

JOANA D'ARC BARBOSA LEMES

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO
UMA NOVA PROPOSTA PARA O 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**

JOANA D'ARC BARBOSA LEMES

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO
UMA NOVA PROPOSTA PARA O 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 de sua Função R.H.	1
1.1	Descrição da Função R.H.	3
1.1.1	Estrutura de R.H.	3
1.1.2	Missão da Área de R.H.	4
1.1.3	Objetivos da Área de Recursos Humanos	4
1.1.4	Políticas de Recursos Humanos	5
1.1.5	Objetivos da Área de Treinamento	6
1.1.6	Processo de Treinamento	7
2	Levantamento e Identificação do Problema	10
2.1	Identificação do Problema	10
3	Justificativa e Objetivos do Projeto de Diagnóstico	11
3.1	Objetivo Geral	11
3.2	Objetivo Específicos	11
4	Embasamento Teórico	12
4.1	Conceitos de Treinamento	12
4.2	Importância do Treinamento	13
4.3	Processo de Treinamento	15
5	Metodologia a Ser Adotada no Diagnóstico	22
5.1	Plano da População	22
5.2	Descrição das Funções dos Funcionários Envolvidos	23
5.2.1	Gerente Geral	23
5.2.2	Gerente Administrativo	23

5.3 Instrumentos de Coleta de Dados	24
5.3.1 Características dos Instrumentos	24
5.3.2 Descrição das Informações que os Instrumentos Pretendem Collher ..	26
5.3.3 Descrição do Uso dos Instrumentos Escolhidos	29
5.3.4 Etapas para a Realização do Diagnóstico	30
6 Forma de Tabulação dos Dados Colhidos	31
7 Cronograma de Eventos	32
8 Referências Bibliográficas	33
9 Anexos	34
Anexo 1: Organograma Geral do Banestado	35
Anexo 2: Organograma da Área de Recursos Humanos do Banestado	36
Anexo 3: Modelo de Correspondência	37
Anexo 4: Modelo de Questionário	38
Anexo 5: Roteiro de Entrevista	43
Anexo 6: Tabela de Resultados	44
Anexo 7: Gráfico - Demonstrativo das Necessidades de Treinamento	
Técnico	46
Anexo 8: Gráfico - Demonstrativo das Necessidades de Treinamento	
Comportamental	47
Anexo 9: Gráfico - Demonstrativo das Necessidades de Treinamento em ..	
Estrutura Organizacional	48

1 HISTÓRICO DA ENTIDADE E DESCRIÇÃO DE SUA FUNÇÃO EM R.H.

O Banco do Estado do Paraná S/A foi fundado em 27 de março de 1928, através da Lei nº 2532, promulgada pelo então presidente do Estado, Afonso Alves de Camargo, com a finalidade de ser o "Guarda Valores do Tesouro Estadual".

O primeiro concurso externo realizado pelo Banestado se deu em 1929.

Prestaram exame 248 candidatos, sendo que os aprovados foram admitidos em março do mesmo ano. Os registros não apontam o número de aprovados.

O primeiro diretor-funcionário do Banestado, Sr. Américo Machado da Luz, prestou exame neste mesmo concurso, obtendo o 2º lugar. Em julho de 1952, assumiu então a posição de diretor.

Até o início de 1951, todas as admissões, promoções, pagamentos de funcionários, eram assinados por um contador.

Em abril de 1951, foi criada a Divisão de Pessoal, sendo o cargo ocupado por um funcionário, Sr. Rangel Franco.

O 1º regulamento interno, editado em manual, foi criado em julho de 1951, onde constava o cargo de Chefe de Divisão de Pessoal. Nesse mesmo regulamento, era citado a formação do quadro de pessoal, composto dos cargos de contínuo, escriturário, caixa, chefes, tesoureiros e porteiros e os cargos isolados (inspetores, almoxarifes e guardiões).

O Banco do Estado do Paraná se consolidou como Instituição Financeira a partir de 1961, participando mais ativamente no desenvolvimento sócio-econômico do Estado, proporcionando melhor atendimento aos municípios do interior do estado.

Em 1967 aconteceu uma expansão, quando o Banestado incorporou o Banco do Paraná S/A, que contava com 18 agências.

