

ELVIRA LUCIA DA SILVA MANOEL

**PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO EM TREINAMENTO NO BANESTADO
(PROJETO DE DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS)**

Projeto de diagnóstico de Recursos Humanos do Curso de Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos. Sob orientação do professor L. Celinski.

**CURITIBA - PARANÁ
1993**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA

ELVIRA LUCIA DA SILVA MANOEL

PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO EM TREINAMENTO NO BANESTADO
(PROJETO DE DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS)

Projeto de diagnóstico de Recursos Humanos do Curso de Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos. Sob orientação do professor L. Celinski.

CURITIBA - PARANÁ
1993

Sumário

1	Histórico da Entidade e Descrição da sua Função	1
1.1	Organograma do Banestado	3
2	Histórico da Área de Recursos Humanos	4
2.1	Organograma da Área de Recursos Humanos	6
2.2	Missão da Área de Recursos Humanos	6
2.3	Objetivo da Área de Recursos Humanos	7
3	Identificação do Problema	10
4	Justificativa e Objetivos do Projeto de Diagnóstico	11
5	Embasamento Teórico	12
6	Metodologia a Ser Adotada no Diagnóstico	20
6.1	Plano da População	20
6.1.1	Número de Funcionários Envolvidos no Diagnóstico	20
6.1.2	Nível de Escolaridade	21
6.2	Descrição das Funções dos Funcionários Envolvidos	21
6.2.1	Gerente Geral	21
6.2.2	Assistente Gerencial	22
6.3	Instrumentos de Coleta de Dados	23
6.3.1	Descrição das Informações que os Instrumentos Pretendem Colher ...	26
6.3.2	Descrição do Uso dos Instrumentos Escolhidos	27
6.3.3	Etapa de Realização do Diagnóstico	27
7	Forma de Tabulação dos Dados Obtidos	29
8	Cronograma de Eventos	30

9	Referências Bibliográficas	31
10	Anexos	32
	Anexo 1: Políticas de Recursos Humanos do Banestado	33
	Anexo 2: Modelo de Questionário.....	37
	Anexo 3: Roteiro de Entrevista.....	41
	Anexo 4: Modelo de Correspondência.....	42
	Anexo 5: Tabela	43
	Anexo 6: Gráfico - Necessidade de Treinamento Cognitivo	44
	Anexo 7: Gráfico - Necessidade de Treinamento Comportamental	
	Habilidades Pessoais.....	46
	Anexo 8: Gráfico - Necessidade de Treinamento Comportamental	
	Habilidades Interpessoais	48

1 HISTÓRICO DA ENTIDADE E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO

O Banco do Estado do Paraná S/A, empresa de economia mista, foi fundado em 27 de março de 1928, através da lei 2532, promulgada pelo então Presidente do Estado do Paraná, Afonso Alves de Camargo. O objetivo inicial da entidade era a "Guarda de Valores do Tesouro Estadual". O govreno detinha 60 % das ações emitidas.

Mas, a fundação dessa entidade tinha objetivos maiores, tomando-a um dos principais instrumentos de desenvolvimento do Paraná. Desde o início o Banestado se preocupava com o desenvolvimento da economia agrícola que na época de sua fundação se beneficiava das taxas de juros de 10 % ao ano.

A primeira agência inaugurada foi na cidade de Paranaguá.

Desde a sua fundação o Banestado tem como missão: Participar ativamente no desenvolvimento social, cultural e tecnológico do Paraná, administrando recursos e prestando serviços, através de ação empresarial eficaz , para corresponder aos legítimos anseios da comunidade, clientes, acionistas e funcionários.

Mas, foi a partir de 1961 que o Banestado passou a atuar de maneira ativa nos municípios do interior do Paraná, se preocupando com o desenvolvimento sócio-econômico do Estado, gerando assim, a necessidade de sua expansão.

Em 1967 foi incorporado ao Banestado, as 18 agências do Banco do Paraná S/A, que tinha sua sede em Nova Esperança.

Também em 1968 o Banestado adquiriu as 43 agências do Banco Alfomares S/A, agências essas localizadas no Estado do Rio de Janeiro e São Paulo.

Foi criada em 1969 a carteira de Crédito Rural com a finalidade de incrementar o desenvolvimento da agropecuária e a carteira de câmbio que contribuiu para o intercâmbio bancário a nível internacional.

Foi na década de 60 que observou-se uma grande expansão da entidade com um aumento patrimonial refletindo no crescimento dos depósitos e aplicações. O intercâmbio entre as diversas praças e os estados do sul do país, favoreceu a integração da economia regional e a abertura de agências em outros estados.

A partir de 1972 criou-se o Conglomerado Financeiro composto pelas seguintes instituições financeiras: Banestado S/A Crédito Financiamento e Investimentos, Banestado S/A Crédito Imobiliário e Banestado S/A Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários. Na sequência outras empresas vieram também compor o Conglomerado: Banestado S/A Corretora de Seguros, Banestado S/A Processamento de Dados e Serviços, Banestado S/A Reflorestadora, Banestado Leasing S/A Arrendamento Mercantil, Banestado Clube S/C e a Baninvest S/A Sociedade de Investimentos.

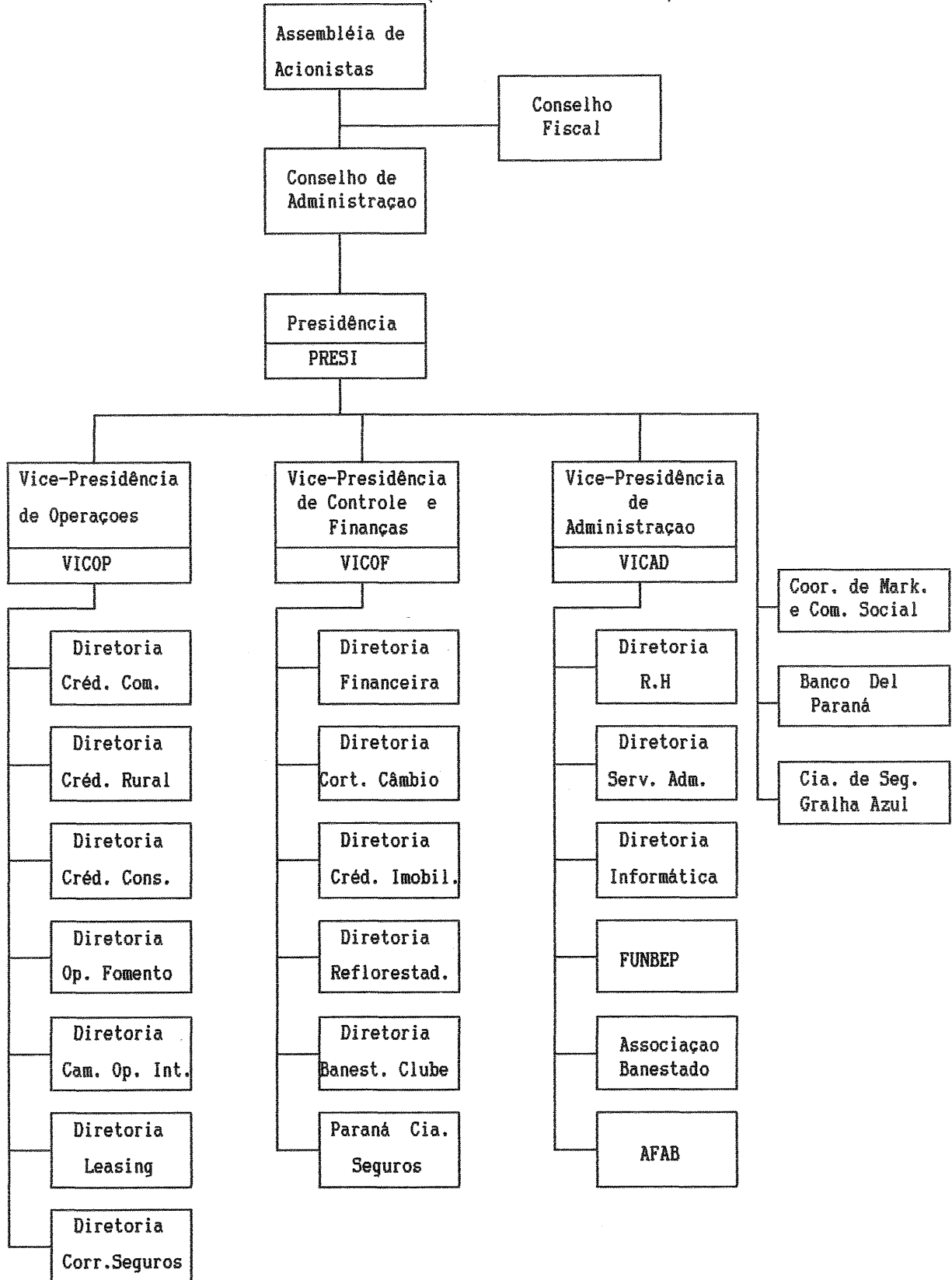
Também nessa época foi criado o Banco Del Paraná, marcando a fase inicial de internacionalização.

