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Descrever os principais argumentos e conceitos contidos na teoria administrativa concernente a Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- b. Entender a teoria subjacente ao tema para sustento teórico dos pontos abordados nesta monografia;
- c. Estudar o processo de treinamento e desenvolvimento no Banco do Brasil, em particular na Gerência Regional de Logística em Brasília.

1.4 Problema

Os programas de T&D do Banco do Brasil, em consonância com as mudanças ocorridas no cenário da indústria bancária, vem, desde a década de 80, sendo alterados de um enfoque de ensinar procedimentos e habilidades necessárias à execução de tarefas para o oferecer ao treinando a possibilidade de elaborar um projeto de vida profissional, transformando-se em agente ativo de seu desenvolvimento.

O aumento da produtividade do trabalhador, encarada como responsabilidade da administração desde os preceitos da Administração Científica, passou a ser tarefa do próprio funcionário, do qual se espera que pensem criativamente e desenvolvam habilidades para solução de problemas e de análise de

situações, criando soluções inovadoras para problemas inesperados.

Institucionalmente os propósitos declarados dos programas e ações de aprendizagem do Banco do Brasil são os seguintes:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

Ainda neste contexto, a promoção de ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da empresa, direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados, é determinada aos gerentes, que passam a ter fundamental importância no processo conjunto de especificação e escolha de cursos e execução de treinamento, no sentido de, através do conhecimento, gerar vantagem competitiva.

As ações de T&D desenvolvidas na GEREL Brasília estão alinhadas aos propósitos da Instituição?

1.5 Hipótese

H_0 As ações voltadas a T&D na GEREL Brasília estão direcionadas à criação de vantagem competitiva

1.6 Variáveis

Para esse estudo foram consideradas as seguintes variáveis: Treinamento, enquanto “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis

funcionais” MILKOVICH & BOUDREAU (2000: 338), Desenvolvimento, enquanto “processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização” MILKOVICH & BOUDREAU (2000: 338) e Vantagem Competitiva, ou seja, a capacidade das empresas em utilizarem o conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzam em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado, ou seja, o conhecimento e talento humano como diferencial competitivo.

2. DESENVOLVIMENTO

Esta monografia, em termos metodológicos, utilizou do seguinte conjunto de instrumentos na investigação, tendo como finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos:

2.1 Metodologia

2.1.1 Quantos aos objetivos

Exploratória, por ser “feita através do levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam, atuam na área, visitas a web sites e outras fontes de dados” (OCTAVIAN, 2003: 22).

2.1.2 Quanto aos procedimentos de coleta

A pesquisa que embasou este trabalho caracterizou-se como de natureza bibliográfica e documental. Bibliográfica por valer-se de referenciais teóricos publicados em livros, dissertações, redes eletrônicas e revistas; documental por utilizar-se de informações não disponíveis para consulta pública obtidas em relatórios e dados armazenados em meio eletrônico ou não.

2.2 Métodos de abordagem

O método de abordagem utilizado neste trabalho é o dedutivo, o qual, partindo-se “de leis gerais que gerem os fenômenos, permitindo chegar aos fenômenos particulares”. Ou seja, considerando o BANCO DO BRASIL S/A, será observado o atual programa de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Gerência Regional de Logística em Brasília, buscando-se entender quais seus pontos de maior destaque e sua conformidade com as diretrizes que permeiam o processo de T&D definidas estrategicamente pela Organização.

2.3 Métodos de procedimentos

Quanto ao método de procedimentos, foram utilizados os métodos histórico e comparativo. O primeiro, para investigar os eventos de maior importância relacionados ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do BANCO DO BRASIL S/A e o segundo para que se possa encontrar semelhanças e diferenças entre os procedimentos vigentes naquela organização e a teoria administrativa.

2.4 Técnicas de pesquisa

O questionário com perguntas fechadas e auto-explicativas foi utilizado como forma de obter conhecimento genérico sobre o processo Treinamento e Desenvolvimento na GEREL, já que, nas palavras de OCTAVIAN (2003: 25), este instrumento “proporciona um conhecimento genérico sobre as rotinas, ou por outro lado, o estabelecimento de conceitos gerais”.

2.5 Universo da pesquisa

O universo da pesquisa foi limitado aos funcionários da GEREL ocupantes dos cargos classificados pelo Banco como diretivo gerencial, ou seja, Gerente Regional e Gerentes de Núcleo, num total de 11 pessoas.

Desta forma, e na medida em que o universo da pesquisa restringiu-se a 11 funcionários efetivos, optamos por aplicar o questionário a todos os envolvidos.

2.6 Técnicas de amostragem

Na medida em que a amostra estudada foi a própria população, caracteriza-se a “amostragem” por censo - “conjunto de dados estatísticos da população de uma cidade, província, estado ou nação”, e, nesta monografia a obtenção de informações a partir de todos os componentes identificados no universo da pesquisa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos

O subsistema treinamento é composto por um conjunto de métodos e recursos cuja função é adequar os Recursos Humanos (RH) às novas condições da organização. Mais do que nunca o sucesso organizacional depende da qualidade dos seus Recursos Humanos, das habilidades e dos conhecimentos deles. Os novos parâmetros de produção exigem pessoas capacitadas, uma vez que o trabalho braçal cedeu lugar ao trabalho mental. O conhecimento, gradualmente, substitui os tradicionais fatores de produção, que cada vez menos participam do valor agregado dos produtos finais. Por isso mesmo, nas palavras de BOOG (1994: 115):

“Um subsistema de treinamento pode ser organizado para corrigir falhas no método de treinamento vigente, bem como para evitar erros de procedimentos técnicos que oneram a organização, de modo a otimizar o processo de melhoria da qualidade da mão-de-obra”.

Para CHIAVENATO (1994: 413):

“As pessoas são o recurso eminentemente dinâmico das organizações. Os recursos apresentam uma aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”.

O treinamento de pessoal e organizacional se constituem a partir de três estratos de amplitudes diferentes na conceituação do desenvolvimento de RH: a) treinamento, b) desenvolvimento de pessoal, e c) desenvolvimento organizacional. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal preocupam-se, basicamente, com os fatores que influenciam no desempenho e na situação do indivíduo e quais os procedimentos a serem adotados para maximizar o desenvolvimento e a satisfação do indivíduo no trabalho. WAITE (apud CHIAVENATO, 1994: 410), refere-se a:

“Área genérica chamada desenvolvimento, a qual divide em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa

para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho”.

Para MILKOVICH & BOUDREAU (2000: 338):

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Tem-se, assim, que o treinamento é uma forma de ajudar o empregado a adquirir eficiência no trabalho que exerce hoje ou poderá chegar a exercer no futuro. Pode-se dizer, que o treinamento é uma forma de educação, onde o empregado adquire hábitos apropriados, um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o conhecimento técnico completo, à assimilação de atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos, dando importância vital para o aumento da produtividade, gerando uma auto-satisfação.

Na visão de MARRAS (2001: 28), treinamento é um processo de assimilação cultural, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Tem-se, então, que o treinamento pode ser um meio de desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares, preparando o indivíduo na sua forma de pensar e agir, voltando-o à organização. HOYLER (apud CHIAVENATO, 1994: 412), considera o treinamento um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Neste sentido, o treinamento não é despesa, mas investimento preciso em educação do empregado, cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Ressalta-se que, no entendimento de MILKOVICH & BOUDREAU (2000: 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. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas, também, a carreira e outras experiências.”

A educação, segundo CARVALHO & NASCIMENTO (1993: 35), é uma contínua reconstrução da experiência individual, recebendo as instruções como formalização do processo educativo, e alcançando ao desempenho adequado de tarefas profissionais através do treinamento. Segundo CHIAVENATO (1994: 413), educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos.

Não obstante, o treinamento, segundo CHIAVENATO (1994: 413), é uma responsabilidade administrativa, sendo necessário que possua objetivos traçados, a saber: a) preparar o pessoal para a execução das tarefas peculiares à organização, b) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada, c) mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais, criar clima satisfatório entre colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência. Assim, pode-se obter inúmeras vantagens no treinamento, destacando-se as seguintes:

- possibilitar o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa,
- definir prioridades de formação, tendo em vista os objetivos da organização,
- caracterizar os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, custos e outros fatores afins,

- elaborar planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Para CARVALHO & NASCIMENTO (1993: 36) deve-se definir as características e atribuições dos colaboradores, racionalizar métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores, melhorar padrões profissionais dos treinados. Não obstante, deve-se aproveitar aptidões dos colaboradores, dar maior estabilidade de mão-de-obra, estimular o espírito e fortalecer a confiança no mérito como processo de melhoria funcional, diagnosticar o trabalho e elevar o moral da empresa.

O treinamento é um investimento nos recursos que a empresa possui, isto lhe traz um melhor posicionamento em relação ao mercado. Com o treinamento, a empresa só é beneficiada, pois os colaboradores se sentem satisfeitos, confiantes e responsáveis pelo bom andamento das tarefas e eles próprios se tornam uma espécie de marketing da empresa. Além disso, o treinamento propicia ao empregado um acréscimo ao seu saber pessoal, o qual irá influenciar sua vida para sempre, seja pelo conteúdo apreendido, seja pela experiência vivida no processo ensino-aprendizagem. O treinamento cobre uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo em um modelo de sistema aberto, cujos componentes, segundo CHIAVENATO (1994: 426), são: a) entradas (treinados, recursos organizacionais), b) processamento (programa de treinamento), c) saídas (pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional), d) *feedback* (avaliação de procedimentos por meios informais ou de pesquisas sistemáticas).

Convém citar WHERTHER JR. & DAVIS (1983: 101), para os quais a implantação do treinamento serve como processo de transformação, no qual os colaboradores ainda não treinados são transformados em trabalhadores capazes, e os trabalhadores atuais podem ser desenvolvidos para assumirem novas responsabilidades. Contudo, a fim de verificar o sucesso do programa, cada vez mais os gerentes de pessoal exigem que as atividades de treinamento e desenvolvimento sejam avaliadas sistematicamente. O treinamento envolve necessariamente quatro etapas, que são: a) levantamento das necessidades de

treinamento, b) programação do treinamento, c) implementação e execução, e, d) avaliação dos resultados.

3.1.1. Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

Conforme explica MARRAS (2001: 153), o “LNT deve estar presente de forma constante na organização, visando atender à sua demanda elástica”. Para CHIAVENATO (1994: 427), a etapa inicial que viabiliza o processo de treinamento é um diagnóstico mais amplo, portanto, é efetuado em três níveis diferentes. Ao nível da análise da organização total: o sistema organizacional, os objetivos organizacionais e a filosofia de treinamento. Ao nível da análise dos RH: o sistema de treinamento, a análise da força de trabalho e análise das pessoas. Ao nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades, capacidades, atitudes, comportamentos e características pessoais exigidos pelos cargos.

Segundo CHIAVENATO (1994: 427), o sistema organizacional, para desenvolver a perspectiva sobre a filosofia de treinamento é importante considerar os objetivos gerais de curto e longo prazo da organização. MARRAS (2001: 154) afirma que o LNT engloba a pesquisa e a análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativa ao trabalho, existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do cargo.

A análise da organização como um todo, envolvendo os objetivos e recursos da empresa, distribuição dos recursos para atingir os objetivos, o ambiente socioeconômico e tecnológico onde se situa a organização, pode-se então, questionar o que deve ser ensinado em termos de um plano e estabelecer a filosofia de treinamento. Na verificação de todas as espécies de fatores, como planos, força de trabalho, dados de eficiência organizacional, clima organizacional etc., pode-se decidir se deverá dar ênfase ao treinamento e comparar a outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais, para determinar a política global com relação ao treinamento.

Entretanto, à medida que a organização cresce, as necessidades mudam e nem sempre é fácil identificar estas necessidades ou traçar os objetivos do treinamento, por esta, ser uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimentos, deve-se verificar se os RH são suficientes em relação a quantidade e qualidade para as atividades que a organização necessita hoje ou que poderá necessitar futuramente.

Neste sentido, deve-se analisar a força de trabalho e verificar se ela é capaz de se desenvolver, através do treinamento ou se há necessidade de aquisição de pessoal novo. PONTUAL (apud CHIAVENATO, 1994: 431), recomenda que a análise dos RH seja feita através de exame dos seguintes dados para cada cargo: a) número de colaboradores na classificação dos cargos, b) número de colaboradores necessários na classificação dos cargos, c) idade de cada empregado na classificação dos cargos, d) nível de qualificação requerido pelo trabalho, e) nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado, f) atitude de cada empregado em relação ao trabalho e a empresa, g) nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado, h) nível de aptidão de cada empregado para outros trabalhos, i) potencialidades do recrutamento interno, j) potencialidades do recrutamento externo, k) tempo de treinamento necessário externo, l) tempo de treinamento para os novos, m) índices de absenteísmo, n) índice de *turnover* e, o) descrição do cargo.

A avaliação de cargos permite identificar lacunas na organização em função de questões trabalhistas, econômicas e em planos de expansão. A análise de operações consiste em estudo para determinar o tipo de comportamento que os colaboradores devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos, que geralmente consistem nos seguintes dados relacionados com uma tarefa (CHIAVENATO, 1994: 404): a) padrões de desempenho para a tarefa ou cargo, b) identificação das tarefas que compõem o cargo, c) como cada tarefa deve ser desempenhada para atender os padrões, habilidades básicas para o desempenho de cada tarefa de maneira requerida.

Na verificação das habilidades e conhecimentos, define-se a necessidade de treinamento para habilitar a pessoa ao cargo, ou seja, é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e habilidades atuais do ocupante. As necessidades investigadas devem ser atendidas por ordem de prioridades ou de urgência na sua satisfação ou solução. O LNT se baseia nas informações colhidas e agrupadas. Assim, conforme explica CHIAVENATO (1994: 425):

“A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, cabendo ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabem a ele todos as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não os serviços de assessoria”.

O levantamento das necessidades de treinamento se constitui, para a organização, na mais importante fase, posto que será o desenrolar desse processo que evitará ou não que a empresa desperdice seus recursos, financiando um treinamento inadequado aos objetivos da mesma.

3.1.2. Programação de treinamento

Sem pessoal qualificado, poucas empresas podem oferecer ao mercado produtos ou serviços de qualidade. Assim, parece desnecessário mencionar que a organização que não apresentar uma postura obsessiva em relação ao constante aprimoramento de seus Recursos Humanos, não terá condições de competir com os concorrentes.

A preocupação com treinamento não deve restringir-se à melhoria dos RH disponíveis atualmente, mas voltar-se para preparar o futuro da organização. Em poucos anos, os Recursos Humanos deverão ter um perfil diferente do atual, portanto, desde já a organização deve planejar-se para dispor de RH com características que serão decisivas para manter a competitividade organizacional em um futuro de médio e longo prazo. Para tanto, a organização deve prever quais as habilidades e quais capacidades devem ser desenvolvidas, e começar logo o

treinamento.

Conforme CHIAVENATO (1994: 426), quando já se tem o diagnóstico precisa-se definir meios com os quais somar as necessidades indicadas ou percebidas e parte-se para a programação. A programação de treinamento sistematiza com fundamentos nos seguintes aspectos, a serem analisados durante o levantamento, ainda conforme CHIAVENATO (1994: 428):

“a) qual a necessidade? onde foi assinalada em primeiro lugar? ocorre em outra área ou setor? qual a sua causa? é parte de uma necessidade maior? Como resolvê-la: em separado ou combinados com outras? É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la? A necessidade é imediata? Qual sua prioridade? A necessidade é permanente ou temporária? Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos? Qual o tempo disponível para o treinamento? Qual o custo provável do treinamento?”

