

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**  
**FINANCEIROS**

**Altair Piva**

**OS CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS DO BANCO X**

**Porto Alegre, RS**

**2011**

**Altair Piva**

**OS CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS DO BANCO X**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof<sup>ra</sup> Dr<sup>a</sup> Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutor-orientador: M<sup>a</sup> Flávia Pereira da Silva

**Porto Alegre, RS**

**2011**

**Altair Piva**

**OS CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS DO BANCO X**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_\_ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Profª Drª Ângela Beatriz Scheffer Garay – Orientadora

## RESUMO

O presente estudo visa verificar, através de pesquisa, o nível de relevância que os funcionários lotados em três Agências no Estado do Rio Grande do Sul, atribuem aos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco X. Como qualquer organização interessada em manter-se no mercado, o Banco X oferece aos seus funcionários treinamentos específicos através de várias mídias eletrônicas e apostilas, a fim de que os mesmos auxiliem o Banco no atingimento dos seus objetivos. Por meio de pesquisa estudo de caso, os empregados das três Agências do Banco X foram questionados e, com base nos resultados, observou-se que o nível de relevância está correspondendo somente em parte com os objetivos da organização. Na visão geral dos funcionários, os cursos são de boa qualidade e oferecem aprimoramento profissional, mas não se sentem completamente motivados. Segundo os funcionários do Banco X, o tempo para a realização e assimilação dos cursos não é adequado, pois na maioria são realizados em horário de trabalho. Muitos ainda são realizados somente para cumprir as metas e o seu conteúdo não é aproveitado integralmente. Foram identificados ainda alguns pontos positivos e negativos que representam a realidade atual destes cursos. Algumas sugestões como mais tempo de realização, orientação para dúvidas e mais foco na praticidade, estão relatadas para melhorar a eficiência dos cursos auto-instrucionais no Banco X.

Palavras-chave: treinamento, desenvolvimento, cursos auto-instrucionais, Banco X.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1 – Relação dos objetivos com as questões objetivas.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 2 – Relação dos objetivos com as questões dissertativas.....</b>	<b>29</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	8
<b>1.1.1 Objetivos específicos.....</b>	<b>8</b>
1.2 JUSTIFICATIVA.....	8
<b>2 QUADRO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	10
2.2 MODALIDADE DE TREINAMENTO: PRESENCIAL E A DISTÂNCIA.....	16
2.3 A EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO EMPRESARIAL.....	19
2.4 O ENSINO À DISTÂNCIA.....	20
2.5 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO X.....	22
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	23
<b>4 ANÁLISE .....</b>	<b>25</b>
4.1 ANÁLISE GERAL DO QUESTIONÁRIO .....	26
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO POR FUNÇÃO.....	28
<b>4.2.1 Escriturários.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.2 Caixas Executivos.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.3 Assistentes.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.4 Gerência Média.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.5 Gerência de Agência.....</b>	<b>31</b>
<b>5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>
ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	37
ANEXO 02 – QUADRO GERAL DE RESPONDENTES.....	39
ANEXO 03 – PERFIL DOS RESPONDENTES .....	39
ANEXO 04 – QUADRO DE RESPOSTAS OBJETIVAS POR FUNÇÃO.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

A economia mundial passa por mudanças constantes em função de imprevistos econômicos e políticos mundiais. Globalizada, a economia tornou-se muito sensível a estas mudanças e a necessidade das pessoas e das organizações estarem preparadas através do conhecimento tornou-se fator vital para todos.

Para a sociedade de hoje, o aprendizado e o desenvolvimento pessoal são fatores cada vez mais importantes para o crescimento das pessoas e das organizações. A velocidade das transformações mundiais nas áreas tecnológicas incita as pessoas e as organizações a acelerar o seu ritmo em busca do conhecimento e da atualização para poder acompanhar os novos tempos.

Dentro deste contexto, as organizações públicas também estão se empenhando para se adaptarem às novas exigências do mercado. O Banco X, como organização pública preocupada em manter-se no mercado, oferece a seus funcionários várias ferramentas de desenvolvimento e treinamento pessoal, dentre elas os cursos auto-instrucionais.

Através destes cursos, o Banco X pretende qualificar seu corpo técnico e reforçar pontos importantes para o atingimento dos seus objetivos, como a missão, a visão e os valores organizacionais.

Contudo, apenas oferecer cursos aos seus funcionários não significa, necessariamente, de que os mesmos são adequados para que o Banco atinja seus objetivos. Assim, surge a seguinte pergunta: **Qual o nível de relevância percebido em relação aos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco X para seus funcionários?**

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção dos funcionários sobre a relevância dos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco X para seus funcionários.

### 1.1.1 Objetivos específicos

- Identificar as características que cercam a realização dos cursos auto-instrucionais no Banco X e a opinião dos funcionários do Banco em relação a estes cursos;
- Levantar os pontos positivos (facilitadores ao processo de aprendizagem) percebidos em relação aos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco;
- Verificar os pontos que dificultam no processo de aprendizagem percebidos em relação aos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco;
- Identificar as possibilidades de melhorias em relação aos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco aos seus funcionários.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Esta proposta pedagógica tem a finalidade de verificar o nível de relevância dos treinamentos proporcionados pelo Banco X para os seus funcionários. Uma das ferramentas de treinamento utilizadas pelo Banco são os cursos auto-instrucionais, oferecidos na forma impressa e/ou através de mídias eletrônicas.

Compreender a relevância que os funcionários do Banco X atribuem a esses cursos é a finalidade desta pesquisa, pois, desta maneira, será possível verificar se os objetivos organizacionais estão sendo atingidos. Conhecer a realidade dos cursos auto-instrucionais é



procurar entender o que os funcionários almejam, quais as condições impostas, que tempo possuem disponível, de que forma o conhecimento adquirido é aplicado ao dia a dia e quais as sugestões para melhorar os cursos em questão.

Analisar o aproveitamento dos cursos pelos funcionários poderá demonstrar se os objetivos propostos pela direção de recursos humanos do Banco estão sendo alcançados. Permitirá também analisar o quanto, na prática, este conhecimento adquirido pelos funcionários está sendo útil para os mesmos.

Assim, após pequena explanação sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, será apresentado o quadro teórico que sustentou este projeto, o método utilizado para a obtenção dos dados e os resultados da análise obtidos, bem como os resultados esperados para um melhor aproveitamento futuro dos cursos auto-instrucionais.

## 2 QUADRO TEÓRICO

O mundo está passando por mudanças muito rápidas nos últimos anos, e as organizações precisam se atualizar constantemente para se manter no mercado. Hoje, se exige mais liderança, trabalho em equipe, pro atividade, criatividade, habilidade de comunicação, autocontrole, empatia e o principal: boas relações humanas.

Assim, embora cada vez mais as novas tecnologias impliquem em maior conhecimento, ter profissionais apenas capacitados em utilizá-las não basta. Assim, já não é mais possível preocupar-se apenas com a formação de técnicos, tornando-se fundamental o desenvolvimento de profissionais abertos a aprendizagem contínua e com competências que vão além das técnicas.

Uma das principais funções do administrador dentro das organizações modernas é a de lidar com pessoas. Portanto, elas devem ser estimuladas a procurar seu aperfeiçoamento pessoal e melhorar o profissional, o que remete a discussão sobre Treinamento e Desenvolvimento.