Implantou-se o Banco Múltiplo a partir de março de 1987, a fim de promover a integração das áreas do Banestado e administrar a entidade de forma racional com uma estrutura administrativa unificada e um só organograma. As empresas que atuam no mercado financeiro passam a ser consideradas carteiras estruturadas por produtos.

A partir daí, o Banestado representa "um conjunto integrado de unidades de negócios e de administração com uma missão e objetivos estratégicos globais".

Número de agências: hoje o Banestado conta com 380 agências espalhadas nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás e Distrito Federal.

1.1 ORGANOGRAMA DO BANESTADO (VIGENTE DESDE 1993)



Total de funcionários do BANESTADO: 13.435

2. HISTÓRICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A fim de compor o quadro de funcionários para prestarem serviços no Banco do Estado do Paraná, fundado em março de 1928, foi realizado no início de 1929 o primeiro concurso externo que contou com a participação de 248 candidatos. O aproveitamento dos candidatos aprovados deu-se a partir de março do mesmo ano.

Até o início de 1951 era um contador que fazia os enquadramentos de funcionários, admissões e promoções, bem como as folhas de pagamento.

A 2 de Abril de 1951 foi criada a Divisão de Pessoal, subordinada ao Diretor Superintendente. Nessa mesma época foi editado em manual, o primeiro Regulamento Interno de Pessoal. Constava o cargo de Chefe de Divisão de Pessoal, a formação do quadro de pessoal, composto por cargos de carreira: contínuos, escriturários, caixas, chefes, tesoureiros e porteiros, cargos isolados: inspetores, almoxarifes e guardiões.

O cargo de Diretor de Pessoal, Patrimônio e Organização foi criado em primeiro de abril de 1974.

Em 1977 o Banestado tinha um quadro composto por 7.000 funcionários e uma Diretoria com 7 membros. Nesse ano foi criada a Diretoria de Recursos Humanos em assembléia extraordinária no dia 22 de junho de 1977, com o objetivo de incrementar os setores administrativos, dentro de uma coordenação, supervisão e treinamento jurisdicionados pela Divisão Geral do Banco.

Em 09 de março de 1978 a 80ª Assembléia Extraordinária define através da Lei Estadual 6.404 a área de atuação de cada Diretor, cabendo ao Diretor de Recursos Humanos:

I: Formular e apresentar para apreciação da Diretoria as políticas, metas e planos das atividades de sua área;

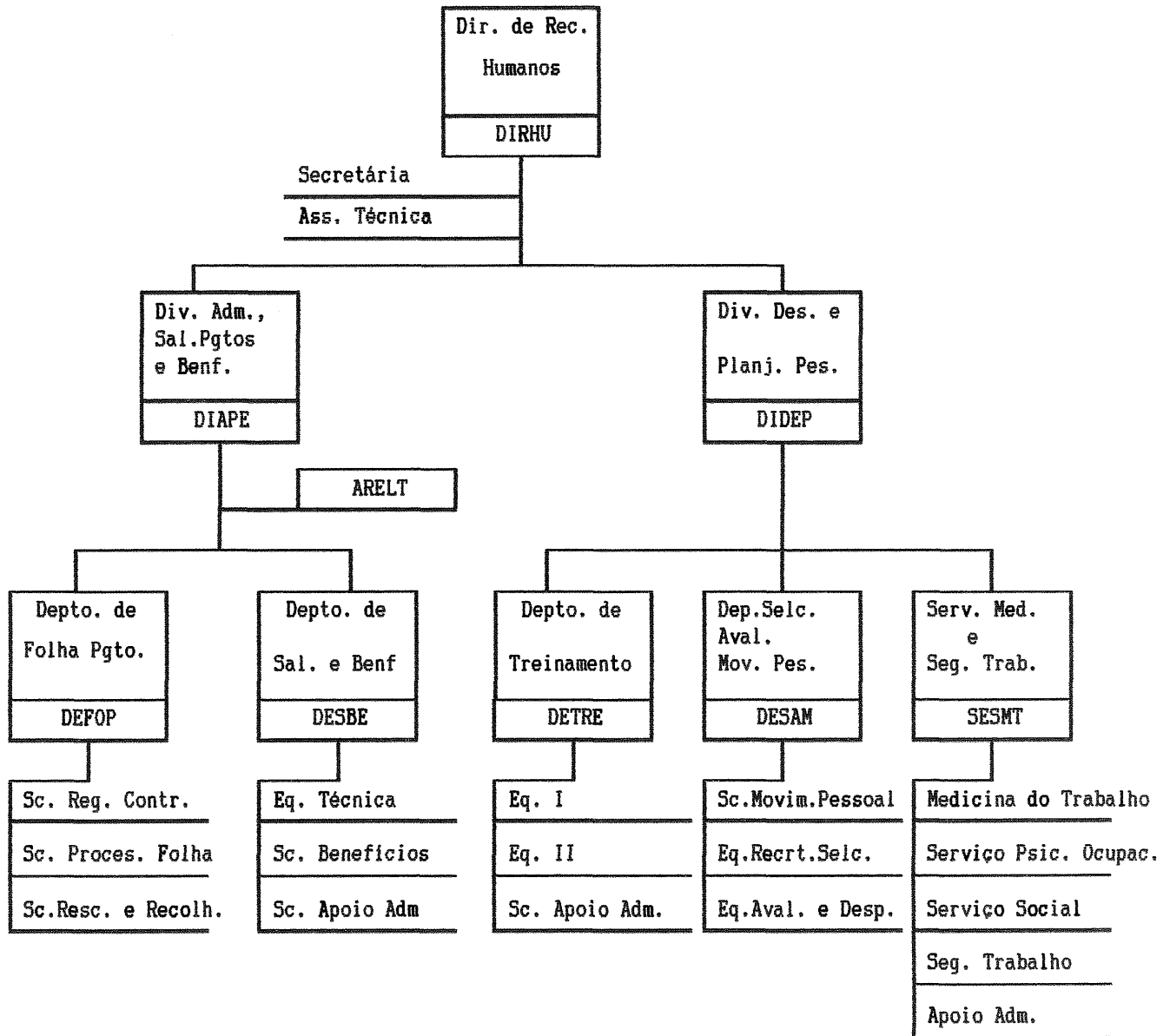
II: Coordenar e dirigir a execução das atividades de sua área, segundo os objetivos estabelecidos.

Essa mesma assembléia delibera que do quadro de Diretores do Banestado, pelo menos um deverá ser escolhido dentre os funcionários do quadro de carreira do Banco.

Hoje, a Diretoria de Recursos Humanos do Banestado conta com 181 funcionários lotados em diversas áreas, conforme tabela abaixo:

	Dirhu	Arelt	Diape	Defop	Desbe	Didep	Detre	Desam	Sesmt
Diretor	1								
Gerente			1	1	1	1	1	1	1
Coordenador							1	2	
Analista					12		18	4	
Psicólogo								9	4
Assistente Social									4
Médico Trabalho									5
Técnico Seg. Trabalho									4
Enfermeiro									2
Bibliotecária							1		
Secretária	1		1			1			
Assistente	1	1	1						
Chefe Seção				3	3		1	1	
Escriturário	1	1		41	16		8	19	7
N. de Funcionários	4	2	3	45	32	2	30	36	27

2.1 ORGANOGRAMA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (VIGENTE DESDE 1993)



2.2 MISSÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A missão da área é prover o Banestado de Recursos Humanos na quantidade e qualidade necessárias, de forma planejada e sistemática, visando o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais.

2.3 OBJETIVOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Os objetivos da área são:

- Integrar e motivar permanentemente os Recursos Humanos do Banestado.
- Identificar, alocar e movimentar adequadamente os Recursos Humanos de acordo com seus potenciais.
- Estimular e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos Recursos Humanos.
- Prover o corpo gerencial com instrumentos, padrões e critérios para o gerenciamento de seus Recursos Humanos.

Para alcançar os objetivos acima citados a área de Recursos Humanos adota políticas de gestão, suprimento de pessoal, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de desempenho, benefícios, segurança e medicina do trabalho, remuneração, relação trabalhistas e promoção. (Anexo 1)

Atividades da área de treinamento:

O BANESTADO, a fim de cumprir a sua política de treinamento e desenvolvimento através do Departamento de Treinamento, realiza suas atividades abrangendo todos os níveis e atuando em várias áreas.

Foi selecionada a área de treinamento para a realização de um projeto diagnóstico e por esse motivo será dada ênfase a atuação dessa área ou recursos humanos.

São atividades do Departamento de Treinamento:

- planejar, coordenar e executar programas de treinamento e desenvolvimento, que contribuam para o aperfeiçoamento dos funcionários e que atendam as necessidades da empresa.