Em 1968, adquiriu o Banco Alfomares S/A, com 43 agências, localizadas no estado de São Paulo e uma no Rio de Janeiro.

Essas medidas tomadas na década de 60, vieram solidificar sua posição econômica, propiciando aumento patrimonial, com reflexos imediatos no aumento de depósitos e aplicações.

Com o objetivo de atender as necessidades da clientela, e aumentar o poder de competitividade em relação à concorrência, formou-se, a partir de 1972 o Conglomerado Financeiro composto pelas seguintes instituições: 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 juntaram-se ao grupo: 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 Club S/C Ltda.

O Banco Del Paraná S/A, também criado nessa época, no Paraguai, marcou a fase inicial da internacionalização.

No período de 1951 a 1974, não constam em registros as alterações que ocorreram na área de recursos humanos.

Em abril de 1974, o Sr. Leo Francisco Leone, se tornou o primeiro Diretor de Pessoal, Patrimonio e Organização. O primeiro plano de Cargos e Salários foi criado em 1985, estabelecendo assim, os critérios de acesso aos cargos existentes na empresa.

Visando promover a integração total das áreas do Banestado, em 1987, foi implantado o Banco Múltiplo, onde a administração de todas as empresas se integram na mesma estrutura, ficando unificada, num só organograma, conforme apresentado no anexo 1.

O Banestado conta hoje com 380 agências, localizadas 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.

O quadro de Pessoal, no mês de setembro de 1993 era composto de 13.435 funcionários, distribuídos nas agências, empresas e centro administrativo.

1.1 DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE R.H.

1.1.1 Estrutura de R.H.

A área de Recursos Humanos, é composta de 181 funcionários assim distribuídos:

- Diretoria de Recursos Humanos
Um diretor, um assistente, uma secretária, uma auxiliar de serviços
- Assessoria de Relações Trabalhistas
Dois assistentes, um auxiliar
- Divisão de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal
Um gerente, uma secretária
- Divisão de Administração de Pessoal
Um gerente, uma secretária, um assistente
- Departamento de Folha de pagamento
Um gerente, tres chefes de seção, quarenta e um escriturários
- Departamento de Salários e Benefícios
Um gerente, tres chefes de seção, dezesseis escriturários, doze analistas
- Departamento de Seleção, Avaliação e Movimentação de Pessoal

Um gerente, nove psicólogos, dois analistas coordenadores, quatro analistas, dezenove escriturários, um chefe de seção.

– Serviço de Medicina e Segurança do Trabalho

Um gerente, quatro assistentes sociais, cinco médicos, quatro técnicos de segurança do trabalho, um enfermeiro, um auxiliar de enfermagem, sete escriturários.

– Departamento de Treinamento

Um gerente, dezoito analistas, um chefe de seção, dois analistas coordenadores, uma bibliotecária, oito escriturários.

Para melhor visualização da estrutura de R.H. do Banestado, é apresentado o organograma no anexo 2.

1.1.2 Missão da Área de R.H.

Promover o Banestado de Recursos Humanos, na quantidade e qualidade necessárias, de forma planejada e sistemática, visando o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais.

1.1.3 Objetivos da Área de Recursos Humanos

- 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.

1.1.4 Políticas de Recursos Humanos

- 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 público como forma exclusiva de acesso ao quadro de funcionários efetivos da empresa;
- 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 dos recursos humanos da empresa;
- 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;
- Premiar com promoção de nível, por mérito, os funcionários que apresentem desempenho destacado, em termos de produtividade e qualidade;
- 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 seu desempenho;

- 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;
- Estimular a renovação do quadro funcional através da preparação e incentivo a aposentadoria e ao desligamento dos funcionários que não se enquadrem nos padrões de comportamento e produtividade exigidos pela empresa;

1.1.5 Objetivos da Área de Treinamento

Cabe ao Departamento de Treinamento, as seguintes responsabilidades:

- Levantar as necessidades de treinamento do corpo funcional;
- Planejar, coordenar e executar programas de treinamento e desenvolvimento que contribuam para o aperfeiçoamento dos funcionários e que atendam às 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 atividades de treinamento;
- Orientar a unidade, quando o evento for realizado nessa unidade;

Com relação a programação anual de treinamento e desenvolvimento, este é elaborado de acordo com o planejamento estratégico e objetivos

organizacionais do Banestado, na busca do cumprimento de suas metas e resultados, obedecidos os custos já definidos em previsão orçamentária.