Segundo MARRAS (2001: 155), no que tange ao planejamento do treinamento, trata-se de uma área de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. É o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que rege as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade.

Os recursos colocados à disposição do treinamento geralmente estão relacionados com os problemas diagnosticados e como seqüência do programa faz-se o planejamento, que tem por finalidade evitar o improviso administrativo, a qual leva ao acaso e à incerteza. Segundo CARVALHO & NASCIMENTO (1993: 40), planejamento é uma projeção de intenções com base nos fatos passados e presentes.

Trata-se de função gerencial que seleciona os objetivos de determinada unidade ou de toda a organização, apontando diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas. A tecnologia educacional de treinamento, segundo CHIAVENATO (1994: 429), após determinar a natureza da habilidade, conhecimento ou comportamento desejado é necessário determinar as técnicas de programa de

treinamento utilizadas para poder otimizar a aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. Ainda pode-se classificar quanto: ao uso, tempo e local. Quanto ao uso, CHIAVENATO (1994: 429) explica que as técnicas de treinamento são orientadas para o conteúdo, que são técnicas desenvolvidas para transmitir o conhecimento através de leitura, recursos audiovisuais, instrução programada ou assistida por computador.

Sobre o treinamento, CHIAVENATO (1994: 429) também afirma que, depois do ingresso no trabalho, este pode ser realizado no local de trabalho ou fora dele, porém, deverá ser um processo racional, obedecer a programação geral, para atingir a eficiência do treinamento quando surge o questionamento sobre o local da aplicação. No entanto, uma empresa de pequeno ou médio porte dificilmente investe em treinamento, opta em treinar o empregado no próprio local de trabalho, apresenta várias modalidades: admite-se aprendiz e treina-se em certos cargos, faz-se rodízio de cargos, treina-se em tarefas e enriquece o cargo etc.

Sendo assim, definir aspectos tais como a forma e o local do treinamento pode ser fundamental para o bom desempenho dessa atividade. A escolha errada, além de poder gerar mais custos, pode também resultar em menor eficiência do treinamento, em função de não permitir, por exemplo, que os treinandos se sintam à vontade.

3.1.3. Execução do treinamento

Em função das necessidades diagnosticadas, pode-se partir para a implementação do programa de treinamento. Segundo CHIAVENATO (1994: 450), o treinamento pressupõe uma relação de instrução x aprendiz. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído. Segundo CHIAVENATO (1999: 186) afirma que:

“Em muitas empresas a administração de RH recebe as solicitações de treinamento das diversas áreas empresariais, porém, está havendo

uma participação crescentemente maior dessas áreas que receberão o treinamento, na determinação do conteúdo adequado à realidade da empresa, na definição da duração do horário dos eventos e na escolha do método didático a ser adotado”.

O treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. O custo desse treinamento deve ser considerado como um investimento que dará resultados positivos de médio e longo prazos, portanto, não deve ser visto como despesa. O treinamento exige disposição e esforço dos aprendizes, o espírito de cooperação do pessoal, supervisores que devem participar efetivamente na execução desse programa. É por demais compensatório para o empregado a eficiência da supervisão que se dá devido à uma direção adequada e aberta. O treinamento se completa na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações resulta numa mudança comportamental do treinamento. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência.

CHIAVENATO (1999: 304) aponta duas categorias como técnicas de treinamento: a) treinamento no cargo, que considera na prática a informação, conhecimento e experiência na função; e, b) técnicas de classe, que utilizam métodos teórico-formais para desenvolver habilidades. O uso de cada uma dessas categorias dependerá do tipo de conhecimento a ser repassado ao empregado, bem como do próprio tipo de atividade da organização.

3.1.4. Avaliação

A avaliação é o processo final do treinamento e consiste na verificação de sua eficácia, de modo a permitir saber se o treinamento atingiu às expectativas dos colaboradores e da empresa. Os aspectos a serem considerados na avaliação são: determinar até que ponto houve modificação no comportamento dos colaboradores treinados, e demonstrar a relação entre os resultados e a consecução das metas da empresa. Avaliação ao nível organizacional treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia da organização e deve proporcionar resultados, a saber: aumentar a eficácia organizacional, melhorar a imagem da empresa, melhorar o

clima organizacional, melhorar o relacionamento empresa x empregado, facilitar as mudanças e a inovação, aumentar a eficiência etc. (CHIAVENATO, 1994: 452). A avaliação ao nível dos RH o treinamento deve proporcionar resultados, como a redução da rotação de pessoal e do absenteísmo, o aumento da eficiência individual dos colaboradores, elevar o conhecimento das pessoas, a mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas etc.

A avaliação do treinamento pode proporcionar resultados como o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, reduzir o fluxo da produção, reduzir o tempo de treinamento, a redução dos índices de acidentes e de manutenção de máquinas e equipamentos etc. O critério de eficácia do treinamento e desenvolvimento tem um significado especial quando se trata de um conjunto de mudanças no ambiente da organização e nas demandas da organização. Pode-se notar que o treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que uma formação profissional e aperfeiçoamento profissional. A educação profissional gera mudanças de comportamento na organização, através das informações, o desenvolvimento das habilidades de atitudes e de conceitos. O treinamento é de grande responsabilidade, pois traz ônus à empresa devido aos custos, que devem ser revertidos em lucro após o treinamento.

Conforme explica CHIAVENATO (CHIAVENATO, 1999: 307), ao final do treinamento de recursos humanos, a avaliação deve buscar saber se houve melhorias quanto a: a) diminuição da rotatividade; b) aumento da eficácia individual e grupal; c) elevação do conhecimento individual; d) mudanças de atitudes e comportamentos; e, e) melhoria da qualidade de vida no trabalho. Destacando a importância da avaliação do treinamento, WHERTHER JR. & DAVIS (1983: 216) são categóricos ao afirmar que:

“A falta de avaliação pode ser a falta mais séria na maioria dos esforços de treinamento e de desenvolvimento. (...) Os profissionais de pessoal raramente perguntam: ‘o programa alcançou os objetivos estabelecidos?’. (...) Os estudos de acompanhamento podem ser efetuados meses após a aplicação do treinamento, a fim de verificar a retenção da aprendizagem.”

Não obstante, o treinamento é o mais eficiente meio de resolver o problema da incompatibilidade entre os homens e a modernidade das máquinas e ferramentas com que irão trabalhar. Principalmente nos dias atuais, essa “atualização” é fruto cada vez mais das técnicas de treinamento. Sem tal recurso, a julgar pela velocidade com que hoje evolui o maquinário, a revolucionária tecnologia desse final de século seria perdida por impossibilidade de uso nas empresas.

Contudo, a noção de treinamento também evoluiu nas últimas décadas do Século XX, a partir da inclusão do conceito da “empresa que aprende”, iniciado por Peter Senger.

3.2. A empresa que aprende

Conforme MEGGINSON *et al.*:

“O conhecimento adquirido é também o conhecimento a ser desenvolvido pelo homem ou pela organização. Não precisa ser algo criado, mas apenas ser novidade, a originalidade é menos importante que a utilidade” (MEGGINSON et al, 1998: 38).

Para uma organização, a maneira mais direta e, geralmente, a mais eficaz de se adquirir conhecimento é a compra – isto é, adquirir uma organização ou contratar pessoas que possuam o conhecimento desejado. No caso de uma pessoa, o mais comum é utilizar-se da transferência de conhecimento de quem o possui. Desse modo, a contribuição de uma sociedade solidária é eficiente e muito bem-vinda.

Percebe-se que cada vez mais as empresas adquirem outras empresas especificamente por seu conhecimento. De modo geral, elas se dispõem a pagar mais que o valor de mercado de uma empresa em virtude do que esperam obter como o acréscimo do novo conhecimento ao seu próprio estoque.

Uma organização rica em conhecimento, mesmo uma empresa forte, pode tornar-se frágil se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma

aquisição, por exemplo. A relação do conhecimento com determinadas pessoas e com determinado ambiente significa que um comprador pode terminar com apenas uma fração do conhecimento que existia antes da venda. Tanto a incerteza de uma aquisição corporativa quanto a ruptura dos processos e redes internas de trabalho, costumam levar algumas das pessoas talentosas a explorar novas opções e, por vezes, a deixar a empresa, levando consigo seu conhecimento (MEGGINSON *et al*, 1998: 40).

A propósito de se viver na “era do conhecimento”, também defendida como a “era do cérebro” por alguns pensadores, não se poderia deixar de relacionar a questão do conhecimento – alicerce para o estabelecimento das competências – com a filosofia, ciência que estuda o funcionamento desse binômio denominado “cérebro/mente”.

Não é suficiente, portanto, investigar o que as organizações buscam e valorizam em seus profissionais. Precisa-se ainda, conhecer porque buscam essas coisas. O que mudou? Como e porque mudou? Que fatores estão provocando esta mudança? Qual a dimensão da mudança? Quais seus impactos? Afeta a que? O que melhora e o que piora? O que é gestão de mudanças?

E pelo lado profissional, no plano individual, a importância de conhecer e “como agir”. O que fazer para atender às expectativas da organização? Como conhecer quais, exatamente, são suas expectativas em relação ao desempenho/resultado individual ou de equipe? E quanto às diretrizes estratégicas? Os objetivos individuais estão alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais? É possível alinhá-los?

É válido dizer que o cotidiano das organizações é marcado por uma infinidade de relações complexas e é importante que as pessoas tenham consciência dessa realidade e compreendam que fazem parte de uma diversidade de relações. Essa compreensão favorece o pensamento sistêmico e contribui para que cada componente de uma equipe atue na construção de objetivos comuns e no

alinhamento dos seus objetivos aos da organização.

De que forma as pessoas estão assimilando a gestão das mudanças? Suas mentes estão preparadas para a velocidade com que as mudanças acontecem? Estão preparadas para adotar novos paradigmas? É possível identificar qual o paradigma estabelecido? Há, realmente, um paradigma? Pois se sabe que, quando as mudanças são muito freqüentes, o princípio é justamente, a ausência de um paradigma (MEGGINSON *et al*, 1998: 41).

Diante dos questionamentos acima, compreende-se que as organizações não são meras produtoras de bens e serviços, mas verdadeiras *stakeholders*¹, pois se tornam responsáveis em contribuir para o bem-estar mundial. Este é um fator que eleva, significativamente, a imagem dessas empresas (MEGGINSON *et al*, 1998: 42).

Executivos e gerentes que não estiverem atentos, permanentemente, a movimentos valorativos da sociedade, terão dificuldades em perceber e usufruir dessa tendência. Com isso, poderão perder a grande oportunidade de elevar ou de manter sua empresa na vanguarda. Muitas organizações estão atuando com a perspectiva da responsabilidade social à custa de “forceps” sem primeiro compreender o funcionamento da complexa “máquina” que vai produzir a responsabilidade social. Para obter esse produto das organizações, precisa-se criar na sociedade uma consciência coletiva para esse valor, e a consciência se estabelece nas mentes dos indivíduos (MEGGINSON *et al*, 1998: 45).

A sociedade emergente poderá ser baseada no conhecimento de trabalhadores altamente qualificados. É a primeira sociedade em que a maioria das pessoas não faz o mesmo trabalho, tal como era o caso quando dominavam os camponeses, ou quando se julgou que poderia ser constituída por operadores de máquinas. Isto é muito mais do que uma mudança social. Trata-se de uma viragem

¹ *Stakeholders* – Empresas cujos processos e sistemas de trabalho apresentam excelência nas relações com empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, meio ambiente e ecossistema.

fundamental na condição humana (SVEIBY, 1998: 17).

Pode-se dizer que os trabalhadores desqualificados não constituirão a maioria na sociedade do conhecimento, mas poderão se constituir o maior grupo de população ativa. Mesmo que os trabalhadores da sociedade do conhecimento sejam ultrapassados em número por outros grupos sociais, serão estes que darão a esta sociedade emergente o caráter, a liderança e o perfil social. Poderão não ser a classe que governa, mas já se constituem na classe que lidera.

A sociedade corre o perigo de um novo “conflito de classe” entre a minoria dos trabalhadores do conhecimento e a maioria das pessoas que ganharão a vida de formas tradicionais ou nos serviços. Tornar-se-á, inevitavelmente, muito mais competitiva que qualquer outra sociedade. Não haverá países “pobres” – só países ignorantes. E o mesmo será verdade para os indivíduos, as empresas, as indústrias e todos os tipos de organizações. A nova sociedade implica em dois novos requisitos: os trabalhadores qualificados passarão a trabalhar em equipe e terão acesso a uma nova organização, da qual serão colaboradores ou, pelo menos, filiados (SVEIBY, 1998: 20).

Percebe-se que na sociedade do conhecimento não é o indivíduo que produz o rendimento. Ele passará a ser o centro de custos, em vez de rendimentos. Será uma sociedade de colaboradores, em que estes possuem novamente os instrumentos de produção. O investimento no conhecimento determinará se o empregado é produtivo, e não as máquinas ou o capital que a organização oferece. Sendo assim, o item seguinte explicará melhor o conhecimento voltado para a gestão como função social.

A sociedade contemporânea, por vezes, tem menosprezado o tipo mais importante de conhecimento, ou de capital intelectual, aquele que sustenta as comunidades – o capital da sabedoria que é o estoque disponível do pensamento reunido ao longo de milhares de anos que nos faz viver de forma a sustentar o bem-estar da comunidade. Observa-se que essa comunidade pode ser tão mais próspera

quanto maior for o estoque de capital da sabedoria colocado em uso comum (SVEIBY, 1998: 21).

Existem histórias que reservam fortes tradições e valores, as quais são guardadas em textos como a Bíblia, o Alcorão, o I Ching e os escritos de Confúcio, Platão e muitos outros. Vêm-se valores refletidos em documentos, como por exemplo, a Declaração da Independência Norte Americana, que segundo SPPROULE (1992: 28) “todos os homens são dotados de direitos inalienáveis como a Vida, a Liberdade e a Busca da Felicidade”.

Ao longo de civilizações e eras, a sociedade humana clama por justiça, honestidade, tolerância, compaixão, generosidade, autodisciplina e coragem. É a sabedoria que tem sido durante séculos um ponto de referência para que as pessoas encontrem o equilíbrio entre vontade e necessidade em suas vidas.

O aprendizado e o conhecimento – palavras de ordem da década de 80 nas organizações de vanguarda – chegam à esfera pública na segunda metade da década de 90 e começam a criar a consciência de que “aprender é um bom negócio”. É aí que começa a aparecer a concepção de centros de desenvolvimento nas organizações – o estudo de procedimentos no local de trabalho. Logo, a popularidade da expressão “trabalhadores do conhecimento” sugere que esse perfil tiraria proveito de pessoas ou partidos da globalização.

A informação está disponibilizada para todos e não mais se caracteriza como “poder”, sendo este reservado a quem transforma a informação em conhecimento, o que pode estar em qualquer nível da organização. Assim, tendo sido desenvolvida até então uma abordagem a respeito do conhecimento, será feita, a seguir, uma abordagem a cerca da gestão do conhecimento em seu âmbito organizacional.

Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais

“primitivas”, o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformam o conhecimento individual numa obra coletiva. Eventuais revoluções (no “como fazer”) decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humanas (SVEIBY, 1998: 29).

Nos tempos altamente competitivos de hoje, não poderia ser diferente. Na verdade, com os competidores muito próximos, qualquer alternância na tecnologia pode decidir o momento do jogo. E tecnologia é, segundo os dicionários, totalidade (e aplicação) de conhecimentos. Adicionalmente, com a evolução e o barateamento da tecnologia da informação, há um nivelamento entre os concorrentes no poder de aquisição de hardware e software. Conseqüentemente, nivela-se a capacidade instalada de cada competidor. Algo mais ou menos como algumas corridas de automóveis, onde os mesmos são absolutamente iguais e quem decide a competição é o braço (e a cabeça) do piloto (SPPROULE, 1992: 114).