- controlar as atividades de treinamento, bem como as despesas decorrentes, orientando todos os usuários sobre a correta utilização dos recursos de treinamento.
- elaborar e divulgar o plano anual de treinamento e desenvolvimento.
- controlar a programação e promover convocação para quaisquer atividade de treinamento.
- orientar a unidade quando o evento for realizado nessa unidade.

O plano de treinamento é feito anualmente, ao final do ano, de acordo com o plano estratégico, que defini os objetivos e metas a serem cumpridas.

As verbas disponíveis para despesas com treinamento dependem da previsão orçamentária.

Alguns projetos são desenvolvidos pelos próprios analistas de treinamento.

Caso surja alguma necessidade emergencial em alguma unidade, o analista de treinamento fará uma análise da necessidade e disponibilidade de recursos.

Os cursos realizados podem ser:

- I- Internos: ministrados pelos analistas de treinamento, pelos instrutores colaboradores de diferentes áreas ou por consultores contratados, conforme o plano anual de treinamento.
- II- Externos: para atendimento a solicitação de funcionários, sendo realizado por outras instituições.

O pedido é analisado pela área de treinamento, que após aprovação efetua a inscrição através da área administrativa.

O material didático adquirido em curso externo é enviado ao Departamento de Treinamento para compor acervo na Biblioteca, podendo o funcionário xerocar uma cópia para seu uso.

A participação de funcionários em cursos externos ou internos é registrada no Sistema Gestor de Recursos Humanos, para composição do curriculum vitae desses funcionários.

Os cursos que fazem parte do plano anual de treinamento englobam as áreas: comportamental e técnico-operacional.

Os cursos atendem a três grandes objetivos:

- formação: destinados a formar futuros ocupantes dos cargos: Caixa, Assistente Gerencial, Gerente Administrativo, Gerente de Negócios e Gerente Geral.
- aperfeiçoamento: destinados a aperfeiçoar os atuais funcionários ocupantes de todos os cargos.
- reciclagem: destinados a corrigir distorções de desempenho no cargo atual, apresentado pelos funcionários que já participaram de cursos relacionados com suas atividades profissionais.

3. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Os programas de qualificação de Recursos Humanos do Banestado não levam em conta as reais necessidades dos funcionários porque a maioria deles são ofertados para um determinado cargo.

Na maioria das vezes, esse cursos ofertados se baseiam no "feeling" dos analistas sendo validados pelo corpo gerencial.

Esses programas planejados dessa maneira resultam em altos custos e os benefícios obtidos nem sempre correspondem ao esperado.

Por outro lado, torna-se praticamente impossível fazer uma avaliação de resultados de treinameno porque não existem dados da situação atual para estabelecer comparativos e mensurar os resultados advindos de programas de treinamento.

Assim sendo, não se pode avaliar se o treinamento está contribuindo para uma melhoria da produtividade.

Diante do acima exposto, este trabalho consiste no desenvolvimento de um projeto de diagnóstico, que será capaz de oferecer meios de corrigir a lacuna detectada.

4. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO

A elaboração do projeto de diagnóstico se justifica pelos motivos seguintes:

- por solicitação do gerente da área de treinamento, na qual a autora deste trabalho atua como analista de treinamento.
- para cumprir exigência do curso de especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos.

Objetivo Geral:

- ♦ Desenvolver um projeto de levantamento de necessidades de treinamento do corpo de funcionários do Banestado.

Objetivos Específicos:

- 1- Analisar as causas das disfunções do atual método de levantamento de necessidades de treinamento.
- 2- Estruturar instrumento de levantamento de expectativas dos funcionários e das chefias relativo ao treinamento.
- 3- Propor nova metodologia de levantamento de necessidades de treinamento no Banco do Estado do Paraná S/A.

5. EMBASAMENTO TEÓRICO

-I- Conceituação:

Boog (1), conceitua treinamento como "processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa, e desenvolvimento como processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações".

O autor coloca o processo de desenvolvimento mais amplo que o de treinamento pois prevê o crescimento integral do ser humano.

Aquino (2), afirma que "a concepção de treinamento está evoluindo para desenvolvimento de pessoal. Enquanto o treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional".

Esse autor também evidencia a diferença entre os processos de treinamento e desenvolvimento, destacando que o treinamento prepara para a realização da tarefa.

Hamblin (3), define o treinamento como sendo "qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo".

As empresas investem em treinamento esperando que os seus funcionários apresentem um desempenho satisfatório e uma maior produtividade.

Para atender ao objetivo deste trabalho será utilizada a terminologia que subentende o treinamento como um processo de desenvolvimento profissional e pessoal de recursos humanos.

(1) BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Um Investimento Com Retono?. São Paulo, Ed. MacGraw-Hill do Brasil, 1980

(2) AQUINO, Cleber Pinheiro. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. São Paulo, Ed. Atlas, 1980.

(3) HAMBLIN, A.C. Avaliação e Controle do Treinamento. São Paulo, MacGraw-Hill, 1978

-II- Mudanças propostas pelo treinamento:

Chiavenato (4) divide em quatro níveis as mudanças que o processo de treinamento se propõe alcançar:

- "Transmissão de informações: em muitos programas de treinamento o objetivo principal recai apenas no sentido de transmitir conhecimentos sobre a empresa, sua organização e política, seus produtos e serviços.
- Desenvolvimento de habilidades: esse tipo de treinamento é orientado para o trabalho enfocando o desempenho no cargo atual ou possíveis ocupações futuras.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: neste nível o treinamento é considerado como uma das principais forças capazes de mudar a natureza da sociedade através da aquisição de atitudes mais favoráveis dos trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade dos administradores.
- Desenvolvimento do nível conceitual: o treinamento pode ser conduzido no sentido de desenvolver um alto nível de abstração, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos".

Assim, para que os objetivos do treinamento sejam atingidas, é necessário que as mudanças se processem nos seguintes níveis: o do conhecimento, das habilidades psicomotoras e das atitudes.

-III- O ciclo do treinamento:

Segundo Boog (5) "as etapas do processo de treinamento são:

- identificação de necessidade de treinamento.
- execução do programa de treinamento.

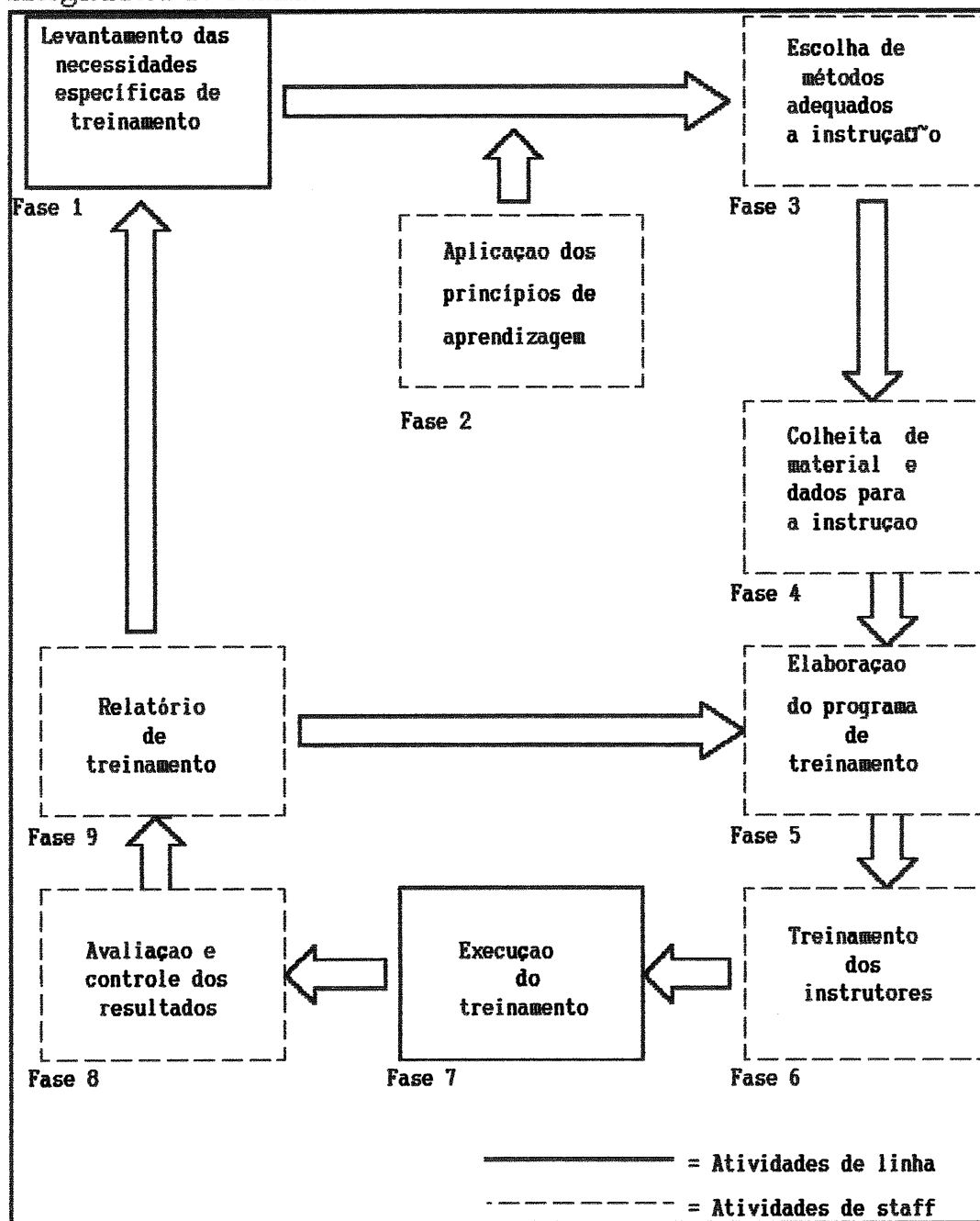
(4) CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. Vol. 3. São Paulo, Ed. Atlas, 1981.

