



Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

**JAQUELÂNIA DA COSTA ARAUJO**

**Campina Grande -2014**

**JAQUELÂNIA DA COSTA ARAUJO**

**IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Luciene Alencar Firmo, Mestre.

Campina Grande- 2014

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

### Membros:

---

Jaquelânia da Costa Araujo

**Aluna**

---

Luciene Alencar Firmo, Mestre.

**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2014

**JAQUELÂNIA DA COSTA ARAUJO**

**IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

**Relatório aprovado em 20 de Maio de 2014**

---

Luciene Alencar Firmo, Mestre.

Orientadora

---

Raquel Andrade Ouriques, Mestre.

Examinador

---

Francisco Nery Leal, Mestre.

Examinador

Campina Grande - 2014

Aos meus pais, exemplo de vida e humildade, responsáveis por esta conquista **Rita Matias** e **José Amaro** e a minha irmã **Rauênia**, com todo amor e respeito que existe em mim.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** por ter proporcionado mais uma vitória em minha vida, por está presente em momentos de grandes decisões e que hoje entendo todos os seus propósitos.

Aos meus pais que tanto amo e admiro sei de todas as dificuldades passadas e que está conquista não é apenas minha, mas de vocês que foram contra todas as expectativas e me fizeram chegar até aqui. **Mainha** foi o teu amor, tua dedicação, a tua crença em mim, teus conselhos, e tua sabedoria que me fizeram ter coragem de ir além do esperado. **Painho** todo o seu carinho e suas atitudes me fizeram mais forte e foram espelho para minha vida, nada é conseguido com facilidade, mas com muito trabalho, vocês são os melhores e grandes exemplos que tenho.

Agradeço grandemente a minha irmã **Rauênia**, que sempre esteve ao meu lado nos momentos de angustia e tentou cuidar de todas as situações para que eu pudesse chegar ao tão sonhado diploma.

Agradeço imensamente ao professor **Vinicius Farias Moreira** que além de mestre foi um grande amigo, desde o meu ingresso na universidade até os dias de hoje, teus conselhos me fizeram mais sabia e mais paciente, você além de um exemplo de professor é para mim um exemplo de ser humano.

A minha orientadora **Luciene Alencar Firmo**, que com toda paciência me auxiliou nestes meses de produção, agradeço toda sua compreensão e por partilhar algo tão valioso como o seu conhecimento.

A todos os professores que tive oportunidade de conhecer e absorver um pouco dos seus conhecimentos, e além dos conhecimentos acadêmicos conhecimentos que levarei para minha vida não só profissional como pessoal.

Aos amigos que fiz durante o curso, e foram responsáveis por grandes alegrias, que me proporcionaram desenvolver a cada dia a administradora que estou me tornando.

E por fim agradecer a todos que fizeram deste sonho possível que acompanharam os dias de luta e de gloria.

Obrigada a todos!

ARAÚJO, Jaquelânia da Costa; **IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**: Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharel em Administração). 69f, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

## RESUMO

Com as grandes mudanças ocorridas nos últimos anos referentes às contratações em empresas públicas, tendo em vista sua crescente necessidade de pessoal e conseqüentemente a grande busca dos brasileiros por estes cargos, este trabalho procurou atender as expectativas referentes às formas desenvolvidas para treinar e desenvolver os funcionários da Agência bancária Caixa Econômica Federal, sendo avaliados os que passaram recentemente por algum processo de (TD e E) treinamento, desenvolvimento e educação. Tem-se como objetivo geral desta pesquisa: Verificar o impacto dos programas de treinamento e desenvolvimento da Agência Bancária Caixa Econômica Federal com o trabalho dos servidores, a partir da aplicação EEAA (Escala estratégica de aplicação do aprendizado). Nos demais enfoques metodológicos foram utilizados a coleta de dados, já que a pesquisa foi baseada num estudo de caso, e pesquisa bibliográfica para estabelecer maior veracidade dos resultados. Os dados foram adquiridos por meio de questionários quantitativos e entrevistas. Como principais achados da pesquisa temos: Os programas de treinamento e desenvolvimento na agência estudada são constantes, os treinamentos inicialmente são oferecidos e obrigatórios, treinamentos são considerados benéficos para empresa e para os funcionários, mas que ainda precisam melhorar em muitas áreas, há divergência de opinião entre gerente e funcionários, desta forma cabe ao gestor avaliar melhor as formas de treinamento e sua forma de cobrar resultados dos servidores.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Impacto do trabalho; Treinamento e Aprendizagem.

ARAÚJO, Jaquelânia da Costa; **IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL** : Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharel em Administração). 69f, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

#### ABSTRACT

With the great changes in recent years relating to recruitment in public companies, given its growing need for personal and consequently the great quest of Brazilians for these positions, this study sought to meet expectations on the forms developed to train and develop employees Agency bank Caixa Economica Federal, being evaluated who have recently undergone some process ( TD and E ) training, development and education. Has the general objective of this research: To determine the impact of training and development programs of branch CEF with the work of the servers from the EEAA application ( strategic scale application of learned ). In other methodological approaches to data collection were used, since the research was based on a case study and literature to establish greater accuracy of search results. Data were acquired through quantitative questionnaires and interview. As main findings of the research are: The programs of training and development in the agency studied are constant, the trainings are initially offered and mandatory training are considered beneficial for the company and employees, but they still need to improve in many area, there are divergent opinion between managers and employees, so it is up to the manager to assess the best ways of training and their way of demand results from server.

Keywords: Training, Development and Education; Impact of the work; Training and Learning.



## GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> Gênero.....	44
<b>Gráfico 02:</b> Faixa etária.....	45
<b>Gráfico 03:</b> Nível de instrução.....	46
<b>Gráfico 04:</b> Tempo de serviço.....	47
<b>Gráfico 05:</b> Função atual.....	47

## QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Característica dos fatores obtidos na EEAA.....	39
<b>Quadro 02:</b> Calculo da média Ponderada.....	42

**TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Variável de impacto.....	42
<b>Tabela 2:</b> Estratégias cognitivo-afetiva.....	51
<b>Tabela 3:</b> Estratégia comportamentais.....	55

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Contextualização do tema e justificativa da pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.3 Geral .....	18
1.3 Específicos.....	18
1.3 Justificativa da Pesquisa .....	18
1.3 Estrutura do Trabalho .....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 Treinamentos, Desenvolvimento e Educação.....	21
2.2 Fatores que Levam a Aplicação de T&D .....	26
2.3 Escalas EEAA ( Escala Estratégica de Aplicação do Aprendizado .....	29
2.4 Administrações Pública .....	30
2.5 Administração Pública no Setor Bancário.....	33
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>36</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	36
3.2 Lócus da Pesquisa.....	37
3.3 Coleta de Dados.....	38
3.4 Análise de Dados .....	41
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa .....	44
4.2 Descrição dos Treinamentos Adotados Pela Caixa Econômica Federal.....	48
4.3 Impacto do Treinamento no Trabalho a Partir da EEAA .....	50
4.3.1. Estratégias cognitiva-afetiva.....	50
4.3.2. Estratégias comportamentais.....	54
4.3.4 Impacto Geral do treinamento no trabalho.....	59

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

5.1 Conclusão.....	62
<b>REFERÊNCIA.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>68</b>

---

# Capítulo 01: Introdução

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Observando a evolução das empresas no último século, pode-se notar a importância do desenvolvimento de técnicas que sejam pertinentes ao crescimento da organização. Dentre as técnicas que foram desenvolvidas em vários estágios da estrutura organizacional há uma que se faz presente em todos os estágios desde o ingresso dos funcionários até o aperfeiçoamento de seus talentos, o treinamento, o desenvolvimento e a educação.

Sobre o treinamento e desenvolvimento são notados vestígios de sua aplicação mesmo em períodos remotos, é possível notar a necessidade de passar a frente ensinamentos para os mais jovens com o objetivo de fazê-los conhecedores de um comportamento considerado correto por vários anos. Segundo Vargas (1996, p.126) as primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimentos de pessoal podem ser reportados aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana com o mesmo propósito dos treinamentos passa adiante o que se é aprendido.

Os estudos atinentes ao Treinamento e desenvolvimento nas organizações deram-se início a partir das mudanças ocorridas no mundo quando a industrialização veio à tona em meados do século XVIII com os primeiros indícios da futura revolução industrial, conforme afirmações de Divalte (2000); muitos fatores que não tinham importância até então foram repensados e analisados, desde questões trabalhistas até a identificação de métodos que pudessem fazer as organizações crescerem e prosperar com grandes indícios do capitalismo.

No decorrer do tempo, outro instrumento para o desenvolvimento das organizações ganhou espaço, a educação passou a ser um dos fatores que contribuem significativamente para a formação de empresas mais bem articuladas. Porém métodos que são desenvolvidos devem ser testados, depois de testados avaliados e assim adquirido um diagnóstico positivo ou negativo a respeito da técnica adotada para isto, foram desenvolvidas técnicas chamadas de escalas que podem comprovar se o método utilizado foi eficiente.

No que se refere às medidas de avaliação de treinamento, as escalas são feitas para tornar o conhecimento antes empírico em dados comprovados e reconhecidos para isso as escalas devem ser avaliadas quanto a sua veracidade e seriedade para serem

aplicadas e utilizadas como instrumento de novas pesquisas. Algumas escalas para medir o treinamento e o desenvolvimento é conhecido por serem bastante utilizadas como a (ERR) Escala de Reações aos Resultados, e outros modelos são mais comumente utilizados como os utilizados por Borges-Ferreira, Abbad (2009, p.142). As escalas Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) e a Modelo Integrado de Avaliação do Impacto no Trabalho (IMPACT) são mais usados em empresas mas também são uteis em pesquisas para avaliações de treinamentos e podem medir a eficácia em educação.

Nesse estudo foi utilizada a EEAA (Escala Estratégica de aplicação do aprendizado) por apresentar características de enfrentamento de ideias que serão pertinentes para obtenção das respostas da pesquisa. O objetivo principal da escala é analisar os reais resultados após programas de treinamento distinguindo como o aprendizado é posto em prática na organização. (ABBAD, et al, 2012 p.234).

O estudo foi realizado na caixa Econômica Federal por ser referência em termos de banco, pois é o único totalmente público e por apresentar uma quantidade significativa de carteiras de clientes e ser o único a oferecer serviços comuns a todos os brasileiros a exemplo de FGTS, por estes motivos a necessidade de treinamento dos seus funcionários é constate e com isto oferecerá para pesquisa uma grande quantidade de informações sobre a forma que os treinamentos são aplicados e desenvolvidos tornando a pesquisa completa, por outro lado, a análise mostra a necessidade de mudanças nos bancos de uma forma geral, pois é sabido que o produto dos bancos por serem serviços sua avaliação, fluxo dos treinamentos e a qualidade dos serviços é continua por atingir um grande número de pessoas e por demandar fatores de grande importância para os usuários que são os seus recursos financeiros.

Considerando-se a significância da Caixa Econômica Federal no cenário nacional, sendo ela além de parceira do governo federal, atuante a mais de um século, como amostra de sua importância para o país se faz necessário um estudo quanto à qualidade do treinamento oferecido aos funcionários. Nesse sentido, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o impacto dos programas de treinamento e desenvolvimento da Agência Bancaria Caixa Econômica Federal com o trabalho dos servidores a partir da aplicação EEAA (Escala estratégica de aplicação do aprendizado)?

## **1.2. OBJETIVOS**

Aqui serão descritos o objetivo geral e os específicos. .



### **1.3 GERAL**

Tem-se como objetivo geral desta pesquisa: Verificar o impacto dos programas de treinamento e desenvolvimento da Agência Bancária Caixa Econômica Federal com o trabalho dos servidores, a partir da aplicação EEAA (Escala estratégica de aplicação do aprendizado).

### **1.4 ESPECIFICOS**

Para se obter os resultados pretendidos com a pesquisa foi necessário seguir o seguinte roteiro:

- Descrever o perfil dos funcionários da Agência Bancária Caixa Econômica Federal de Campina Grande;
- Descrever como é feito o treinamento e desenvolvimento dos servidores da CEF;
- Avaliar o impacto do treinamento desenvolvido pela Agência da Caixa Econômica com o trabalho dos funcionários, com base na EEAA.

### **1.5 Justificativa da pesquisa**

A explanação sobre o Treinamento Desenvolvimento e Educação nas empresas é fator de grande importância para a academia e para as organizações, sendo elas as principais interessadas por conviver com a necessidade de superação constante que se faz cada vez em menor período de tempo.

Os treinamentos são aplicados e postos em prática, porém sua obsolescência acompanha o ritmo das inovações empresariais, da mesma forma a academia sente a mesma necessidade de acompanhamento destas mesmas inovações, já que, a cada ano que se passa profissionais saem para o mercado e deveriam estar bem informados sobre a atual dinâmica dos treinamentos.

Este estudo trará conhecimento sobre a eficiência, eficácia e efetividade do treinamento oferecido para os novos e antigos funcionários, por meio da observação do desempenho adquirido com o processo de treinamento sendo uma forma de a empresa rever seus métodos e aprimora-los caso seja necessário, a avaliação mesmo que positiva inicialmente pode ser melhorada seguindo critérios mais bem definidos como área de

atuação, interesse em ascensão de cargos e para o melhoramento dos seus serviços, este estudo poderá abranger maiores possibilidades de mudanças dentro da organização e refletir nos seus resultados.