Se surgir uma necessidade não prevista, as unidades solicitarão a elaboração de um programa, que será ou não atendido, em função da análise da necessidade e da disponibilidade de recursos.

1.1.6 Processo de Treinamento

Os treinamentos poderão ser realizados:

- Internamente- através do Banestado, com os analistas da empresa ou contratados no mercado.
- Externamente- através de outras instituições, com profissionais que nela atuam.

Após a participação em curso externo, o funcionário encaminhará comprovante para registro em curriculum vitae, e no caso de participação em curso interno, o registro é automático.

Com relação ao material didático recebido, quando da participação em curso externo, o funcionário deverá encaminhar à biblioteca do setor para compor acervo, podendo xerocar uma cópia para seu uso.

Os treinamentos abrangem assuntos técnico-operacionais e comportamentais, podendo ser realizados de forma mista ou específica.

A área de treinamento direciona seus esforços a quatro segmentos, a saber:

1º Integração de novos funcionários

Direcionado aos funcionários recém-admitidos, com carga horária de 24 horas, onde são abordados o histórico da empresa, estrutura organizacional, plano de carreiras e benefícios, produtos da empresa e valores da organização.

Após o treinamento o funcionário será encaminhado ao local de trabalho, onde será acolhido por um padrinho, previamente orientado, para ajudá-lo nesta fase de ambientação.

2º Formação

Destinado aos funcionários que futuramente ocuparão cargos gerenciais. A duração do curso varia em média, 400 horas.

Serão abordados assuntos técnico-operacionais e comportamentais. Após o período em sala de aula, os treinandos participarão de estágios, junto a um gerente experiente no cargo que o treinando irá ocupar.

3º Aperfeiçoamento

Destinado a aprimorar o desempenho do funcionário, nos cargos que atuam.

A carga horária poderá variar de 24 a 80 horas/aula, assim como o assunto, que poderá ser exclusivamente técnico-operacional, comportamental ou misto.

4º Reciclagem

Direcionado a funcionários que já participaram de cursos específicos para as funções que exercem, porém, apresentam distorções no desempenho.

O assunto abordado também poderá ser técnico-operacional, comportamental ou misto.

Visando controlar os resultados obtidos pela área de treinamento, são aplicados, após a realização dos cursos internos, dois tipos de avaliação:

- 1- Avaliação de reação, imediatamente após o treinamento, onde o treinando avalia dois aspectos do curso: desempenho do instrutor e conteúdo programático;

- 2- Avaliação de resultados, aplicados após 90 dias da realização do curso. Desta vez, o avaliador é o chefe imediato do funcionário, que foi previamente orientado para observar se houve ou não mudanças de comportamento.

O processo de cada treinamento se encerra quando, após tabulados e analisados os resultados obtidos, é elaborado e apresentado à gerência de treinamento, relatório final.

2 LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em análise realizada quanto as responsabilidades da área de treinamento, foi detectado que um dos objetivos está sendo distorcido, aquele que atribui a área, a responsabilidade em contribuir para o aperfeiçoamento dos funcionários e ao mesmo tempo atender as necessidades da empresa.

A distorção se dá pelo fato de que os programas de treinamento, tem sido oferecidos de maneira massificada para a população a ser treinada, independente das necessidades individuais de treinamento.

Esse procedimento gera desperdícios de todos os tipos de recursos presentes na empresa: humanos, financeiros, marketing e os de produção.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Uma vez definida pela diretoria de R.H., através do planejamento estratégico, a população a ser treinada, os analistas estruturam os cursos, sem considerar as reais necessidades individuais de treinamento do funcionários.

Usualmente, são entrevistados alguns superiores hierárquicos dos funcionários a serem treinados, com perguntas que induzem à respostas genéricas ou ainda pautado apenas no "feeling" dos analistas.

O funcionário não participa no processo, de modo que suas dificuldades poderão permanecer sem solução.