(5) BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Um Investimento Com Retono?. São Paulo, Ed. MacGraw-Hill do Brasil, 1980

– validação e avaliação”.

O processo do treinamento não tem início nem fim. As etapas se interligam e é um processo que está sempre em constante "feedback".

J. Proctor e W. Thornton (6) apresentam através do gráfico abaixo, uma abordagem sistêmica do ciclo do treinamento mostrando a natureza contínua e autogeradora do treinamento.



Fig

1. O Ciclo do Treinamento, segundo Proctor e Thornton

(6) PROCTOR, J.H. & THORNTON, W.M. Training Handbook For Line Managers. New York, American Management Association, 1961.

O ciclo do treinamento a ser apresentado será o de Proctor e Thornton e função do detalhamento de todo o processo de treinamento.

Fases do processo de treinamento

O processo de treinamento pode ser dividido nas fases abaixo relacionadas:

1ª. fase: levantamento das necessidades específicas de treinamento.

Pontual (7), considera três aspectos práticos a serem observados no levantamento de necessidades de treinamento:

- "Quais são as necessidades de treinamento? Quais os objetivos?
- Qual o conteúdo e métodos de treinamento a serem aplicados?
- Como deverão ser avaliados os resultados do treinamento?

Quanto à primeira consideração o treinamento deve, se possível, estar orientado para um objetivo duplo: aperfeiçoar o pessoal para desempenhar adequadamente seu cargo atual e criar condições para que possam ocupar, futuramente, posições mais elevadas ou complexas. A diferença entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado, significa, neste sentido, uma necessidade de treinamento. O objetivo principal do treinamento é eliminar (ou pelo menos reduzir) essa diferença. Com as contínuas mudanças organizacionais e de pessoal, esse objetivo torna-se um processo sem fim. O primeiro cuidado para se eliminar a distância entre o nível atual e o nível desejado de eficiência é verificar quais são realmente as necessidades de treinamento. Dentre de uma concepção ligeiramente mais ampla, as necessidades de treinamento podem ser definidas como sendo a diferença entre os objetivos de uma organização ou de um departamento, ou ainda de uma unidade, ou a descrição de cargo de um funcionário e a realização atual e real desses objetivos".

A necessidade de treinamento deve ser determinada a partir da detecção de problemas de desempenho, onde o desempenho real não é condizente com o esperado.

2ª. fase: Aplicação dos princípios de aprendizagem.

Chiavenato (8), apresenta alguns princípios de aprendizagem:

- "o indivíduo deve acompanhar os resultados do seu desempenho.
- o indivíduo aprende melhor quando está motivado para aprender.
- a aprendizagem é profundamente influenciada pela recompensa e punição.
- a distribuição dos períodos de aprendizagem deve considerar a fadiga, a monotonia e os períodos adequados para a assimilação do material aprendido.
- o exercício e a prática são muitas vezes indispensáveis para a aprendizagem e retenção de habilidades.
- a aprendizagem eficiente depende da utilização de técnicas instrucionais adequadas. Essas técnicas variam conforme o tipo de material a ser aprendido: vão desde a apresentação compreensiva até as técnicas de aquisição de habilidades motoras.
- a aprendizagem depende da aptidão e das capacidades individuais".

No processo da aprendizagem é muito importante a participação ativa do treinando, a valorização da aplicação prática dos conteúdos aprendidos e a utilização de métodos de ensino variados.

3ª. fase: escolha de métodos adequados à instrução

Mager (9), sobre a escolha das técnicas de ensino, escreve:

"Há muitas técnicas para apresentar informações e transmitir habilidades; nem todas são igualmente efetivas na consecução de cada um dos objetivos de

(8) CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. Vol. 3. São Paulo. Ed. Atlas, 1981
(9) MAGER, Robert F. & BEACH, Kenneth H. O Planejamento de Ensino Profissional, São Paulo, Ed. Globo, 1976

ensino; portanto, será útil discutir os princípios básicos que nortearão escolhas racionais.

Uma palavra de advertência: embora escolares e professores existam há séculos e embora os pesquisadores em educação estejam trabalhando há décadas, ainda não há uma diretriz científica segura que nos diga como fazer uma seleção de estratégias adequadas ao ensino".

Os métodos de ensino devem ser compatíveis com os objetivos do treinamento, a população a ser treinada e o conteúdo que será trabalhado.

4ª. fase: colheita de material e dados para a instrução.

O conteúdo a ser ensinado deve responder às seguintes questões:

- o que deve ser ensinado?
- quem deve aprender?
- quando deve ser ensinado?
- onde deve ser ensinado?
- como se deve ensinar?
- quem deve ensinar?

Deve ser hierarquizado de maneira que obedeça a uma sequência lógica, começando do mais simples para o mais complexo, do conhecido para o desconhecido.

5ª. fase: elaboração do programa de treinamento:

Boog (10), afirma que "uma vez identificadas as necessidades de treinamento torna-se necessário a determinação das prioridades, a determinação dos objetivos a alcançar com o treinamento e o estabelecimento de alternativas de realização".

A partir da determinação dos objetivos de treinamento é que poderá se estabelecer parâmetros para avaliar os resultados do treinamento.

(10) BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Um Investimento Com Retorno?. São Paulo, Ed. MacGraw-Hill do Brasil, 1980.

6ª. fase: treinamento do instrutores

O profissional de treinamento deverá desenvolver habilidades humanas que estão ligadas à capacidade de relacionamento humano e habilidades técnicas, que estão ligadas à própria tecnologia da área de treinamento.

Ele precisa entender o papel econômico do órgão de treinamento dentro da empresa e a ligação dos objetivos de treinamento com os objetivos organizacionais.

7ª. fase: execução do treinamento

O êxito na execução do treinamento vai depender da:

- adequação do programa às necessidades da organização.
- qualidade do material de treinamento apresentado.
- cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.
- qualidade e preparo dos instrutores

8ª. fase: avaliação e controle dos resultados

Pontual e Boog (11) concluem que:

- "Os processos de validação e avaliação só são possíveis após a determinação dos objetivos a atingir nos diversos níveis, para que haja um termo de comparação.
- Os processos de validação e avaliação iniciam-se logo após o levantamento de necessidades de tratamento.
- a validação de um programa é condição necessária, mas não suficiente para a sua avaliação, ou seja, a eficiência do treinamento não garante a sua eficácia.
- a avaliação está ligada aos benefícios e custos globais do programa para a empresa".

Portanto, para podermos avaliar os resultados do treinamento é necessário, antes determinar a sua necessidade, a fim de podermos comparar a situação real com a esperada.

9ª. fase: relatório de treinamento

Normalmente, um relatório contém 6 partes:

- apresentação
- sumário
- corpo ou desenvolvimento do tema
- conclusões
- recomendações
- anexos

É importante demonstrar e concluir as informações, colocar cada elemento em seu lugar, ser explícito, exato e objetivo, apresentar argumentos sólidos e o motivo da utilização.

6. METODOLOGIA A SER ADOTADA NO DIAGNÓSTICO

A seguir será apresentado o detalhamento da metodologia a ser utilizada no diagnóstico:

6.1 PLANO DA POPULAÇÃO

A população a ser submetida ao diagnóstico será composta de funcionários da área de negócios, envolvendo o seguinte cargo: assistente gerencial das agências de médio e grande porte. Serão envolvidos os gerentes gerais pelo motivo de serem os superiores hierárquicos dos assistentes gerenciais.

6.1.1 Número de Funcionários Envolvidos no Diagnóstico:

Gerentes Gerais

Agências de médio porte : 106

Agências de grande porte : 200

Assistentes Gerenciais

Agências de médio porte : 91

Agências de grande porte : 86

A diferença dos porte de agências não se refere a diferença de responsabilidade, refere-se ao potencial de mercado.

6.1.2 Nível de Escolaridade

O nível de escolaridade da população envolvida é:

Gerentes Gerais: curso superior completo ou cursando.

Assistentes Gerenciais: segundo grau completo, ou superior, completo ou cursando.

O gerente geral é o superior hierárquico do assistente gerencial e será envolvido para validar as necessidades de treinamento do mesmo.