Já para academia a relevância do estudo é feita por meio das informações que serão adquiridas sobre o treinamento, desenvolvimento e educação realizados em uma empresa pública de âmbito principalmente nacional (Por está presente em outros países, mas como suporte aos brasileiros que estão fora do país) que poderá servir de inspiração para novos estudos, será a abordagem diferenciada por tornar viável o conhecimento de técnicas utilizadas numa empresa pública que está consolidada a mais de um século, com conhecimentos contemporâneos para academia.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está desmembrado em cinco partes além da introdução que serão esclarecidos a seguir:

O capítulo dois refere-se à fundamentação teórica, trata-se de como foi fundamentada a pesquisa e a exploração do assunto abordado, dando maior credibilidade ao trabalho por fazer uso de bases bibliográficas conceituadas.

O capítulo três refere-se à metodologia e expõe o modelo de pesquisa realizada, quanto às formas de obtenção de informações para que chagássemos as melhores conclusões; objeto utilizado na pesquisa, coleta de dados e a análise dos dados, além do conteúdo bibliográfico que embasou o estudo.

O capítulo quatro refere-se à apresentação e análise dos resultados. Nesta parte são analisados os resultados obtidos com a pesquisa, buscando atingir os objetivos propostos inicialmente.

O capítulo cinco é referente às conclusões. São as conclusões obtidas com a exposição e análise dos dados fornecidos no capítulo anterior.

E por fim as referencias utilizadas como embasamento para o estudo.

---

# **Capítulo 02: Fundamentação Teórica**

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do presente estudo tem o objetivo de agregar bibliografias de autores conhecidos que possa dar respaldo à pesquisa referente ao Treinamento, desenvolvimento e educação avaliando os impactos destes treinamentos na perspectiva do trabalho. Para que isto ocorra foram selecionados autores conhecedores do tema em questão e que irão contribuir com a evolução da pesquisa.

### **2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação.**

- **Treinamento**

No início do século XX a preocupação com o treinamento dos funcionários era ínfima. Já que para as organizações a maior preocupação era capacitar os empregados a aumentar a produtividade sem que fossem observadas as formas que isto ocorria, ou seja, produzir o quanto poder. Sem maiores preocupações com os indivíduos.

Como o homem era visto com um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento apenas considerava, nessa época, os aspectos mecânicos. (TAYLOR apud GIL 2010a, p.119).

Com as grandes transformações ocorridas a partir da revolução industrial é notado que as organizações mudaram sua forma de enxergar seus funcionários, incluindo leis trabalhistas, mesmo que singelas naquele momento, o que caracterizou o primeiro passo para reconhecer à necessidade do aprimoramento do conhecimento, buscando uma maior adequação dos funcionários a cultura da empresa e conseqüentemente o maior crescimento organizacional.

Com o tempo as empresas começam a agregar ao seu corpo de profissionais, aqueles que estivessem equiparados com suas particularidades, mas como é de se esperar isto nem sempre acontece é a partir daí que surge a necessidade de treiná-los para adaptação a empresa e a função que será exercida. Alguns autores como (GIL, 2010; MARRAS, 2009; BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996) falam sobre o assunto esclarecendo qual o objetivo do treinamento, conforme notado por Gil (2010b, p.119) os métodos de treinamento além de serem coletivos tem características particulares, de cada pessoa como sua personalidade e comportamento em grupos sendo

proposto que os treinamentos sejam além um forma de adquirir conhecimento em alguma área que ele contribua com o desenvolvimento dos funcionários e suas equipes.

As empresas buscam pessoas que estejam dispostas a aderir à sua cultura. Para isso o treinamento tentará capacitar os recém-contratados, passando-lhes maior conhecimento observando suas habilidades e estimulando suas atitudes. Por ser essencial para organização o entrosamento da sua equipe de colaboradores, Ela poderá ganhar a empatia dos funcionários com grupos eficientes e satisfeitos com o trabalho e que proporcione além de um bom clima organizacional, um ambiente que esteja de acordo com suas expectativas (GIL, 2010b, p.119). Complementando Lacombe (2006) treinamento é o processo contínuo de aprendizagem organizacional, oferecido para novos e antigos funcionários como prova de empresas bem administradas, é uma forma de desenvolver as pessoas para exercerem bem suas atividades.

Para Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), caracteriza-se o treinamento como um investimento oportuno para as empresas desenvolverem seu pessoal na esperança de retornos futuros. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão àqueles relacionados à identificação e a superação de deficiências no desempenho de funcionários, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação de mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

Complementando Marras (2009 b apud MARCHI; SOUZA E CARVALHO, 2013, p.32), expõe que os objetivos do treinamento são:

Formação Profissional: que tem como meta, alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função;

Especialização: Oferece ao treinado um campo de conhecimento ou prática específica, dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados;

Reciclagem: Possui como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Para Santos, Mourão (2011) a importância da aplicação de programas de treinamento nas empresas resulta de uma necessidade, que foi observada no decorrer do tempo, de apresentar resultados positivos quanto a maior competitividade, ganhos produtivos e agregação de valor feito pelos clientes. Em contrapartida as empresas

disponibilizam recursos financeiros significativos para atingir melhores resultados. Como são observados os objetivos do treinamento vão além da fase inicial de inserção de profissionais à empresa se expandindo ao longo da carreira pessoal na organização. A oferta de capacitações para melhor aproveitamento do empregado a sua função é incorporada por minimizar ou eliminar possíveis falhas ou lacunas no processo produtivo, por torná-los aptos a novas atividades seja de especializações, para atender a necessidade de realocação ou até mesmo agregar conhecimento técnico que os habilite ao uso de novos equipamentos, sistemas operacionais e atualize os seus conhecimentos para torná-los mais engajados na função.

Para alcançar os objetivos de um processo de Treinamento constituir o núcleo de um esforço desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. É desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais. E envolve aprendizagem vai além e se estende a carreira da pessoa com um foco no longo prazo, preparando-a para acompanhar as mudanças e crescimento da organização. (CHIAVENATO 2010, p.368).

Para Chiavenato (2010) que o processo de Treinamento tenha sucesso é necessário que o investimento feito seja voltado para os funcionários de forma a atender os objetivos da empresa sem que a individualidade de conhecimentos e habilidades seja burlada. O ideal é que o treinamento tenha características de uma espécie de estágio que irá inserir o colaborador do seu possível cargo para avaliar quais são as suas potencialidades observando se o treinado se adequa a função e pode desenvolver suas atividades com segurança e valorização do trabalho. Associado ao treinamento o desenvolvimento complementa a ideia do treinamento com os resultados alcançados, o melhor aproveitamento de tempo, de pessoal, ou mesmo de recursos é o que se espera do desenvolvimento.

- **Desenvolvimento**

O desenvolvimento de pessoal de maneira genérica é o resultado de um treinamento anterior, ou seja, é quanto aquele treinamento foi válido para cada profissional e quais foram os resultados obtidos com ele, se foi suficiente à aplicação se trouxe conhecimento realmente oportuno para empresa e pode estabelecer uma

independência para que os funcionários exerçam suas funções, ou se todo o esforço do treinamento não atingiu as metas propostas pela empresa. Como conceituam alguns autores da área Marras, Gil, e Chiavenato.

“Embora treinamento e desenvolvimento se” utilizem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinado um macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médios e longos prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

A base do treinamento é qualificar o profissional para determinada atividade enquanto o desenvolvimento estabelece maturidade para que o profissional siga em frente. Como afirma Gil (2010c, p.121; 122) que desenvolver pessoas significa dar-lhes formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.

O treinamento e o desenvolvimento buscam a melhoria constante dos indivíduos que se submetem a eles, portanto espera-se que os melhores resultados sejam alcançados.

O desenvolvimento pessoal é o conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2010).

O processo de desenvolvimento é a aplicação dos métodos abordados durante o treinamento, buscando sempre a melhoria dos profissionais não só nos cargos atuais, mas também preparando estes indivíduos para novas tarefas e maiores desafios, além do que, com estes resultados alcançados através do treinamento novos talentos sejam descobertos com maiores potencialidades e maior capacidade de aproveitamento de tempo, espaço contribuindo de forma prolongada na organização. Já para Marras (2009) que define desenvolvimento como: Uma forma de estabelecer em que ponto o funcionário deve chegar gerando expectativas positivas que levam os funcionários a se desenvolver e descobrir novas potencialidades.

Em muitas situações profissionais de grande competência estão escondidos em funções que não exploram sua criatividade, é neste contexto que o desenvolvimento

capta talentos, descobrindo nas empresas através de estímulos aptidões nos funcionários que em muitas vezes estão sendo buscadas externamente.

Para Kotler (1988), todo aquele fator que parece distinguir as empresas de grande excelência das outras é o tempo e a energia gasta no planejamento, na concepção e na execução das atividades de desenvolvimento. O desenvolvimento, por sua vez, possui caráter mais abrangente. As empresas que estão preocupadas com o seu bom funcionamento e com a melhoria dos seus serviços, por isso procuram métodos que acomodem seu crescimento contínuo com a contribuição dos seus funcionários, oferecendo capacitações que agreguem valor intelectual, mesmo que para isso demande tempo na busca por uma habilitação que ofereça conhecimentos relativos à necessidade da empresa.

Com a afirmação de Kotler e Marras citados anteriormente podemos concluir, portanto que as empresas que estão mais preparadas e são mais competitivas são aquelas que têm a excelência como partem de sua característica aqueles que sabem aproveitar e descobrir seus gênios avaliando suas qualidades dentre elas uma recente aplicação ao treinamento e desenvolvimento que tem sido de grande valia para Ted a educação vem acrescentar aos seus estudos competências e facilitando o aprimoramento do conhecimento dos indivíduos da empresa. Uma nova forma de aprimorar os conhecimentos dos funcionários é a educação empregada na forma de cursos, especializações e até mesmo graduações fazem parte da educação corporativa, forma que vem crescendo pelos seus bons resultados.

- **Educação**

Quando se cita educação vem à mente o que foi ensinado pelos nossos pais e professores na infância e não imaginamos que trataríamos de educação num contexto acadêmico ou empresarial por parecer algo básico e comum, pois bem a educação, numa conjuntura acadêmica, junto com o treinamento e o desenvolvimento está sendo estudados com maior ênfase para tornar melhores indivíduos dentro das organizações.

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas á constante capacitação das pessoas, com vista em torna-las mais eficazes naquilo que fazem [...] Aponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas. (GIL 2010 d, p.118)



Fazendo um paralelo entre educação e treinamento afirmar-se segundo os autores que: “A educação denomina-se “instrução” quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte da atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para exercer suas funções profissionais.” (CARVALHO 1988).

Com estas iniciativas o processo de treinamento é constante já que além da capacitação para um cargo inicial a empresa concede aos seus funcionários o conhecimento contínuo e em níveis mais elevados, com as universidades corporativas que são ligadas a empresa, este novo modelo de incentivar os funcionários a se manter em constante reciclagem vem do desejo da empresa em manter bons profissionais, e dos funcionários aumentarem seu nível de instrução com a contribuição da empresa, ou seja, um benefício mútuo.

Chiavenato (1994, p.415) explica educação como “toda influencia que o ser humano recebe no ambiente social, durante toda sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores vigentes e aceitos”. Portanto, a educação é vista de forma empírica e individual por fazer parte de um aprendizado contínuo e que nem sempre é intencional como a observação que é feita durante a vida, ela envolve outros fatores como sociais que são mensurados de acordo com cada sociedade.

Magalhães, et al (2010 p.61) Segundo os autores educação é o resultado das experiências vividas pelos indivíduos que permite que eles possam entender o meio em que vivem e poder se adaptar a ele de forma que possam resolver seus impasses. É a educação em seu contexto inicial que está ligada a cada pessoa desde seus primeiros anos escolares até a formação atual do profissional, que irá estabelecer suas formas exclusivas de resolução de problemas são essas experiências singulares que distinguem um profissional do outro formando uma rede de conhecimento mais diversificada possível.

## **2.2 Fatores que Levam a Aplicação de T&D.**

Quando uma empresa decide aplicar treinamento é porque já há algum tempo ela nota a deficiência ou a necessidade de uma maior adequação dos seus profissionais as

suas áreas, podem ser pela inserção de novas tecnologias, a empresa está se modernizado, o que é o bem comum nos últimos anos, e os seus funcionários mais antigos não acompanham a nova proposta da empresa, pode ser uma espécie de antecipação de soluções caso os funcionários sejam contratados e logo depois venha à surpresa que eles não sabem usar determinado software, ou não conhecem as políticas da empresa, de uma forma geral alguns autores esclarecem estes possíveis motivos.

Considerando que o treinamento possui três tipos de objetivos:

[...] formação profissional, que tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função; especialização, que oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica, dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados e, por último, a reciclagem, que possui como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades. (MARRAS 2009 apud MARCHI; SOUZA E CARVALHO 2013 p.32).

Para Chiavenato (2010). As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. São baseadas nestas afirmações que o planejamento do treinamento deve ser feito cuidadosamente para que atinja suas expectativas. Ainda tomando por base as afirmações de Chiavenato (2010) que propõe, significa definir seis ingredientes básicos como: Para que treinar; Quando treinar; Onde treinar; Por quem; Em que treinar; Como treinar e Quem devem ser treinados. O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização. Aproveitando o que foi dito por Chiavenato podemos entender a proposta feita por Gil que esclarece um modelo de verificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Para Gil (2010 d, p.123) para que seja apontado o diagnóstico de necessidades de treinamento -DNT- é necessária uma forma de alcançar os reais motivos das lacunas existentes nas pessoas e nas equipes para que possam melhorar seu desempenho atingindo resultados satisfatórios.

Para Gil (2010) é melhor analisar os processos de capacitação como treinamento e desenvolvimento as empresas elaboram técnicas de aprendizagem que possam avaliar

de forma continuada os resultados de TeD esta análise chamada diagnostico de necessidades de treinamento tem como objetivo localizar as falhas ou deficiências existentes nos funcionários em determinadas funções que podem comprometer a fluidez do processo organizacional. O diagnóstico de necessidades de treinamento é caracterizado como uma averiguação dividida em três análises, acompanhadas de um passo a passo que adapte a empresa a identificar em que ponto do processo há algum tipo de privação.