Portanto, entende-se que o principal problema detectado na área de treinamento, diz respeito a primeira etapa do processo, ou seja, levantamento de necessidades "específicas" de treinamento.

3 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO

As justificativas para o desenvolvimento do projeto de diagnóstico são:

- Para cumprir exigência do curso de Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos;
- Para atender a solicitação do gerente da área de treinamento;
- Por interesse pessoal, nessa área de Recursos Humanos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver nova metodologia de levantamento de necessidades de treinamento, no Banco do Estado do Paraná S/A.

3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- 1- Analisar os 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.

4 EMBASAMENTO TEÓRICO

Será apresentado em três sub-divisões: conceitos, importância e processo de treinamento.

4.1 CONCEITOS DE TREINAMENTO

"O treinamento é o conjunto de procedimentos formais que uma empresa utiliza para facilitar a aprendizagem de seus funcionários, de forma que sua conduta resultante contribua para a consecução dos objetivos e fins da organização " (1).

Há que se concordar com a definição do autor, por acreditar que o sentido da palavra "aprendizagem" refere-se a conhecimentos cognitivos, atitudinais e comportamentais.

"Treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho" (2).

O autor faz uma afirmativa de que o treinamento "aumenta" o conhecimento, porém, o treinamento, poderá também, visar a "aquisição" de conhecimentos ainda não apresentados pelo indivíduo.

"Treinamento é o processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa" (3).

Discorda-se em parte deste conceito, pois a afirmativa de que o treinamento "efetua mudanças no comportamento do homem", parece desconsiderar outras variáveis no processo, como por exemplo, a motivação do indivíduo para a mudança.

(1) MC GEHEE, Willian e THAYER, Paul W. Training: Adiestramiento y Formacion de Desempenho, São Paulo, Editora River, 1962.

(2) FLIPPO, Edwin B. Princípios da Administração de Pessoal. São Paulo, Ed. Atlas, 1970.

(3) BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Investimento com Retorno?. São Paulo, E. MacGraw-Hill do Brasil, 1980.

"Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos" (4).

Este último conceito apresentado, define o treinamento de maneira mais abrangente, levando-nos a concluir que treinamento é o processo que visa a aquisição/aumento de conhecimentos, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos, necessários ao desempenho de determinado cargo, numa organização.

4.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

"Para qualquer organização com fins econômicos, o treinamento tem muito valor, pois propicia: (5)

-1- Aumento da produtividade

Um aumento de capacidade profissional geralmente resulta num incremento tanto em quantidade como na qualidade do volume da produção.

-2- Moral elevado

A posse das habilidades necessárias ajuda a satisfazer certas necessidades humanas básicas, tais como segurança e satisfação do ego.

-3- Supervisão reduzida

O empregado treinado pode supervisionar-se a si mesmo. Tanto empregado como superior desejam menos supervisão.

-4- Acidentes reduzidos

São causados mais acidentes por deficiências das pessoas do que por deficiências em equipamento e condições de trabalho.

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

(5) FLIPPO, Edwin B. *Princípios da Administração de Pessoal*. São Paulo, Ed. Atlas, 1970.

-5- Aumento na estabilidade e flexibilidade da organização

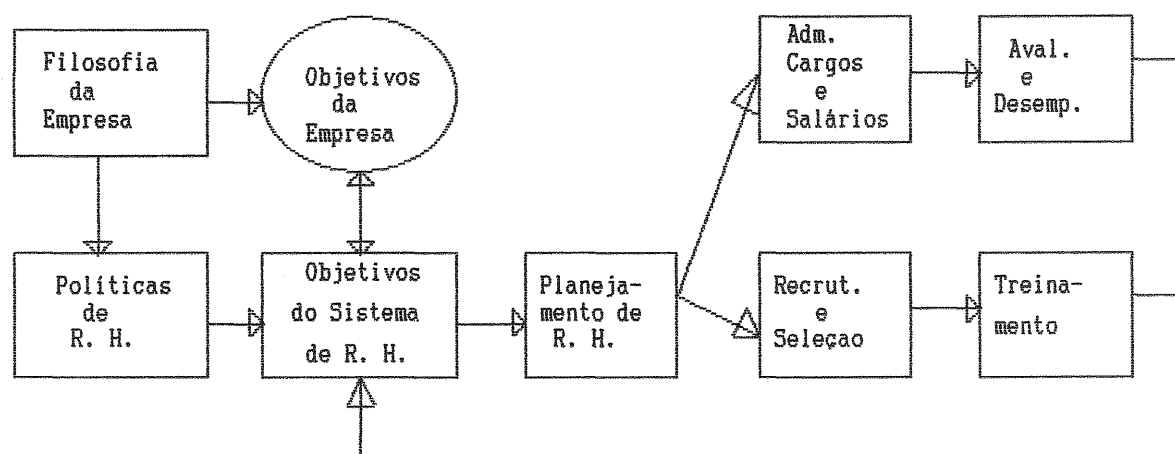
Estabilidade, a habilidade de uma organização em manter sua eficácia apesar da perda de pessoal-chave, pode ser desenvolvida unicamente através da criação de reservatório de elementos treinados de reposição.