### 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Conforme Kanaane e Ortigoso (2010), na atual economia, a educação e o treinamento são cada vez mais importantes. A era em que vivemos, os problemas que enfrentamos não podem ser resolvidos da maneira tradicional de pensar. Gerenciar o conhecimento e ampliar o treinamento nas organizações, é cada vez mais determinante na sobrevivência e no desenvolvimento das empresas para a competitividade dos mercados atuais. São necessários investimentos, políticas consistentes e comprometimento de todos os envolvidos para ajudar a melhorar e ampliar os patamares de evolução do ser humano e das organizações.

O sucesso de muitos países como o Canadá e os EUA ,foi alcançado através de uma boa política educacional.

As transformações ocasionadas pela tecnologia nas telecomunicações (internet, Intranet, e eletrônicos em geral), armazenar, acessar, aplicar e produzir o conhecimento são vitais para o alcance de patamares mais elevados de desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2004 apud FIDÉLIS, 2008, p.74), a necessidade de treinamento pode ser obtida através de vários fatores, dentre eles podemos citar:

- na admissão do funcionário: quando uma nova pessoa é integrada a organização, há a necessidade de uma orientação inicial quanto às atividades que envolvem o cargo.
- na redução de funcionários: os que ficam, devem receber treinamento para executar as tarefas dos que foram demitidos.
- na aquisição de novos equipamentos e tecnologias: é necessário treinar as pessoas para poderem fazer uso dos novos equipamentos e tecnologias.
- no lançamento de novos produtos ou serviços: com o lançamento de um novo produto, a empresa precisa treinar as pessoas envolvidas para conhecerem e saberem como trabalhar com o novo produto.
- aumento do número de acidentes de trabalho: na maioria da vezes os acidentes estão relacionados com a falta de conhecimento ou falta de habilidade em lidar com os equipamentos.
- queixas no atendimento ao cliente: falta de conhecimento da pessoa que atende o cliente.

Kanaane e Ortigoso (2010), nos diz que algumas características devem ser consideradas no que tange às estratégias de treinamento e desenvolvimento, entre elas podemos destacar:

- individualidade: deve-se respeitar o conhecimento já adquirido pelo treinando e sua adaptação ao potencial e às necessidades ;
- organicidade: módulos instrucionais e comportamentais bem elaborados e apresentando sequência lógica bem concatenada e plenamente associada as contexto organizacional mais amplo;

- flexibilidade: treinamento negociado de acordo com as necessidades dos envolvidos;
- praticidade: devem ser práticos e de acordo com a realidade do treinando e da organização.
- capacidade de motivar-se: o treinando devem ser orientado a atuar como agente ativo de sua aprendizagem;
- ênfase à comunicação: possibilitar o retorno da informação e a avaliação dos resultados;

Com os novos desafios que aparecem com o mundo em transformação e o mercado pós-globalizado, as abordagens em treinamento e desenvolvimento, podem ser adotadas pelo cenário organizacional, desde que sejam analisadas, contextualizadas, associadas às necessidades e estágios pessoais e organizacionais apresentados e, principalmente, estejam vinculadas com a medição de resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo.

A área dentro das organizações responsável pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas deve ter bem claro os objetivos a serem alcançados. É por meio destes objetivos que todo o planejamento de necessidades de formação será realizado.

Segundo Nascimento (2006), treinamento é adquirir ou melhorar habilidades operacionais ou comportamentais, ou seja, capacitar para produzir ou fazer acontecer. O desenvolvimento é a evolução pessoal do indivíduo como ser humano ou como profissional em toda a sua plenitude.

Conforme Chiavenato (2002), treinar faz parte de um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o desenvolvimento é um processo de longo prazo e serve para o aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais, e deve haver um planejamento e uma avaliação eficaz e constante, afim de assegurar o retorno do investimento feito pela organização.

Conforme Fidelis (2008) , treinar é motivar e incentivar o trabalhador a desenvolver competências, habilidades e atitudes proativas para o seu próprio crescimento profissional. É necessário uma mudança comportamental por parte das empresas e proporcionar motivação ao

trabalhador, fator indispensável de um programa que quer resultados rápidos e que forme uma consciência de aprendizado contínuo.

Para Goldstein (1991) Treinamento "é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho".

Outros autores, como Wexley e Hinrichs acreditam que Treinamento é um processo de aprendizado que auxilia o profissional a atingir a eficiência exigida no seu trabalho (presente e futuro) mediante o desenvolvimento de hábitos apropriados de pensamentos, ações, atitudes, comportamentos, conhecimentos e técnicas.

O caminho para o aprendizado acaba se tornando sempre o mesmo: informação, conhecimento sobre como fazer e exercício, muito exercício e repetição até que a habilidade seja aprendida e fixada.

O processo de formação e desenvolvimento profissional exige das pessoas aprendizagem. A aprendizagem pode ser entendida de várias maneiras, dentre elas destaca-se, conforme Nascimento (2006, p.26):

- A primeira aprendizagem, pelo *conhecimento*, o porquê que as coisas existem, de que forma e como funcionam e é obtida nas escolas, nos livros ou onde existe informação. Esta aprendizagem permite despertar a curiosidade, ilumina o raciocínio e permite a compreensão do mundo e das pessoas.
- A segunda aprendizagem é a da *capacitação* e da *habilidade*, é tornar-se capaz. Aprender a dirigir um carro é conhecimento, dirigir este carro e adquirir habilidade. Aprender a lidar com pessoas é adquirir conhecimento, obter resultados com as pessoas é adquirir habilidade.

Para CHIAVENATO(2002), para atender ao objetivo de forma adequada e eficaz, um treinamento deve enfatizar o conteúdo e os objetivos.

CHIAVENATO (2002), ainda nos diz que o conteúdo do treinamento deve:

- desenvolver aptidões
- transmitir informações
- desenvolver ou modificar comportamentos e atitudes

- desenvolver conceitos

O desenvolvimento é uma forma de aperfeiçoamento pessoal e em grupo que consiste em aprimorar o conhecimento e as habilidades necessárias de natureza complexa e não estruturada. O Desenvolvimento de um funcionário é a capacidade desse funcionário em acumular conhecimentos e informações suficientes para que ele possa desenvolver melhor a sua função.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2010), a aprendizagem requer a criação de sólidas bases para a sua plena consolidação nas organizações, uma vez que “a aprendizagem é um processo através do qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, e alterar nossas ações em relação ao ambiente e a mudar nossos comportamentos”. Tais bases necessitam estar em sintonia com a competência fundamental das pessoas e dos times de trabalho em aprender, perceber, flexibilizar atitudes e comportamentos que permitam conduzir a organização a melhores patamares de desenvolvimento.

Sendo assim, é possível dizer que o conhecimento exige, entre outros aspectos, empenho mental, associações, raciocínio, análise, memorização e conclusões. A habilidade exige autocontrole, superação e comprometimento emocional.

Nos dias atuais, as empresas procuram mais desenvolver as habilidades dos seus funcionários do que seus conhecimentos, pois não há muita valia um profundo conhecimento de teorias gerenciais quando não se tem a habilidade para lidar com as pessoas. Contudo, a habilidade começa no conhecimento, e os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas devem ter uma identificação clara e precisa de quais habilidades devem ser adquiridas e ou aprimoradas, que conhecimento lhe dá consistência e, primordialmente, como gerar a partir deles as habilidades pretendidas.