6.2 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS

6.2.1 Gerente Geral

Cabe ao gerente geral da agência, captar e aplicar recursos referentes às diversas carteiras do Banco e Empresas do Conglomerado. Estabelecer contato permanente com o público cliente e não cliente, para acompanhamento e/ou realização de negócios. Contatar órgãos na comunidade, em função de complementação de atividades. Supervisionar, internamente, todas as tarefas executadas pelos diversos setores da agência. Dotar limites de créditos cadastrais e de operações.

Quanto aos conhecimentos especializados:

São exigidos conhecimentos profundos dos produtos negociados pela rede de agências, programas especiais administrados pelo Conglomerado, mercado de capitais, matemática financeira, planejamento tático, chefia e liderança, técnica de vendas, relações com o público e controle de resultados operacionais.

São requeridas habilidades relacionados com a captação e aplicação de recursos, penetração em mercados específicos, coordenação e controle global das

atividades administrativas e operacionais, comando, resolução de conflitos e interpretação/aplicação de instrumentos normativos, oficiais e internos.

6.2.2 Assistente Gerencial

Cabe ao assistente gerencial:

- auxiliar no processo de definição de objetivos e avaliação de resultados parciais e totais da agência, visando a correção de desvios em relação aos padrões previamente estabelecidos.
- auxiliar no processo de avaliação e acompanhamento dos recursos e aplicações da agência, visando a adoção de ações imediatas e corretivas para a manutenção e implementação dos negócios.
- auxiliar no processo de avaliação dos índices de liquidez das operações da agência, com a finalidade de propor ou determinar ações corretivas, legais ou amigáveis.
- inteirar-se de todas as modalidades de serviços ofertados pelo Conglomerado Banestado e recomendá-los aos clientes e públicos em geral, prestando atendimento e orientação necessária.
- estabelecer em conjunto com a administração de negócios, planos e metas para a captação de recursos e expansão das aplicações, e cumprir os programas de visitas a clientes e clientes em potencial, contribuindo na conquista de novos seguimentos de mercado.
- manter intercâmbio com as carteiras, no sentido de obter as informações necessárias ao exercício de sua função e sugerir medidas complementares para o aperfeiçoamento das atividades no âmbito das áreas de operações, atendimento e controle.

- acompanhar situações econômica-financeiras das empresas comerciais e industriais, clientes ou não, das localidades abrangidas pela agência e segmentada por assistente, através da análise de balanço e outros dados complementares, com vistas a uma maior capacidade de penetração no mercado.
- acompanhar a atuação dos bancos concorrentes, quanto a taxas, depósitos, atuação gerencial e resultados auferidos, propondo medidas para mudanças de estratégias de atuação mercadológica da agência.
- elaborar relatórios de visitas efetuadas de modo a posicionar o seu superior imediato e permitir-lhe a adoção de medidas corretivas.
- formular novas alternativas de incremento da captação de depósitos e vendas de produtos/serviços do Banestado, propondo a gerência para encaminhamento à Direção Geral.

6.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos a serem utilizados para realização do diagnóstico são: questionário e entrevista.

• Questionário: refere-se a elaboração de questões escritas sobre determinado assunto, devidamente sistematizado, para serem respondidas, mediante pronunciamento por escrito dos funcionários.

Vantagens:

- abrange uma maior número de pessoas.
- quando a população a ser pesquisada é muito grande, permite a economia de tempo.

- permite uniformidade nas respostas, facilitando a tabulação.
- dispensa a presença do analista.
- custos relativamente baixo.

Desvantagens:

- caso ocorram dúvidas, o analista não está presente para saná-las.

Conclusão

Em função do número elevado de assistentes gerenciais e as agências se localizarem nas diversas regiões do Paraná, será utilizado esse instrumento para realização do diagnóstico de necessidade de treinamento.

• Entrevista: é o processo de levantamento de dados, aplicado mediante contato pessoal do Analista de Recursos Humanos com as diversas pessoas conhecedoras de todas os fatores, circunstanciais, estruturais, funcionais e operacionais da administração de Recursos Humanos.

Vantagens:

- o entrevistado pode expandir suas respostas, não ficando limitado às perguntas.
- se houverem dúvidas, as mesmas serão esclarecidas.

Desvantagens:

- custo alto.
- exige um tempo maior para realização e por isso não pode ser aplicado em um percentual muito grande da população.

Conclusão

O instrumento será aplicado em um percentual de 10 % da população a fim de validar as informações colhidas no questionário.

Esse percentual foi definido tendo em vista a distância de algumas agências de Curitiba e o tempo que se gastará aplicando o instrumento junto a população.

6.3.1 Descrição das Informações que os Instrumentos Pretendem Colher

As perguntas do questionário e da entrevista pretendem buscar as seguintes informações:

Perguntas feitas no questionário/entrevista	Informações que as perguntas pretendem levantar
1. Quais as tarefas que você desempenha como assistente gerencial?	Tarefas desempenhadas pelo assistente gerencial.
2. Quais os conhecimentos bancários - técnicos exigidos para o cargo de assistente gerencial?	Conhecimentos bancários - técnicos necessários ao desempenho da função.
3. Dos conhecimentos exigidos para o cargo em quais você encontra dificuldades que poderiam ser sanadas com treinamento?	Levantamento de necessidades de treinamento na área cognitiva.
4. Quais as habilidades pessoais que você julga necessárias no desempenho de sua função?	Habilidades pessoais necessárias no desempenho da função.
5. Das habilidades acima citadas quais as que você encontra dificuldades em desenvolver?	Levantamento de necessidades de treinamento na área comportamental.
6. Quais as habilidades interpessoais que você julga necessárias no desempenho de sua função?	Habilidades interpessoais necessárias no desempenho da função.
7. Das habilidades interpessoais acima citadas quais você encontra dificuldades em desenvolver?	Levantamento de necessidades de treinamento na área comportamental.
8. Caso julgue necessário acrescente alguma informação.	Colher subsídios importantes para o levantamento de necessidades de treinamento.

6.3.2 Descrição do Uso dos Instrumentos Escolhidos

Os instrumentos serão utilizados da seguinte forma:

- Questionário: será aplicado em 90% da população de assistente gerencial de agências de médio e grande porte. Ele será respondido pelo funcionário, que posteriormente o apresentará ao superior imediato, o gerente geral, para validação das informações, ver anexo 2.

A distribuição do questionário será efetuada através do malote interno do banco anexando uma carta explicativa, conforme anexo 4.

A coleta do questionário será através do malote interno do banco no prazo máximo de 10 dias após o envio dos mesmos.

- Entrevistas: será aplicada em 10% da população de assistente gerencial com o objetivo de reforçar as informações colhidas no questionário.

Os funcionários a serem entrevistados serão escolhidos aleatoriamente, porém não responderão ao questionário.

As entrevistas serão realizadas pelo analista de treinamento utilizando o roteiro de entrevista, conforme anexo 3.

6.3.3 Etapas de Realização do Diagnóstico

As etapas de realização do diagnóstico são:

- 1) Apresentação do Projeto de Diagnóstico para a Diretoria de Recursos Humanos, para análise e aprovação.
- 2) Após aprovação pela Diretoria, será remetida correspondência para a população de assistentes gerenciais, explicando o trabalho,

anexando o questionário. O prazo para devolução do questionário é de 10 dias.

- 3) Tabulação dos dados do questionário.
- 4) Programação de entrevistas com a população de assistentes gerenciais.
- 5) Realização de entrevistas.
- 6) Tabulação dos dados da entrevista.
- 7) Elaboração do relatório quantitativo e qualitativo dos resultados obtidos no diagnóstico.
- 8) Apresentação do relatório ao gerente da área de treinamento.

7 FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

De posse dos questionários respondidos, a tabulação será apresentada em percentis e demonstrada em uma tabela e em três gráficos.

Nessa tabela serão visualizadas as seguintes informações: tarefas desempenhadas pelo funcionário, conhecimentos bancários/técnicos exigidos para o cargo e dificuldades do funcionário em relação a esses conhecimentos, habilidades pessoais e interpessoais necessárias ao cargo e dificuldades em desenvolver tais habilidades.

A tabela apresentará os resultados nas agências de portes diferentes (anexo 5).

O 1º gráfico de linhas apresentará em percentis as necessidades de treinamento na área cognitiva nas agências de portes diferentes.

O 2º gráfico de linhas apresentará em percentis as necessidades de treinamento na área comportamental no que diz respeito às habilidades pessoais.

O 3º gráfico de linhas apresentará em percentis as necessidades de treinamento em habilidades interpessoais.

Tabulação dos dados da entrevista.