Um indicador de que cresceu a percepção da importância do conhecimento nas organizações é a própria proliferação de matérias de revistas especializadas ou não, de livros publicados sobre o assunto e de palestras em seminários que tratam de gestão. Normalmente os temas desses materiais e eventos versam sobre talento humano, inteligência competitiva, capital intelectual, engenharia do conhecimento e gestão do conhecimento. Em comum, a reafirmação da importância da ação sistemática facilitadora, por parte da organização, no sentido de criar, utilizar, reter e medir o conhecimento.

Na “era do conhecimento” busca-se o ‘homem global’, o homem integrado. Com a Tecnologia da Informação, o homem volta a se envolver – como nas sociedades tribais – completamente em seus papéis. A cultura organizacional adquire uma importância ainda mais crucial. A ponte da gestão do conhecimento para a administração de Recursos Humanos se dá, justamente, pela cultura organizacional. As organizações são microcosmos da sociedade que as envolve.

Assim, ao lidar com questões de mudança numa organização, o profissional de RH estará lidando com questões culturais mais gerais (SPPROULE, 1992: 115).

Do ponto de vista mais geral, a fragmentação, a competição e a reação são traços marcantes na mentalidade de gestão ocidental. Por isso, a fragmentação faz com que as empresas tradicionalmente vejam RH como uma área bem definida, estanque, com suas responsabilidades e atribuições, as quais seriam diferentes das da área de atendimento ao cliente, vendas ou marketing. Por isso, por exemplo, demora tanto tempo para que as deficiências de um funcionário (no relacionamento com o cliente) sejam analisadas, estruturadas e abordadas por alguma ação da área de recursos humanos (SPPROULE, 1992: 115).

Por outro lado, a competição se tornou o grande viés pelo qual a maioria das organizações aborda a mudança. A mudança se dá na medida da necessidade da competição no mercado, numa visão sempre de curto prazo. Por isso que muitos dos problemas de hoje advêm de 'soluções' de ontem, e as soluções dadas hoje irão gerar novos problemas amanhã. Assim, tradicionalmente, poucas ações de RH endereçam causas organizacionais realmente básicas. Nessa linha, provavelmente, a área de RH seria pressionada, no caso daquela deficiência no atendimento a clientes, a estruturar rapidamente um 'programa de treinamento emergencial para o pessoal da linha de frente' (SPPROULE, 1992: 116).

Muitos crescem acostumados a mudar apenas por reação a forças externas, e não por desejo genuíno de transcendência, imaginação ou ambição intelectual. Acostumou-se, desde a escola, a fazer o que nos mandam, ler o que nos indicam, responder ao que nos perguntam. Em conseqüência, numa empresa, a maioria das pessoas se apega passivamente à rotina. Quando algo não funciona, chama-se o 'especialista'. Mesmo que esse especialista resolva o problema, poucas pessoas terão podido ou se interessado em aprender com o caso, de forma a poderem agir diferente em situações futuras. Retomando aquele exemplo do atendimento a clientes, com o eventual fracasso do programa de treinamento, provavelmente a empresa contrataria uma 'consultoria especializada', e os resultados de seu trabalho

seriam implementados 'cegamente', isto é, sem ter ocorrido nenhum aprendizado no processo (SPPROULE, 1992: 117).

Saber como iniciar, apoiar e sustentar processos que promovam o aprendizado organizacional se torna crucial. Aqueles que possam ser parceiros na construção de sistemas e estruturas necessários para o aprendizado organizacional, terão papel decisivo na sustentação da vantagem competitiva. Nessa perspectiva, os profissionais de RH se tornam agentes de aprendizado e consultores em performance, na visão de que a capacidade de aprendizado coletivo de uma organização ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico (SPPROULE, 1992: 118).

Nessa linha, os profissionais de RH deixam de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas, e passam a se concentrar em promover o autodesenvolvimento e o pensamento crítico. Isso leva necessariamente o profissional de RH a sair de sua mesa e ir para onde o trabalho está sendo realizado. O que se espera, nessa visão, é que o profissional de RH, equipado com o conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem, e portador da visão global de negócio, seja capaz de articular na empresa os processos básicos de gestão do conhecimento organizacional de modo sustentável (SPPROULE, 1992: 119).

O papel passa a ser de um catalizador e de um facilitador do aprendizado. A terceirização em diversas áreas de RH – recrutamento, pagamento e treinamento, por exemplo – está tirando os profissionais das atividades mais operacionais. Em contrapartida, cada vez mais esse tipo de profissional é exigido em seu entendimento do negócio, sua visão da concorrência e seu conhecimento da tecnologia disponível (SPPROULE, 1992: 120).

O conhecimento é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas de conhecimento numa organização, normalmente, são: preferências e necessidades dos clientes, desempenho da companhia, concorrência, aplicações de tecnologia,

uso da informação existente, setores e nichos de mercado e regulamentações externas. As principais atividades relacionadas à gestão do conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, reutilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade. Tendo isso em vista, como o profissional de RH pode se engajar nesse esforço, na abordagem da gestão do conhecimento? Como a área de RH vai se posicionar numa organização do aprendizado? (ODENWALD & MATHENY, 1996: 73).

A atuação de Recursos Humanos pode se dar também em três grandes níveis, na abordagem da gestão do conhecimento: a) abrindo horizontes para o nível executivo; b) educando a gerência média; c) instrumentando a 'linha de frente'. Para o nível executivo, nunca é demais lembrar os papéis fundamentais que SENGE (1990) atribui aos líderes: projetista, educador e facilitador. Um desafio muitas vezes negligenciado – às vezes até por falta de espaço político – por RH é preparar o nível executivo para esses papéis.

Como projetista dos processos organizacionais, o nível executivo principal é responsável por compartilhar a visão de negócio com todos na organização. Nesse papel ele se aproxima do 'gestor cultural' pensado por SCHEIN (1985). Sua ação se dá por meio de diretrizes, políticas, definições abrangentes. Como educador, o líder precisa apoiar os membros da organização a reestruturarem sua visão do mercado e da empresa, pensando de forma abrangente e sistêmica.

A gerência média, muito questionada e pressionada em diversas organizações que adotaram re-engenharia, é um alvo muito importante para as ações de RH. Os gerentes de processos são cruciais para facilitar a aprendizagem organizacional. Eles são um elemento de ligação importante na comunicação empresarial, tanto de cima para baixo, quanto entre as diferentes unidades de negócio. Os gerentes são os responsáveis pela integração dos indivíduos e a

comunicação das idéias, assim como na inovação e no desenvolvimento de novos produtos e processos (SCHEIN, 1985).

RH pode ajudar a atrair talentos para essa função, selecionar, educar, estimular e encarregar os gerentes médios. Os gerentes precisam migrar de uma abordagem tradicional de supervisão para uma de líderes e treinadores (*coaches*) da força de trabalho. Espera-se da gerência média, abordagem aberta, cooperativa, criativa e empática. O gerente deve ser um exemplo de mentalidade aberta para a inovação e o aprendizado (SCHEIN, 1985).

No nível da 'linha de frente', que seria o nível mais pragmático, aquele onde as áreas de RH normalmente têm mais atuado, há muita coisa a se fazer no direcionamento para a gestão do conhecimento. A reforçada autonomia e a participação – o *empowerment* – são pretendidas para os níveis mais operacionais da empresa. É na 'linha de frente' que deve estar mais apurada a mentalidade de 'atenção total ao cliente'. E o que se quer em termos de comunicação organizacional é a informação, as idéias e o conhecimento fluindo livremente, tanto horizontal como verticalmente, para além das fronteiras departamentais (ODENWALD & MATHENY, 1996: 76).

Muitas das ações descritas já são implementadas, de uma forma ou de outra, em várias empresas. Naturalmente que barreiras organizacionais de todos os tipos dificultam, e às vezes impedem, a implementação das iniciativas descritas, em todos os níveis. Mas o que está ocorrendo é uma janela de oportunidade para RH participar da estruturação da gestão do conhecimento organizacional.

As empresas de uma certa forma começam a se dar conta que o estilo gerencial até então usado, a concepção do papel das pessoas no trabalho e a distribuição de informação e poder na organização estão na raiz da alienação e da perda do conhecimento. As empresas estão preocupadas cada vez mais com esse potencial 'escassez de capital intelectual'. Muitas empresas, principalmente as de maior porte, têm se voltado para RH, e para Treinamento e Desenvolvimento em

particular, na busca de alternativas.

As empresas estão também cada vez mais conscientes da importância da cultura administrativa para os resultados da organização, principalmente, e há um interesse muito grande, hoje, em torno dos valores organizacionais. Através de ações de cunho participativo, reuniões, seminários e treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo. Essa busca por um alinhamento, ainda que questionável em diversos aspectos, está sendo mais um ponto de interesse das empresas nas questões de RH (ODENWALD & MATHENY, 1996: 77).

Esse alinhamento pode ser feito pela via da educação e do treinamento, ou seja, por meio da aprendizagem. A aprendizagem organizacional é um tema já bem conhecido nas disciplinas de organização. É um fenômeno sistêmico nas empresas que permanece independente das pessoas. Sim, as organizações podem não ter cérebro, mas são dotadas de sistemas cognitivos que elas mesmas desenvolvem e vão sendo impregnados na sua cultura por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos

Apesar de alguns autores fazerem distinção entre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional, parece bastante razoável analisar e estudar o tema como um único contexto. O que é claro é que a aprendizagem organizacional é uma característica da organização de aprendizagem – a organização que aprende (SVEIBY, 1998).

Neste trabalho, será utilizado o termo organização de aprendizagem para que possa ficar claro que a algumas habilidades típicas da aprendizagem organizacional não garantem por si que uma empresa é uma organização de aprendizagem (SVEIBY, 1998). Por exemplo: a habilidade “resolução sistemática de problemas” é uma característica das empresas que aprendem. Mas, se o aprendizado baseado na solução de problemas (que é um aprendizado defensivo – aprender como interromper o que não se quer) não for autogerador, ou seja, for

gerado somente pelos problemas, ou o aprendido é limitado a como eliminar as situações indesejáveis, a organização não pode ser uma organização de aprendizagem. A época de aprender não é somente quando existem crises.

Organização de aprendizagem é por si um conceito, muito mais próximo da filosofia que das técnicas, não podendo ser tratada como uma abordagem para melhorar as empresas. É um conceito que vem sendo desenvolvido há mais de 50 anos e requer a conscientização de que não existe fim, pois a ação e a reação advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo de aprendizagem (ODENWALD & MATHENY, 1996: 79).

Apesar de ser “antiga”, a noção de organização de aprendizagem foi popularizada a partir do livro de Peter Senge, *A Quinta disciplina*. Desde então, se tornou um conceito mais difundido e uma proposição interessante. O seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

Para isso, segundo Peter Senge, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem: maestria pessoal, relacionada com o autoconhecimento; modelos mentais, que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo, seus objetivos comuns, aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos; aprendizado em grupo, relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas; e pensamento sistêmico, um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

Na manufatura, as empresas continuamente aplicam ferramentas que facilitam o aprendizado ou mesmo desenvolvem mecanismos de aprendizagem a cada dia. Por exemplo no processo de desenvolvimento de produtos, a necessidade cada vez mais crescente do “aprender antes de fazer”, incentivando o uso de

ferramentas computacionais mais sofisticadas. Isso requer uma forte ligação com uma base de dados composta não somente por informações mais tradicionais, mas também por conhecimentos gerados, de forma dinâmica, no processo de aprendizagem. Essa reflexão leva a alguns outros questionamentos:

Se as empresas desenvolvem sua capacidade de aprender, por que é tão difícil ser uma organização de aprendizagem? Será que existe nas pessoas das empresas, além da consciência, a convicção de que é possível ser uma organização de aprendizagem? Os líderes realmente facilitam o compartilhamento de objetivos? As empresas acreditam que a melhor forma de aprender é “fazendo”, desprezando outros recursos, como modelos mentais por exemplo? Será que existe uma preocupação muito grande em melhorar o ambiente, por exemplo com a implantação de novos sistemas, novas abordagens de gestão ou ferramentas de engenharia e de fabricação, inibindo ou limitando ações que poderiam alavancar a disciplina de desenvolvimento do indivíduo (maestria pessoal)?

A gestão de conhecimento ou competências é feita de forma dinâmica? Ou seja, analisadas em um duplo sentido – saber quais competências e conhecimentos a empresa tem que permite alavancar novos negócios, e por outro lado, quais competências e conhecimentos são necessários desenvolver para atender ou acompanhar as mudanças atuais (ODENWALD & MATHENY, 1996: 81).

O livro “A Quinta Disciplina”, escrito por Peter Senge, apresentou algumas das melhores respostas a essa questão. Dois aspectos fundamentais do mundo atual, que contribuem para dificultar quaisquer previsões acerca do futuro, são o ritmo acelerado de mudanças sociais e tecnológicas e a importância crescente do conhecimento como fator de sucesso nos negócios. A partir dessas constatações básicas é possível deduzir uma característica essencial das empresas do futuro: no longo prazo, o sucesso nos negócios não pode ser assegurado pelo domínio de recursos específicos como capital, recursos naturais ou competências tecnológicas. A competência fundamental para assegurar a continuidade e prosperidade das empresas, no longo prazo, é a capacidade de aprender.

Aprender não significa ser capaz de reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos pré-fixados. Aprender, no sentido sistêmico e abrangente do termo, significa ser capaz de transformar-se, de modo a modificar a própria estrutura de comportamento, tornando-a mais eficaz no sentido de perseguir os valores essenciais da própria pessoa, grupo social ou comunidade (SENGE, 1990). Presenciou-se um salto na capacidade de inovação devido à disponibilidade de um conjunto de tecnologias de aprendizagem em grupo, que está sendo usado pelas empresas como fator estratégico para competir no mercado globalizado. Com isso está surgindo um novo perfil de empresa: a empresa que aprende (SENGE, 1990).

As novas tecnologias de aprendizagem organizacional são caracterizadas por cinco disciplinas. Disciplina é um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência. As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional são: a) pensamento sistêmico; b) domínio pessoal; c) modelos mentais; d) visão compartilhada e e) aprendizagem em grupo (SENGE, 1990).

O pensamento sistêmico consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Como instrumento do pensamento sistêmico, SENGE (1990) adotou a dinâmica de sistemas, desenvolvendo o conceito de arquétipos (padrões básicos de comportamento), tornando a técnica de modelagem de sistemas sociais mais acessível aos não especialistas. SENGE (1990) enfatizou os aspectos práticos do pensamento sistêmico, mostrando suas implicações para as atividades gerenciais e utilizando simulações para apoiar o planejamento e o treinamento.

O domínio pessoal é a capacidade fundamental para que se possa perseguir os próprios valores, em vez de ser levado pelas circunstâncias. Os elementos fundamentais do domínio pessoal são a percepção clara da realidade e a consciência firme dos próprios propósitos. A tensão entre a realidade percebida e a visão do ideal desejado é a fonte de energia transformadora que permite à pessoa

agir e não apenas reagir. O domínio pessoal pode ser entendido, de forma mais profunda, como um crescimento espiritual (SENGE, 1990).

O trabalho com modelos mentais reconhece que os conhecimentos, hábitos e crenças determinam a percepção e interpretação de tudo que acontece no mundo, nos negócios, na família etc. Com o passar do tempo, os modelos mentais, que quase sempre são inconscientes, vão ficando inadequados e passam a prejudicar a capacidade humana de entender e agir de modo adequado. A disciplina de modelos mentais incorpora métodos para explicitar os modelos mentais, permitindo que sejam avaliados e transformados (SENGE, 1990).