Sobre o conhecimento, Takeushi e Nonaka (2008, pg. 40) referem que na economia onde a única certeza é a incerteza, o conhecimento é a fonte certa de vantagem duradoura e competitiva. A empresa melhor sucedida é a que cria um novo conhecimento mais consistente, divulga pela organização e incorpora novas tecnologias de forma mais rápida. O conhecimento é um processo contínuo de criação e renovação de idéias. Às organizações, cabe manter e incentivar a renovação constante deste conhecimento para manterem-se atualizadas e competitivas.

Conforme Kanaane e Ortigoso (2010), algumas características são muito importantes quando nos referimos em treinamento e desenvolvimento., destacam-se entre elas:

- individualidade: respeito e adaptação ao potencial, às necessidades e aos conhecimentos já adquiridos pelo indivíduo.
- organicidade: módulos instrucionais e comportamentais pedagogicamente elaborados com sequência lógica e de acordo com o contexto organizacional.
- flexibilidade: treinamento elaborado de acordo com diagnóstico realizado em parceria com os envolvidos e com suas necessidades.
- praticidade: proximidade com a realidade e a prática do treinando.
- motivação: o treinando atuando como agente de sua aprendizagem.
- ênfase à comunicação: exercitar de forma constante o feedback, ou seja o retorno de resultados e a retroalimentação do sistema.

Segundo Nascimento (2006) , para adquirir habilidades, alguns requisitos são muito importantes:

- a) *O querer*: a vontade do indivíduo de querer aprender é o primeiro passo para o sucesso do treinamento e do desenvolvimento em uma organização. Quando este querer não se faz presente, podemos persuadir e convencer os participantes das vantagens e benefícios que se terá com o treinamento para cada um dos participantes e para a empresa, pois é muito importante que se obtenha do treinando o seu apoio e o seu interesse.
- b) *A motivação*: é importante que se mantenha a motivação no dia a dia através do querer fazer, isto leva à melhores resultados. Neste momento é necessário um acompanhamento mais efetivo do estímulo, do apoio e do reconhecimento.
- c) *A autoconfiança*: a autoconfiança é um impulsor do comportamento e da motivação. Acreditar em si mesmo, no seu potencial e na sua capacidade são fatores importantes no processo do aprendizado.
- d) *Auto desenvolvimento e busca da informação*: o indivíduo, para obter sucesso, não pode limitar-se só ao que lhe é oferecido, e sim buscar mais informações, ir

além das limitações de tempo e conteúdo que qualquer curso pode oferecer. “Quem sabe faz a hora, não espera acontecer<sup>1</sup>”.

- e) *Os exercícios*: a melhor forma de aprender é exercitar-se, é repetir o exercício várias vezes até se tornar automático e incorporado a personalidade do indivíduo. “A persistência é o caminho do êxito<sup>2</sup>”.

Nascimento (2006) destaca também que para a formação de bons profissionais nos dias atuais, algumas elementos são essenciais, como: disposição permanente para o desenvolvimento profissional; conhecimento técnico; habilidades técnicas (capacitação); comunicação; negociação; comprometimento; trabalho em equipe; eficácia e eficiência.

## 2.2 MODALIDADE DE TREINAMENTO: PRESENCIAL E A DISTÂNCIA

Na educação presencial, existe a presença pessoal do aluno e do professor, e é considerada a mais antiga ou tradicional forma de educar ou treinar pessoas. Esta modalidade de ensino ainda apresenta bons resultados, porém o que podemos observar são mudanças muito significativas ocorridas nos últimos anos em relação ao ensino. A metodologia e as ferramentas utilizadas por escolas e universidades, estão sendo modificadas aos poucos com o objetivo de se tornarem mais eficientes.

A informação automática é a informação atual mais utilizada e a busca desta se dá através da utilização de computadores e redes virtuais desenvolvidas para todas as áreas.

Segundo Maia (2003) o aprendizado em EAD (Educação a Distância), transforma a relação tradicional em um novo ambiente de sala de aula. A autoridade do professor e seu domínio sobre o processo de ensino transformam-se em compartilhamento do aprendizado. Uma nova interface surge entre o treinando e o professor, sendo possível através das tecnologias computacionais, como a Internet e a Intranet. No novo modelo de educação, os instrutores tornam-se mais facilitadores do que especialistas, pois os cursos serão menos estruturados e mais personalizados, cabendo aos próprios alunos uma grande parte da responsabilidade do

<sup>1</sup> Trecho da música “Pra não dizer que não falei de flores”, de Geraldo Vandré.

<sup>2</sup> Citação de Charles Chaplin.



aprendizado. Isto posto enfatiza a idéia de que o treinando aprenderá por fazer e não por memorizar.

Litwin (2001) nos diz que a Educação à Distância não se caracteriza totalmente pela distância, pois a internet ou a virtualidade proporciona encontros cada vez mais efetivos que permitem uma educação de fato. O que distingue este tipo de educação é a interação entre professor e aluno e a autonomia não pode ser confundida com autodidatismo, pois neste tipo de ensino existe uma proposta pedagógica e didática com uma infra-estrutura de apoio ao aluno ou treinando.

Conforme Aretio (1994 apud KANAANE E ORTIGOSO, 2010) , podemos destacar algumas características distintas dos sistemas presencial e a distância.

Sistema presencial:

- homogêneo quanto à idade, à qualificação e ao nível de escolaridade
- possui normalmente lugar único de encontro
- situação controlada e aprendizagem dependente
- maior interação social
- geralmente segue um currículo obrigatório
- um só tipo de docente
- comunicação direta e ensino face a face
- uso limitado de meios
- escassa diversificação de unidades e funções
- cursos com poucos alunos
- maior custo para o aluno

Sistema a distância

- heterogêneo quanto à idade, à qualificação e ao nível de escolaridade
- diversos lugares de encontro como residência, local de trabalho etc
- situação livre e aprendizagem independente

- menor interação social
- o próprio aluno determina o currículo a ser seguido
- vários tipos de docentes
- comunicação diferenciada em espaço e tempo ensino multimídia
- uso massivo de meios
- múltiplas unidade e funções
- muitos alunos por cursos
- menor custo para o aluno.

Gutierrez & Prieto (1994), destaca algumas vantagens na educação à distancia em relação a presencial como:

- quantidade sem diminuição da qualidade
- autodisciplina de estudo
- individualização da aprendizagem
- perfis do aluno ou treinando diversificados
- menor custo individual por aluno
- democratização do acesso

A educação presencial e a educação a distância devem coexistir em espaços próprios, em processo de colaboração, buscando garantir a qualidade dos produtos educativos que oferecem.

## 2.3 A EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Fidélis (2008), os primeiros registros históricos que se possui de treinamento é da Idade Média, onde os artesãos ensinavam aos seus aprendizes as suas habilidades. Na Idade Moderna, houve a necessidade de especialização da mão-de-obra e as empresas massificaram os processos de aprendizagem técnica e teórica. Com a proliferação industrial, as máquinas se destacavam no mundo corporativo e a especialização profissional era necessária.