Flexibilidade, a habilidade para ajustar-se às variações de curto prazo em volume de trabalho, requer pessoal com habilidades múltiplas a fim de dar margem à sua transferência para cargos onde a demanda é maior. Não existe maior patrimônio organizacional do que o pessoal treinado e motivado".

4.3 PROCESSO DE TREINAMENTO

Se observarmos a área de recursos humanos como um sistema, veremos que o mesmo é constituído de vários subsistemas, os quais são interdependentes e interligados em face das metas específicas de gestão de pessoal que a empresa adota.

A figura abaixo dá uma visão geral do sistema de R.H. e seus subsistemas: (6)



Como mostra a figura, o treinamento de pessoal é um dos componentes básicos do sistema de R.H. da empresa.

Uma vez integrado nesse sistema, sua movimentação obedece em ciclo.

Abaixo são apresentados dois modelos de treinamentos:

"Segundo Goodman" (7), o ciclo é composto de 12 etapas, a saber:

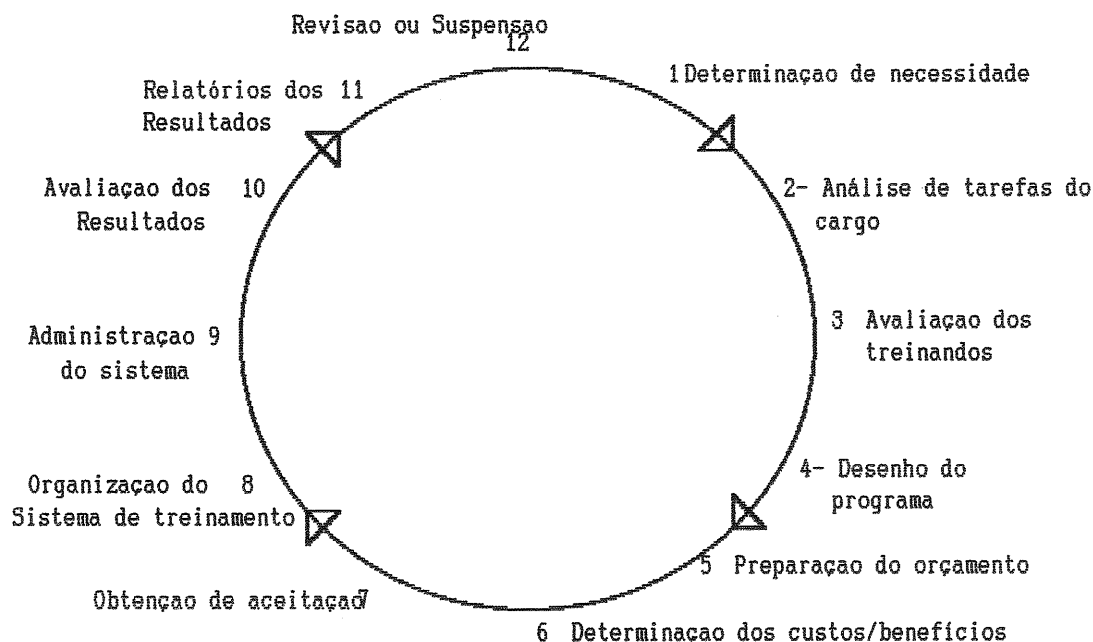
1. Determinação das necessidades de treinamento: Qual é o problema de treinamento? Qual a sua magnitude e importância?
2. Análise das tarefas do cargo: Quais as tarefas específicas a serem aprendidas para o desempenho satisfatório do cargo?
3. Avaliação dos treinandos: Quem deve ser treinado e quais as suas características?