A visão compartilhada é o que une os grupos na ação. Quando os grupos possuem uma visão compartilhada, as pessoas se identificam com o grupo, sentindo-se estimuladas e unidas na busca de seus ideais. Uma visão só é verdadeiramente compartilhada na medida em que ela se relaciona com as visões pessoais dos membros do grupo (SENGE, 1990).

A aprendizagem em grupo depende da interação autêntica entre as pessoas, que de modo geral é desestimulada em cada cultura. A própria educação, apesar de realizada em grupo, enfatiza o desempenho individual e a competição entre os alunos. A técnica fundamental da aprendizagem em grupo é o diálogo que, sendo cultivado na Grécia antiga por filósofos como Sócrates e Platão, acabou tendo sua forma original deturpada e esquecida nos dias atuais (SENGE, 1990).

3.3. Tecnologias da aprendizagem - e-Learning

A possibilidade do uso da informática e das telecomunicações para disseminar informação, caracterizada como a principal riqueza de uma organização em nossa sociedade, e para facilitar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos trouxe uma alternativa revolucionária à educação corporativa, o e-Learning.

O e-Learning é a interação humana em tempo real via Internet, no caso de muitas organizações via Intranet, permitindo que pessoas se reúnam objetivando a transferência de conhecimento.(NAVICKAS, 2004).

Artigo intitulado “A história da educação e do treinamento a distância, publicado em <http://www.elearningbrasil.com.br> afirma que “Cada vez mais as tecnologias são utilizadas em benefício da aprendizagem e a Internet talvez seja o mais importante canal deste processo de obtenção de informações e conhecimentos. A Internet minimizou distâncias e derrubou muitas fronteiras até então existentes, passando a ser um meio fascinante para a promoção da educação e do treinamento a distância”.

Afirma, ainda, que “O tráfego de dados como áudio e vídeo sobre IP, o acesso à Internet de alta velocidade e a sofisticação do desenho de sites e portais estão revolucionando a indústria do treinamento e o mercado educacional. Atualmente os cursos via web podem ser combinados com a supervisão em tempo real de instrutores e com conteúdos nativos da web, garantindo maior agilidade e qualidade nos resultados. Estes novos métodos têm garantido redução de custos, maior qualidade da experiência de aprendizagem e padrões a serem seguidos nos próximos anos”.

Os objetivos do treinamento, no entanto, devem ser colocados acima da tecnologia. Neste sentido, pesquisa realizada pela Nucleus Research intitulado “E-Learning apresenta retorno consistente” e publicada em janeiro/2003 por <http://www.elearningbrasil.com.br>, indica que empresas que obtiveram maior sucesso com a implementação do e-Learning seguiram, de modo geral, ao menos três estratégias básicas:

- Definição de objetivos prévios;
- Curto espaço de tempo para implementação;
- Planos para adoção pelo usuário

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico são apresentados os dados coletados por meio de questionário aplicado a 11 funcionários, efetivos ocupantes de cargo diretivo gerencial na GEREL.

O questionário foi composto de 13 perguntas iniciais relativas a treinamento na GEREL, para as quais os respondentes deveriam assinalar seu grau de concordância variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” utilizando uma escala natural de 1 a 5.

Para efeito de análise dos dados considerou-se a frequência absoluta e relativa de aparecimento do grau de concordância. Além disso, trabalhou-se a idéia de conceito médio ponderado, obtido da seguinte forma:

$$C_M = \frac{(Q_{CT} * 5) + (Q_C * 4) + (Q_{CP} * 3) + (Q_D * 2) + (Q_{DT} * 1)}{Q_{TT}} ; \text{ onde:}$$

- C_M = Conceito médio ponderado
- Q_{CT} = Quantidade de concordância total
- Q_C = Quantidade de concordância
- Q_{CP} = Quantidade de concordância parcial
- Q_D = Quantidade de discordância
- Q_{DT} = Quantidade de discordância total
- Q_{TT} = Quantidade de respondentes

Os três últimos questionamentos dizem respeito a participação dos respondentes em programas de aprimoramento, através do qual buscou-se averiguar a aproximação do corpo diretivo da GEREL às expectativas da empresa.

4.1. Dados coletados por meio de questionário

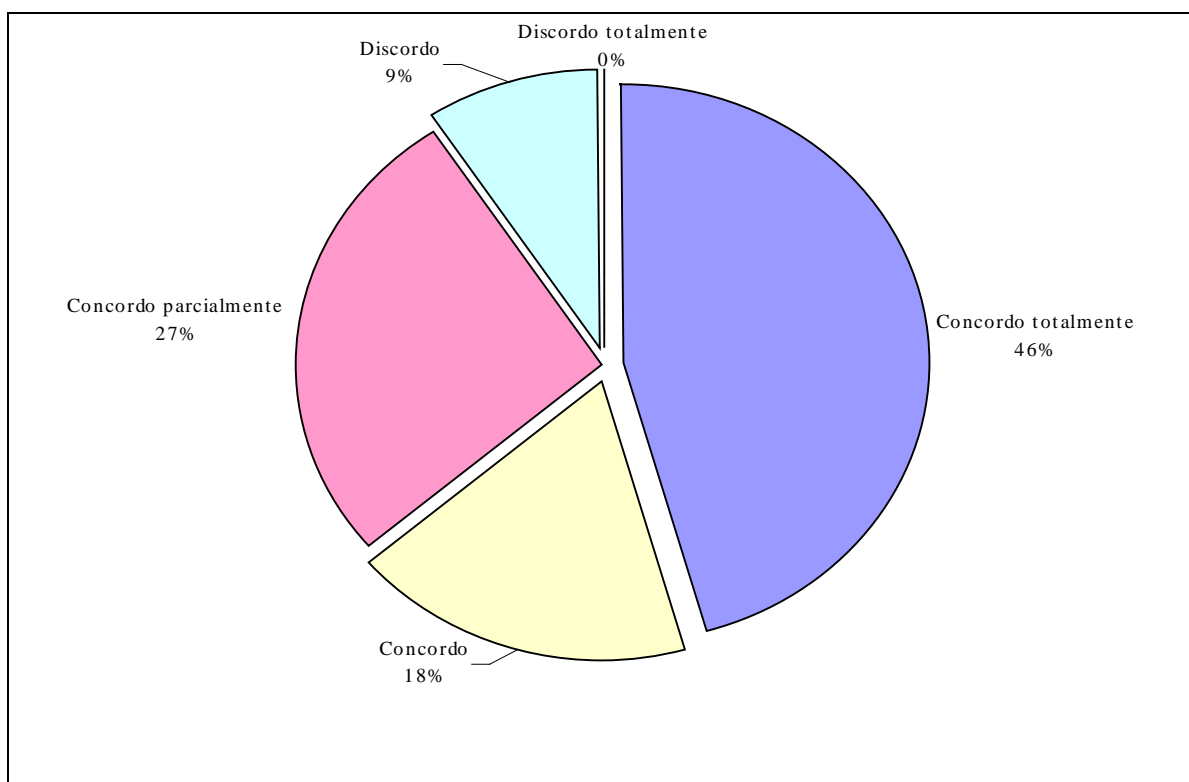
Questão 1 – A GEREL proporciona algum tipo de treinamento para todos os funcionários.

Tabela 1 – Universalização do treinamento na GEREL.

| Resposta | Frequência | % |
|-----------------------|------------|--------|
| Concordo totalmente | 5 | 45,45% |
| Concordo | 2 | 18,18% |
| Concordo parcialmente | 3 | 27,27% |
| Discordo | 1 | 9,09% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00 |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 1 – Universalização do treinamento na GEREL.



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 1 mostram que 91% situa-se na área de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 4, ou seja, aponta para a concordância com afirmativa. Corrobora-se, desta forma, com o que preceitua MILCOVICH & BOUDREAU quando afirmam que o treinamento é um processo sistemático para adequar as características dos colaboradores às exigências dos papéis funcionais.

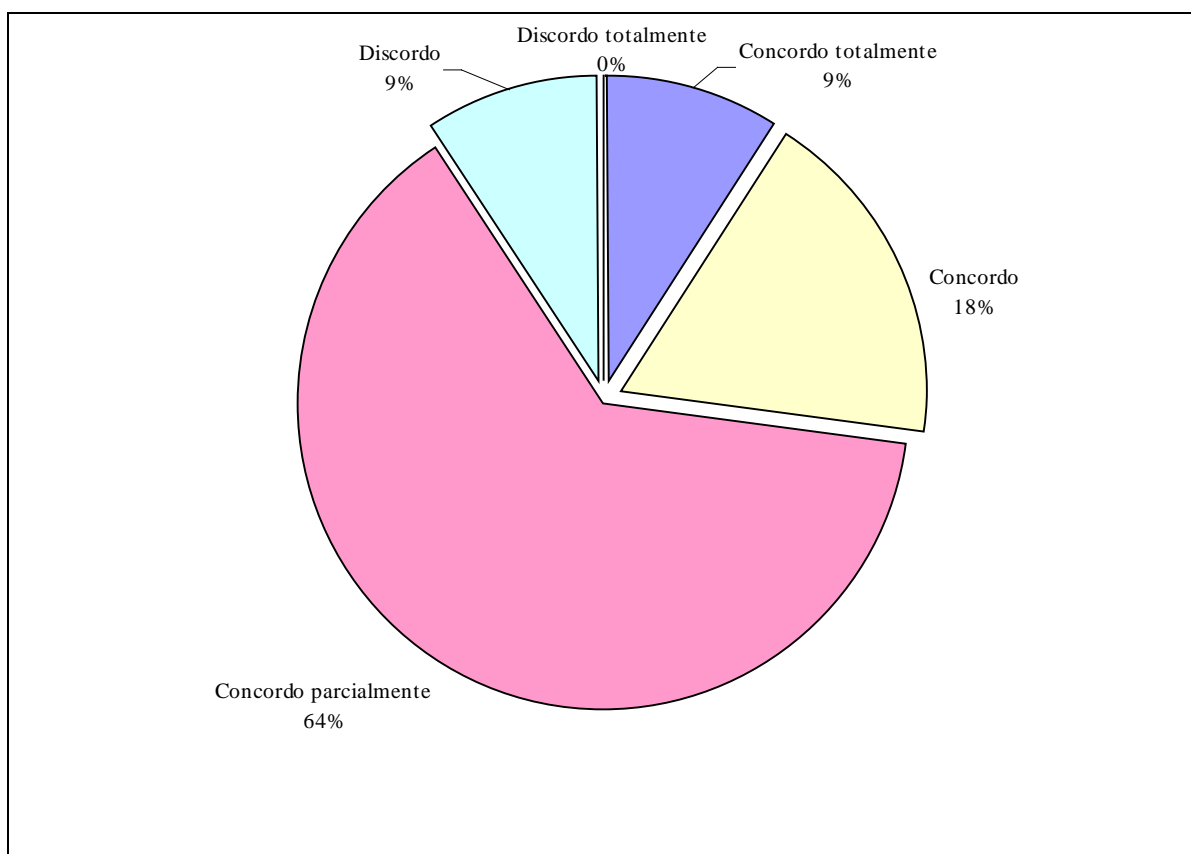
Questão 2 – A periodicidade dos treinamentos é suficiente perante as necessidades de reciclagem.

Tabela 2 – Periodicidade dos Treinamentos X Necessidade de reciclagem

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|--------|
| Concordo totalmente | 1 | 9,09% |
| Concordo | 2 | 18,18% |
| Concordo parcialmente | 7 | 63,64% |
| Discordo | 1 | 9,09% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00 |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 2 – Periodicidade dos Treinamentos X Necessidade de reciclagem



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 2 revelam o percentual de 91% situa-se na área de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 3,27, o que também aponta para a concordância parcial com a afirmativa. Sendo, segundo MARRAS(2001: 28), “o treinamento um processo que objetiva reciclar conhecimentos relacionados à otimização no trabalho”, a concordância parcial indica um desalinhamento para com a teoria.

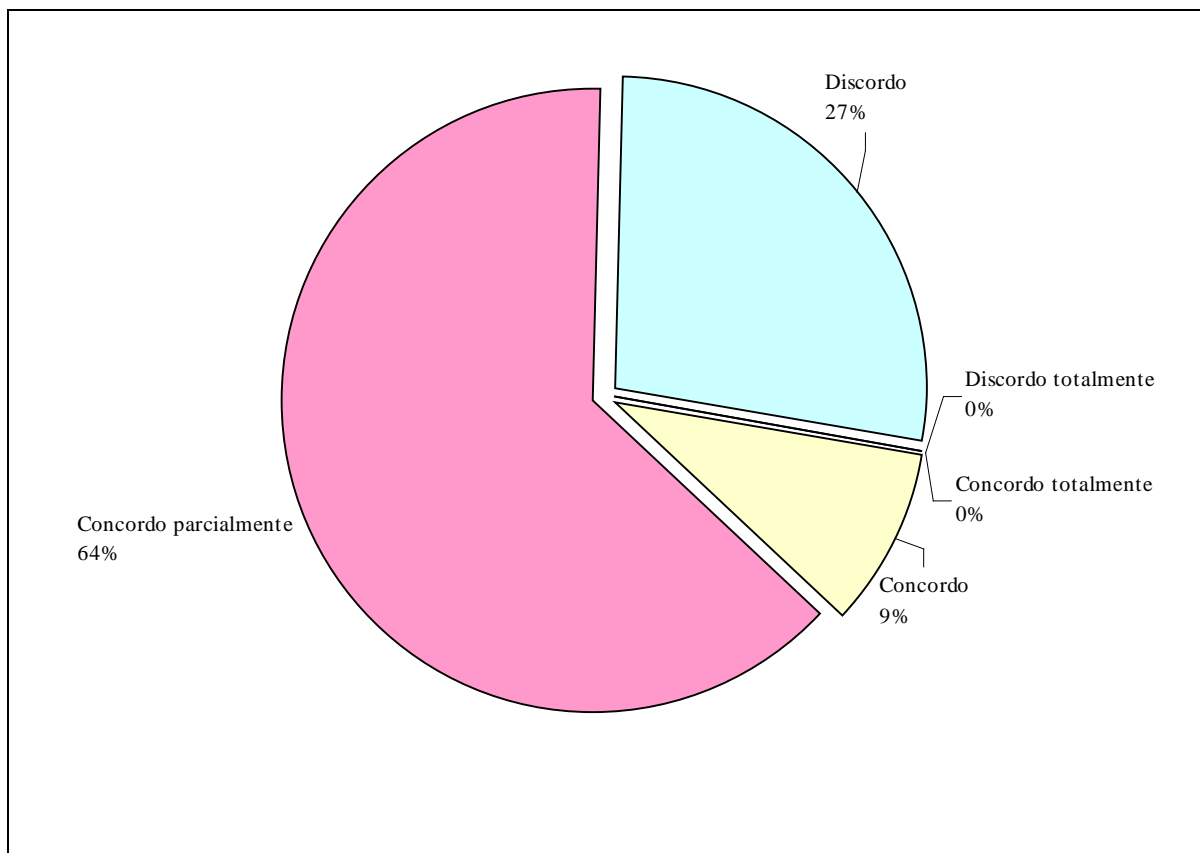
Questão 3 – O plano de treinamento é definido levando-se em conta a necessidade de capacitação dos funcionários para assumir novas funções.

Tabela 3 – Treinamento como meio de capacitação para novas funções.

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Concordo | 1 | 9,09% |
| Concordo parcialmente | 7 | 63,64% |
| Discordo | 3 | 27,27% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 3 – Treinamento como meio de capacitação para novas funções.