Nas décadas de 1950 e 1970 as empresas procuravam ferramentas de gestão que sustentassem seus objetivos com ferramentas de:

- a) Reengenharia: reavaliar a empresa a partir do zero e projetar a sua reconstrução a partir dos seus modelos administrativos e de processos.
- b) Gestão de qualidade total: a qualidade das atividades é de responsabilidade de todas as pessoas, e terá influência direta e indireta nas atividades dos demais trabalhadores do processo.
- c) Programas japoneses de melhorias contínuas: a empresa estabelece uma parceria com a sua equipe de trabalho para a melhoria contínua e fortalecimento das suas diretrizes.

Na década de 1980, surge a ferramenta conhecida como benchmarking, onde a melhoria dos processos de aprendizagem valoriza os aspectos humanos além dos técnicos. Nos anos 90, a aprendizagem coletiva toma o lugar do individual e se dá valor à equipe comprometida com o sucesso da empresa.

No início do novo milênio, as empresas rentabilizam o trabalho de uma forma mais planejada, melhorando o clima organizacional e incentivando o comprometimento do indivíduo para o sucesso profissional, pessoal e empresarial. Nos dias atuais, as empresas estão preocupadas com a imagem institucional e mercadológica. Busca-se novas alternativas para melhorar a relação com os clientes e os fornecedores, a valorização dos aspectos de ética e moral e o fortalecimento da aprendizagem contínua para a retenção de pessoas e a continuidade do negócio.

A busca de um mundo mais sustentável, a responsabilidade social são temas atuais e devem fazer parte da nova aprendizagem das organizações e dos indivíduos que anseiam por uma oportunidade nos novos tempos.

## 2.4 O ENSINO À DISTÂNCIA

No que se refere ao ensino à distancia, a Lei de Diretrizes e Bases da Legislação brasileira permite à comunidade educacional ampla operacionalização dos recursos relacionados à esse tipo de educação. Segundo Aretio (1994 apud KANAANE e ORTIGOSO, 2010, p. 22):

[...] o ensino a distância é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjuntural de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível de alunos.

Suas principais características são: Separação física de professor e alunos; Utilização das tecnologias, informática, internet, vídeos, áudios; Tutoria e apoio; Aprendizagem independente; Comunicação bidirecional; e Comunicação massiva.

Segundo os mesmos autores, entre os objetivos a serem alcançados pela educação à distância, destacam-se: o acesso à educação democratizada; o oferecimento de uma aprendizagem autônoma e ligada às experiências; os incentivos à educação permanente; e a possibilidade de reduzir custos.

Os mesmos autores falam sobre as vantagens da educação à distância, que são: a abertura e ampliação do acesso a vários cursos; a flexibilidade de ambientes; a eficácia dos cursos elaborados por especialistas; a formação permanente e pessoal; e a economia com a redução de custos. Por sua vez, as desvantagens do ensino a distância seriam: a pouca socialização pela escassas ocasiões de interação pessoal; a limitação em alcançar objetivos da área afetiva; as correções de erros normalmente são mais lentas; o rigoroso planejamento a longo prazo; a limitação de alunos na interpretação de testes e uso de multimídias; a avaliação menos confiável dos resultados; e a maior desistência e abandono de alunos.

O ensino à distância já está em praticamente todo o mundo, tendo seu início em 1969 na Inglaterra. É um processo que está relacionado ao crescimento econômico de alguns países como o México e o próprio Brasil.

Atualmente, a educação a distância tornou-se uma importante forma de disseminação do conhecimento e é algo irreversível. No Brasil, este processo já acontece em quase todas as universidades públicas e privadas, e está apresentando resultados favoráveis para os envolvidos. Nas empresas, a educação à distância tem sido importante aliado no desenvolvimento e no treinamento dos seus funcionários.

Segundo Salas(2002) e Rosenberg (2002), a educação a distância surge como uma das principais soluções para a capacitação dos funcionários das grandes empresas. As empresas buscam, entre outras razões, a rapidez da mudança dos cursos da EAD, a não limitação de horários e de espaço geográfico, a redução de custos com transportes, hotéis, e alimentação, a importância de um aprendizado continuado e a facilidade que a evolução das novas tecnologias oferecem.

As pressões contínuas que as empresas sofrem do ambiente institucional interno e do ambiente mercadológico, criam a necessidade de mudanças frequentes para acompanhar a evolução do mundo corporativo. Conforme o americano Gary Backer, prêmio Nobel de Economia, “A educação é parte importante daquilo que nós economistas, chamamos de Capital Humano”.

Segundo Fidelis (2008), um importante auxílio no processo da educação é a combinação de tecnologias convencionais e modernas que, associadas ao ensino tradicional, tem um alcance qualitativo e quantitativo muito maior no acesso das pessoas ao ensino. A inclusão da educação à distância, por parte das empresas, demonstra a busca das organizações por novas formas de melhorar tanto a sua força de trabalho quanto seus produtos e serviços.

Em relação ao treinamento auto-instrucional, segundo (Holmberg apud TRINDADE, 1992:10), “deve ser acessível ao estudo individual sem o apoio de um professor. Pode ser completo ou pode ser um guia para o estudo de textos determinados ou sugeridos”.

Conforme (Rowntree apud TRINDADE, 1992:10), os cursos devem ser estruturados de forma que os treinados possam realizar o seu aprendizado, a partir do material do curso. O

material deve conter todas as características de um curso presencial onde o professor pode expor, guiar, motivar, explicar, discutir e oferecer ajuda ao aluno.

Fiuza e Martins (2002) defendem que a constante evolução científica e tecnológica juntamente com o cenário sócio-político e econômico deste início de século, fortemente influenciado pela globalização econômica, exige dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, uma postura ativa no sentido de se adaptar e sobreviver a esta realidade. A possibilidade de comunicação imediata, on line, faz com que a informação chegue ao mesmo tempo no mundo todo permitindo maior rapidez nos processos de mudança sejam eles políticos, econômicos, educacionais ou sociais.

## 2.5 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO X

Segundo comentários dos funcionários do Banco X, a educação corporativa existe no Banco desde 1965 com a criação de um departamento específico para seleção e desenvolvimento de funcionários. Desde então, através de mais de 20 agências regionais, distribuídas em todo o país, tal banco disponibiliza oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os seus funcionários.

Alguns funcionários relataram ainda que o banco oferece cursos presenciais e a distância através de parcerias com universidades. Os cursos auto-instrucionais, conforme os funcionários são realizados através de apostilas e diversas mídias eletrônicas como internet, intranet, vídeos, TV Corporativa, entre outras.

De acordo com estes mesmos funcionários, a universidade corporativa do Banco X possui conteúdos e funcionalidades que facilitam o desenvolvimento humano e profissional dos interessados em adquirir conhecimento e isto contribui para a melhoria do desempenho da organização e de sua imagem institucional.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será descrito o método de pesquisa utilizado bem como a forma que foi aplicado e a estrutura geral do questionário de pesquisa.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o Estudo do Caso do Banco em questão com abordagem qualitativa. O método de pesquisa Estudo do Caso revelou-se o mais adequado para o presente trabalho por apresentar características que ajudam a entender melhor a realidade dos cursos auto-instrucionais na organização estudada.

Conforme Yin (2001), a pesquisa Estudo de Casos é mais utilizada quando surgem questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando ainda se estuda fenômenos contemporâneos da vida real. Segundo o mesmo autor, o estudo de casos é utilizado quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados ou quando se baseia em várias fontes de evidência.