(6) CARVALHO, Antonio Vieira de. "O Sistema de Treinamento", in Treinamento de Executivos. Agosto 1976, n. 32, página 14.

(7) GOODMAN, Luis S. The Training Organization. New York, Editora McGraw-Hill, 1972.

4. Definição do programa: Quais os objetivos do treinamento? Qual é o período de tempo mais adequado? Quem deve conduzir o treinamento? Qual o seu conteúdo? Quais os equipamentos, materiais, e facilidades a serem utilizados? Quais os resultados esperados?
5. Preparação do orçamento: Qual o custo do programa de treinamento?
6. Determinação dos custos e benefícios: Quais os resultados comparados com a importância a ser despendida no treinamento? Quais os benefícios a serem alcançados? Qual a relação custo/benefício?
7. Obtenção e aceitação: os membros da administração compreendem e aprovam o programa, seus valores e seus respectivos papéis para suportá-lo?
8. Organização do sistema de treinamento: Quais os preparos detalhados necessários para implementar o programa?
9. Administração do Sistema: Quem e como administrará o programa, através de programações, pagamentos, viagens, arranjos de locais?
10. Avaliação dos resultados: Quanto os treinandos aprenderam? Cada qual se adaptou ao seu cargo satisfazendo as expectativas do seu superior imediato? Quais os ajustamentos necessários ao programa? Como treinar para melhorar posicionar o homem no cargo?
11. Relatório de resultados: Quais os registros e relatórios para transmitir à administração?
12. Revisão ou suspensão: Quais as mudanças que poderão melhorar o processo total do treinamento?"

Abaixo, é apresentada figura demonstrativa do ciclo, "Segundo GOODMAN".



Segundo J. Proctor e W Thornton (8), "o ciclo é composto de 9 fases, a saber:

1. Levantamento das necessidades específicas de treinamento.

São determinadas pela organização de linha. Essas necessidades geralmente se fazem sentir através dos problemas atuais encontrados na organização, e são identificados por indivíduos ou por grupos. Os planos são elaborados para ajudar as pessoas a aumentar os seus conhecimentos, adquirir habilidades ou mudar atitudes através de métodos adequados de instrução (fase 3).

A compreensão dos princípios de aprendizagem (fase 2), auxilia o administrador do treinamento na escolha dos métodos de instrução e na elaboração e execução do programa de treinamento (fase 4).