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 3 revelam o percentual de 73% na área de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 2,82, o que aliado ao índice de 27% de discordância, indica incongruência para com a teoria expressa em WHERTHER JR. & DAVIS (1983: 101), segundo a qual “o treinamento serve como processo de transformação no qual trabalhadores atuais podem ser desenvolvidos para assumirem novas responsabilidades”.

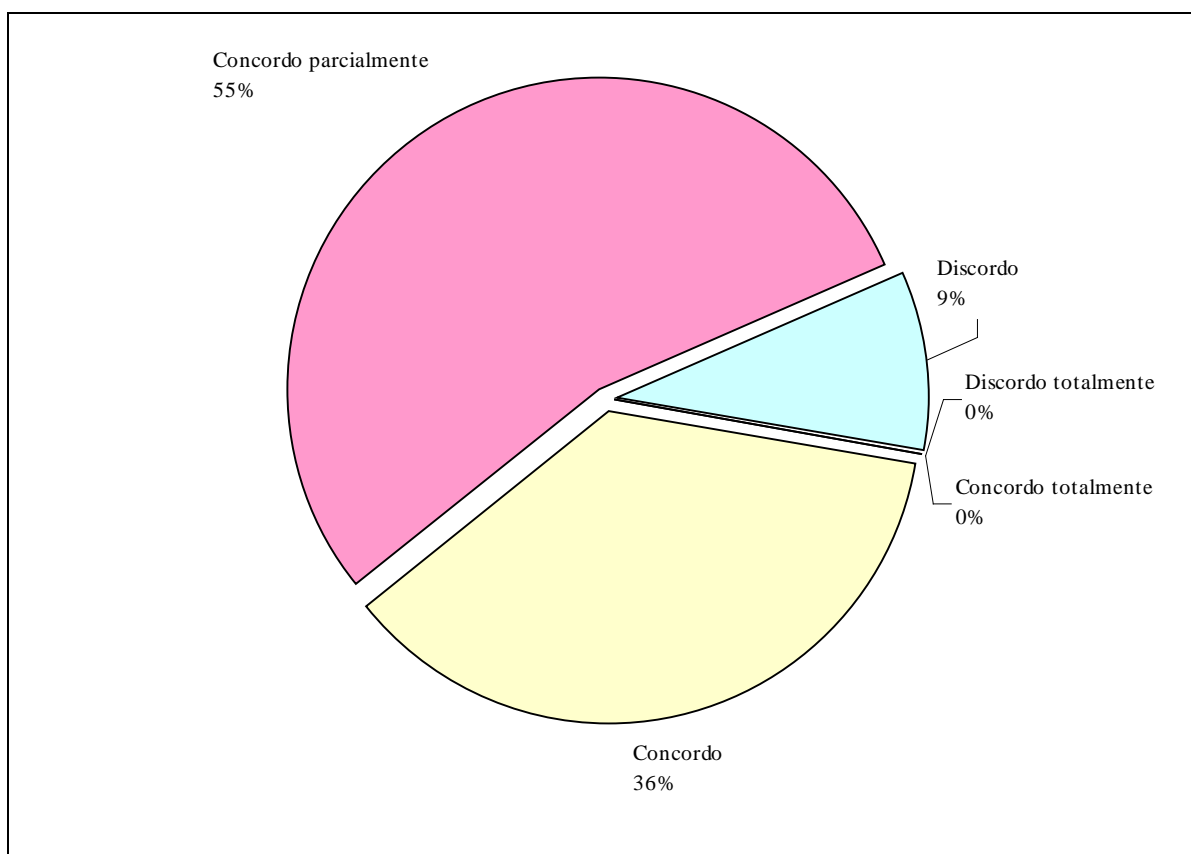
Questão 4 – O treinamento realizado na GEREL tem contribuído para melhoria do clima organizacional.

Tabela 4 – Treinamento como indutor da melhoria do clima organizacional

| Resposta | Frequência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Concordo | 4 | 36,36% |
| Concordo parcialmente | 6 | 54,55% |
| Discordo | 1 | 9,09% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 4 – Treinamento como indutor da melhoria do clima organizacional



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 4 revelam o percentual de 91% de concordância com a afirmativa. O treinamento deve ter como objetivo mudar a atitude das pessoas para criar clima satisfatório entre colaboradores (CHIAVENATO, 1994: 413). O conceito médio ponderado resulta 3,27, o que também aponta para a concordância parcial com a afirmativa e indica desalinhamento com a teoria.

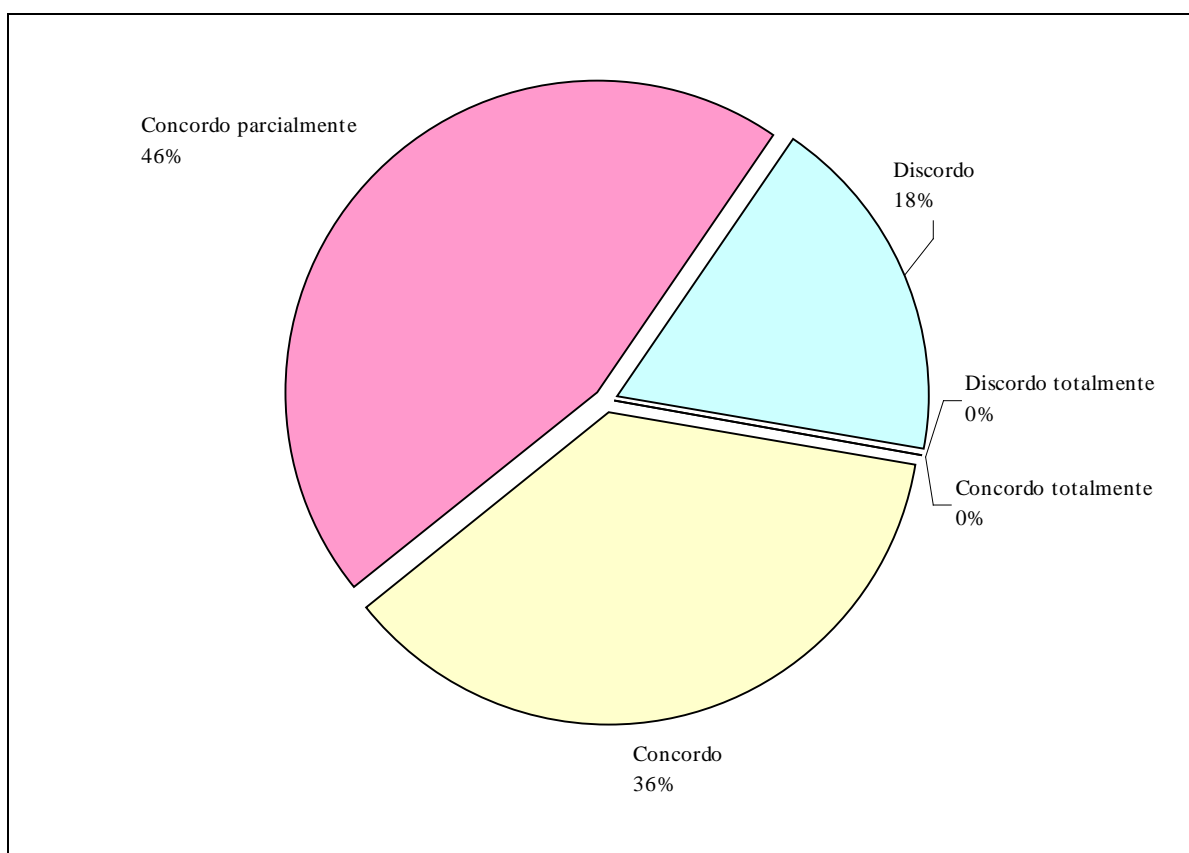
Questão 5 – As necessidades de treinamento são definidas levando-se em consideração as discussões entre a gerência média (gerentes operacionais) e seus subordinados.

Tabela 5 – Participação da gerência média na definição do treinamento

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Concordo | 4 | 36,36% |
| Concordo parcialmente | 5 | 45,45% |
| Discordo | 2 | 18,18% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 5 – Participação da gerência média na definição do treinamento



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 5 revelam o percentual de 82% na área de concordância. O conceito médio ponderado resulta 3,18, o que também aponta para a concordância parcial com a afirmativa. Aliando-se o C_M ao índice de 18% de discordância, não corrobora a afirmação de SCHEIN (1985) de que “o gerente deve ser um exemplo de mentalidade aberta para inovação e aprendizado”.

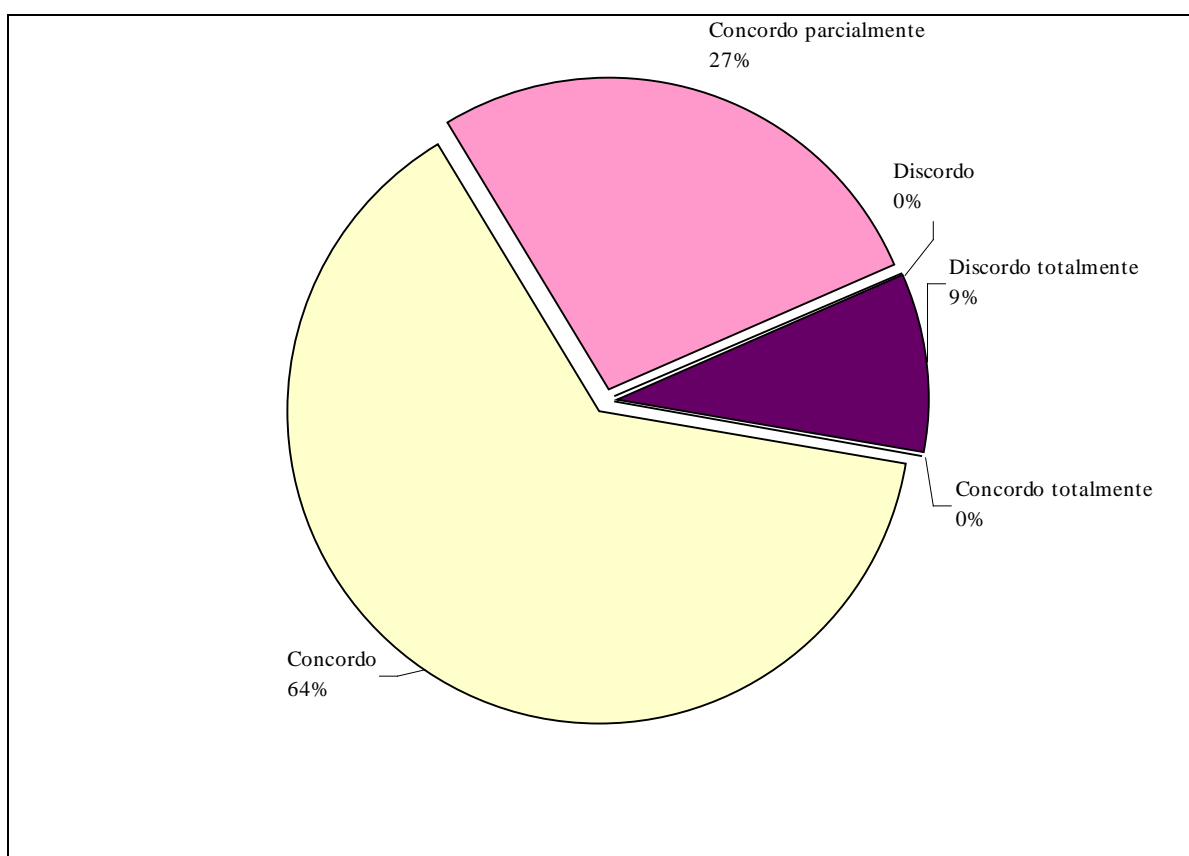
Questão 6 – A programação de treinamento considera as deficiências de conhecimento percebidas pelos superiores imediatos.

Tabela 6 – Programação de Treinamento X Percepção dos superiores

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Concordo | 7 | 63,64% |
| Concordo parcialmente | 3 | 27,27% |
| Discordo | 0 | 0,00% |
| Discordo totalmente | 1 | 9,09% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 6 – Programação de Treinamento X Percepção dos superiores



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 6 revelam o percentual de 91% de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 3,45, apontando para a concordância com a afirmativa. Corrobora-se, desta forma, o preceituado em CHIAVENATO (1994: 425) de que “a determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha” hierárquica.

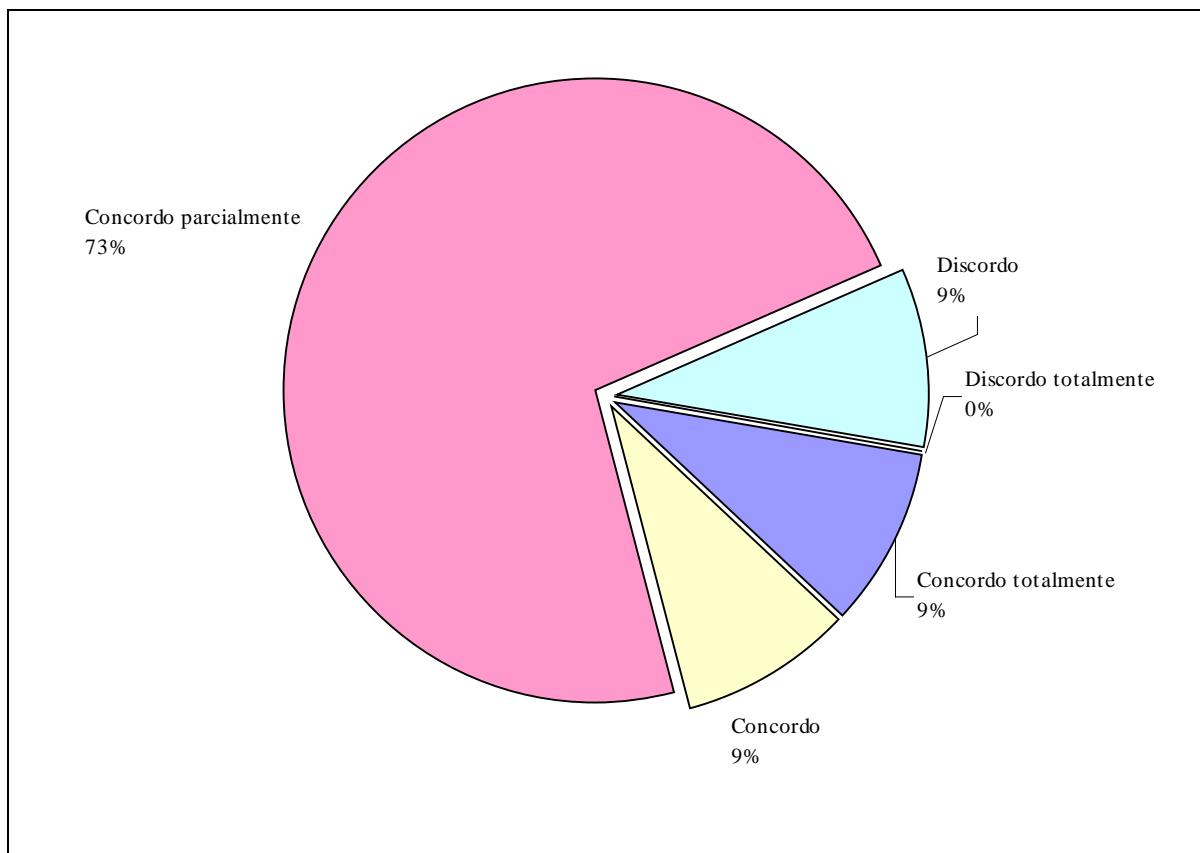
Questão 7 – A proposição da programação de treinamento origina da gerência média (gerência operacional).