Para Araújo e Oliveira (1997, p.11), a pesquisa qualitativa “é um estudo que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivo, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada. Ela enfatiza mais o processo do que o produto se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

O estudo ficou restrito a três agências do interior do estado do Rio Grande do Sul, o que pode limitar a validade para todas as outras agências do Banco X, considerando que uma pesquisa mais abrangente requer muito tempo e recursos financeiros, inviável para ser realizada do forma individual e sem recursos financeiros para tal. Optou-se então por uma amostra regional, com fácil acesso, custos mínimos e que pudesse representar o objetivo da pesquisa.

Na entrega, foi solicitada a colaboração voluntária dos participantes, e o recolhimento deu-se no mesmo dia, dois não estavam e foram recolhidos no dia seguinte .

Foi entregue um total de trinta e dois questionários, divididos entre as três agências pesquisas. Na agência 01, foram entregues dezesseis questionários e somente um não retornou pela dificuldade de localização em função de greve dos funcionários do Banco X. Na Agência 02 foi entregue quatro formulários e todos foram devolvidos. Na Agência 03 foi entregue doze formulários e dois não retornaram, também por dificuldade de localização em função da greve.

O questionário em questão foi elaborado mesclando questões de múltipla escolha e questões dissertativas, e foi realizado no mês de setembro de 2011.

No início do questionário, é solicitado ao participante a identificação do seu perfil, qualificando faixa etária, escolaridade, tempo de banco e função exercida no banco. A segunda parte é composta por 10 questões objetivas, e a terceira parte do questionário, possui 4 questões dissertativas, que se encontram no Anexo 01.

O participante foi convidado a responder de forma individual e os resultados foram analisados pela totalidade das respostas.

No questionário objetivo, questões (1 à 10) do anexo 01, foram identificadas as percepções sobre os cursos em questão, suas características e a opinião dos pesquisados em relação aos cursos.

No questionário descritivo, questões (11 a 14) do anexo 01, foram identificadas as características por função e por ordem de importância como: sua disponibilidade e acesso, na questão 11; pontos positivos na questão 12 por frequência e citação; pontos negativos, na questão 13 por importância atribuída e as sugestões de melhoria por prioridade na questão 14 do questionário de pesquisa, anexo 01.

A análise dos dados obtidos é de conteúdo e os resultados objetivam mostrar a relevância dos cursos auto-instrucionais para os funcionários deste Banco, qual a utilidade para os mesmos e o que pode ser melhorado.

Para VERGARA (2005), a análise do conteúdo da abordagem qualitativa, visa identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema.



## 4 ANÁLISE

Neste capítulo será apresentado o perfil dos entrevistados, e uma análise dos dados coletados junto aos funcionários das três agências do Banco X que responderam à pesquisa proposta.

O capítulo inicia com a análise das respostas às dez questões objetivas do anexo 01. Em seguida, temos a descrição do perfil dos entrevistados contemplando faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho no Banco X, conforme anexo 03. Na seqüência, é apresentada uma análise geral por função que o funcionário ocupa no Banco em questão, onde são analisadas as respostas obtidas por todo o respondente da pesquisa às quatro questões dissertativas do anexo 01.

A organização em questão, segundo declaração de alguns dos participantes da pesquisa, atua no ramo bancário a mais de 200 anos e possui mais de 100 mil funcionários distribuídos por mais de 4 mil agências bancárias em todo o Brasil e no exterior.

De acordo com os mesmo participantes, possui um amplo incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal através de cursos presenciais, e cursos auto-instrucionais realizados através de apostilas e diversas mídias eletrônicas. Este incentivo está relacionado ao plano de carreira da organização e os funcionários utilização estes cursos para poderem evoluir na carreira profissional.

As três agências pesquisas estão localizadas na região da Serra Gaúcha e possuem as mesmas características de atuação no mercado, atuando no atendimento de pequenas e médias empresas, comércio e agricultura. A agência 01 possui 16 funcionários e atende a uma população aproximada de 23 mil habitantes. A Agência 02 possui atualmente 04 funcionários e atende a uma população aproximada de 3 mil habitantes e a Agência 03 está com 12 funcionários atendendo a uma população aproximada de 15 mil habitantes.

#### 4.1 ANÁLISE GERAL DO QUESTIONÁRIO

Esta análise tem como foco principal as questões objetivas de 1 a 10 do questionário de pesquisa, e tem o objetivo de conhecer a percepção dos funcionários sobre a relevância dos cursos auto-instrucionais para os mesmos.

<b>OBJETIVO</b>	<b>QUESTÃO</b>
1 - Percepção dos funcionários sobre a relevância dos cursos.	1, 2, 8,10
2 – Características dos cursos auto-instrucionais.	3, 4, 5,6
3 – Opinião dos funcionários do Banco X em relação aos cursos auto-instrucionais.	7,10

**Tabela 1 – Relação dos objetivos com as questões objetivas**

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira questão refere-se ao auxílio que os cursos oferecem ao aprimoramento do funcionário e na resposta foi constatado que, a opinião da maioria (65%) dos respondentes concorda parcialmente com a afirmação. Os resultados da pesquisa confirmam o que dizem Kanaane e Ortigoso (2010), que na atual economia, a educação e treinamento são cada vez mais importantes para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Os resultados também confirmam a declaração de Fidélis (2008) quando diz que, a EAD é um importante auxílio para as empresas melhorarem a sua força de trabalho e os seus produtos os serviços.

A concordância parcial foi o item em que 58% optaram para responder a segunda questão, que se refere à motivação que cada um tem em realizar os cursos oferecidos.

Os resultados da pesquisa demonstram que os funcionários não estão devidamente motivados para a realização dos cursos auto-instrucionais. Isto não está de acordo com Fidélis (2008), quando relata em seu livro que a motivação é um fator indispensável de um programa de treinamento que quer resultados rápidos e que forme uma consciência de aprendizado contínuo.

Kanaane e Ortigoso (2010) também afirmam que os treinandos devem ter capacidade de motivar-se, pois são agentes de sua aprendizagem. Dessa maneira, é possível que a motivação esteja relacionada ao plano de carreira dentro da organização.

Dentro deste contexto, segundo Nascimento (2006), é importante que se mantenha a motivação no dia a dia através do querer fazer, isto leva à melhores resultados.

Na terceira questão, 62% informaram que concordam parcialmente com a adequação dos cursos à função exercida no banco, outros 20% concordam totalmente e 20% discordam com a adequação dos cursos à função. Nesta questão, a pesquisa está de acordo com o que diz Kanaane e Ortigoso (2010) onde relata a praticidade e a flexibilidade como características importantes para a realidade dos treinados.

Na questão quatro, o tempo dedicado à realização dos cursos foi considerado insuficiente por 58% do pesquisados, outros 25% concordam que o tempo empregado por eles é adequado. Segundo Nascimento (2006), o querer aprender é o primeiro passo para o sucesso, e é muito importante, para a empresa e para o funcionário, que se obtenha o apoio e o interesse deste.

Na quinta questão, 62% concordam parcialmente com a nota obtida na prova final dos cursos, conforme declaração de alguns, em alguns cursos os colegas solicitam ajuda uns aos outros para a realização das provas. O restante discorda com a afirmativa.

Quanto ao tempo de assimilação dos cursos que se refere à questão seis, foi considerado inadequado por mais de 90% dos pesquisados. Outros 10% concordam com a afirmativa.