Análise organizacional: consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para a sua elevação;

Análise das tarefas: consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho;

Análise dos recursos humanos: consiste na identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam. (GIL, 2010 d, p.124).

A Análise organizacional é baseada numa pesquisa de âmbito geral da empresa e como principal objetivo identificar quais os locais onde é necessária a aplicação do treinamento. Para que ocorra uma observação reconhecida algumas informações são relevantes desde identificação da empresa, segmento de atuação até seus planos para o futuro e observando sua capacidade financeira, para que o trabalho seja conveniente no momento, com o intuito de haver consistência nas informações; concluindo a análise organizacional será possível saber quais os fatores que dificultam o desenvolvimento do setor e conseqüentemente da empresa, pois por ser uma avaliação abrangente identificarão fatores motivacionais, falta de tecnologia, recursos humanos insuficientes entre outros fatores que dificultam o progresso da organização.

A Análise das tarefas irá estimar até que ponto à atribuição das funções está satisfazendo os funcionários e oferecendo retorno positivo para empresa para que isto ocorra será avaliado o perfil dos funcionários direcionando cada perfil a cada característica inerente ao cargo com o auxilio dos dados que informam cada atividade desenvolvida na empresa, informando desde quem as executa sendo o responsável direto por ela, o executor das atividades tendo como suas responsabilidades, o risco sofrido e as circunstâncias em que o trabalho é realizado além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, são análises feitas por meio de questionários, entrevistas,

observações e discussão em grupo são formas consideradas por Gil (2010) as mais utilizadas, sendo seu maior objetivo tornar o estudo reconhecido.

Já a Análise de Pessoas irá examinar quais são os conhecimentos habilidades e atitudes dos indivíduos que estejam de acordo com os objetivos da empresa e possam executar as atividades de maneira mais eficiente para isto devem-se levar em consideração os resultados alcançados com a análise das tarefas fazendo uma ponderação entre o que se faz necessário no treinamento e quais os recursos intelectuais que compõem a empresa. Quando uma empresa decide avaliar o treinamento do seu pessoal deve se preocupar com a qualidade do treinamento para isso foram desenvolvidas algumas escalas que dão maior suporte ao método adotado.

Impacto do treinamento no trabalho é a forma que o avaliador irá observar as consequências do treinamento e com isto verificar se foram adquiridas novas habilidades por parte dos treinados e se este impacto foi positivo para organização. Para Abaad (1999; apud ZERBINI, ABBAD 2005) “para observar o desempenho do individuo no trabalho, ou seja, a aplicação do aprendido no ambiente de transferência, é preciso mais do que saber fazer (habilidades)”.

Medidas de treinamento são escalas utilizadas para medir o aproveitamento do treinamento dentre as mais conhecidas estão à escala MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) desenvolvida por Borges-Andrade em 1982 e a IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho) desenvolvido por ABBAD.

### **2.3 Escalas EEAA (Escala estratégica de aplicação do aprendido)**

Com objetivo de avaliar os aspectos referentes as variáveis cognitivo-comportamentais: estratégias de aprendizagem e estratégias de aplicação do aprendido em treinamento no trabalho que alguns autores como Zerbini e Abbad (2008) e Pilati e Borges e Andrade (2005) desenvolveram a escala EAA e EEAA, respectivamente, são considerados cognitivos comportamentais, pois os indivíduos transparecem em seu trabalho métodos de aprendizagem que são próprios de cada um e que esta forma individual é passada adiante como uma sugestão ou forma de agilizar uma atividade. Por este motivo desenvolveu-se interesses sobre como estes métodos eram aplicados mesmo que intuitivamente já que não são comuns de se desenvolver modelos que

facilitem a aplicação de treinamento, nem sua forma de passar adiante conhecimento de forma eficiente.

O estudo baseado nas características cognitivo-comportamentais podem esclarecer várias ações educacionais como, por exemplo: as maneiras de absorver conhecimento de profissionais expostos às mesmas condições de treinamento, oferecendo para empresa o entendimento do perfil de cada profissional. Isto pode fazer com que a empresa desenvolva estratégias para cada tipo de profissional observando as que obtêm melhores resultados incluindo assim todos nas ações educacionais da empresa e com o mesmo aproveitamento.

Quanto as treinamento à distância Zerbini e Abbad (2007) defendem que é notado um maior desenvolvimento individual comparado aos treinamentos presenciais posto que os indivíduos demandem um tempo para se auto regularem fazendo um melhor gerenciamento de sua aprendizagem refletindo assim um impacto significativamente mais o positivo que os cursos presenciais.

Com isto a escala EEAA (Escala estratégica de aplicação do aprendido), tem o proposito de avaliar os modelos de aplicação de treinamento dando ênfase as formas que cada individuou aplica o que foi apendido na sua rotina de trabalho.

## **2.4 Administração Pública**

A administração pública pode ser vista em algumas esferas, quando discorre sobre profissionais que colaboram com o desenvolvimento público, quando se fala da instituição que tem como principal objetivo gerir órgãos que são seus subordinados em detrimento de uma melhor execução da coletividade, ou quando significa uma forma particular de administrar são formas de definir e entender o significado de administração publica e seu proposito para com a sociedade.

Para Meirelles (2004) administrar significa buscar as melhores condições para atingir o seu interesse tendo a prerrogativa de igualar as oportunidades a todos que dela dependem. Nas empresas privadas os responsáveis por sua administração são os proprietários, acionistas, ou sócios que tem como responsabilidade manter o bom funcionamento da organização, sem prejuízos econômicos e sociais além de atingir o interesse maior que será a prosperidade da empresa. Deste modo “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal,

estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.” (MEIRELLES, 2000, p. 78). No caso da administração pública seus responsáveis são: na esfera federal o presidente, na estadual o governador e na municipal o prefeito, com o papel de zelar pelo bem-estar da população, conservando um sistema que ofereça segurança, saúde, educação de qualidade para todos. “A administração pública indireta é aquela em que o Estado (União, estados, Distrito Federal e municípios) outorga a terceiros (entidades autárquicas, fundacionais e empresas governamentais) e entidades paraestatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), a realização de serviço público, observando as normas regulamentares” (DI PIETRO, 2003). Se tratando de uma autarquia vinculada ao governo federal, tem relação direta com o governo, porém sua administração financeira é feita à parte do governo, ela terá autonomia para realizar as suas despesas sendo elas de serviços ou produtos.

Para entender os motivos pelos quais o serviço público poderá ter diferenças em comparação ao setor privado, se faz necessário entender um pouco da constituição federal que atribui requisitos para sua admissão. Desde a publicação dos editais de abertura de vagas até os direitos e deveres dos servidores são encontrados na Constituição Federal de 1988 no artigo 37 onde esclarece as possíveis dúvidas sobre o serviço público:

**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)...].

A legalidade segundo Hely Lopes Meirelles (2006) diz que o administrado deve exercer suas atividades tendo como base para suas decisões os critérios impostos na lei. Já para Celso A. B. Mello (1996, p.68) a Impessoalidade defende que as decisões e atos administrativos devem ser feitos sem dar preferências por qualquer motivo, o administrador público deve ser imparcial quanto a suas decisões. A moralidade para Bacellar Filho (1998) são a junção de regras que contribuem para a constituição de valores obedecendo ao que é bom legal e justo.

Quanto o principio da publicidade, descreve que é de direito a circulação da informação sem prejuízo do seu conhecimento por parte de outros órgãos públicos e

pelos cidadãos assim como explica: a obrigatória divulgação dos atos da Administração Pública, com o objetivo de permitir seu conhecimento e controle pelos órgãos estatais competentes e por toda a sociedade. Cardozo (1999). E por fim o princípio da eficiência que trata os exercícios das funções de maneira correta e que sejam realizadas da melhor forma possível para que os resultados obtidos sejam condizentes com o esperado ou até mesmo superados. (DI PIETRO, 2001, p. 83, destaques do autor).

Segundo os princípios que regem o artigo 37 da constituição podemos esclarecer que o princípio da legalidade, sendo o servidor subordinado ao governo e sujeito as leis que regem a constituição, devendo servir a população visando sempre o que é melhor para sociedade como um todo e caso não cumpra as determinações está sujeito a punições. O princípio da impessoalidade que significa não se envolver com os problemas de terceiros, tratando todos de forma igual sem privilégios por nenhum motivo, o princípio moralidade diz que o servidor deverá seguir sempre o que é correto no âmbito moral, ter como base de suas atitudes a legalidade, ou seja, o que é lícito deve ser mantido e levado em consideração o que for considerado justo. O princípio da publicidade torna de conhecimento público as decisões tomadas com relação às leis para que haja por parte dos interessados consciência dos fatos como forma de direito e dever. [O princípio da eficiência é a busca constante pelo melhor serviço oferecido pelo ente público, com metas de melhor organização e que sirva como exemplo a ser seguido; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)...].

**II** - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Sendo estes critérios para assumir o cargo em empresa pública descritos na constituição como regra, o ocupante de cargo público deve se submeter a concurso público para que a integridade do certame seja válida, sabendo-se que ele é regido por leis, mesmo assim ele terá suas exigências como além da prova a avaliação de títulos, em seguida aguardar a homologação do concurso e por fim sua contratação para assim submeterem-se as demais exigências feitas nos princípios citados anteriormente para tomar posse do referido cargo. Salvo nos casos de nomeação para cargo em comissão que o indicado é convidado a exercer aquela função.

## 2.5 Administração Pública no Setor Bancário

A Administração pública no Brasil vem sofrendo grandes mudanças com o passar dos anos desde a mudança de regras, com a constituição de 1988 em que regulariza os direitos e deveres deste setor, o aumento de interessados profissionalmente por bancos públicos vem crescendo por motivos salariais, condições de trabalho, benefícios, estabilidade, entre outros, mudanças como às formas de desenvolvimento dos sistemas utilizados agregaram valor aos seus produtos e serviços e faz com que este ambiente mais informatizado exija pessoal treinado para maneja-lo.

Um dos fatores que leva a grande significância do setor é sua abrangência, pois, os bancos assim como as grandes empresas tem abrangência mundial no caso dos bancos o mercado de câmbio é um indicador de sua importância, embora bancos privados possam exercer funções que também fazem parte das atividades dos públicos. Sendo eles que retêm o monopólio de atividade com um grau de importância maior para sociedade, além de manter programas sociais e juros mais acessíveis a população.

Os bancos públicos levam vantagem em comparação com os privados, com o passar do tempo e a competitividade entre os bancos crescendo, a estratégia era diminuir custos para isto alguns bancos decidiram pela implantação da jornada parcial e de rotatividade de pessoal, sem exigências de treinamento que o favorecia, sem ter que treinar novos funcionários e tendo estão alta de rodízios os bancos perderam em qualidade. A agência típica de bancos americanos, no início dos anos 90, contava com cerca de 50% dos empregados em tempo parcial Laranjeira (1995); na Grã-Bretanha, o uso de trabalhadores em tempo parcial, no sistema financeiro, passou de 12% em 1982 para 18% em 1992 laranjeiras (1995).

Nessa perspectiva, o pressuposto seria de que a melhoria da produtividade e da lucratividade não resulta apenas da utilização de tecnologia de informatização, mas, principalmente, de novas formas de uso e de gestão da força de trabalho. Em consequência, verificam-se grandes investimentos na reestruturação das atividades através, principalmente, da implantação de programas de qualidade (Laranjeira 1995; Ely 1995). É o que de fato vem ocorrendo às empresas públicas investem mais em seus funcionários dando a eles oportunidade de capacitação em suas áreas, universidades corporativas foram criadas para que os novos contratados se aprofundem em sua formação, e para os que ainda não possuem nível superior possam adquiri-lo e galgar melhores cargos, o que é benéfico para empresa, pois terá uma equipe cada vez mais bem preparada e competitiva.



Em termos organizacionais, em nível mundial, mas também no Brasil, os bancos tendem a mover-se em direção ao que alguns denominam *High Performance Organizations* (Organizações de alta performance), com alterações significativas em suas estruturas, manifestas através de concessão de maior poder decisório aos empregados; estímulo a relações de cooperação entre empregados e gerentes; trabalho em equipe; ênfase na qualidade; estímulo à criatividade Laranjeira (1995). São fatores que estimulam à interação dos funcionários a empresa, incitam a maior participação nas melhorias da organização e proporcionam o ambiente mais agradável para os clientes. As High Performance Organizations são as organizações que buscam sempre o melhor desempenho em todos os setores, para alcançar a eficiência, eficácia e a efetividade organizacional elas buscam integrar no processo de melhorias setores consideradas de baixa relevância e com isto atingem um nível de excelência maior em comparação com as demais empresas.

---

# **Capítulo 03: Procedimientos Metodológicos**

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo descreve as formas que os procedimentos metodológicos são explicados, como a maneira pela qual foram utilizadas ferramentas para delimitar o universo a ser estudado e por quais meios foram obtidos os resultados. Segundo Silva e Menezes (2005), metodologia científica é a junção de fases de uma pesquisa organizadas de forma coerente para que se possa chegar à solução de uma averiguação de um estudo.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

As pesquisas podem ser classificadas em sua abordagem como quantitativa e qualitativas, sendo quantitativas as que abordam questões numéricas como bases para suas fontes de conhecimentos e ao tratamento delas para obtenção das respostas são usadas os dados estatísticos adquiridos por meio de questionários têm como característica a superficialidade das respostas, porém com bastante precisão para que não haja possíveis dúvidas sobre a confiabilidade dos resultados (RAUPP; BEUREN, 2003).