Tabela 7 – Gerência média, origem da programação de treinamento

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|--------|
| Concordo totalmente | 1 | 9,09% |
| Concordo | 1 | 9,09% |
| Concordo parcialmente | 8 | 72,73% |
| Discordo | 1 | 9,09% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00 |
| Total | 11 | 100,00 |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 7 – Gerência média, origem da programação de treinamento



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 7 revelam o percentual de 91% na área de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 3,18. Na medida em que “cabe aos administradores de linha as decisões referentes ao treinamento” (CHIAVENATO, 1994: 425), observa-se um desalinhamento para com a teoria.

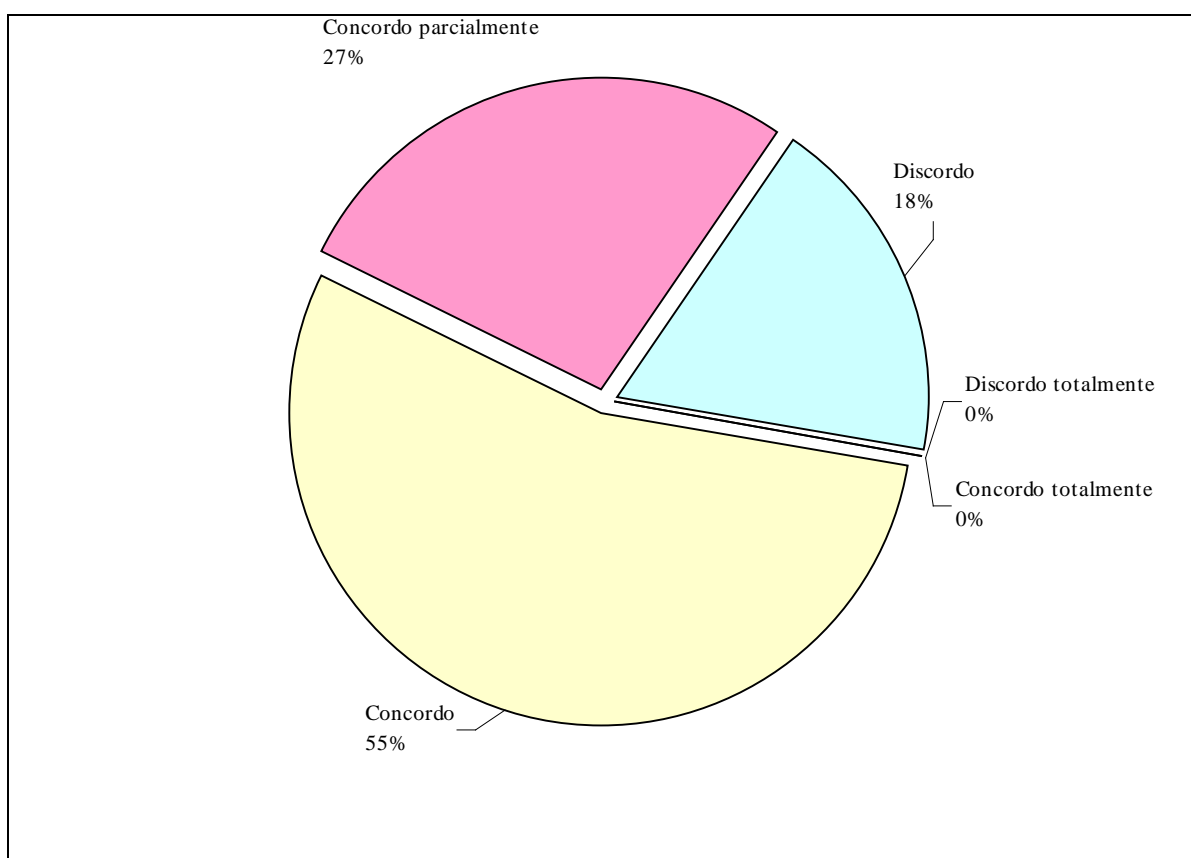
Questão 8 – O treinamento no próprio local de trabalho com recursos da tecnologia da informação (Internet, Intranet) é prioridade na GEREL.

Tabela 8 – Prioridade ao treinamento com uso da tecnologia da informação

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|--------|
| Concordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Concordo | 6 | 54,55% |
| Concordo parcialmente | 3 | 27,27% |
| Discordo | 2 | 18,18% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00 |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 8 – Prioridade ao treinamento com uso da tecnologia da informação



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 8 revelam o percentual de 82% de concordância para com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 3,36. A concordância parcial expressa pelo C_M aliado ao índice de 18% de discordância não corrobora a afirmativa de que “cada vez mais as tecnologias são utilizadas em benefício da aprendizagem”.

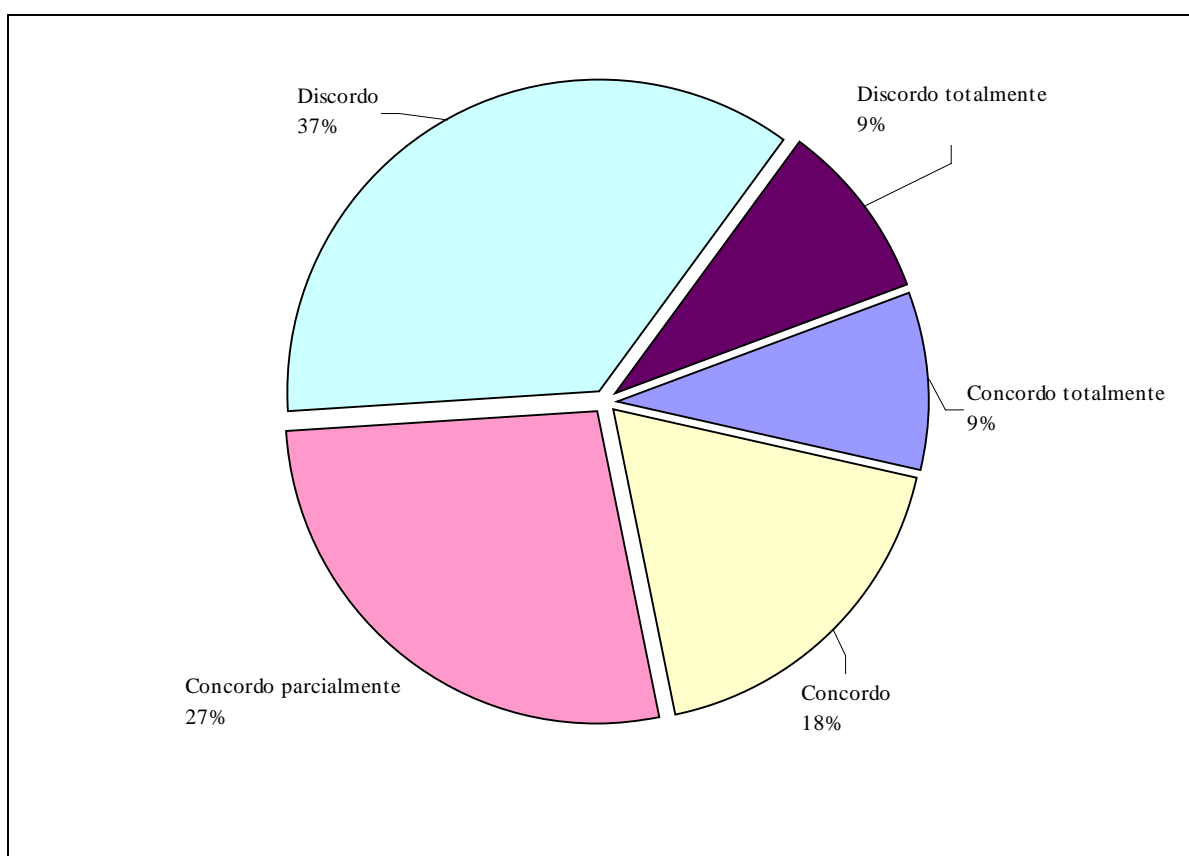
Questão 9 – O treinamento realizado pelos colaboradores da GEREL tem contribuído para o alcance dos resultados esperados para a unidade.

Tabela 9 – Contribuição do treinamento para o alcance dos resultados

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 1 | 9,09% |
| Concordo | 2 | 18,18% |
| Concordo parcialmente | 3 | 27,27% |
| Discordo | 4 | 36,36% |
| Discordo totalmente | 1 | 9,09% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 9 – Contribuição do treinamento para o alcance dos resultados



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 9 revelam o percentual de 54% na área de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 2,81. WHERTHER JR. & DAVIS (1983: 216) afirmam que “a falta de avaliação pode ser a falta mais séria na maioria dos esforços de T&D”. Considerando-se a dispersão da freqüência, observamos esta possibilidade para a questão.

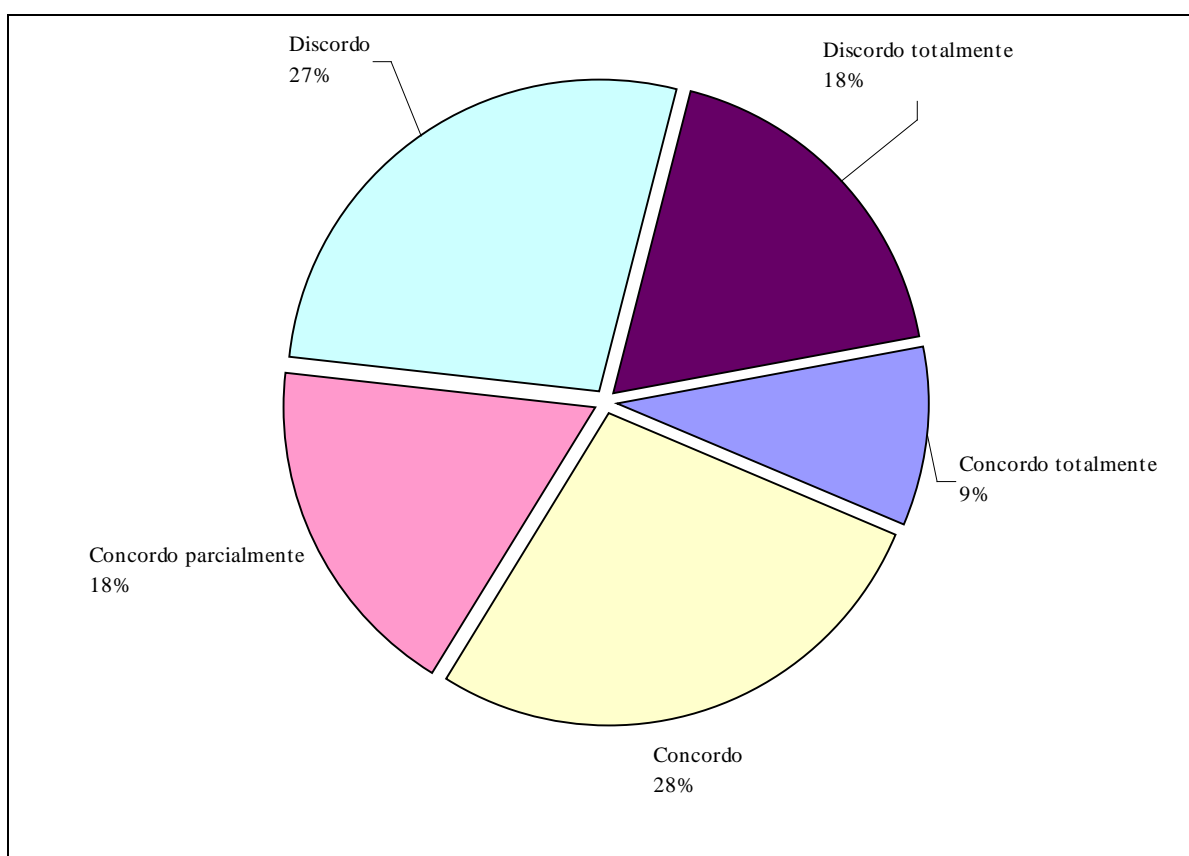
Questão 10 – O treinamento realizado pelos colaboradores da GEREL tem proporcionado aumento da eficiência individual.

Tabela 10 – Contribuição do treinamento para aumento da eficiência individual

| Resposta | Frequência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 1 | 9,09% |
| Concordo | 3 | 27,27% |
| Concordo parcialmente | 2 | 18,18% |
| Discordo | 3 | 27,27% |
| Discordo totalmente | 2 | 18,18% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 10 – Contribuição do treinamento para aumento da eficiência individual



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 10 revelam o percentual de 54% de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 2,81. Reproduz-se nesta questão as mesmas considerações da questão anterior.

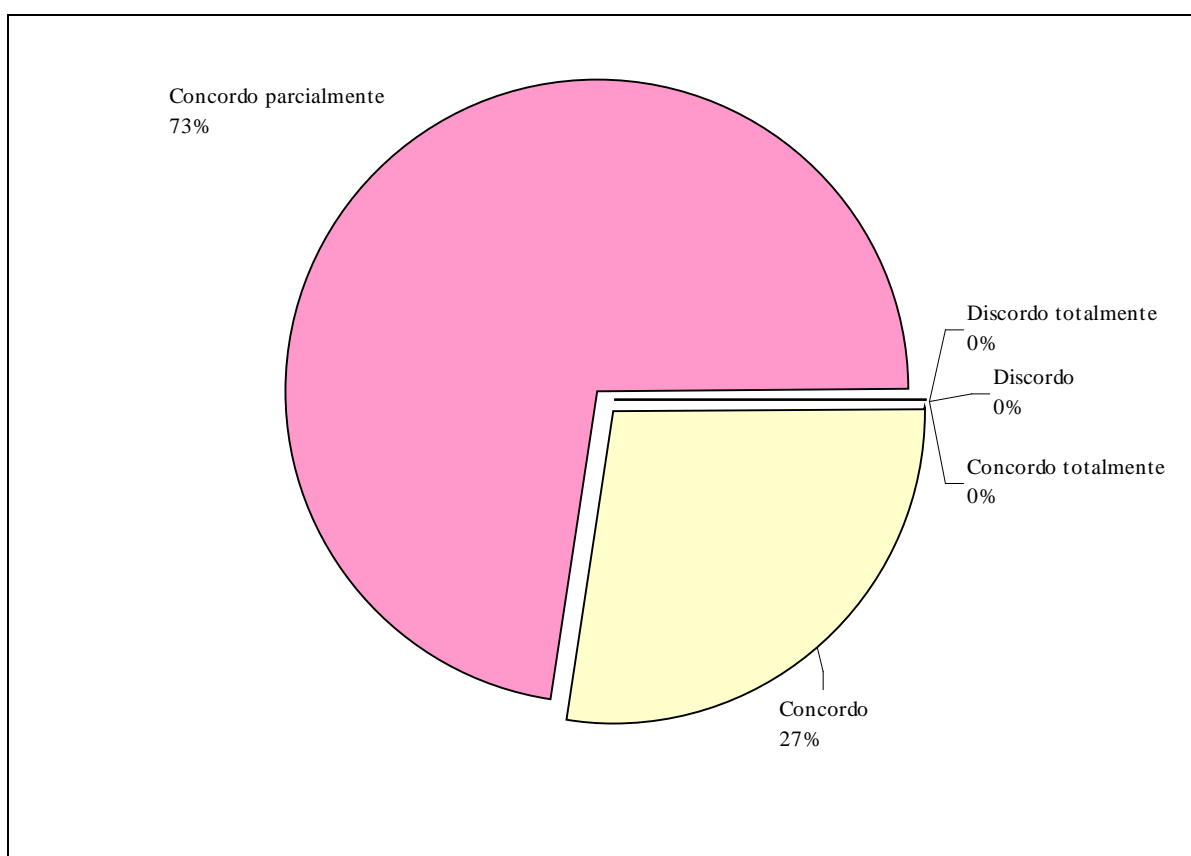
Questão 11 – O treinamento realizado pelos colaboradores da GEREL tem proporcionado mudanças na eficácia grupal.