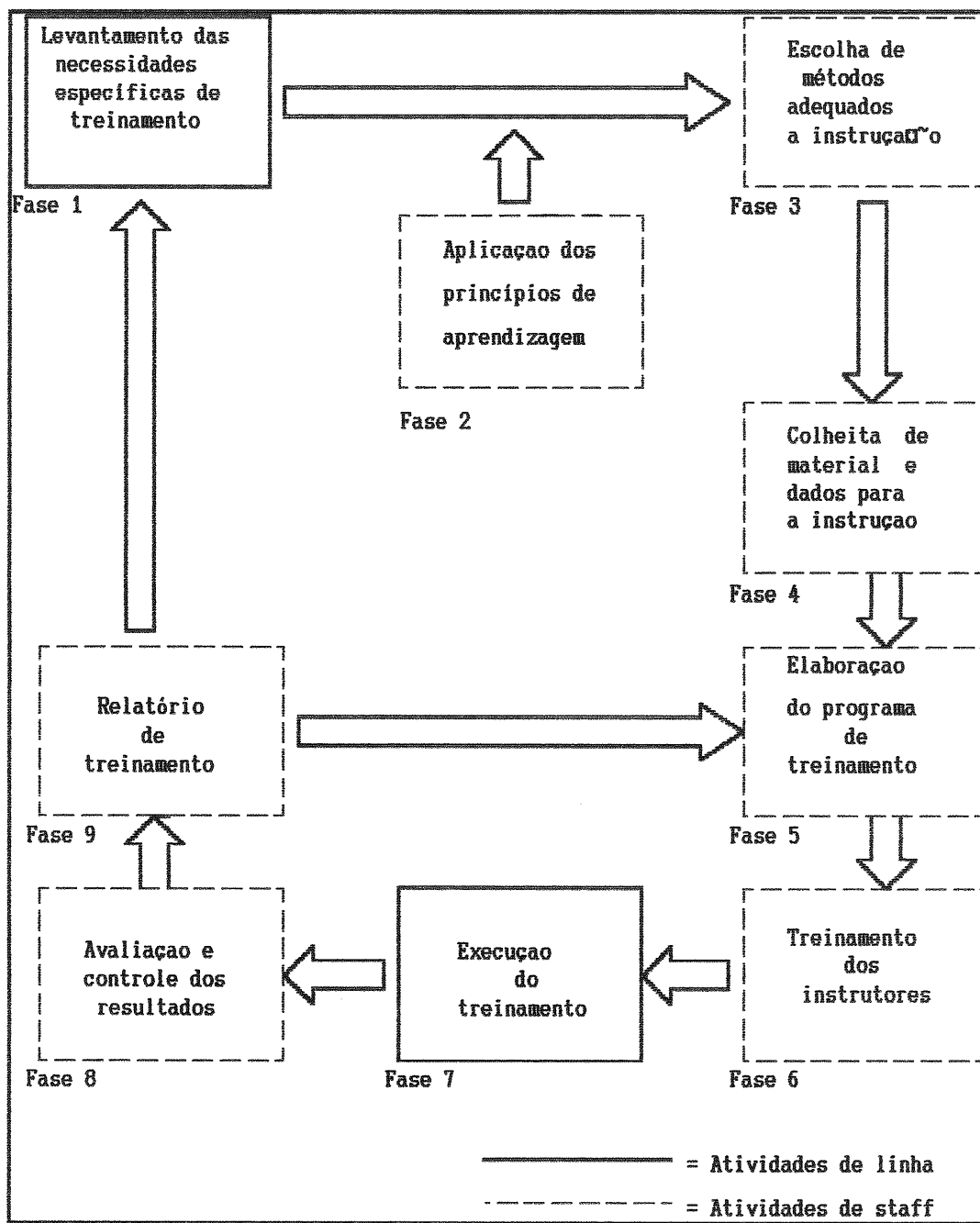
(8) PROCTOR, J. e THORNTON, W. Training: Handbook For The Line Managers. New York, American Management Association, 1961.

Uma vez que os tipos de programas de treinamento diferem de tempo para tempo e de empresa para empresa, o esforço total de treinamento deve ser coordenado e alterado de acordo com o conceito de treinamento balanceado (fase 4, ainda).

Executando o treinamento (fase 7), deve-se encontrar alguma forma de medida baseada no próprio programa de treinamento para se determinar a direção e a natureza do seu rendimento (fase 8).

Como todo programa é dividido em fases, modificado ou completado, sua efetividade deve ser sumarizada em um relatório de treinamento (fase 8), cuja interpretação possibilitará ao comando de linha as informações necessárias à tomada de decisões acerca de novos esforços de treinamento."

A figura apresentada a seguir, demonstra o ponto-de-vista do autor.



A seguir é apresentado detalhadamente, a primeira etapa do ciclo do treinamento (levantamento de necessidades de treinamento), escolhida como tema para esse diagnóstico.

"A chave do êxito na programação de treinamento está na identificação de suas necessidades" (9).

A formação profissional é uma atividade meio que colabora na consecução das metas da empresa. Para ser empregado de forma eficiente, o

(9) GIRARDES, Antonio. Levantamento das Necessidades de Treinamento. São Paulo, Editora McGraw-Hill, 1970.

treinamento deve ocorrer **quando e onde for necessário**, e não acontecer apenas para divulgar a política de desenvolvimento de R.H. para efeito externo.

Desse modo, a utilização do treinamento exige um cuidadoso e paciente trabalho de assessoramento no que tange às efetivas necessidades de formação de mão-de-obra na empresa. Este propósito envolve, essencialmente, os seguintes pontos:

- Determinação dos objetivos a serem alcançados com a atividade de formação;
- Necessidades de pessoal para cumprir os objetivos mencionados acima;
- Conteúdo do programa de treinamento.