Com base nos objetivos propostos nesta pesquisa a fim de contribuir com a literatura no âmbito das agendas de pesquisas sobre Treinamento e Desenvolvimento, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa com os funcionários Públicos da Agência da Caixa Econômica Federal da cidade de Campina Grande.

A pesquisa caracterizada como sendo de caráter quantitativo, pois sua elaboração foi baseada em questionários e entrevistas mensuráveis estatisticamente, já que o maior objetivo é medir os níveis, as frequências e os critérios de treinamento utilizados pela empresa.

A referente pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso, pois, segundo Gil (2002) é um tipo de pesquisa muito usado nas ciências sociais e biomédicas tem como características o estudo minucioso para fornecer maior conhecimento detalhado sobre a pesquisa com particularidades para cada área de estudo a exemplo de testes para obtenção de informações que não estão esclarecidas, relatar a forma utilizada

para uma indagação, desenvolver teorias e explicar as causas de um determinado acontecimento que não foi conseguido por não haver suporte experimental.

Seguindo os conceitos de Gil (1991) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. A descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Ainda sobre a pesquisa Descritiva segundo Gil (2002) descreve as características de um objeto, ambiente ou população com principal interesse em avaliar variáveis para uma comparação com modelos propostos e chegar a uma conclusão sobre as indagações iniciais. Por estes motivos o estudo apresenta características de uma descritiva, pois à comparação entre o que ocorre na empresa e o que é proposto pelas escalas será necessária.

Quanto à utilização de métodos técnicos avaliando o objeto de estudo foi feito o mapeamento dos dados para evolução do estudo empregando o procedimento técnico bibliográfico que por Martins (2007) é um tipo de pesquisa com base em material previamente elaborado como livros como fonte principal para referências, artigos científicos, jornais, revistas e internet entre outras fontes reconhecidas. Ainda sobre as características da pesquisa é possível afirmar que a amostra é do tipo não probabilístico por não utilizar de formas aleatórias para seleção de participantes, com particularidades intencionais.

### **3.2 Lócus da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada na Agência (0041-8) da Caixa Econômica Federal localizada na Rua Epitácio Pessoa, 42 - 360305 – Centro da cidade de Campina Grande, Paraíba.

O quadro de funcionários da Agência Bancaria Caixa Econômica Federal, é composto em sua totalidade por setenta e cinco funcionários na agência. Destes em torno de quinze a vinte não estão exercendo suas atividades por motivos variados como férias, afastamento por motivos de doença e licenças de um modo geral, estando ativos

em média sessenta funcionários. Para realização da pesquisa foram entregues trinta questionários dos quais vinte e seis funcionários de várias funções colaboraram e responderam aos questionários. Esta quantidade de participantes foi suficiente, pois o foco da pesquisa foi avaliar os servidores que passaram por treinamentos nos últimos seis meses conforme é proposto pelo autor da escala utilizada na pesquisa e conforme os critérios utilizados para seleção dos participantes da pesquisa que foram os funcionários que passaram por algum tipo de treinamento nos últimos meses.

### 3.3 Coleta de Dados

Dentre as formas de se construir uma pesquisa quantitativa, esta pesquisa usou dos métodos comumente utilizados, já citados como a de coleta de dados por meio de questionário, baseado na EEAA proposta por Pilati, Borges e Andrade (2005), e uma entrevista realizada com o gerente da agência, visando ratificar os dados coletados pelos questionários.

Os dados foram coletados durante os meses de fevereiro, março e abril, do ano de 2014, na Agência (0041-8) da Caixa Econômica Federal de Campina Grande; Para a obtenção das informações foi aplicado um questionário dividido em duas partes, a primeira sobre dados dos funcionários e o segundo referentes à visão que eles têm sobre o impacto dos treinamentos.

A primeira parte do questionário aplicado foi o demográfico denominado **Perfil do participante da pesquisa**, que buscou informações sobre características dos funcionários da instituição como: Gênero, Faixa etária, Nível de instrução, Tempo de serviço e Função atual.

Nesta parte do questionário, foi perguntado também sobre os tipos de treinamentos realizados e o seu tempo de duração. Este questionário teve em sua constituição quesitos de múltipla escolha e quesitos dissertativos cada um seguindo a necessidade da informação.

Já segunda parte do questionário, foi construída tendo como base a **Escala Estratégia de Aplicação do Aprendido (EEAA)**, que tem o objetivo de avaliar como os participantes de treinamentos aplicam os conhecimentos adquiridos na sua rotina na empresa. Tomando por base os aspectos apresentados a partir da análise do que foi coletado.

**QUADRO 1:** Características dos fatores obtidos na EEAA.

Nome Das Dimensões	Definições	Itens Escala Estratégica de Aplicação do Aprendido (EEAA)
Estratégias cognitivo-afetivas para criação de condições de aplicação	Indica estratégias cognitivas para identificar dificuldades de aplicação, bem como aspectos afetivos para manutenção dos esforços de criação de condições para aplicação do aprendido.	<p>1. Acredito que é possível aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.</p> <p>2. Identifico antecipadamente as situações que podem dificultar a aplicação do que aprendi nesse treinamento</p> <p>3. Admiro as pessoas que conseguem aplicar no trabalho o que aprendem em treinamento, acredito que torna o trabalho desafiador.</p> <p>4. Apresento resultados da aplicação do que aprendi para meus colegas e chefe/supervisor. Como uma oportunidade de crescimento</p> <p>5. Avalio como estou aplicando no trabalho o que aprendi nesse treinamento.</p> <p>6. Busco as informações necessárias para aplicar o que aprendi.</p> <p>7. Consulto material de treinamento para aplicar, no trabalho, o que aprendi nesse treinamento.</p> <p>8. Identifico as dificuldades que encontro no ambiente do trabalho para aplicar o que aprendi. Pois pode melhorar minhas condições de trabalho.</p> <p>9. É muito importante aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.</p>
Estratégias comportamentais para a criação de condições de aplicação	Indica o uso de ações de modificações do ambiente de trabalho para criação de condições de aplicação das competências desenvolvidas em	<p>10. Mostro para minha chefia/supervisão as vantagens em adquirir equipamentos que possibilitem a aplicação do que aprendi.</p> <p>11. Mostro para minha chefia/supervisão quais as vantagens da aplicação, no trabalho, do que aprendi nesse treinamento.</p> <p>12. Mostro para os meus colegas de trabalho quais os benefícios de utilizar o que aprendi nesse treinamento. Como ferramenta de aprendizagem também para os meus colegas.</p> <p>13. Procuo convencer meu chefe que para utilizar o</p>

ações educacionais nas organizações	aprendido deve-se designar um tempo de dedicação.
	14. Acredito que novos treinamentos são exigências para melhores remunerações.
	15. Negocio com meu chefe o tempo necessário (horas por semana) que dedicarei para aplicar o aprendido.
	16. Defino metas fáceis para aplicar o que aprendi nesse treinamento.
	17. Peço orientações a colegas mais experientes para aplicar o que aprendi nesse treinamento.
	18. Solicito a aquisição de material/equipamentos, necessários para aplicação do que aprendi.
	19. Solicito os recursos necessários (e: financeiros, materiais, humanos) para aplicar o que aprendi.
	20. Solicito a minha chefia/supervisão imediata que defina metas para aplicação do que aprendi nesse treinamento.

Fonte: Adaptado Pilati, Borges e Andrade (2005).

O questionário original contém dezenove assertivas, porém foram feitas mudanças para atender melhor a pertinência da pesquisa, no modelo utilizado são vinte assertivas com algumas adaptações no texto de algumas delas para o contexto aplicado. Conforme evidência no quadro um, das vinte questões as de número um a nove correspondem às estratégias COGNITIVO-AFETIVAS para criação de condições de aplicação, compostas por elementos que estruturam a repetição, organização e elaboração e as de dez a vinte correspondem a ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS para a criação de condições de aplicação agrupam busca de ajuda interpessoal, busca de ajuda do material escrito e aplicação prática. A EEAA adota um escala do tipo Likert com variação menor que a proposta no modelo original sendo a adaptada com cinco pontos de escolha para os que responderam nessa escala 1 corresponde a nunca, 2 corresponde a raramente, 3 corresponde algumas vezes, 4 corresponde a frequentemente e 5 corresponde a sempre.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, que foi aplicada somente com gerente da agência, a fim de cruzar os dados coletados pelo questionário. Com o principal objetivo entender em uma visão macro os impactos os

treinamentos para empresa. No que se refere ao roteiro da entrevista, o mesmo foi constituído de quatro perguntas relacionadas à visão do gerente quanto aos resultados após aplicação de treinamentos sejam presenciais ou à distância, conforme apêndice A.

### 3.4 Análise de Dados

Este tópico explica como foram analisados os dados coletados para realização da pesquisa. Sabendo separar e dar peso as informações recebidas.

Os dados coletados para análise foram organizados em planilhas do programa Microsoft Excel versão 2010. Para realização desta etapa da pesquisa foram utilizados métodos técnicos como a frequência para os dados referentes ao perfil dos sujeitos da pesquisa. Para Figueiredo et al (2007) frequência são as variáveis quantitativas, é o número de ocorrências de uma mesma variável numa amostra. Além da frequência foi utilizada a média ponderada e a média aritmética para análise dos itens a EEAA.

A média ponderada para Freund (2004) é o somatório dos valores das multiplicações dos valores de x para cada peso y, através de atribuições de valores e de pesos dividido pelos valores dos pesos. Quanto à média ponderada os dados foram multiplicados através dos quesitos atribuindo valores a cada um dos marcados pelo peso de cada item e dividido pela quantidade da amostra, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir:

**QUADRO 2:**Calculo da Média Ponderada

Dimensão 1: Dimensão 1: Estratégias cognitivo-afetivas						ranking medio
	1	2	3	4	5	
1.Acredito que é possível aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.	0	0	6	11	9	4,12

Média ponderada

$$= \frac{((0*1)+(0*2)+(6*3)+(11*4)+(9*5))}{26}$$

26

Maior frequência

Para medir as variáveis foi utilizada na pesquisa escores delimitando os parâmetros dos níveis de impacto alcançados através dos valores da tabela, pode-se



afirmar que entre 0 a 1,9 o impacto foi muito baixo, mostrando pouca impacto dos treinamentos para os servidores, os escores entre 2,0 a 2,9 impacto baixo e deve-se avaliar os motivos de tal valor, e assim seguindo os demais escores quanto maior o valor observado maior será o impacto para empresa chegando no escore 5 que reflete um valor muito alto de impacto para os parâmetros da pesquisa.

**Tabela 1:** Variável de impacto

<b>Tabela</b>	
0  --  1,9	Impacto muito baixo
2,0  --  2,9	Impacto baixo
3,0  --  3,9	Impacto médio
4,0  --  4,9	Impacto alto
5	Impacto muito alto

**Fonte:** Adaptada Abbad et al(2012)

Após o tratamento estatístico, passou-se para o próximo capítulo que consiste na apresentação e análise dos dados. Que serão explanados com maior nível de profundidade.

---

# **Capítulo04: Apresentação e Discursão dos Resultados**

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCURSÃO DOS RESULTADOS

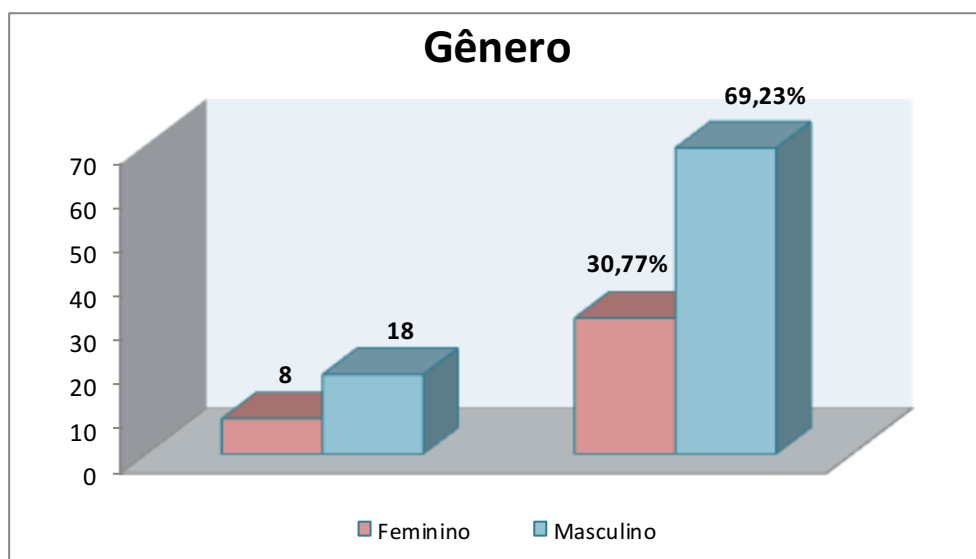
Este capítulo defini as formas utilizadas para encontrar os resultados que foram a partir do levantamento de dados estatísticos, conseguidos por meio de questionários, entrevistas e pesquisa demográfica realizados na Agência da Caixa Econômica, tais dados tiveram respaldo de autores conceituados com o uso da escala EEAA que foi desenvolvida por Pilati; Borges e Andrade (2005).

##### 4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Para analisar as características dos participantes da pesquisa algumas informações foram de grande representatividade para pesquisa. Os questionários foram aplicados em uma amostra de trinta servidores que compõem o quadro de funcionários da Agência Bancaria Caixa Econômica Federal, sendo sua totalidade de setenta e cinco funcionários da agência destes em torno de quinze a vinte não estão exercendo suas atividades como foi dito anteriormente. Dos trinta questionários entregues vinte e seis foram devolvidos respondidos com as seguintes informações.