Tabela 11 – Contribuição do treinamento para mudanças na eficácia grupal

| Resposta | Frequência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Concordo | 3 | 27,27% |
| Concordo parcialmente | 8 | 72,73% |
| Discordo | 0 | 0,00% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 11 – Contribuição do treinamento para mudanças na eficácia grupal



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 11 revelam o percentual de 100% de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 3,27. Muito embora as deficiência de avaliação consideradas anteriormente, as respostas a esta questão devem refletir a máxima de que na “nova sociedade os trabalhadores qualificados passarão a trabalhar em equipe e terão acesso a uma nova organização, da qual serão colaboradores” (SVEIBY, 1998: 20).

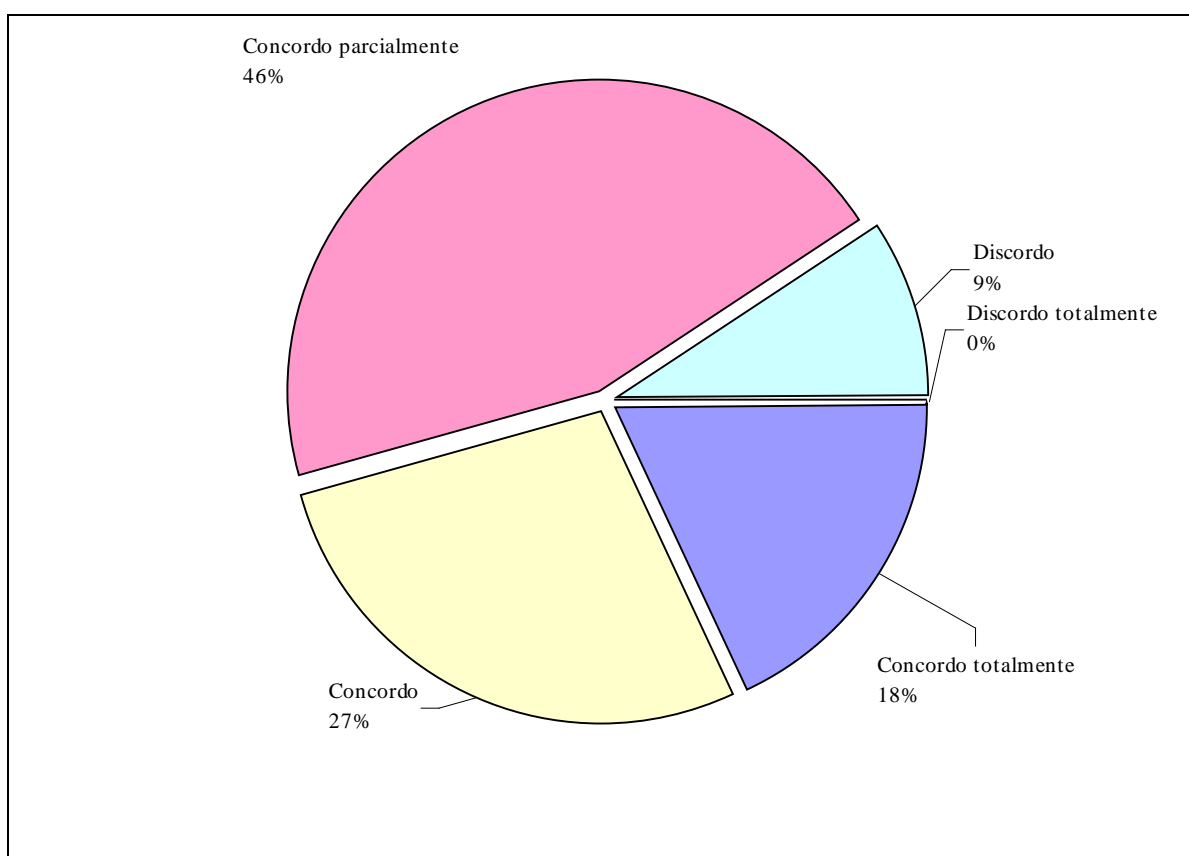
Questão 12 – Os colaboradores da GEREL, por seus conhecimentos, tem contribuído para a transformação do “como fazer”.

Tabela 12 – Transformação do “como fazer” pelo conhecimento dos colaboradores

| Resposta | Freqüência | % |
|-----------------------|------------|---------|
| Concordo totalmente | 2 | 18,18% |
| Concordo | 3 | 27,27% |
| Concordo parcialmente | 5 | 45,45% |
| Discordo | 1 | 9,09% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 12 - Transformação do “como fazer” pelo conhecimento dos colaboradores



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 12 revelam o percentual de 91% de concordância com a afirmativa. O conceito médio ponderado resulta 3,54. A percepção demonstrada vem ao encontro da afirmativa de SVEIBY (1998: 29) segundo o qual “eventuais revoluções (no como fazer) decorrem da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humanas”.

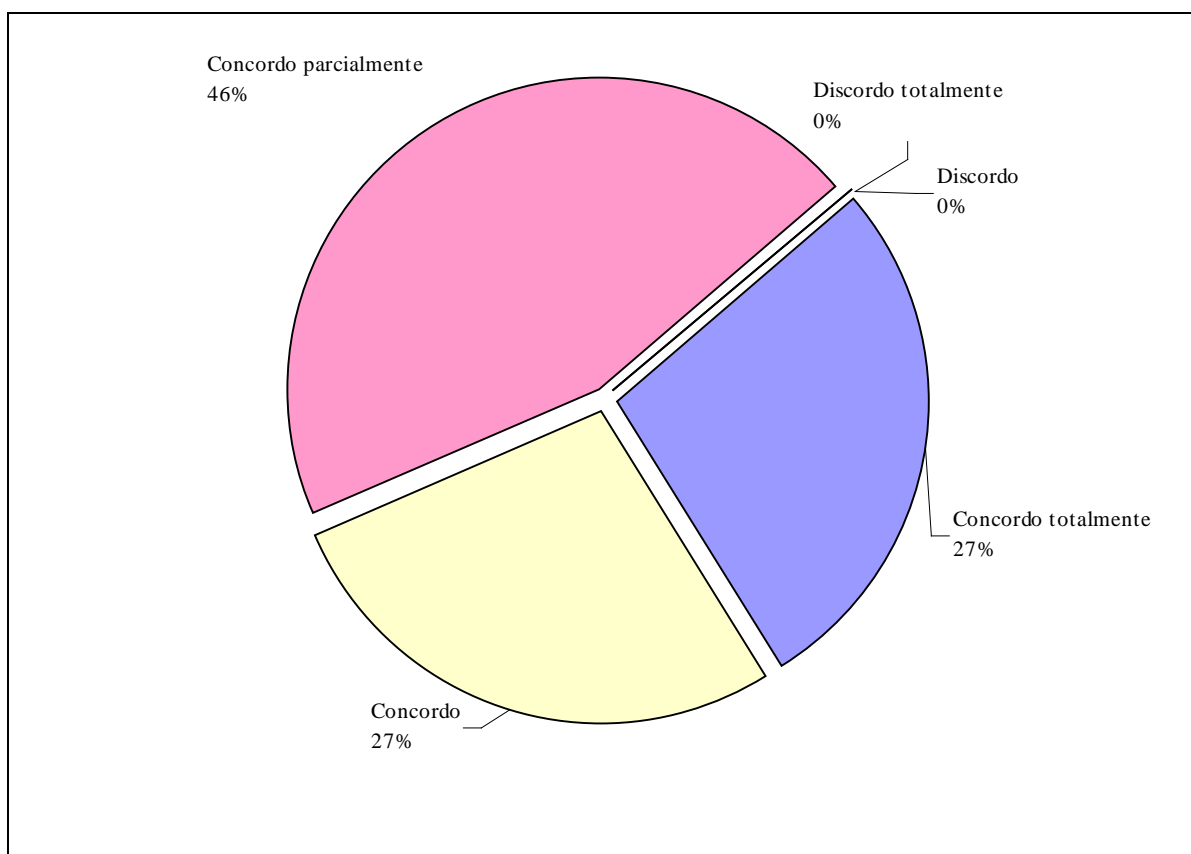
Questão 13 – Na GEREL é incentivado o treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Tabela 13 – Incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal dos funcionários

| Resposta | Frequência | % |
|-----------------------|------------|--------|
| Concordo totalmente | 3 | 27,27% |
| Concordo | 3 | 27,27% |
| Concordo parcialmente | 5 | 45,45% |
| Discordo | 0 | 0,00% |
| Discordo totalmente | 0 | 0,00% |
| Total | 11 | |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 13 – Incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal dos funcionários



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 13 revelam o percentual de 100% na área de concordância. O conceito médio ponderado resulta 3,81. Corroborar a administração, neste sentido, com a importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo, ou segundo SPPROULE(1992: 114) “nivelada a capacidade instalada de cada competidor (empresa) quem decide a competição é o braço (e a cabeça) do piloto (colaborador)”.

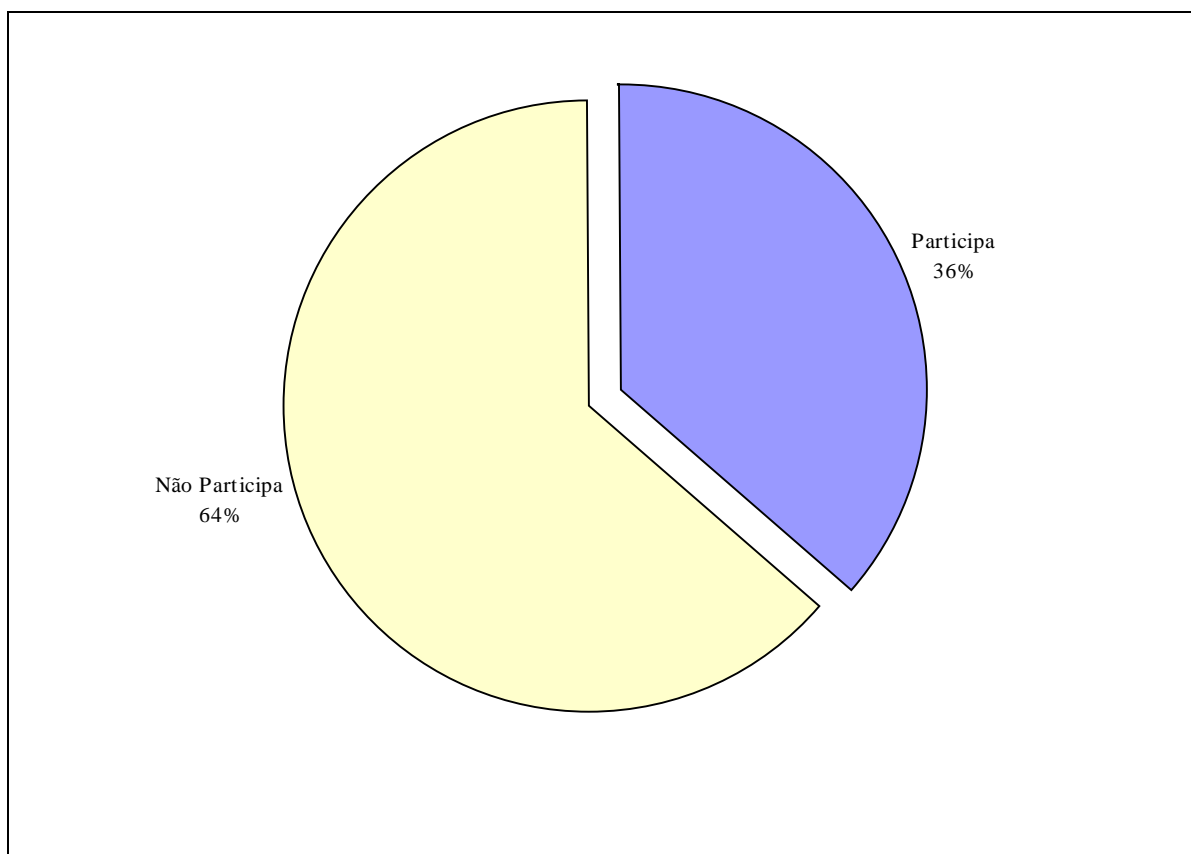
Questão 14 – Além do treinamento proporcionado pela GEREL você participa de algum programa de aprimoramento.

Tabela 14 – Participação dos respondentes em programa de aprimoramento

| Resposta | Frequência | % |
|---------------|------------|---------|
| Participa | 4 | 36,36% |
| Não Participa | 7 | 63,64% |
| Total | 11 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 14 – Participação dos respondentes em programa de aprimoramento



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 14 revelam que apenas 36% do corpo diretivo participa de programa de aprimoramento.

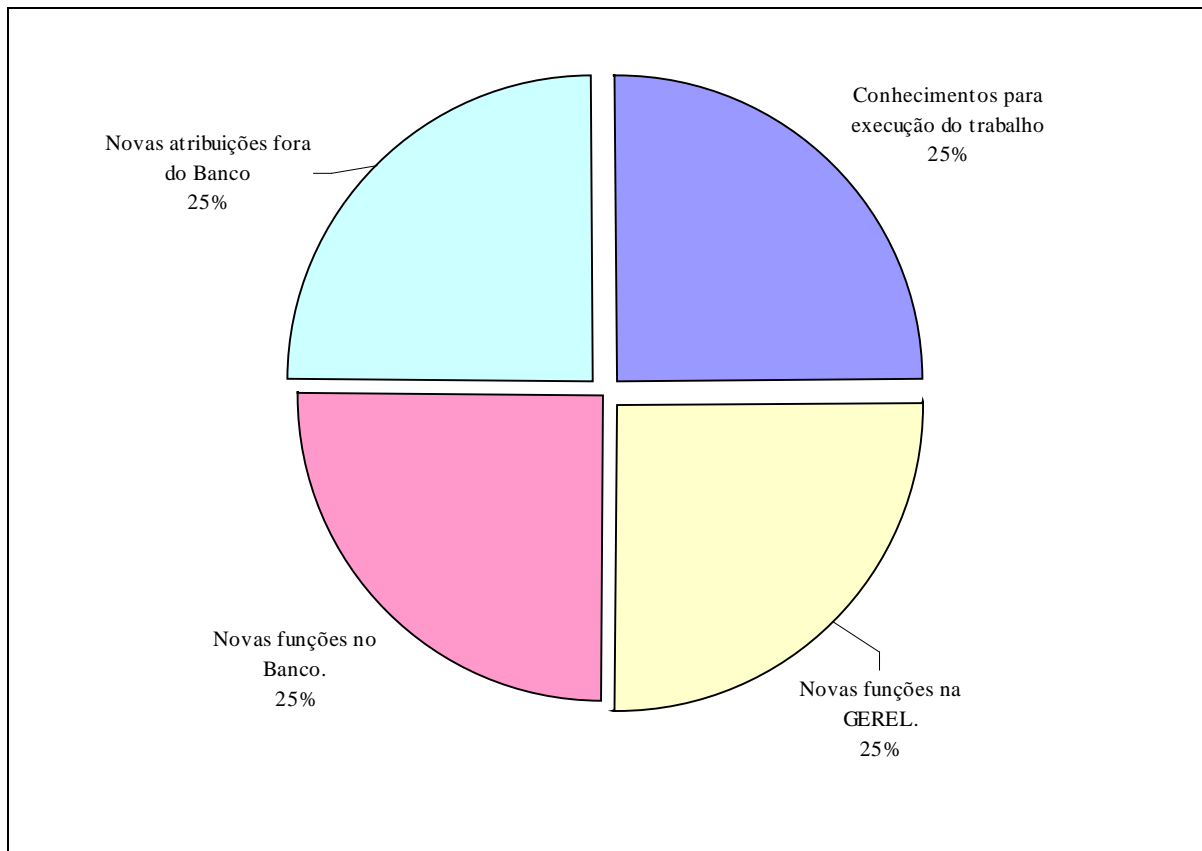
Questão 15 – Dos que participam de algum programa de aprimoramento, além do proporcionado pela GEREL, qual a finalidade?