Os resultados da pesquisa demonstram que os cursos não estão em sintonia total com o que Kanaane e Ortigoso (2010) relatam. Segundo os autores, a organicidade é uma característica importante no treinamento e desenvolvimento, além disso, a flexibilidade e da praticidade devem estar presentes também em uma estratégia de treinamento e desenvolvimento.

Na sétima questão, a maioria (86%), concorda que o investimento que o Banco emprega na realização dos cursos é justificado. Discordam parcial, 14% do total. Isto confirma o que dizem Kanaane e Ortigoso (2010) que na atual economia, a educação e o treinamento são cada vez mais importantes para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Segundo Takeushi e Nonaka (2008), o conhecimento é a fonte certa de vantagem duradoura e competitiva nas

empresas, e um conhecimento novo e mais consistente é o que vai determinar se a empresa vai ter mais sucesso ou não.

A iniciativa para a realização dos cursos, segundo a resposta de 52%, deve ser do próprio funcionário, outros 27% acreditam que esta iniciativa deve partir do Banco e 21% da gerência ou chefia. Esta iniciativa foi confirmada pela pesquisa e vem de acordo com um requisito importante citado por Nascimento (2006, p.55) quando diz, “Interesse é indispensável. Querer aprender é condição fundamental”. Este é o primeiro passo para o sucesso do treinamento e do desenvolvimento em uma organização.

Quanto à preferência de material abordado na questão nove, 52% preferem a realização dos cursos através de apostilas, outros 48% optaram pela internet ou intranet.

Referente à avaliação geral dos cursos auto-instrucionais, última questão objetiva da pesquisa, a resposta de todos (100%) foi que consideram bons os cursos oferecidos pelo Banco X para os seus funcionários.

Quanto ao perfil dos respondentes, 41% são da faixa etária dos 25 a 35 anos de idade, 10% possuem menos de 25, 14% estão entre 35 a 45, 28% na faixa de 45 a 55 e 7 % possuem mais de 55 anos de idade.

Na sua maioria (59%), dos respondentes possuem ou estão concluindo curso superior, outros 24% possuem pós-graduação ou estão concluindo e 17% possuem 2º grau completo.

Em relação ao tempo de serviço, 35% estão na faixa de 0 a 5 anos no Banco X, 31% estão entre 5 a 10 anos, 10% entre 10 a 15 anos e 24% estão no Banco X há mais de 20 anos.

O perfil médio dos funcionários das três agências pesquisadas é: faixa etária dos 25 aos 35 anos; 10 anos de Banco; curso superior completo.

## 4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO POR FUNÇÃO

Esta análise faz um relato das opiniões dos funcionários do Banco X, referente às questões dissertativas 11 a 14 do questionário que pesquisa. Tem como finalidade conhecer a

opinião dos respondentes em relação aos pontos positivos e negativos e ainda sugestões dos mesmos sobre os cursos auto-instrucionais do banco em questão.

<b>OBJETIVO</b>	<b>QUESTÃO</b>
1 – Características dos cursos	11
2 – Pontos Positivos	12
3 – Pontos Negativos	13
4 – Sugestões	14

**Tabela 2 – Relação dos objetivos com as questões dissertativas**

Fonte: dados da pesquisa.

#### **4.2.1 Escriturários**

Segundo relato descritivo em resposta a questão onze, os escriturários do Banco X, normalmente tomam conhecimento da demanda de cursos através de solicitação do supervisor, gerente, comunicados internos, intranet sistema do Banco e através das metas da agência.

Por ordem de importância, foram relacionados os seguintes itens pelos escriturários:

- **Pontos positivos:** cursos rápidos, realização conforme disponibilidade, conhecimentos complementares ao trabalho, sem descolamentos, tempo flexível, fácil aprendizagem;
- **Pontos negativos:** falta de tempo de realização no trabalho, dúvidas sem solução, descontinuidade, alguns cursos auto-instrucionais com falta de teste final e falta de troca de experiência entre colegas; e
- **Sugestões de melhoria:** disponibilizar horário e tempo suficiente, disponibilizar na internet, atualizar conteúdo, mais praticidade e menos teoria, contato para dúvidas e troca de experiência.

#### 4.2.2 Caixas Executivos

Conforme respostas às questões subjetivas, os caixas normalmente tomam conhecimento dos cursos através de solicitação do supervisor ou gerência e comentários dos colegas.

Por ordem de importância, foram relacionados os seguintes itens pelos caixas executivos:

- **Pontos positivos:** conhecimento, aprimoramento e praticidade;
- **Pontos negativos:** falta de tempo e falta do tira dúvidas; e
- **Sugestões de melhoria:** mais tempo específico, atualização, mais monitoramento por parte dos supervisores.

#### 4.2.3 Assistentes

Segundo os assistentes de negócios do Banco X, a maneira mais usual de tomar conhecimento dos cursos auto-instrucionais é através das notícias internas e pela intranet do banco.

Por ordem de importância, foram relacionados os seguintes itens pelos assistentes:

- **Pontos positivos:** ajudam para adquirir mais conhecimento, facilidade de acesso e conteúdo adequado;
- **Pontos negativos:** pouco tempo de realização na agência, alguns superficiais; e
- **Sugestões de melhora:** mais tempo de realização e disponibilidade fora da agência.

#### 4.2.4 Gerência Média

A maneira mais usual de tomar conhecimento dos cursos segundo a Gerência Média é através de informativos do banco, intranet, gerência da agência e demanda obrigatória.

Por ordem de importância, foram relacionados os seguintes itens pela gerência média:

- **Pontos positivos:** geradores de conhecimento, mobilidade, aprimoramento específico;
- **Pontos negativos:** falta de tempo, dúvidas no aprendizado, alguns muito extensos; e
- **Sugestões de melhoria:** tempo maior para a realização dos cursos, grupos de estudo, orientador disponível on line e mais praticidade.

#### 4.2.5 Gerência de Agência

Conforme respostas do questionário pela gerência da agência, o conhecimento da disponibilidade de cursos auto-instrucionais é através de comunicados internos do banco ou pela intranet do mesmo.

Por ordem de importância, foram relacionados os seguintes itens pela gerência da agência:

- **Pontos positivos:** flexibilidade e facilidade de localização;
- **Pontos negativos:** carga horária e lentidão dos sistemas do banco; e
- **Sugestões de melhoria:** acesso ao sistema com mais velocidade e mais foco na prática.

Para todas as funções a cima citadas, verificou-se vários pontos em comum.

Os pontos positivos comuns a todas as funções são: os cursos trazem mais conhecimento, são rápidos e tem a vantagem de não precisar se deslocar.

Os pontos negativos comuns a todas as funções são: falta de tempo no trabalho para a realização dos cursos e a falta do tira dúvidas.

As sugestões encontradas em quase todas as funções são: os funcionários precisam de mais tempo disponível para a realização dos cursos, os cursos precisam ser mais práticos e é necessário orientação para quanto existirem dúvidas.

Os resultados obtidos, não estão plenamente de acordo com que afirma Kanaan e Ortigoso (2010). As características que os cursos devem ter, dentre outras: a praticidade, proximidade com a realidade; ênfase à comunicação, feedback constante.



## 5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões que este estudo mostrou para o melhor entendimento da relevância dos cursos auto-instrucionais, e as contribuições em forma de opinião dos funcionários para o melhor aproveitamento destes cursos no Banco X.