Quanto ao gênero dos vinte e seis funcionários participantes oito são do sexo feminino representando 30,77% do quadro de funcionários e dezoito do sexo masculino representado 69,23% do quadro de funcionários como mostra a tabela a seguir.

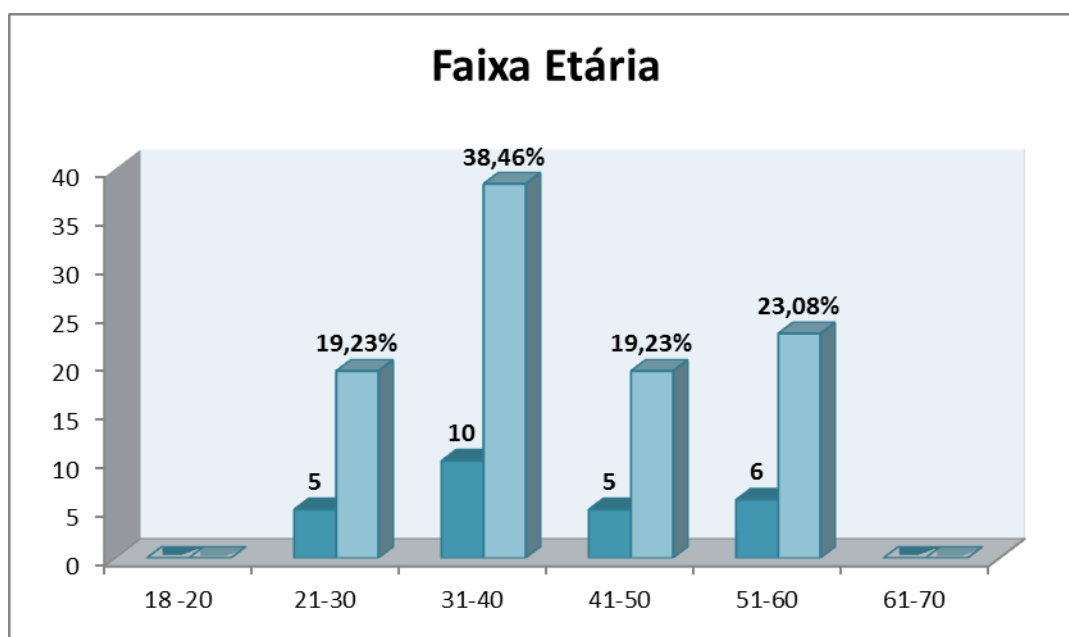
**GRÁFICOS 1. Gênero**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Quanto à faixa etária a grande maioria está na faixa entre trinta e um e quarenta anos representando 38,46% dos funcionários participantes da pesquisa, ainda podemos observar que 23,08% dos participantes estão entre cinquenta e um e sessenta anos, representado um nível alto de pessoas com mais idade em exercício, a terceira e quarta faixa de idade estiveram em igualdade foi referente aos funcionários com idade entre quarenta e um e cinquenta anos representando 19,23%, e a faixa de idade entre vinte e um e trinta anos com 19,23%, evidenciando que o quadro de pessoal da agência estudada é de adultos e pessoas classificadas em meia idade, pois mais de 60,00% dos funcionários estão nesta faixa de idade, não foram registradas pessoas nas faixas de idade entre dezoito e vinte anos e entre sessenta e um e sessenta anos.

### GRÁFICOS 2. Faixa etária

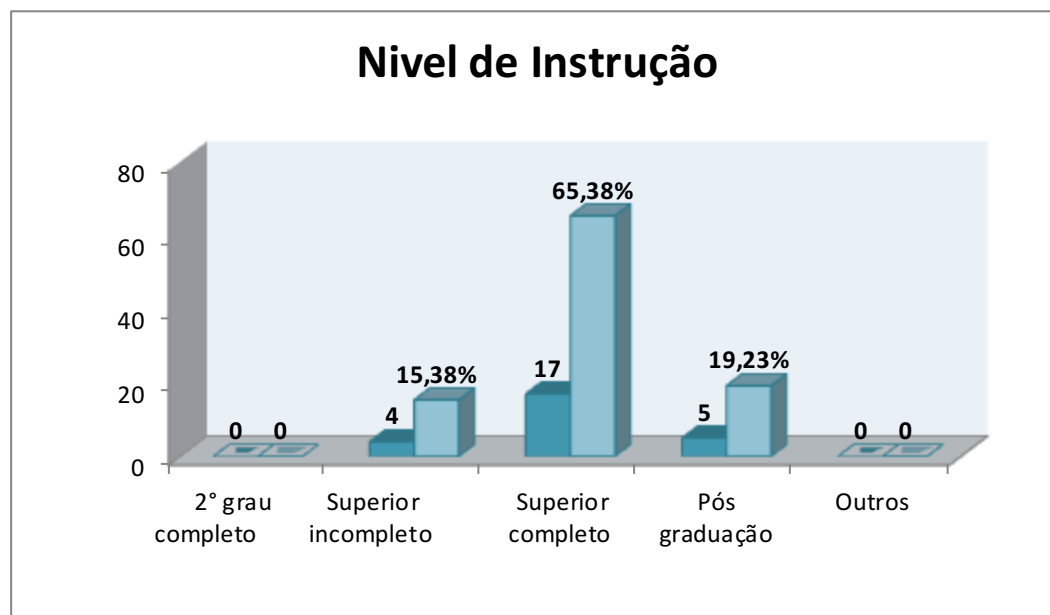


**Fonte:** Elaborado pela autora

Segundo os dados coletados o nível de instrução dos funcionários da caixa é basicamente formado por pessoas com ensino superior completo, pois 65,38% dos participantes afirmam ter concluído o ensino superior, 19,23% afirma ter pós-graduação, como mestrado em Engenharia química, MBA, Planejamento e gestão empresarial, Gestão de projetos entre outros, e 15,38% estão cursando o ensino superior, pessoas com apenas o segundo grau e outros possíveis níveis de instrução não foram registrados. Estes dados

deixam claro que os funcionários da agência tem um nível de escolaridade alto e os que ainda não possuem estão buscando esta qualificação, isto também é uma referência aos treinamentos que estimulam o aprendizado constate.

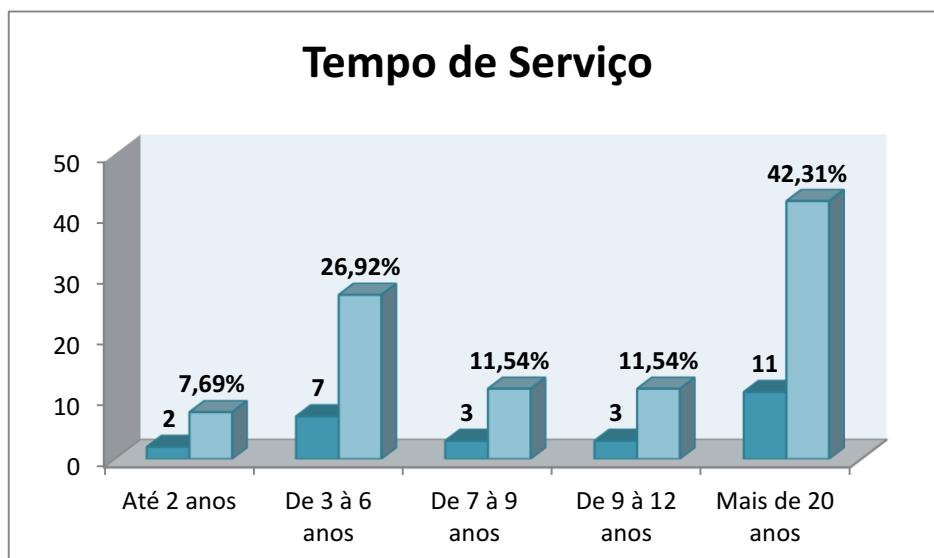
**GRÁFICO 03. Nível de instrução**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Quando foi avaliado o tempo de serviço foi observado que a grande maioria é funcionário da agência a mais de vinte anos com percentual de 42,31% dos funcionários participantes da pesquisa, 26,92% está na empresa entre três e seis anos, a porcentagem entre sete a nove anos e nove a doze é a mesma 11,54%, e a minoria está em até dois anos na agência com percentual de 7.69%. O que pode ser avaliado com estes dados é que a maioria dos funcionários está próximo da aposentadoria aumentando a sua rotatividade o que acarreta maior necessidade de treinamentos em todas as funções.

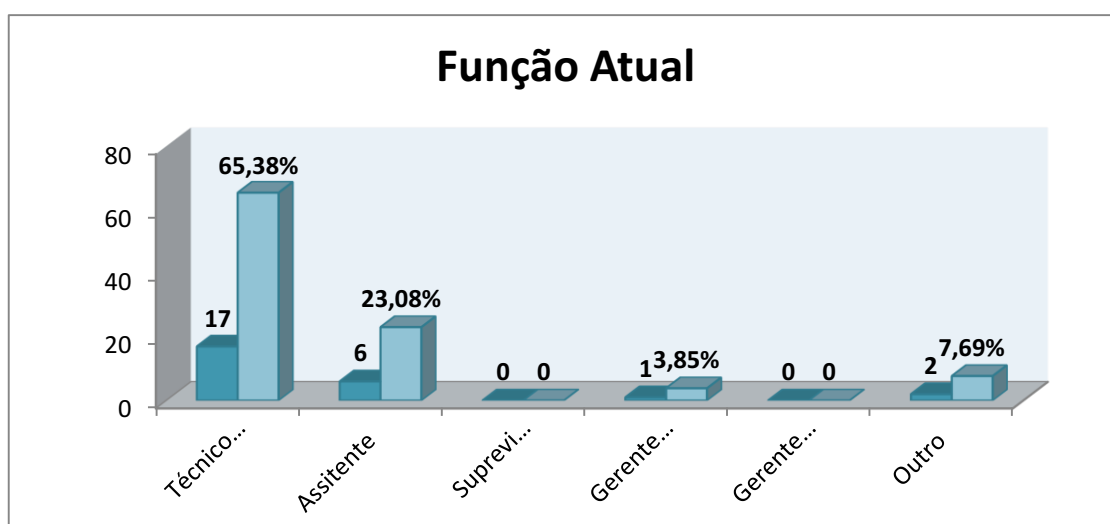
**GRÁFICOS 4. Tempo de serviço**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Sobre as funções atuais dos funcionários, os que responderam aos questionários em sua maioria são técnico bancário novo com porcentagem igual a 65,38%, 23,08% são assistentes, 3,85% são gerentes e 7,69% se enquadram em outras funções como a função de caixa. A grande quantidade de funcionários na função de técnico bancário novo se dar apenas por definição, pois um técnico bancário poder ser supervisor de uma equipe de técnicos.

### GRÁFICOS 5. Função atual



**Fonte:** Elaborada pela autora

Por fim a pesquisa mostrou que o quadro de funcionários da caixa que participaram recentemente de treinamento é na maioria homens com idade superior a trinta e um anos,

que possuem o ensino superior completo estão na empresa a mais de vinte anos e possuem a função de técnico bancário novo.

#### **4.2 Descrição dos treinamentos adotados pela Caixa Econômica Federal**

As informações pertinentes a este tópico foram adquiridas por meio de entrevista semiestruturada com o gestor principal da agência que forneceu as seguintes informações: quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa, são ofertados treinamentos nas diversas áreas, porém com maior interesse da empresa em treinar seus funcionários nas áreas a fim de suas atividades, como as administrativas avaliando o setor e a função que o funcionário exerce estabelecendo uma especificação para cada função a exemplo das bancárias, de supervisão e gerência. A empresa oferece mais de duzentos treinamentos voltados, sobretudo para área de administração, gestão de pessoas, administração financeira e conhecimentos bancários e para os específicos como, por exemplo, os funcionários que tem a função de agente de penhor, ou tem como função oferecer empréstimos para pessoa física, os treinamentos são voltados para função e o trabalho que a pessoa desempenha os cursos que podem ser escolhidos pelo profissional também seguem critérios do plano de carreira individual, ou seja, o funcionário poderá traçar sua trajetória de ascensão.

Há também os treinamentos que são feitos por exigência da empresa. De forma mais específica existem duas modalidades de treinamento, as presenciais e à distância. Conforme relatado pelo gerente da agência:

“É necessário que sejam feitos todos os anos uma carga mínima de treinamentos que duram em média cinquenta horas por ano, para que os funcionários sejam estimulados a fazer estes treinamentos à empresa oferece gratificações financeiras somadas à remuneração habitual que não interferem nas remunerações dos funcionários que não participam, eles apenas não recebem esta gratificação, não são utilizadas punições para os que não participam além da gratificação financeira o funcionário poderá receber uma promoção dentro do seu cargo, isto ocorre duas vezes no ano com o propósito de tornar as pessoas mais capacitadas. Para que a gratificação seja justa ela é baseada no dissídio coletivo e nos ajustes anuais da categoria.” (GERENTE)

Para que os treinamentos fossem realizados e tivessem sucesso deveriam ser selecionadas pessoas que realmente demonstrassem interesse pelo conhecimento oferecido para isto a empresa avalia a necessidade de cada setor e se o treinamento oferecido se

encaixa nas atribuições dos cargos e dos setores, quando há o cargo e não há pessoas qualificadas para aquela área são feitos treinamentos para suprir esta necessidade, pois existe um volume considerável de rodizio de pessoal, o ingresso de novos funcionários também é constante e faz com que a empresa esteja frequentemente oferecendo treinamentos. A empresa usa iniciativas com relação às necessidades de mercado como indicadores-chaves para seu melhoramento a exemplo de novos programas que requerem treinamento de todo pessoal que faça parte do setor envolvido, este programa é feito de forma reversada, para melhorar seu desempenho e para que todos os funcionários participem deste novo programa. Além dos fatores habituais outra forma de escolha de um determinado funcionário para participar de treinamentos específicos ou raros é feita através do interesse do funcionário por determinado treinamento, os que se destacam podem conseguir fazer cursos que são mais pleiteados.