Após realização das entrevistas os dados levantados serão condensadas em um relatório descritivo.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. São Paulo, Ed. Atlas, 1980.
- BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Um Investimento Com Retorno?. São Paulo, Ed. MacGraw-Hill do Brasil 1980.
- BOOG, Gustavo Gruneberg & Outros. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, Ed. MacGraw-Hill do Brasil, 1980.
- CELINSKI, L. Guia para Diagnóstico Em Administração de Recursos Humanos (Roteiros e Instrumentos). Apostila, agosto/92.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. Vol. 3. São Paulo, Ed. Atlas, 1981.
- HAMBLIN, A.C. Avaliação e Controle do Treinamento. São Paulo, MacGraw-Hill, 1978.
- MAGER, Robert F. & BEACH, Kenneth. H. O Planejamento de Ensino Profissional, São Paulo, Ed. Globo, 1976.
- PONTUAL, Marcos. Manual de Relações Industriais. São Paulo, Ed. Pioneira, 1970.
- PONTUAL, Marcos & BOOG, G.G. A Importância da Avaliação e da Validação do Treinamento. Revista RI. nov/dez 1976.
- PROCTOR, J.H. & THORNTON, W.M. Training Handbook For Line Managers. New York, American Management Association, 1961.

10 ANEXOS

ANEXO 1: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO BANESTADO

POLÍTICAS DE GESTÃO

- Assegurar o envolvimento dos administradores na gestão dos Recursos Humanos e no gerenciamento das relações trabalhistas no âmbito da sua jurisdição.
- Adotar e manter postura de constante busca por altos índices de produtividade e qualidade, e de racionalização dos custos de pessoal, mantendo o efetivo funcional em nível compatível com a real necessidade da empresa.
- Vincular as melhorias salariais e de benefícios ao resultado econômico-financeiro da empresa.

POLÍTICAS DE SUPRIMENTO DE PESSOAL

- Direcionar a força de trabalho prioritariamente para a rede de agências.
- Dar prioridade ao recrutamento interno, garantindo a ampla divulgação das oportunidades de ascensão profissional, e assegurando a imparcialidade nos processos de seleção.
- Adotar o concurso como forma exclusiva de acesso ao quadro de funcionários efetivos da empresa.
- Limitar em 0,5 % do total de funcionários da empresa, as contratações no quadro de provimento não efetivo - QPNE.

POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- Investir na permanente qualificação técnica e comportamental do Recursos Humanos do Banestado, com ênfase ao corpo gerencial, mantendo-os capacitados para o exercício de suas atividades e assegurando suprimento para o processo sucessório da média e alta gerencia.

POLÍTICAS DE GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

- Negociar, acompanhar e aferir o desempenho do funcionário, vinculando a contribuição individual ao resultado da organização.
- Estimular o engajamento permanente dos funcionários no atingimento dos objetivos e resultados da organização, através da motivação, incentivo ao auto-desenvolvimento, e do fornecimento constante de "feedback" sobre o seu desempenho.

POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS, SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

- Manter serviços e benefícios sócio-econômicos, assistenciais e previdenciários, visando a melhoria da qualidade de vida e produtividade do quadro funcional.
- Manter ambiente de trabalho seguro e adequado ao exercício das funções.
- Manter atendimento adequado as necessidades bio-psico-sociais do quadro funcional.

POLÍTICAS DE DESLIGAMENTO

- Estimular a renovação do quadro funcional através da preparação e incentivo a aposentadoria e ao desligamento voluntário de segmentos funcionais que apresentem excesso de contingente.
- Proceder o desligamento dos funcionários que não se enquadrem nos padrões de comportamento e produtividade exigidos pela empresa.
- Negociar o pagamento dos direitos potencialmente devidos, aos funcionários demissionários, para evitar demandas judiciais.

POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO

- Oferecer níveis de remuneração condizentes com as funções exercidas, em conformidade com o plano de carreiras, e compatíveis com o segmento bancário, contribuindo para a realização profissional e pessoal do Recursos Humanos da empresa.
- Manter atualizada a remuneração, através da reposição das perdas inflacionárias, observando-se a capacidade financeira da empresa.

POLÍTICAS DE RELAÇÕES TRABALHISTAS

- Zelar pelo cumprimento da legislação trabalhista, evitando atitudes que possam gerar passivo trabalhista.
- Propiciar e manter um clima de trabalho favorável a integração e cooperação em todos os níveis funcionais.

- Manter permanente processo de comunicação entre a empresa e o quadro funcional.

POLÍTICAS DE PROMOÇÃO

- Democratizar as oportunidades de ascensão profissional, adotando prioritariamente a sistemática de concurso interno como forma de crescimento vertical, visando reconhecer a competência técnico-profissional.
- Premiar como promoção de nível, por mérito, os funcionários que apresentem desempenho destacado, em termos de produtividade e qualidade.

ANEXO 2: MODELO DE QUESTIONÁRIO

Leia com atenção as perguntas abaixo e responda-as com sinceridade, à lapis. Em seguida reúna-se com o seu superior imediato a fim de validar as respostas contidas no questionário. Após o preenchimento, com caneta, devolver no prazo máximo de 10 dias.

1. Quais as tarefas que você desempenha como assistente gerencial?

- 1 auxilia na definição de objetivos e avalia resultados da agência.
- 2 auxilia no processo de avaliação e acompanhamento dos recursos e aplicações da agência.
- 3 auxilia na avaliação dos índices de liquidez das operações da agência.
- 4 intera-se dos serviços ofertados pelo Conglomerado Banestado e recomenda-os aos clientes e público em geral.
- 5 estabelece junto com Administração de Negócios, planos e metas para a captação de recursos e expansão das aplicações.
- 6 acompanha a situação econômica-financeira das empresas comerciais e industriais.
- 7 acompanha a atuação de bancos correntes, quanto a taxas, depósitos, atuação gerencial e resultados.
- 8 elabora relatórios de visitas
- 9 outros: acrescente atividades que você desenvolve em função da especificidade da praça onde atua:

2. Quais os conhecimentos bancários/técnicos exigidos para o cargo de assistente gerencial?

- 1 produtos e serviços do Banestado
- 2 orçamento gerencial
- 3 matemática financeira
- 4 análise de crédito
- 5 técnicas de venda
- 6 legislação bancária
- 7 contabilidade bancária
- 8 utilização da máquina HP 12C
- 9 títulos de crédito
- 10 mercado de capitais
- 11 outros:

3. Dos conhecimentos exigidos para o cargo em quais você encontra dificuldades que poderiam ser sanadas com treinamento? (Para citar, use os números referendados na questão 2).

4. Quais as habilidades pessoais que você julga necessárias no desempenho de sua função?

- 1 comunicação
 - 2 planejamento
 - 3 organização
 - 4 criatividade
 - 5 segurança pessoal
 - 6 percepção
 - 7 outras: citar
-
-

5. Das habilidades acima citadas quais as que você encontra dificuldade em desenvolver (para citar use os números referendados na questão 4).

6. Quais as habilidades interpessoais que você julga necessárias no desempenho de sua função?

- 1 comunicação interpessoal
 - 2 negociação
 - 3 facilidade de relacionamento
 - 4 persuasão
 - 5 argumentação
 - 6 flexibilidade
 - 7 outras: citar
-
-

7. Das habilidades interpessoais acima citados quais as que você encontra dificuldades em desenvolver (para citar use os números referendados na questão 6).

8. Caso julgue necessário acrescente alguma informação.

Nome do funcionário:

Agência:

Porte:

Data:

Assinatura do Gerente

Assinatura do funcionário

ANEXO 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1ª pergunta: Quais as tarefas que você desempenha como assistente gerencial?

2ª pergunta: Quais os conhecimentos bancários/técnicos exigidos para o cargo de assistente gerencial?

3ª pergunta: Dos conhecimentos exigidos para o cargo em quais você encontra dificuldades que poderiam ser sanadas com treinamento?

4ª pergunta: Quais as habilidades pessoais que você julga necessárias no desempenho de sua função?

5ª pergunta: Você encontra dificuldade em desenvolver alguma habilidade pessoal?

6ª pergunta: Quais as habilidades interpessoais que você julga necessárias no desempenho de sua função?

7ª pergunta: Você encontra dificuldades em desenvolver alguma habilidade interpessoal?

8ª pergunta: Caso julgue necessário acrescente alguma informação.

Nome do entrevistado:

Agência:

Porte:

Data da entrevista:

Nome do entrevistador:

ANEXO 4: MODELO DE CORRESPONDÊNCIA

Modelo de correspondência que será enviada em anexo ao questionário para os assistentes gerenciais.

Curitiba, ___ de _____ de 199__.

Departamento de Treinamento

Agência: _____.

Funcionário: _____.

Senhor Assistente Gerencial,

A Diretoria de Recursos Humanos através do Departamento de Treinamento está empenhado em desenvolver os funcionários da área de negócios.

A fim de que possamos atender às necessidades do quadro de assistentes gerenciais no que diz respeito às deficiências de treinamento, estamos enviando-lhe um questionário.

É muito importante a sua colaboração no sentido de responder às perguntas com sinceridade. Assim, poderemos programar treinamentos que atendam efetivamente aos objetivos de nosso quadro funcional.