Em relação ao objetivo geral, que é analisar a percepção dos funcionários sobre a relevância dos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco X para seus funcionários, observou-se que os cursos são vistos em parte como um auxílio no aprimoramento profissional e relativamente adequados a função. Verificou-se que a percepção dos funcionários é de reconhecimento da importância dos cursos auto-instrucionais como opção válida de treinamento e crescimento profissional no Banco. Segundo os respondentes, existe a necessidade de atualização constante para fazer frente à demanda de produtos e serviços que o Banco oferece a seus clientes. O avanço tecnológico trás benefícios para todos e cada vez mais se faz necessária uma adaptação aos tempos modernos para não correr o risco de parar no tempo.

Em relação ao objetivo específico que é, identificar as características que cercam a realização dos cursos auto-instrucionais foi constatado que o tempo, uma das características, foi considerado insuficiente pela maioria dos respondentes, tornando a assimilação do conteúdo em parte ineficiente.

Quanto à motivação, outra característica, a maioria considera estar parcialmente motivada para a realização dos cursos, pois muitos consideram que a nota obtida no final de alguns cursos, não espelha a realidade. Isto demonstra, conforme comentários de alguns funcionários, que alguns cursos são realizados somente para cumprir as metas impostas pelo Banco.

Outra característica constatada na pesquisa, a iniciativa para a realização dos cursos, deve ser primeiramente do próprio funcionário e que o meio de preferência é através de apostilas seguido em quase igual preferência pela internet ou intranet.

Em relação ao objetivo de levantar os pontos positivos dos cursos, verificou-se que estes pontos positivos, encontrados nas respostas da maioria dos respondentes são: os cursos são considerados importantes para o aprimoramento, rápidos, de fácil acesso, flexíveis e possuem a vantagem do não deslocamento.

Quanto ao objetivo de verificar os pontos negativos, podemos citar por ordem de importância os seguintes: a falta de tempo específico para a realização dos mesmos, a não existência de um tira dúvidas e a falta de troca de experiência.

Em relação ao objetivo de identificar melhorias ou para um melhor aproveitamento dos cursos auto-instrucionais sugeriu-se: a disponibilização de mais tempo para a realização dos cursos; um contato para dúvidas; cursos mais atuais; focar a praticidade e a disponibilização permanente e total da internet para a realização destes cursos em casa.

Respondendo a questão de pesquisa que é, qual o nível de relevância percebido em relação aos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco X para seus funcionários, podemos concluir, conforme análises acima descritas, que o nível de relevância dada aos cursos auto-instrucionais pelos funcionários do Banco X não é totalmente satisfatória e corresponde somente em parte com os objetivos da organização. Existe a busca e algum esforço individual, mas para poder auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos, é necessário que haja mais empenho e dedicação dos funcionários e alguns ajustes por parte da organização.

A organização, pode monitorar o aprendizado através de exercícios on-line para todos os cursos, disponibilizado mais tempo e exclusivo no sistema para a realização destes cursos, um contato para perguntas e respostas via internet. Os cursos também podem ser disponibilizados em mídias diferentes, possibilitando assim a escolha da mídia de preferência, dando por exemplo a possibilidade de uma versão impressa. Devem ainda ter o conteúdo mais prático e atualizado, a possibilidade de serem realizados em grupos on-line com parte do conteúdo no Banco e parte via internet.

Por fim, sugere-se que, para estudos futuros, estes possam ajudar a identificar novas formas ou alternativas de melhorar a eficácia dos cursos auto-instrucionais para um enriquecimento do indivíduo, da empresa e da sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO; OLIVEIRA (1997) Disponível em <[www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf](http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf)>. Acesso em: 25/10/2011.

CHIAVENATO(2002). Disponível em <[www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-na-empresa-1715287.html](http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-na-empresa-1715287.html)>. Acesso em :05/10/2011.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma abordagem na educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FIUZA e MARTINS(2002). ). Disponível em < [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/)>. Acesso em:23 de setembro de 2011.

GOLDSTEIN (1991) . Disponível em <[www.administradores.com.br/informe-se/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/49031/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/49031/)>. Acesso em: 25 de setembro de 2011.

GUTIERREZ & PRIETO (1994). Disponível em <[www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/)>. Acesso em: 23/09/2011.

Holmberg apud TRINDADE(1992:10). Disponível em <[www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp/Documento\\_ID=27](http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp/Documento_ID=27)>. Acesso em 26/10/2011

KANAANE, Roberto, e ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2010. 2 ed.

LITWIN(2001). Disponível em <[www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/)>. Acesso em: 23/09/2011.

MAIA(2003). Disponível em < [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/revisao-da-literatura-educacao-a-distancia/20823/)>. Acesso em:23 de setembro de 2011.

MILKOVICH e BOUDREAU (2000).).Disponível em <[www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-na-empresa-1715287.html](http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-na-empresa-1715287.html)>. Acesso em: 05/10/2011.

NASCIMENTO, Antônio Walter de A. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional: erros, acertos e soluções**, Qualitymark, 2006.

ROSENBERG(2002).Disponível em <[http://www.oficinadanet.com.br/artigo/educacao\\_a\\_distancia/educacao\\_a\\_distancia\\_quais\\_beneficios\\_para\\_os\\_colaboradores\\_da\\_empresa](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/educacao_a_distancia/educacao_a_distancia_quais_beneficios_para_os_colaboradores_da_empresa)>. Acesso em: 06/10/2011

Rowntree apud TRINDADE (1992:10). Disponível em

<[www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp/Documento\\_ID=27](http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp/Documento_ID=27)>. Acesso em 26/10/2011

SALAS(2002).Disponível em

<[www.oficinadanet.com.br/artigo/educacao\\_a\\_distancia/educacao\\_a\\_distancia\\_quais\\_beneficios\\_para\\_os\\_colaboradores\\_da\\_empresa](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/educacao_a_distancia/educacao_a_distancia_quais_beneficios_para_os_colaboradores_da_empresa)>.Acesso em: 06/10/2011

TAKEUCHI, Hirotaka, e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA(2005). Disponível em < [www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf](http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf)> . Acesso em: 25/11/2011

Yin(2001). Disponível em < <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf>>. Acesso em:25/10/2011

## ANEXOS

### ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

#### IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

##### FAIXA ETÁRIA

Até 25 anos  25 a 35 anos  35 a 45 anos  45 a 55 anos  Acima de 55 anos

##### ESCOLARIDADE

2º grau completo  Sup. Incompleto  Sup. Completo  Pós Grad. incompleta  
 Pós Graduação Completa

##### TEMPO DE TRABALHO NO BANCO

Até 5 anos  5 até 10 anos  10 até 15 anos  15 até 20 anos  Acima de 20 anos

##### QUAL É A FUNÇÃO QUE VOCÊ OCUPA NO BANCO?

Escriturário  Caixa Executivo  Assistente  Gerência Média  Gerência de Agência

#### QUESTIONÁRIO OBJETIVO( Escolha somente uma alternativa nas questões de 1 a 10)

1 - OS CURSOS AUTO INSTRUCCIONAIS QUE VOCÊ REALIZA NO BANCO , AUXILIAM NO SEU APRIMORAMENTO PROFISSIONAL ?