Quando há necessidade de treinamentos é necessária a escolha dos que sejam mais adequados para os treinamentos o gerente explica:

“Os participantes dos treinamentos são escolhidos pela necessidade do setor, a exemplo de um novo programa que a caixa lança e requer treinamento de todo pessoal envolvido, este programa é feito de forma reversada, para melhorar seu desempenho. Quanto aos treinamentos de maior interesse dos funcionários são escolhidos aqueles que se destacam, podem conseguir fazer cursos que são mais concorridos.” (GERENTE)

Todo programa de aprendizagem nas empresas demanda tempo e um tempo que não pode ser desperdiçado por estes motivos os treinamentos normalmente são de curto período sendo diferenciados de acordo com sua modalidade, presenciais e a distância, os que são realizados nas dependências da empresa e os que demandam outro local, os presenciais na empresa duram em média seis horas aula, os que são realizados em outros locais duram entre dezoito e trinta horas são equivalentes a uma semana de trabalho, já que a carga horária da agência é de trinta horas semanais, tem esta durabilidade, pois os instrutores são de agências matriz. Os cursos à distância duram em média cento e vinte horas aula e são realizados via internet.

Com relação às modalidades de curso o gerente explica o tempo de duração e a forma de oferecimento:



“O período médio dos treinamentos é diferenciado entre presencial e a distancia, na empresa e fora dela, os cursos presenciais na empresa são em média seis horas aula, os presenciais fora da empresa duram em média entre dezoito e trinta horas e equivale há uma semana normalmente por virem instrutores da agência matriz. Além dos cursos a distancia via internet.” (GERENTE)

Como todo treinamento gera expectativas por parte dos funcionários e principalmente pelos gestores, seu impacto é de fundamental importância para empresa, pois ela saberá quais foram os mais eficientes e oportunos para empresa e para o momento de sua realização, quanto a isso o gestor da caixa cita “que o treinamento de uma forma geral apresenta bons resultados e é observado de forma positiva com grandes ganhos para organização”, pois a produtividade é melhorada no setor, esclarecendo que esta é uma visão macro, e tendo maior entendimento de mercado, é percebido que o trabalho que cada indivíduo executa se torna mais eficiente, desenvolvendo o desejo de crescimento do funcionário pela empresa e dentro dela. Outro ponto a ser frisado é o momento que a economia vive que reflete diretamente nos treinamentos da empresa, pois, é mais fácil visualizar uma questão atual em que os funcionários vivenciam com maior frequência aos que são subjetivos e/ou teóricos, é mais fácil entender algo que é real e constante na rotina dos funcionários a treinamentos que não apresentam possibilidades de ocorrer.

#### **4.3 Impacto do treinamento no trabalho a partir da EEAA.**

Para medir os impactos da escala EEAA (Escala Estratégica de Aprendizagem do Aprendido) foram usadas duas dimensões a primeiras Estratégias cognitivo-afetivas para criação de condições de aplicação que tem como definição indicar as dificuldades de aplicação além da busca por condições para sua aplicação que variam entre os itens de um a nove, a segunda é a Estratégia comportamentais para criação de condições de aplicação tem como definição o uso de ações de modificação do ambiente de trabalho tendo como principal característica a aplicação das competências desenvolvidas em ações educacionais nas organizações.

##### **4.3.1 Estratégias cognitivo-afetivas.**

No que se referem à primeira dimensão os valores foram consideravelmente altos apresentando médias altas, entre 4,00 a 4,35. Ainda sobre a primeira dimensão em que alguns valores foram considerados medianos, pois afirmam que em algumas vezes,

atingindo uma média entre 3,62 a 3,81. Ainda com esclarecimento dos resultados a média geral referente aos treinamentos obteve um valor mediano de (3,55).

Tabela 2: Estratégias cognitivo-afetivas

Dimensão 1: Dimensão 1: Estratégias cognitivo-afetivas						ranking medio	média geral referente a dimensão
	1	2	3	4	5		
1. Acredito que é possível aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.			6	11	9	4,12	4,08
2. Identifico antecipadamente as situações que podem dificultar a aplicação do que aprendi nesse treinamento		1	8	12	5	3,81	
3. Admiro as pessoas que conseguem aplicar no trabalho o que aprendem em treinamento, acredito que torna o trabalho desafiador.		1	2	10	13	4,35	
4. Apresento resultados da aplicação do que aprendi para meus colegas e chefe/supervisor. Como uma oportunidade de crescimento	1	1	6	10	7	3,69	
5. Avalio como estou aplicando no trabalho o que aprendi nesse treinamento.		4	9	6	7	3,62	
6. Busco as informações necessária para aplicar o que aprendi.		2	2	16	6	4,00	
7. Consulto material de treinamento para aplicar, no trabalho, o que aprendi nesse treinamento.	2	4	8	6	6	3,38	
8. Identifico as dificuldades que encontro no ambiente do trabalho para aplicar o que aprendi. Pois pode melhorar minhas condições de trabalho.		2	8	11	5	3,73	
9. É muito importante aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.		1	6	10	9	4,04	

**Fonte:** Adaptada Abbad et al(2012)

O primeiro item avaliado em relação à primeira dimensão possibilidade de aplicação no trabalho apresentou uma média ponderada de 4,12. Este resultado mostra que os ensinamentos propostos nos treinamentos são possíveis de aplicação no ambiente de trabalho já que os treinamentos que a empresa disponibiliza são voltados principalmente para as áreas que o banco atende o que representa um grande impacto nos resultados da empresa, pois, a avaliação da aplicabilidade nos mostra a eficiência dos treinamentos por meio dos resultados obtidos. Segundo Zerbini e Pilati (2012) as estratégias de aprendizagem que mostram sua aplicabilidade são as formas que os servidores desenvolvem para aplicar o que foi instruído no treinamento como o desenvolvimento de estratégia de aproveitamento, levando em consideração que este quesito se refere às estratégias cognitivo-afetivas deve-se avaliar quais os fatores que levam o maior interesse na melhoria das condições de trabalho. Para Menezes e Abbad (2012), a exigência da empresa em ter melhores profissionais mais competitivos e qualificados reflete diretamente nas relações cognitivo-afetivas, pois desencadeiam divergentes resultados, pois cada servidor responde individualmente ao

treinamento, de uma forma geral devem evoluir e encaixar cada característica psicológica em seu treinamento adequado para melhores resultados.

O segundo item a ser avaliado em relação à primeira dimensão identificação previa de possíveis dificuldades, obteve média ponderada de 3,81 pode ser visto como uma reação negativa aos treinamentos por identificar suas possíveis falhas ou suas possíveis inadequações, este exemplo de comportamento é comum nas empresas, à resistência parte por falta de motivação, uma variável que também deve ser vista com mais cuidado, pois acarreta perdas para organização. Os primeiros estudos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações classificavam como Teoria X e Y em que a Teoria X representa a falta de interesse do homem pelo trabalho e a Teoria Y que defende que o homem tem interesse pela aprendizagem (MC GREGOR, 1960) esta teoria teve fundamento por muitos anos até a percepção que o desenvolvimento e interesse profissional são uma questão cognitivo-afetiva, a motivação é intrínseca, mas pode ser estimulada e é a partir desta descoberta que os estudos sobre as reações afetivas no trabalho podem melhorar o desenvolvimento dos treinamentos.

O terceiro item a ser avaliado em relação à primeira dimensão trabalho torna-se desafiador e admirável, obteve como resultado 4,35 de média ponderada, este valor informa que está forma de treinamento torna as funções desafiadoras e as pessoas que participam e aplicam o que foi aprendido na sua rotina são mais valorizada e até admiradas pelos demais membros da equipe, é um resultado considerado alto e positivo, pois estimula a criatividade dos profissionais que tomam iniciativa e desenvolvem um sentimento de competitividade através da admiração. Segundo Ribeiro (2006) após a aplicação dos treinamentos os servidores esperam respostas sobre o seu desenvolvimento durante o treinamento para que o servidor esteja ciente das suas falhas e de suas qualidades é necessário que o superior imediato destaque suas ponderações esclarecendo que são críticas que apontam onde se deve melhorar. Além da visão do superior existe a visão do colega de trabalho que por meio do processo conhecido como observação também avalia o que acontece quando após um treinamento um indivíduo que não participou tem interesse pelos resultados e busca formas de também ser beneficiado.

O quarto item a ser avaliado em relação à primeira dimensão uso os treinamentos como crescimento pessoal são avaliados a partir da média ponderada de 3,69 indica que os treinamentos representam uma oportunidade de crescimento desde que possam ser avaliados pelo seu superior imediato. Para Ribeiro (2006) os salários e os cargos devem ser pagos e

promovidos de acordo com a importância da função na organização para medir tal importância deve-se ponderar as divergências dos cargos com a complexidade e a variedade estabelecendo se a necessidade de especificações caso haja, os salários e as promoções devem acompanhar o empenho do funcionário em atingir esta especificação. Quanto à complexidade das funções deve-se avaliar a amplitude de atividade para que o servidor consiga exercer todas as atividades que são atribuídas.

O quinto item a ser avaliado segundo a dimensão estudada é a auto avaliação que obteve média ponderada de 3,62 isto demonstra que os funcionários da pesquisa se mostram interessados em mudar o seu ambiente de trabalho buscando agregar as suas funções métodos aprendidos durante os treinamentos como forma de melhoria das suas condições de trabalho. A auto avaliação é pertinente, pois boa parte dos resultados notados pelo observador é normalmente percebida pelo auto avaliado, sendo uma espécie de confirmação das conclusões tomadas, uma forma válida de melhorar os resultados será avaliação entre o chefe e o servidor, pois será possível observar o resultado na perspectiva dos dois.

O sexto item a ser avaliado da primeira dimensão novas informações obteve média de 4,00 o que significa que frequentemente os servidores buscam novas informações. Segundo Araújo e Gava (2011) são uma forma de buscar as oportunidades antes que elas surjam como uma preparação antecipada para novas situações, às pessoas que participam de treinamento e buscam mais informações para sua aplicação do que foi passado no treinamento, demonstrando assim um comportamento proativo dos que tomam esta decisão, utilizando outras fontes de conhecimento além das que foram informadas durante os treinamentos. Esta atitude por parte do servidor demonstra mudanças de consciência quanto ao trabalho, a busca por informações novas é pertinente para empresa e para ele desenvolver sua atividade com mais facilidade.

O sétimo item da primeira dimensão necessidade de um bom material, obteve média ponderada de 3,38. Segundo Ribeiro (2006) por não existir certeza que os treinamentos serão armazenados e transmitidos a todos a disponibilização de bons instrumentos de aprendizagem se fazem necessários para garantir que as possíveis dúvidas serão sanadas por meio de um bom material, e com o resultado obtido é possível afirmar que os funcionários também avaliam a aplicabilidade do treinamento nas suas funções e como elas podem ser melhoradas e para isto o material bem elaborado faz a diferença, pois serve para consultas futuras, para o desenvolvimento dos servidores o material tem grande representatividade já que após um treinamento a empresa espera que o funcionário treinado naquela área possa se

desenvolver sozinho e auxiliar os demais a sua volta, como um alguém que terá o conhecimento e poderá passá-lo adiante.

O oitavo item de a primeira dimensão mostrar as dificuldades para melhora-las, obteve média ponderada de 3,73 nos fatores como identificar previamente as possíveis barreiras encontradas para aplicação do que foi aprendido no treinamento melhorará o desempenho dos servidores em suas funções, pois instruir o treinador a realidade da empresa é de grande ajuda e esclarecimento para o instrutor que poderá ter acesso mesmo que teórico da realidade da empresa e adaptar o seu treinamento fazendo dele, mas eficaz para cada ocasião.

O nono item a ser avaliado da primeira dimensão importância do treinamento, obteve média ponderada de 4,04 os treinamentos são considerados de grande importância para os funcionários, pois desenvolvem meios de aperfeiçoar as formas de execução de uma mesma função. Para Ribeiro (2006) o treinamento induz novos hábitos, comportamento tanto funcionais como cognitivo-afetivos aperfeiçoando conhecimentos e assim acarretando bons resultados para os servidores e para empresa. Mesmo que haja rejeição de alguns servidores a maioria concorda que os treinamentos são necessários como atualização do conhecimento, retirando da empresa pública a característica de falta de comprometimento com o trabalho os treinamentos são necessários para o bem esta de todos desde a empresa principal interessada em ter bons profissionais, dos servidores em realizar seu trabalho de forma mais dinâmica e confortável e o principal crítico que são os clientes que exigem frequentemente melhorias nos serviços e produtos em geral, mas que cobram mais das empresas públicas.

A dimensão cognitiva-afetiva tem ganhado espaço nos estudos sobre treinamento desenvolvimento e educação, pois acredita-se que as relações interpessoais são fatores determinantes no ambiente de trabalho, o relacionamento entre os colegas até os vínculos com o gerente, podem construir uma equipe entusiasmada com o trabalho, ou equipes problemáticas, com servidores faltosos, alta rotatividade, fatores que indicam lacunas que devem ser descobertas e preenchidas.

Na empresa estudada a dimensão cognitivo-afetiva demonstrou que seus aspectos afetivos proporcionam melhores condições de aplicação do que foi aprendido nos treinamentos por terem uma relação interpessoal com os colegas e com o gerente que proporciona maior busca por melhores resultados, isto demonstra que a organização mesmo possuindo falhas em alguns pontos do estudo, mantém seus funcionários com boas relações

e buscando melhores condições de aplicação do conhecimento adquirido no treinamento passando estes conhecimentos para os colegas que não participaram do mesmo treinamento como uma forma de atingir todos os servidores.