Estamos preocupados com o seu desenvolvimento e esperamos o que você dê a sua parcela de contribuição.

Obrigado !

Gerente do Departamento

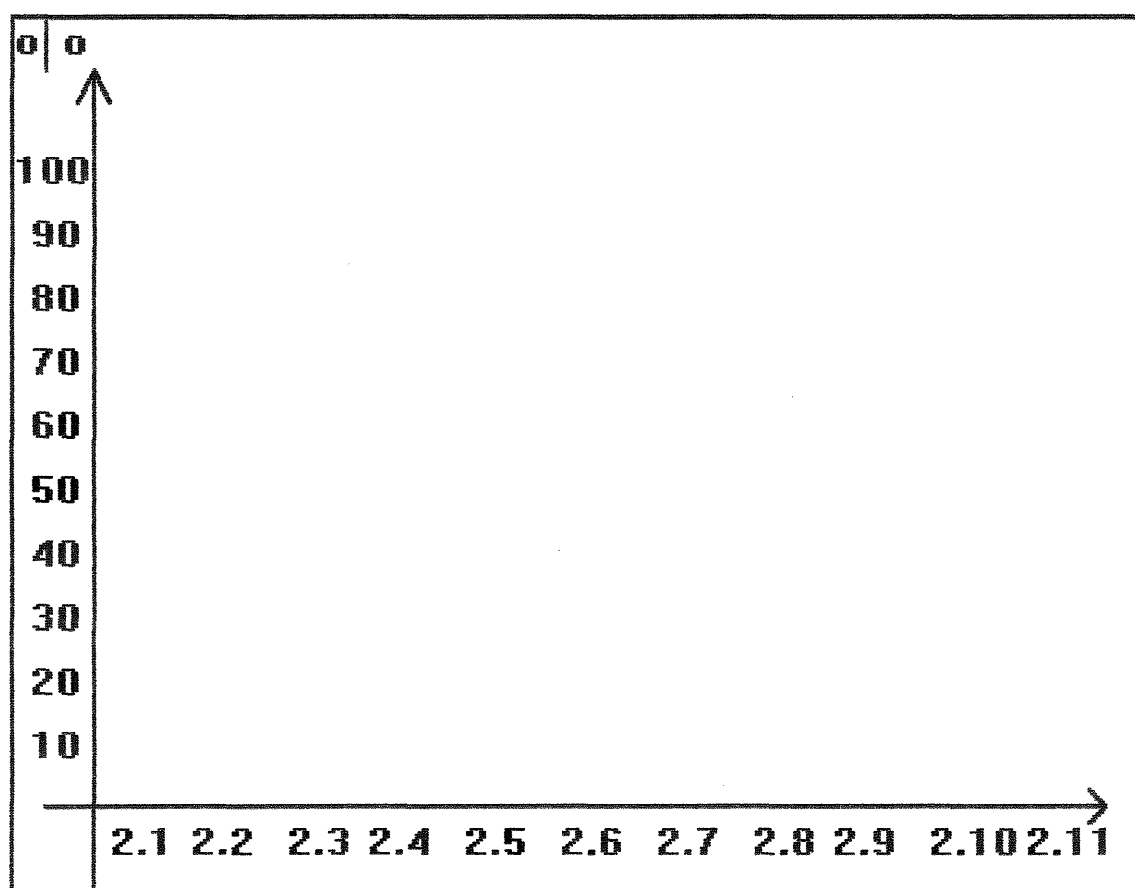
Analista de Treinamento

ANEXO 5: TABELA

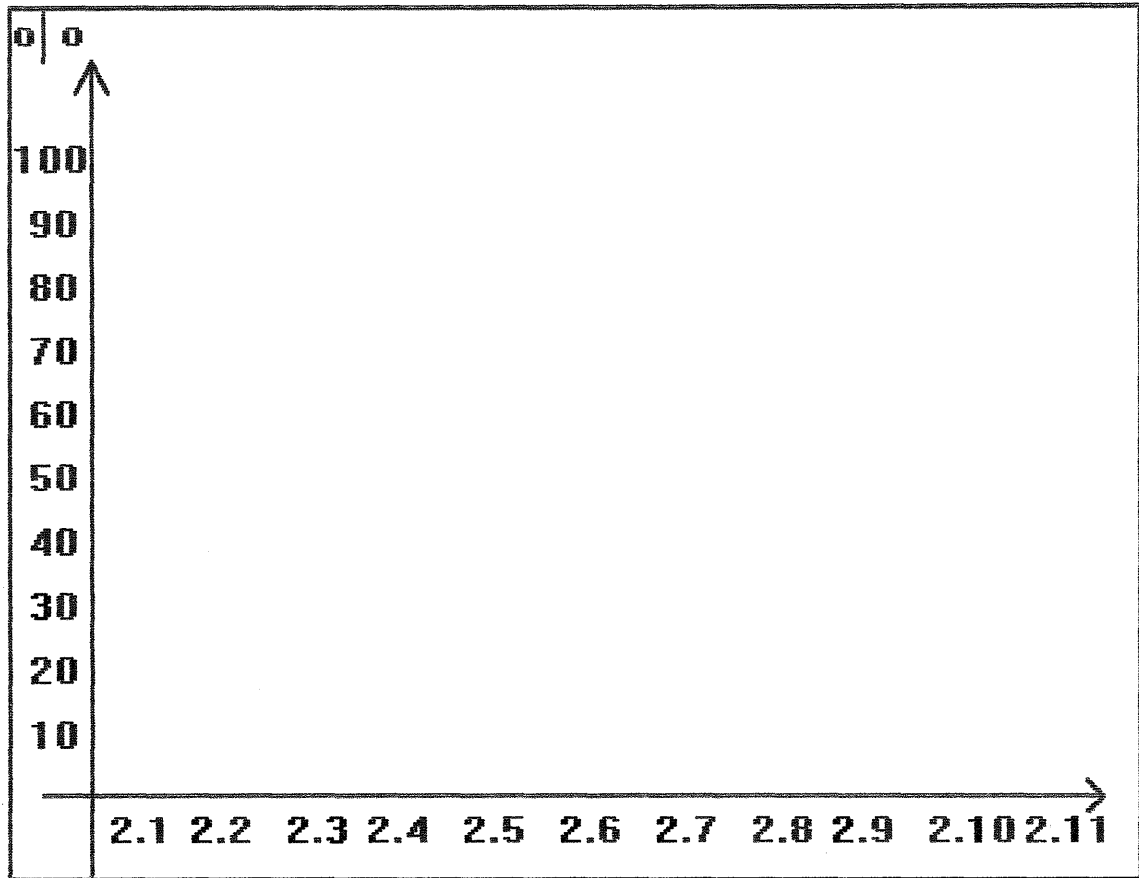
		Grande porte %	Médio porte %
1 a. pergunta	1.1		
	1.2		
	1.3		
	1.4		
	1.5		
	1.6		
	1.7		
	1.8		
	1.9		
2 a. pergunta	2.1		
	2.2		
	2.3		
	2.4		
	2.5		
	2.6		
	2.7		
	2.8		
	2.9		
	2.10		
	2.11		
3 a. pergunta			
4 a. pergunta	4.1		
	4.2		
	4.3		
	4.4		
	4.5		
	4.6		
	4.7		
5 a. pergunta			
6 a. pergunta	6.1		
	6.2		
	6.3		
	6.4		
	6.5		
	6.6		
	6.7		
7 a. pergunta			