CONCORDO Totalmente  CONCORDO Parcialmente  NÃO Concordo e NEM Discordo  
 DISCORDO Parcialmente  DISCORDO Totalmente

2 – VOCÊ POSSUI MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DOS CURSOS?

CONCORDO Totalmente  CONCORDO Parcialmente  NÃO Concordo e NEM Discordo  
 DISCORDO Parcialmente  DISCORDO Totalmente

3 – OS CURSOS QUE VOCÊ FAZ, SÃO ADEQUADOS À SUA FUNÇÃO?

CONCORDO Totalmente  CONCORDO Parcialmente  NÃO Concordo e NEM Discordo  
 DISCORDO Parcialmente  DISCORDO Totalmente

4 – O TEMPO QUE VOCÊ DEDICA PARA A REALIZAÇÃO DOS CURSOS É ADEQUADO?

CONCORDO Totalmente  CONCORDO Parcialmente  NÃO Concordo e NEM Discordo  
 DISCORDO Parcialmente  DISCORDO Totalmente

5 – A NOTA QUE VOCÊ OBTEM NA REALIZAÇÃO DA PROVA FINAL DE CADA CURSO, ESPELHA O CONHECIMENTO DESTE?

CONCORDO Totalmente  CONCORDO Parcialmente  NÃO Concordo e NEM Discordo

DISCORDO Parcialmente  DISCORDO Totalmente

6 – O TEMPO QUE DISPONIBILIZA PARA A ASSIMILAÇÃO DO CONTEÚDO DO CURSO É ADEQUADO?

CONCORDO Totalmente  CONCORDO Parcialmente  NÃO Concordo e NEM Discordo

DISCORDO Parcialmente  DISCORDO Totalmente

7 – NA SUA OPINIÃO, O INVESTIMENTO QUE O BANCO EMPREGA PARA O APRIMORAMENTO DO FUNCIONÁRIO É JUSTIFICADO?

CONCORDO Totalmente  CONCORDO Parcialmente  NÃO Concordo e NEM Discordo

DISCORDO Parcialmente  DISCORDO Totalmente

8 – A INICIATIVA PARA A REALIZAÇÃO DOS CURSOS NO BANCO DEVE SER DE RESPONSABILIDADE PRINCIPAL.

Do Banco em geral  Do funcionário  Do Superior  Da Gerência da agência

9 – QUAL É A SUA PREFERÊNCIA DE MATERIAL PARA A REALIZAÇÃO DOS CURSOS?

Apostila  Vídeos  Internet(em casa)  Intranet(no banco)

10 – QUAL É A SUA AVALIAÇÃO DOS CURSOS AUTO INSTRUCCIONAIS OFERECIDOS PELO BANCO?

Ótimos  Bons  Ruins  Péssimos

11 – DE QUE MANEIRA VOCÊ TOMA CONHECIMENTO DA DISPONIBILIDADE DO CURSO?

.....  
.....

12 – NA SUA OPINIÃO QUAIS SÃO OS PONTOS POSITIVOS DOS CURSOS AUTO INSTRUCCIONAIS

.....  
.....

13 – NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS PONTOS NEGATIVOS DOS CURSOS AUTO INSTRUCCIONAIS

.....  
.....

14 – QUE SUGESTÕES TERIA PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA DOS CURSOS?

.....  
.....

ANEXO 02 – QUADRO GERAL DE RESPONDENTES

<b>FUNÇÃO</b>	<b>AGÊNCIA 01</b>	<b>AGÊNCIA 02</b>	<b>AGÊNCIA 03</b>	<b>TOTAL</b>
Escriturários	5	2	3	<b>10</b>
Caixas Executivos	3	0	2	<b>05</b>
Assistentes	2	0	1	<b>3</b>
Gerência Média	5	1	3	<b>9</b>
Gerência de Agência	0	1	1	<b>2</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>29</b>

ANEXO 03 – PERFIL DOS RESPONDENTES

<b>FAIXA ETÁRIA</b>				
Até 25 anos	25 a 35	35 a 45	45 a 55	Acima de 55 anos
3	12	4	8	2
<b>ESCOLARIDADE</b>				
2º GRAU	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS-GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETA
5	7	10	2	5
<b>TEMPO DE TRABALHO NO BANCO X</b>				
Até 5 anos	5 a 10	10 a 15	15 a 20	Acima de 20 anos
10	9	3	-	7

ANEXO 04 – QUADRO DE RESPOSTAS OBJETIVAS POR FUNÇÃO

<b>1 – Os cursos auto-instrucionais que você realiza no banco, auxiliam no seu aprimoramento profissional?</b>					
RESPOSTAS	ESCRITURÁRIO	CAIXA	ASSISTENTE	GER.MÉDIA	GER.AGÊNCIA
CONCORDO Total	1	2		5	1
CORCORDO Parcial	8	3	3	4	1
NÃO Conc NEM Disc	1				
DISCORDO Parcial					
DISCORDO Total					
<b>2 – Você possui motivação para a realização dos cursos</b>					
CONCORDO Total	3			2	1
CORCORDO Parcial	6	2	3	5	1
NÃO Conc NEM Disc	1	1		1	
DISCORDO Parcial		1		1	
DISCORDO Total		1			
<b>3 – Os cursos que você faz, são adequados à sua função?</b>					
CONCORDO Total	4	1			1
CORCORDO Parcial	5	2	3	7	1
NÃO Conc NEM Disc	1	1		1	
DISCORDO Parcial				1	
DISCORDO Total		1			
<b>4 – O tempo que você dedica para a realização dos cursos é adequado?</b>					
CONCORDO Total	1				
CORCORDO Parcial	3			1	2

NÃO Conc NEM Disc	2	1		2	
DISCORDO Parcial	2	2	1	3	
DISCORDO Total	2	2	2	3	
<b>5 – A nota que você obtém na realização da prova final de cada curso, espelha o conhecimento deste?</b>					
CONCORDO Total	3	1		1	1
CORCORDO Parcial	6	2	2	7	1
NÃO Conc NEM Disc	1				
DISCORDO Parcial			1	1	
DISCORDO Total		2			
<b>6 – O tempo que disponibiliza para a assimilação do conteúdo do curso é adequado?</b>					
CONCORDO Total	2				
CORCORDO Parcial	4	1		3	2
NÃO Conc NEM Disc	2	1		1	
DISCORDO Parcial	1		1	1	
DISCORDO Total	1	3	2	4	
<b>7 – Em sua opinião, o investimento que o banco emprega para o aprimoramento do funcionário é justificado?</b>					
CONCORDO Total	6	2		3	2
CORCORDO Parcial	2	3	1	6	
NÃO Conc NEM Disc	1				
DISCORDO Parcial	1		2		
DISCORDO Total					
<b>8 – A iniciativa para a realização dos cursos no banco deve ser responsabilidade principal?</b>					
DO BANCO	1	2		4	1
DO FUNCIONÁRIO	4	3	2	5	1
DO SUPERIOR			1		
DA GERÊNCIA	5				
<b>9 – Qual é a sua preferência de material para a realização dos cursos?</b>					
APOSTILA	6	3	1	5	
VÍDEOS					
INTERNET (CASA)	1		1	3	2
INTRANET (BANCO)	3	2	1	1	
<b>10 – Qual é a sua avaliação dos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco?</b>					
ÓTIMOS					
BONS	10	5	3	9	2
RUINS					
PÉSSIMOS					