#### 4.3.2 Estratégias comportamentais.

Quanto à segunda dimensão a grande maioria afirma que em algumas vezes utiliza dos métodos propostos. Estando seus valores considerados altos em apenas um quesito com valor igual a (4,00) e a grande maioria com valores medianos a baixos entre (2,85 a 3,85). Assim como na primeira dimensão os valores referentes à média geral referente ao treinamento também obteve valores medianos por se tratar de uma média realizada com os valores das duas dimensões, portanto (3,55).

**Tabela 3:** Estratégias comportamentais

<b>Dimensão 2: Estratégia comportamentais</b>						<b>ranking medio</b>	<b>média geral referente a dimensão</b>
10.Mostro para minha chefia/supervisão as vantagens em adquirir equipamentos que possibilitem a aplicação do que aprendi.		5	8	11	1	3,19	3,02
11.Mostro para minha chefia/supervisão quais as vantagens da aplicação, no trabalho, do que aprendi nesse treinamento.		4	12	9	1	3,27	
12.Mostro para os meus colegas de trabalho quais os benefícios de utilizar o que aprendi nesse treinamento. Como ferramenta de aprendizagem também para os meus colegas.		2	9	13	2	3,58	
13.Procuro convencer meu chefe que para utilizar o aprendido deve-se designar um tempo de dedicação.	1	3	10	10	2	3,35	
14.Acredito que novos treinamentos são exigências para melhores remunerações.		1	6	11	8	4,00	
15.Negocio com meu chefe o tempo necessário ( horas por semana) que dedicarei para aplicar o aprendido.	4	6	6	6	4	3,00	
16.Defino metas fáceis para aplicar o que aprendi nesse treinamento.	1	4	11	9	1	3,19	
17.Peço orientações a colegas mais experientes para aplicar o que aprendi nesse treinamento.		2	6	12	6	3,85	
18.Solicito a aquisição de material/equipamentos, necessários para aplicação do que aprendi.	1	7	10	5	3	3,08	
19.Solicito os recursos necessários(ex: financeiros, materiais, humanos) para aplicar o que aprendi.		5	9	7	5	3,46	
20.Solicito a minha chefia/supervisão imediata que defina metas para aplicação do que aprendi nesse treinamento.	3	7	8	7	1	2,85	

**Fonte:** Adaptada Abbad et al (2012)

O decimo item da segunda dimensão a ser avaliado são as vantagens em adquirir equipamentos que é percebido a partir de uma média ponderada de 3.19, os funcionários usam os treinamentos para fazer solicitações de novos equipamentos por considerar que a inovação e que a manutenção dos equipamentos de trabalho poderão fazer diferença para organização, mesmo com valores medianos está preocupação está presente e é questionável aos gestores. Para Chiavenato (2001) sendo recursos físicos, portanto notáveis para a

organização, trazem maior valor agregado para o aprendizado como agilidade para realização das tarefas trazendo maior eficácia para o processo sendo os seus resultados notados com a utilização dos recursos.

O decimo primeiro item a ser avaliado da segunda dimensão são as vantagens da aplicação no trabalho, esta variável obteve uma média ponderada igual a 3,27, o que mostra interesse de uma parte dos funcionários em deixar seus superiores a par das necessidades da empresa, Conforme Guy Le Boterf (2003) as vantagens não são apenas os conhecimentos agregados aos funcionários, mas a comprovação de sua especificação, o enriquecimento do currículo do servidor, que estes funcionários procuram mostrar são vantagens de manter os treinamentos, pois tem grande utilidade para o desenvolvimento do seu trabalho. É uma forma da chefia está atualizada sobre as necessidades da empresa sendo um ponto positivo, mas que apenas uma parte dos servidores tem esta visão.

O decimo segundo item da segunda dimensão fala sobre os benefícios de utilizar o que foi aprendido, que obteve média de 3,58 significando para pesquisa impacto mediano, este impacto é visto como estímulo para o funcionário treinado passar para sua equipe informações pertinentes a todos do setor fazendo com que o treinamento atinja quem passou por ele e as pessoas que estão próximas do treinado. Por fazer parte das estratégias comportamentais é esperado que o que se aprende num treinamento seja valido para os demais e que a troca de informações seja uma estratégia para que estas informações circulem no ambiente organizacional.

O decimo terceiro item da segunda dimensão necessidade de tempo para adaptação, apresentou uma média de 3,35 os funcionários afirmam ter a necessidade de maior tempo para se dedicarem e se adaptarem aos novos modelos sugeridos nos treinamentos, o que mostra interesse mediano para que isto ocorra. Mas que é considerado valido em se tratando da medição dos impactos dos treinamentos, pois sem as devidas mudanças o treinamento não surtirá efeito. Segundo Lacombe (2007) é papel do líder que no caso é o superior imediato, saber se comunicar e souber as necessidades dos servidores atendendo o que é importante no momento.

O decimo quarto item a ser avaliado em segunda dimensão Treinamentos diretamente estão relacionados com a remuneração, os funcionários acreditam e são estimulados a acreditar que seus salários são condizentes com o nível de instrução de cada um, já que a empresa tem a politica de estimular o livre interesse pelos treinamentos usando

de gratificações, por este motivo a média deste quesito foi de 4,00. Como comprovado pela entrevista há uma quantidade específica de horas em treinamentos sugerida pela empresa para que os servidores cumpram e em contrapartida receberiam melhores remunerações ou ascensão de cargos, quanto aos resultados são positivos porém não estimulam a livre procura por aperfeiçoamento. Desde quando se tem registros das relações de trabalho que o fator de barganha é discutido no sentido do que é mais valioso o serviço ou a remuneração? Conforme os serviços tornam-se mais específicos maiores seria as remunerações o valor atribuído a este ponto mesmo que mediano, ainda afirma a existência dessa relação em quanto maior a especificação será conseguido melhores cargos, melhores salários e como consequência disso a busca pelos treinamentos que proporcionem esta barganha em que os dois lados são igualmente beneficiados.

O decimo quinto item da segunda dimensão necessidade de tempo para aplicação, são fatores que devem ser negociados com o gestor para notar a real necessidade de tempo semanal para cada funcionário, mesmo assim a média atingida foi de 3,00. Sendo um nível mediano a negociação com os superiores para desenvolver formas de aplicar o treinamento não é uma atividade comum aos servidores, mas que acarretaria grandes mudanças, pois o desenvolvimento de técnicas aprendidas durante o treinamento faria sentido, pois este é o propósito do treinamento que o servidor aprenda e tenha tempo para aplicar o que aprendeu na empresa.

O decimo sexto item a ser avaliado em relação à segunda dimensão estabelecimento de meta para aplicação aponta que as metas são necessárias em alguns ramos de atuação porém metas fáceis que podem ser atingidas com rapidez e facilidade não medem o valor do treinamento. A média ponderada deste quesito foi de 3,19 considerada mediana, Para Lacombe (2007) a melhor forma de medir os resultados dos treinamentos em que as metas são pontos principais é a definição delas sem que sejam impossíveis de alcançá-las, mas que tenham um nível de dificuldade considerado para que os servidores se empenhem em atingi-la, as metas devem desafiar o treinado para que ele cobre de si melhores resultados, pois desta forma o impacto do treinamento será mais bem avaliado após um *feedback* com seu superior.

O decimo sétimo item a ser avaliado em segunda dimensão orientações são bem vindas, obteve média de 3,85 os funcionários da empresa solicitam orientações aos seus colegas mais experientes sobre como agir após um treinamento. É uma forma de afirmar que mesmo com constantes treinamentos o conhecimento empírico dos funcionários antigos



ainda tem grande significado, pois eles já desenvolveram formas de realizar o trabalho de maneira mais simples por está há mais tempo na empresa, isto é aceitável e notado pelo índice da média que chega próximo a frequentemente. Segundo Lacombe (2007) pode-se comparar os servidores mais antigos aos mentores da organização, pois são eles que sabem as melhores formas de agir, são eles que podem oferecer maiores informações de crescimento na por está há mais tempo e oferecem maior segurança para os jovens contratados.

O decimo oitavo item da segunda dimensão necessidade de aquisição de materiais necessários, é uma forma de desenvolver esquemas para que os treinamentos sejam mais proveitosos e em 3,08 dos participantes de treinamento solicitam materiais necessários para sua aplicação. Como comprovação que os resultados esperados serão alcançados a partir de um investimento em materiais que façam a diferença para a rotina da empresa, mesmo sabendo dos benefícios que poderão auxiliar na realização das tarefas os servidores em apenas algumas vezes fazem esta solicitação deixando á desejar, pois eles que convivem com as dificuldades do setor que podem informar os materiais necessários.

O decimo nono item da segunda dimensão necessidade de recursos financeiros e/ou humanos para aplicação, como alguns treinamentos demandam de fato recursos financeiros e/ou humanos para sua aplicação, mas apenas 3,46 dos funcionários se comprometem a cobrar dos gestores melhores condições de trabalho para aplicação do aprendido. Os recursos financeiros são necessários mais de difícil aquisição pelos funcionários, mas os recursos humanos são de total importância à falta de capital intelectual prejudica a empresa, com atrasos, sobrecarga de trabalho para os demais funcionários gerando vários outros problemas que podem ser resolvidos com a adequação do quadro de profissionais a necessidade e demanda da empresa.

O vigésimo item da segunda dimensão a ser avaliada solicitação de metas para chefia este quesito obteve média ponderada igual 2.85, um valor considerado baixo, pois demonstra que nunca ou raramente são solicitados aos gerentes testes ou metas a serem alcançadas após um período de treinamento. Muitas empresas trabalham com metas como forma de desenvolver o profissional e atingir melhores recursos financeiros, porém segundo Nascimento (2012) as metas são boas quando se tornam algo desejável de alcançar por este motivo requer um maior desempenho, quando as metas são mais desafiadoras exigem do desafiado maior dedicação para alcança-la e quando isto ocorre é considerado uma superação. Já para Guy Le Boterf (2003) as metas não são algo a ser alcançado como uma

ponte de chegada, mas uma trajetória a ser seguida para que o profissional possa se orientar para chegar a atingir a meta sem que necessariamente seja esta a finalidade, as metas podem ser impostas como desafio que induz os funcionários a buscar progressos.

A segunda dimensão estratégia comportamental é de fundamental importância para os estudos na área de administração, pois avalia como os servidores buscam novas informações, aplicam o que foi aprendido, e pesquisam por materiais de apoio que podem ser de grande relevância para o desenvolvimento do aprendizado após o treinamento.

No estudo foi observado que alguns quesitos não obtiveram boa aceitação, isto mostra que em alguns casos fatores como metas são considerados de difícil acolhimento por parte dos servidores pois representar uma cobrança desnecessária segundo o que transparece na pesquisa, porém é um fator que deve ser revisto pelo gerente pois estimulam o aprendizado a aplicar na sua rotina o estabelecimento de metas que instiguem as suas competências.

#### **4.3.4 Impacto Geral do treinamento no trabalho**

De uma forma geral, o impacto dos treinamentos no trabalho especificamente da empresa estudada foi considerado mediano, pois atingiu uma média ponderada de 3,55, mesmo que em alguns pontos os valores atingissem o esperado há uma contradição entre a percepção do gerente e a percepção do funcionário, pois a avaliação sendo muito positivas em alguns itens deveriam ter atingido a marca dos cinco pontos de média, considerado como sempre que há treinamento os funcionários estão motivados e engajados, e isto não ocorre quanto às estratégias cognitivo-afetivas valores medianos foram menos recorrentes, mas não foram suficiente para atingir a perspectiva principal dos treinamentos que é o seu melhor aproveitamento, quanto às estratégias comportamentais o estudo mostra que há deficiência em alguns pontos principalmente no atingimento de metas. Analisando no contexto geral fatores como a definição de metas por parte dos funcionários, o estabelecimento de metas por parte da gerencia, o tempo de adaptação para aplicar o que foi aprendido, e a solicitação de novos equipamentos chamam mais atenção por se mostrar de pouca importância para os servidores. O sugerido é avaliar quais os motivos que levam os servidores a dar pouca importância para estes itens já que eles representam motivação, desafios, aprimoramento do que foi aprendido e melhores condições de trabalho respectivamente.

O que é constatado é a falta de interesse dos servidores pela empresa, e que os servidores estão participando dos treinamentos apenas porque são exigidos, no mais alguns profissionais estão próximos da aposentadoria o que pode ser a razão da falta de interesse pela empresa. Outros fatores que chamam atenção são as perspectivas apontadas pelos servidores indicando que o fator remuneração é uma das causas que levam o maior interesse pelos treinamentos, pois obteve média ponderada de 4,0.

Segundo Chiavenato (2010) algumas praticas deveriam ser implementas com o treinamento, além de ser um forma de capacitar os servidores, ser também uma forma de consultoria do desempenho alcançado após o treinamento, identificar as características comportamentais dos indivíduos e explorá-las de forma que o servidor note sua importância na organização e atinja as expectativas próprias e da empresa.

O servidor que pode contestar tem espaço para mostrar suas opiniões, expor a necessidade de novos equipamentos, será um servidor que buscará melhorias constantes no seu ambiente de trabalho, sendo notado seu talento e incentivado ele trará melhores resultados para organização, mesmo que este fator tenha sido citado pelo gerente na entrevista que há está observação, os servidores afirmam com o questionário que este incentivo é discreto, pois apontam em vários pontos que a gerencia é mediana quando se trata de ouvir os funcionários e contribuir com as ideias que surgem a partir dos treinamentos.