ANEXO 6: GRÁFICO 1

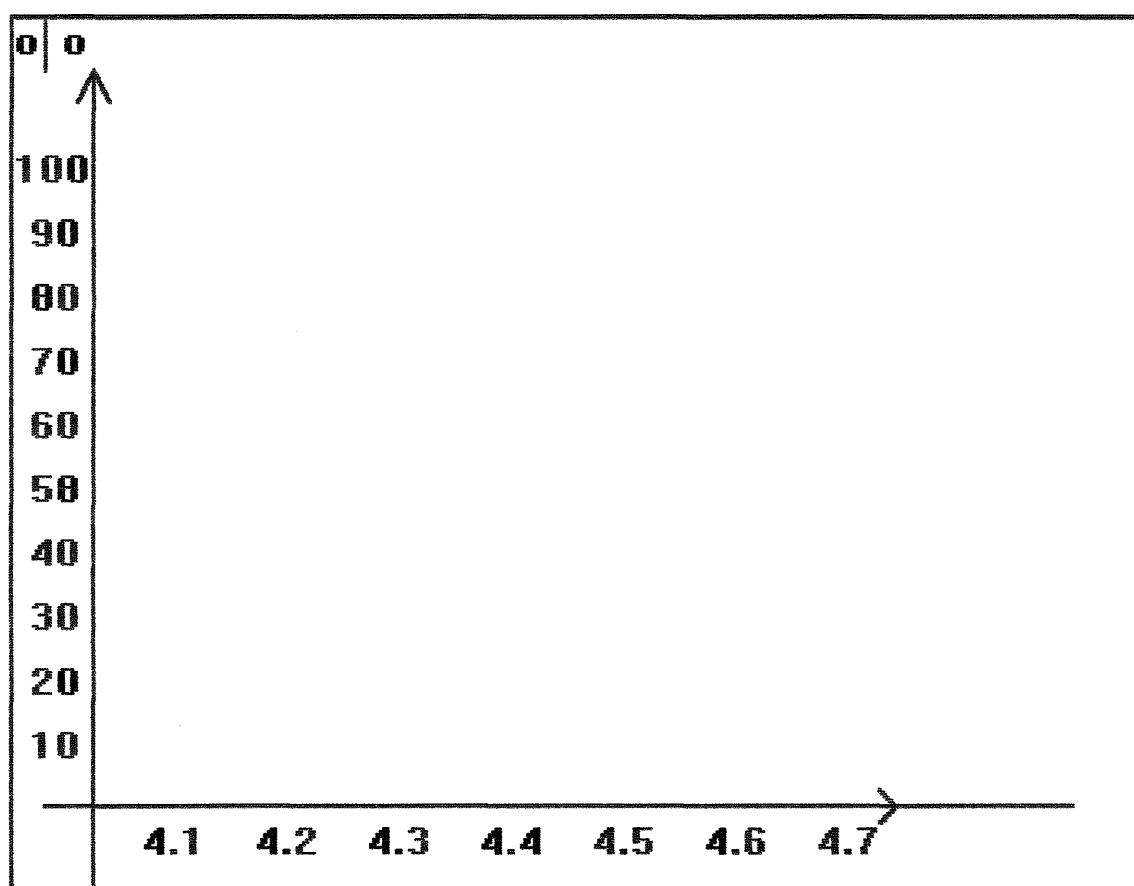
NECESSIDADE DE TREINAMENTO COGNITIVO

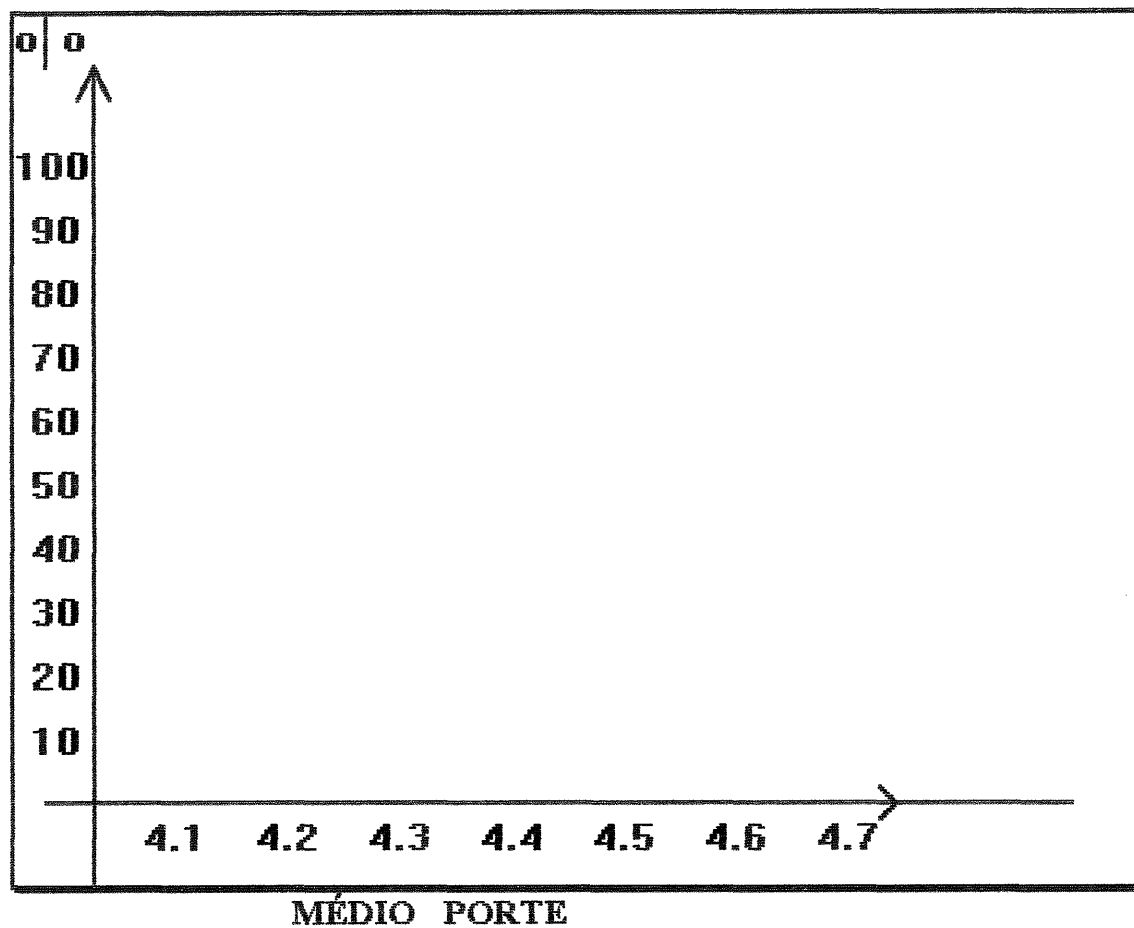


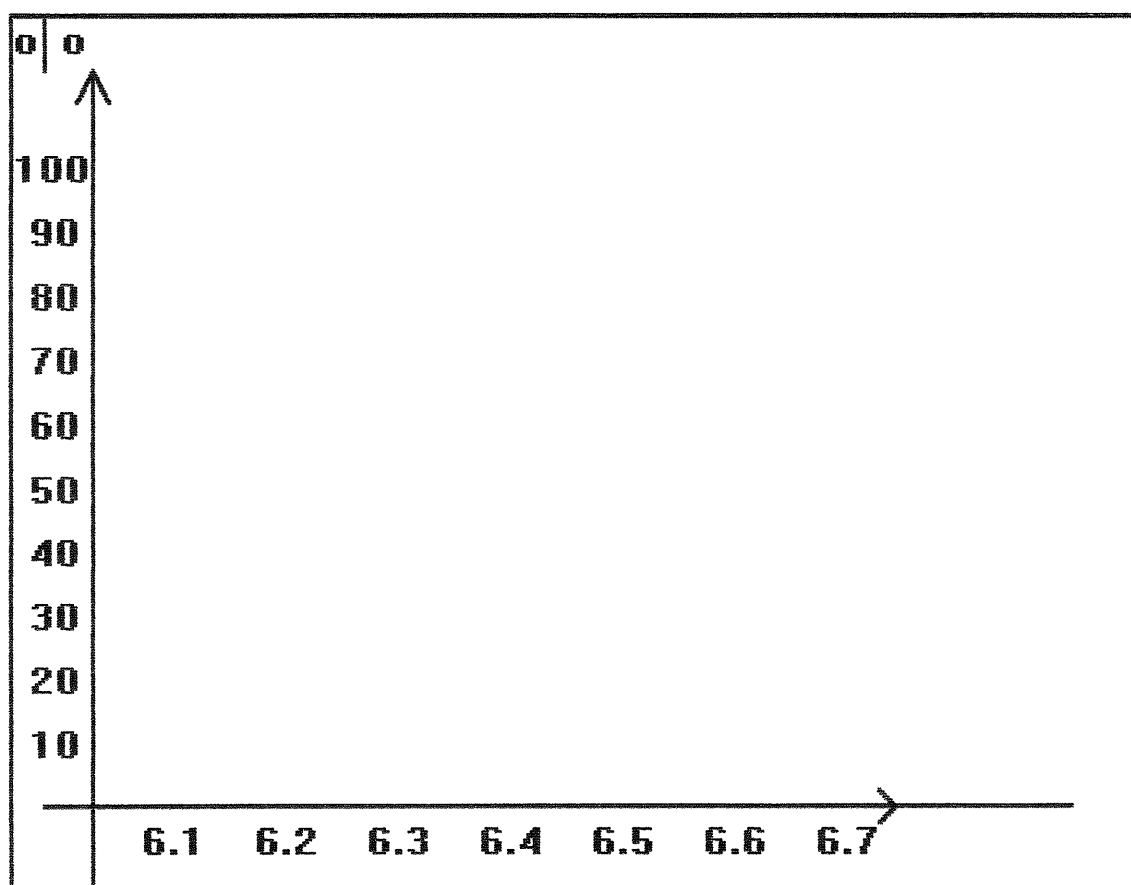
GRANDE PORTE



MÉDIO PORTE

ANEXO 7: GRÁFICO 2**NECESSIDADE DE TREINAMENTO COMPORTAMENTAL
HABILIDADES PESSOAIS****GRANDE PORTE**



ANEXO 8: GRÁFICO 3**NECESSIDADE DE TREINAMENTO COMPORTAMENTAL
HABILIDADES INTERPESSOAIS****GRANDE PORTE**