Tabela 15 – Finalidade da participação em programa de aprimoramento

| Resposta | Frequência | % |
|-----------------------------------------|------------|---------|
| Conhecimentos para execução do trabalho | 1 | 25% |
| Novas funções na GEREL. | 1 | 25% |
| Novas funções no Banco. | 1 | 25% |
| Novas atribuições fora do Banco | 1 | 25% |
| Total | 4 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 15 – Finalidade da participação em programa de aprimoramento



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 15 mostram uma distribuição linear entre as finalidades de participação apresentadas no questionário.

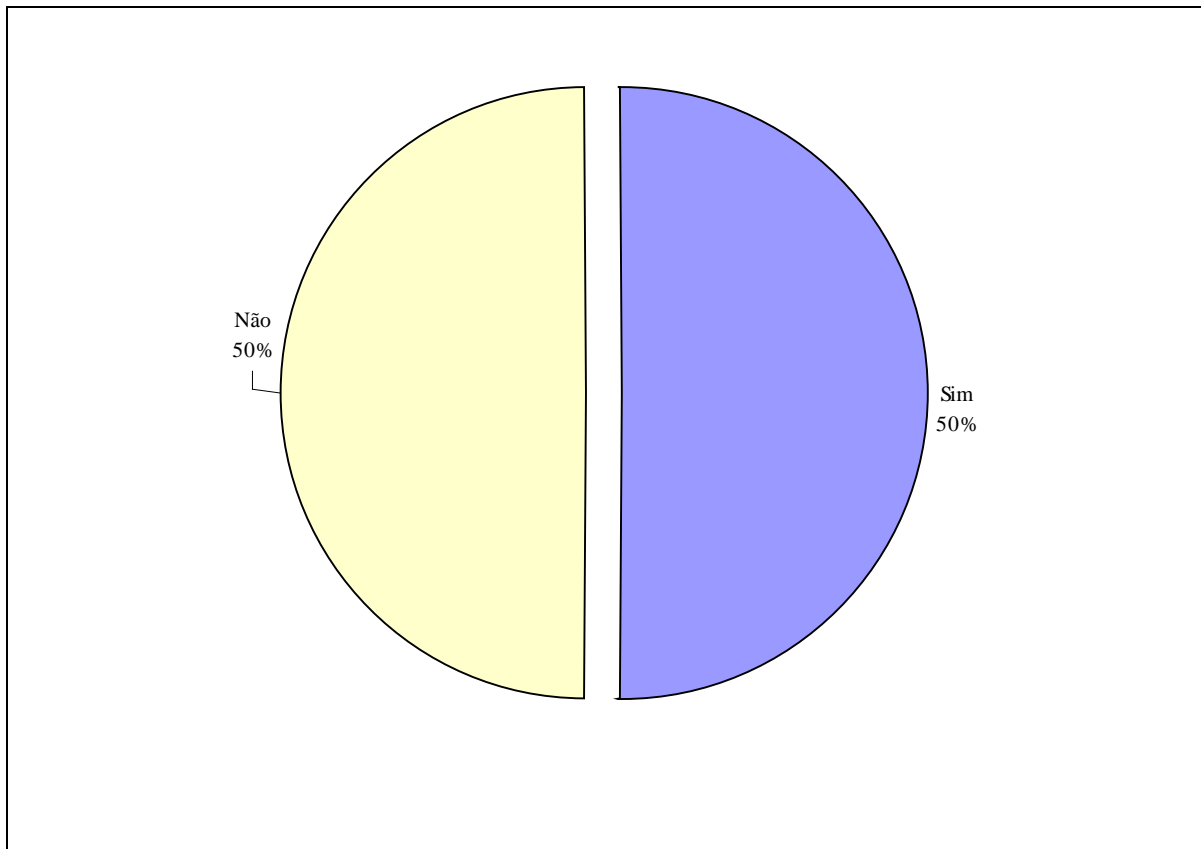
Questão 16 – Caso você participe de algum programa de aprimoramento, há algum tipo de auxílio do Banco?

Tabela 16 – Auxílio para participação em programa de aprimoramento

| Resposta | Freqüência | % |
|----------|------------|---------|
| Sim | 2 | 50,00% |
| Não | 2 | 50,00% |
| Total | 4 | 100,00% |

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de Monografia, em outubro de 2004.

Gráfico 16 – Auxílio para participação em programa de aprimoramento



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Joaquim Cândido Amorim, de monografia, em outubro de 2004.

Comentário: A Tabela e o Gráfico 16 revelam que 50% dos que participam de programas de aprimoramento contam com auxílio da empresa. Revela-se nas respostas o caráter financeiro deste auxílio.

5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As organizações podem atingir níveis de excelência de seu pessoal e obter vantagem frente aos concorrentes por “aquisição” de pessoas talentosas selecionadas considerando determinados requisitos prévios de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos.

No caso do Banco do Brasil, como de resto em todo o setor público, aí incluídas as empresas estatais, a seleção de pessoal é feita mediante concurso público, inibindo a possibilidade da livre aquisição no mercado de pessoal de alta performance comprovada. Note-se, entretanto, que é significativa a concordância com que os conhecimentos dos colaboradores da GEREL tem contribuído para a transformação do “como fazer” – questão 12, o que indica a validade dos conhecimentos trazidos por cada um para a transformação da organização.

Retomando MILKOVICH & BOUDREAU (2000: 338), “o treinamento deve ser um processo sistêmico” e que “objetiva reciclar conhecimentos relacionados à otimização do trabalho” (MARRAS, 2001: 28). As questões relacionadas a este tópico evidenciam que, embora a GEREL proporcione treinamento para todos os funcionários – questão 1, e incentive o Treinamento e Desenvolvimento de seus funcionários – questão 13, este treinamento não é suficiente para suprir as necessidades de reciclagem – questão 2.

Com relação à responsabilidade dos gerentes de linha quanto as decisões referentes a treinamento (CHIAVENATO, 1994: 425), no sentido de que as necessidades de melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais pode ser melhor percebida pelo superior imediato (MILCOVICH & BOURDREAU, 2000: 338), as questões relacionadas – questão 3, 5 e 7 - evidenciam o entendimento de falta de discussão nas bases quanto as necessidades de treinamento, de que a proposição de treinamento é relevada pela gerência média e de que não é preocupação a capacitação dos subordinados para assumir novas funções.

Embora pareça contra-senso que a programação de treinamento considere as deficiências percebidas pelos superiores imediatos – questão 6, evidencia-se o entendimento da pouca participação dos colaboradores apoiados por seus superiores no sentido da promoção do desenvolvimento do pessoal.

Para WHERTHER JR. & DAVIS (1983: 216), a falta mais séria nos esforços de T&D é a de avaliação. As questões 4, 9 e 11 concernentes ao tema, apontam para o negligenciamento desta questão no que diz respeito aos aspectos individuais dos resultados do treinamento, ou conforme CHIAVENATO (1999: 307), “buscar saber se houve melhoria no aumento da eficácia individual e elevação do conhecimento individual. Embora haja posicionamento quanto melhoria do clima organizacional e da eficácia grupal em razão do T&D, ainda assim não se evidencia a existência de processo sistemático de avaliação dos esforços de treinamento.

No que diz respeito a treinamento com uso da tecnologia da informação, mais de três dezenas de cursos on-line são oferecidos através da Intranet do Banco do Brasil. A questão 8, relacionada com o tema, evidencia, porém, que na GEREL ainda há bastante o que fazer para esgotar esta possibilidade.

Conforme sugere (SCHEIN, 1985), “os gerentes são os responsáveis pela integração dos indivíduos e a comunicação das idéias” e “um exemplo de mentalidade aberta para a inovação e o aprendizado”. De outro lado é inequívoco o esforço do Banco do Brasil no sentido do constante aprimoramento de seu corpo funcional. As respostas do corpo diretivo da GEREL às questões relacionadas ao tema – questões 14 e 15, apontam para um posicionamento tímido quanto ao assunto, considerando-se, ainda, que neste contingente deveria estar o maior engajamento para com a questão colocada de maneira crucial pela empresa.

6. CONCLUSÃO

O sucesso organizacional, depende, mais do que nunca, da qualidade dos seus Recursos Humanos, de suas habilidades e de seus conhecimentos, não sendo diferente na indústria bancária.

Os serviços bancários, de uma forma geral e principalmente pela equivalência tecnológica entre as empresas, caracterizam-se como commodities, ou seja, mercadorias padronizadas para compra e venda. Neste contexto, a vantagem competitiva na indústria bancária está no conhecimento e no talento humano aplicado ao dia-a-dia, ou, de outro modo, na maneira peculiar com que as pessoas fazem as coisas.

Neste contexto o Treinamento & Desenvolvimento no Banco do Brasil passa a ser ferramenta de importância ímpar para capacitar seus colaboradores de modo a obter vantagem competitiva, sendo uma preocupação expressa nos números apresentados pela UniBB, tanto no que diz respeito a bolsas de graduação, de pós graduação, de curso de idiomas e programa BB-MBA, quanto a treinamento, tanto a distância como em sala de aula, e aprimoramento de funcionários. Estes, mais especificamente, tem nas unidades e seus administradores a responsabilidade sobre as decisões e principalmente sobre o fomento.

O objetivo geral proposto pôde ser alcançado a partir do questionamento de funcionários do corpo diretivo gerencial, os próprios administradores da GEREL, sobre questões relacionadas a Treinamento e Desenvolvimento para as quais a teoria indica de forma explícita a maneira mais adequada para encaminhamento.

Desta forma, detectadas e expostas as incongruências e desalinhamentos para com a teoria que norteia o assunto, como apresentado no capítulo anterior, rejeita-se a hipótese contida em H_0 .

7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Um trabalho como este não se esgota em si mesmo. Através da análise de diversas facetas do problema, na busca da melhor solução para o problema proposto, encontram-se questionamentos e oportunidades, que, em função de limitações impostas ao autor, para garantir o devido foco do trabalho, não são devidamente estudadas ou solucionadas.

Os resultados aqui presentes, se aprofundados por meio de estudos complementares, podem orientar ações junto ao corpo funcional, considerados aí não somente o corpo diretivo, relacionadas a T&D que indiquem caminhos no sentido de tornar consistentes os esforços de Treinamento e Desenvolvimento na GEREL.

Possíveis futuros estudos sobre o tema devem aprofundar a questão junto a todos os níveis hierárquicos, no sentido não só de correlacionar a visão do corpo diretivo com a de toda a comunidade da GEREL, mas também com forma de obter o mais amplo conjunto de informações acerca do assunto.

8. BIBLIOGRAFIA

BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARVALHO, L. P. & NASCIMENTO, A. V. *Administração de recursos humanos*. Volume I. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Makron Books Editora, 1980.

E-LEARNING BRASIL. *A história da educação e do treinamento a distância*. <http://www.elearningbrasil.com.br>, 12 set. 2004.

E-LEARNIG BRASIL. *E-Learning apresenta retorno consistente*. <http://www.elearningbrasil.com.br>, 12 set. 2004.

FONTES, L. B. F. *Manual de treinamento na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos – Do operacional ao estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. e PIETRI Jr., Paul H. *Administração – conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

NAVICKAS, Leon. *E-Learning Síncrono: Além da Educação e do Treinamento*. <http://www.elearningbrasil.com.br>, 12 set. 2004.

OCTAVIAN, Rosiu Ovídiu Petre; PAULESCU, Doina e MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Monografia – cursos de administração, ciências contábeis, ciências econômicas e turismo*. Brasília: UniCEUB, 2003.

ODENWALD, Sylvia & MATHENY, William G. *Impacto global – tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Futura, 1996.

PONTUAL, M. *Treinamento*. In: HOYLER, S. (Org.). *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970.

SCHEIN, E. H. *Liderança e cultural organizacional*. São Paulo: Best-Seller, 1985.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 10. ed. São Paulo: Best-Seller, 1990.

SPPROULE, A. *Personagens que mudaram o mundo – os grandes humanistas (Abraham Lincoln)*. Rio de Janeiro: Globo, 1992.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEGAS, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília, 1999.

WHERTHER JR. W. B. & DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

9. APÊNDICE

9.1. Questionário – Carta de Apresentação

Aos Senhores Funcionários,

O presente questionário tem como objetivo fazer um levantamento de informações a respeito de treinamento na GEREL Brasília, o qual servirá como suporte para elaboração de trabalho monográfico a ser apresentado como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Peço que as respostas estejam conforme a realidade da GEREL. Para isto é importante que realize leitura atenta do enunciado de cada questão, respondendo conforme sua opinião e com total sinceridade.

Cabe aqui ressaltar o caráter de absoluto sigilo de suas respostas e garantia de anonimato, não havendo necessidade de identificação ou assinatura no questionário.

Desde já agradeço a atenção dispensada, colocando-me a disposição para eventuais dúvidas e sugestões.

Joaquim Cândido Amorim

Telefone: 310-9300

9.2. Questionário sobre treinamento

Em relação às frases das questões 1 a 12 a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações, conforme critério apresentado a seguir:

- (5) – Concordo totalmente
- (4) – Concordo
- (3) – Concordo parcialmente
- (2) – Discordo
- (1) – Discordo totalmente

01. () A GEREL proporciona algum tipo de treinamento para todos os funcionários.
02. () A periodicidade dos treinamentos é suficiente perante as necessidades de reciclagem.
03. () O plano de treinamento é definido levando-se em conta a necessidade de capacitação dos funcionários para assumir novas funções.
04. () O treinamento realizado na GEREL tem contribuído para melhoria do clima organizacional.
05. () As necessidades de treinamento são definidas levando-se em consideração as discussões entre a gerência média (gerentes operacionais) e seus subordinados.
06. () A programação de treinamento considera as deficiências de conhecimento percebidas pelos superiores imediatos.
07. () A proposição da programação de treinamento origina da gerência média (gerência operacional).
08. () O treinamento no próprio local de trabalho com recursos da tecnologia da informação (Internet, Intranet) é prioridade na GEREL.
09. () O treinamento realizado pelos colaboradores da GEREL tem contribuído para o alcance dos resultados esperados para a unidade.
10. () O treinamento realizado pelos colaboradores da GEREL tem proporcionado aumento da eficiência individual.
11. () O treinamento realizado pelos colaboradores da GEREL tem proporcionado mudanças na eficácia grupal.

12. () Os colaboradores da GEREL, por seus conhecimentos, tem contribuído para a transformação do “como fazer”.
13. () Na GEREL é incentivado o treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Em relação às frases das questões 14 a 16 a seguir, escolha uma das opções.

14. Além do treinamento proporcionado pela GEREL você participa de algum programa de aprimoramento.
(a) Sim.
(b) Não.
15. Com que finalidade você participa do programa de aprimoramento?
(a) obter conhecimentos necessários à execução do meu trabalho.
(b) desenvolvimento pessoal para assumir novas funções na GEREL.
(c) me preparar para assumir novas funções no Banco.
(d) capacitação para novas atribuições fora do Banco.
16. Caso você participe de algum programa de aprimoramento, há algum tipo de auxílio do Banco?
(a) Não.
(b) Sim, qual? _____