---

## **Capítulo 05:**

# **Considerações Finais**

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo tem como objetivo verificar se os resultados obtidos atenderam as indagações propostas no início do trabalho. Avaliando os resultados expostos no capítulo 4 que foi possível responder os objetivos gerais, os específicos e se a problemática inicial foi resolvida com os métodos adotados na pesquisa.

No primeiro momento são expostas as conclusões do trabalho, no segundo momento são citadas as limitações da pesquisa e por fim no terceiro momento são feitas sugestões para estudos futuros.

### **5.1 Conclusão**

A partir da pesquisa realizada foi possível abranger o nível de conhecimento a respeito dos treinamentos, do desenvolvimento e da educação levando em consideração o fato da pesquisa ter sido realizada numa empresa pública de grande porte o que acarretou grandes benefícios em termos de conhecimento para o trabalho.

Como objetivo geral a proposta do trabalho foi de verificar o impacto dos treinamentos e do desenvolvimento na Agência da caixa econômica Federal associado ao trabalho dos servidores. Como início para respostas os programas de treinamento e desenvolvimento na agência estudada são constantes, como uma forma de capacitar cada vez mais seus servidores e melhorar a imagem da empresa, por ter funcionários preparados para diversas situações, os treinamentos inicialmente são oferecidos e obrigatórios desde o momento da contratação, após este período os servidores são selecionados ou direcionados a determinados tipos de treinamento normalmente isto acontece quando o servidor ocupa alguma função específica e necessita de maior conhecimento da sua área de atuação.

Quanto aos impactos causados pelos treinamentos são considerados benéficos para empresa e para os funcionários, mais que ainda precisam melhorar em muitas áreas não só específicas como as relacionadas aos aspectos cognitivo-afetivo-afetivos e como os comportamentais. Confrontando os resultados obtidos através dos questionários aplicados com os funcionários e com a entrevista feita com o gerente nota-se algumas divergências quanto à percepção dos dois lados sobre os benefícios que os programas de treinamento podem oferecer para os servidores, a pesquisa apontou características medianas referentes aos impactos causados com o treinamento, já para o gerente os impactos são os melhores possíveis, pois é notado maior interesse de toda equipe em aplicar o que foi aprendido. Já nos questionários os servidores veem dificuldades na sua aplicação principalmente quando

requer material específico para aplicação ou que seja necessária a aplicação de recursos financeiros para aplicar o que foi aprendido.

Alguns treinamentos e formas de realização são bem vistas e mostram interesse significativo por parte dos funcionários como a possibilidade de aplicar o que foi aprendido, o fato das pessoas que participam dos treinamentos tornarem-se admiradas pelos demais funcionários e estimuladas a serem desafiadas no campo onde atuam funcionários de uma maneira geral buscam informações de como aplicar o que foi aprendido e é considerado algo importante para os servidores.

Desta forma cabe ao gestor avaliar melhor as formas de treinamento e sua forma de cobrar resultados dos servidores, que seja condizente com a realidade da empresa, pois foi constatado que a maioria dos servidores não cobra metas nem estabelecem metas mesmo que fáceis de atingir, refletindo assim pouco interesse da maioria dos funcionários em verificar seu desenvolvimento após a aplicação do treinamento, são notados que o grande responsável pelo interesse nos treinamentos é as gratificações em forma de maior remuneração ou promoção que levam os funcionários a participar dos programas. Quanto à educação mesmo que a maioria dos servidores tenha curso superior não é garantia de maior interesse pelos treinamentos visto que boa parte dos servidores está entre adultos e adultos de meia idade que estão o pelo menos vinte anos na empresa por este motivo a um quadro de acomodação notada através dos baixos níveis das médias obtidas através dos questionários.

#### • **Limitações da Pesquisa**

Durante o desenvolvimento deste trabalho surgiram algumas limitações, tais como a burocracia enfrentada para aprovação da empresa estudada, o tempo de aplicação de questionários que excedeu significativamente o tempo previsto, ainda a utilização de um questionário considerado recente para pesquisa demandou tempo para decisão de sua utilização até o momento de adquirir sua bibliografia, pois estava de acordo. Por fim deve-se acrescentar que todos os obstáculos citados foram apenas impulsionadores para que o estudo fosse concluído.

#### • **Sugestões para Novos Estudos**

Tendo conhecimento sobre a área e sabendo que é de grande interesse as sugestões pertinentes no momento são:

- Aprofundamento sobre os impactos dos treinamentos em outras empresas do ramo sendo elas públicas ou privadas;
- A comparação entre os modelos adotados de treinamento em outra empresa pública;
- A Agregação dos desempenhos e das competências adquiridas com o desenvolvimento de treinamentos condizentes com cada área.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia Silva; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro P. M. ZERBINI, Thaís; BOREGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, VILAS BOAS, Raquel. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação. Ferramentas para gestão de pessoas.** São Paulo/SP-Brasil: ed.- Artmed 2012.

ARAUJO, Leonardo; GAVA, Rogério. **Empresas proativas como antecipar mudanças no mercado.** Rio de Janeiro/RJ-Brasil: ed.- Elsevier 2011.

BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Princípios constitucionais do processo administrativo disciplinar. Max Limonad. (1998)** Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2963](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2963) Acesso em: 28/01/2014

BORGES-FERREIRA, Maria Fernanda; ABBAD, Gardênia. **Avaliação de aprendizagem em disciplinas de curso técnico à distância.** Estudos em psicologia. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2009000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2009000200007&script=sci_arttext). Acesso em: 02/04/2014

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.** R.Adm, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a02v47n4.pdf> Acesso em: 13/11/2013

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** ©2001 RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02> Acesso em: 22/11/2013.

CARDOZO, José Eduardo Martins. **Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98).** IN MORAES, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999, Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/3489/principios-constitucionais-da-administracao-publica/2#ixzz2rj2xzuhw> Acesso em: 28/01/2014.

**CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 27/01/2014

FIGUEIREDO, Fernanda; FIGUEIREDO, Adelaide; TELES Paulo; RAMOS, Alexandra. **Estatística descritiva e probabilidades.** 1 ed. Lisboa-Portugal: Escolar 2007.

FREUND, John E. **Economia, Administração e Contabilidade Estatística Aplicada.** 11º ed.- São Paulo/SP- Brasil: Artmed 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais/Antônio Carlos Gil. -1. Ed.-10reimpr. -São paulo:Atlas,2010.**

<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/20039-20040-1-PB.pdf>



LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e tendências**. São Paulo/SP-Brasil: Ed-3º-Saraiva 2007.

LE BOTERF, Guy; Tradução REUILLARD, Patrícia C.R. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. -Porto Alegre: ed:3º Artmed,2003.

MAGALHÃES, Elenice Maria de; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de CUNHA, Nina Rosa da Silveira; CARVALHO LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de; SILVEIRA CAMPOS, Daniela Cristina Da. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição** *Revista de Administração Pública*. Rev. Adm. Pública vol.44 no. 1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2010 Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100004). Acesso em: 27/11/2013.

MARCHI, Marisa Oliveira DE; SOUSA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais | Aracaju | v. 1 | n.16 | p. 29-40 | mar. 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/359> Acesso em: 13/11/2013.

MEIRELLES, Hely Lopes – **Direito Administrativo Brasileiro**, 32ª edição, atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho, - Malheiros Editores 2006. Disponível em: <http://portal.cnm.org.br/sites/5800/5840/site/PrincipiosConstitucionais..pdf> Acesso em: 28/01/2014.

MEIRELLES, Hely Lopes **Direito administrativo brasileiro. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.**

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 8 ed., São Paulo: Malheiros Editora, 1996, p. 68 Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/4099/o-principio-constitucional-da-impeabilidade-e-a-privatizacao-dos-espacos-publicos#ixzz2rj0nCaYL> Acesso em: 28/01/2014.

MOURAO, Luciana et al . **Avaliação de necessidades de treinamento como preditora do impacto do treinamento no trabalho**. *Rev. Psicol, Organ. Trab.*, Florianópolis, v. 13, n. 2, ago. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572013000200008&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572013000200008&script=sci_arttext) acessos em 18 dez. 2013.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba /PR IESDE Brasil 2012.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro/RJ: Ed-3º Saraiva 2006

SILVA, André Vilanova Da. **A responsabilização administrativa dos consultores jurídicos em razão dos atos praticados pelos gestores públicos da União**. 2009, Disponível em: [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana\\_coletanea\\_de\\_estudos/cap\\_8\\_administracao\\_e\\_previdencia/capitulo\\_8\\_3.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_de_politicas_publicas_no_parana_coletanea_de_estudos/cap_8_administracao_e_previdencia/capitulo_8_3.pdf) Acesso em: 28/01/2014.

SIMÕES, Vania Aparecida Dos Santos, MOURA, Fábio de. **Gestão por competências focada em desenvolvimento comportamental da liderança.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>. Acesso em: 23/01/2014

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e Desenvolvimento: Flexões sobre seus métodos.** Revista de administração, São Paulo v.31, n2, p126-136, Abril/junho 1996.

VIEIRA, Fernando de Oliveira; MACHADO, Dyuliana Maria Garcia Soares. **A Abordagem da gestão por competência para alocação de pessoal em organizações públicas.** VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ISSN 1984-9354, 2011. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0328\\_1754.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0328_1754.pdf). Acesso em: 27/01/2014

ZANELLI, José Carlos; Borges e Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre Brasil ABDR 2004.

## Apêndice A

### Apêndice A: Roteiro da entrevista

Questões	
1	Quais os treinamentos oferecidos pela caixa?
2	Como são selecionadas as pessoas para cada treinamento?
3	Qual o período médio de duração dos treinamentos ofertados?
4	Como você percebe o impacto desses treinamentos no trabalho que eles executam na caixa?

Fonte: Elaborado pela autora

## Apêndice B

### 1. Questionário Perfil do participante da pesquisa.

**Sexo:**

**Feminino:** ( ) **Masculino:** ( )

**Faixa etária:**

( ) 18 à 20 anos ( ) 41 à 50 anos

( ) 21 à 30 anos ( ) 51 à 60 anos

( ) 31 à 40 anos ( ) 61 à 70 anos

**Nível de instrução:**

( ) 2º grau completo ( ) Pós-Graduação. Especifique: \_\_\_\_\_

( ) Superior incompleto ( ) Outros. Especifique: \_\_\_\_\_

( ) Superior completo

**Tempo de serviço:**

( ) Até 2 anos ( ) De 9 a 12 anos

( ) De 3 a 6 anos ( ) Mais de 20 anos

( ) De 7 a 9 anos

**Função atual:**

( ) Técnico bancário Novo ( ) Assistente

( ) Supervisão ( ) Gerente de Atendimento

( ) Gerente Geral ( ) Outros: \_\_\_\_\_

Tipo de Treinamento(s) Realizado(s) na agência: \_\_\_\_\_

Tempo de duração do treinamento (s) realizado(s): \_\_\_\_\_

### 2. Escala Estratégica de Aplicação do Aprendido (EEAA)

Abaixo você encontrará 19 itens que descrevem estratégias que as pessoas utilizam para aplicar no seu dia-a-dia de trabalho o que elas aprenderam em treinamentos(s). Peço que você avalie atentamente cada uma das afirmações e, considerando o curso que você participou, avalie a frequência, conforme a escala de resposta indicada abaixo, com que você utiliza a estratégia para criar condições de aplicação das competências por você desenvolvidas na capacitação. Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é sua opinião sincera sobre o uso de estratégias para criar condições de aplicar seus novos conhecimentos e habilidades no trabalho.

1. Nunca 2. Raramente 3. Algumas vezes 4. Frequentemente 5. Sempre

Nº	Escala Estratégica de Aplicação do Aprendido (EEAA)	1	2	3	4	5
1	Acredito que é possível aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.					
2	Identifico antecipadamente as situações que podem dificultar a aplicação do que aprendi nesse treinamento					

3	Admiro as pessoas que conseguem aplicar no trabalho o que aprendem em treinamento, acredito que torna o trabalho desafiador.					
4	Apresento resultados da aplicação do que aprendi para meus colegas e chefe/supervisor. Como uma oportunidade de crescimento					
5	Avalio como estou aplicando no trabalho o que aprendi nesse treinamento.					
6	Busco as informações necessária para aplicar o que aprendi.					
7	Consulto material de treinamento para aplicar, no trabalho, o que aprendi nesse treinamento.					
8	Identifico as dificuldades que encontro no ambiente do trabalho para aplicar o que aprendi. Pois pode melhorar minhas condições de trabalho.					
9	É muito importante aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.					
10	Mostro para minha chefia/supervisão as vantagens em adquirir equipamentos que possibilitem a aplicação do que aprendi.					
11	Mostro para minha chefia/supervisão quais as vantagens da aplicação, no trabalho, do que aprendi nesse treinamento.					
12	Mostro para os meus colegas de trabalho quais os benefícios de utilizar o que aprendi nesse treinamento. Como ferramenta de aprendizagem também para os meus colegas.					
13	Procuo convencer meu chefe que para utilizar o aprendido deve-se designar um tempo de dedicação.					
14	Acredito que novos treinamentos são exigências para melhores remunerações.					
15	Negocio com meu chefe o tempo necessário (horas por semana) que dedicarei para aplicar o aprendido.					
16	Defino metas fáceis para aplicar o que aprendi nesse treinamento.					
17	Peço orientações a colegas mais experientes para aplicar o que aprendi nesse treinamento.					
18	Solicito a aquisição de material/equipamentos, necessários para aplicação do que aprendi.					
19	Solicito os recursos necessários (ex: financeiros, materiais, humanos) para aplicar o que aprendi.					
20	Solicito a minha chefia/supervisão imediata que defina metas para aplicação do que aprendi nesse treinamento.					