A pesquisa de necessidades de treinamento não constitui uma missão fácil de executar. Pelo contrário, é uma tarefa árdua, cheia de obstáculos e muitas vezes realizada com instrumentos inadequados, onde o pesquisador trabalha sob pressão para conseguir resultados imediatos.

A dinâmica do levantamento de necessidades de formação está assentada em três áreas interdependentes, a saber:

- 1^a.) Análise organizacional
- 2^a.) Análise das funções
- 3^a.) Análise do comportamento humano do executor do trabalho.

No primeiro passo são analisados os propósitos da empresa e seus recursos disponíveis para a consecução desses objetivos.

No segundo, a análise é feita em cima das tarefas ou cargos, sem fixar-se no seu executor.

Finalmente, o terceiro passo enfoca o indivíduo, suas habilidades, conhecimentos e atitudes em face do trabalho executado.

O levantamento de necessidades de treinamento busca revelar um diagnóstico mais ou menos seguro sobre a situação da empresa em termos de potencial de R. H. a ser treinado.

Em síntese, o levantamento de necessidades de treinamento é o recurso administrativo mais indicado para avaliar o grau de viabilidade de qualquer programa de treinamento.

5 METODOLOGIA A SER ADOTADA NO DIAGNÓSTICO

Serão apresentados a seguir os detalhes da realização do diagnóstico:

5.1 PLANO DA POPULAÇÃO

A população escolhida para o diagnóstico, será a do nível gerencial de agência: gerente Administrativo.

As agências estão localizadas no Estado do Paraná, e em outros Estados onde o Banestado está presente, numa proporção de 95 % a 5 %, respectivamente.

As agências a serem pesquisadas se enquadram em três categorias: grande, médio e pequeno porte.

Gerente Geral de grande porte = 86

Gerente Geral de médio porte = 91

Gerente Geral de pequeno porte = 185

O gerente geral, é o superior hierárquico do gerente administrativo, e será envolvido no diagnóstico para, em conjunto com o subordinado, validar as necessidades de treinamento do mesmo.

Gerente Administrativo de grande porte = 86

Gerente Administrativo de médio porte = 91

Gerente Administrativo de pequeno porte = 185

É importante ressaltar que as diferenças nos portes de agência, não se referem as responsabilidades gerenciais mas ao tamanho das cidades.

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários envolvidos:

Gerente Geral: curso superior completo ou cursando.

Gerente Administrativo: curso superior completo, cursando ou 2º grau completo.

5.2 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS

5.2.1 Gerente Geral

Cabe ao gerente geral de 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. Dotar limites de crédito cadastrais e de operações.

Supervisionar, internamente, todas as tarefas executadas pelos diversos setores da agência. Treinar seu subordinado, após ter recebido treinamento, visando homogeneidade na aplicação de normas internas ou externas.

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 requeridos habilidades relacionadas 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.

5.2.2 Gerente Administrativo

Cabe ao gerente administrativo dirigir os setores internos da agência e fiscalizar o cumprimento de normas.

Realizar tarefas operacionais, por delegação do superior imediato, no que concerne a fechamento de negócios e assistência a clientes. Controlar as diversas rotinas da unidade. Treinar seu subordinado, após ter recebido treinamento relativo a aplicação de normas internas ou externas.

Autorizar pagamentos, dentro dos limites de sua alçada, administrar o quadro de pessoal e dimensionar recursos materiais necessários ao funcionamento da agência.

Quanto aos conhecimentos especializados

São exigidos conhecimentos básicos dos produtos negociados pela rede de agências e programas administrados pelo Conglomerado, matemática financeira e noções de mercado de capitais. Sólida formação em contabilidade e rotinas bancárias, atendimento de público e técnicas de chefia/liderança.

São requeridos habilidades relacionadas com coordenação e controle de atividades rotineiras, interpretação e aplicação de instrumentos normativos, comando e resolução de conflitos.

5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Vários são os instrumentos existentes para levantamento de dados. Para realização do diagnóstico será utilizado o questionário e a entrevista.

5.3.1 Características dos Instrumentos

Em função de que não existe um instrumento perfeito para levantamento de dados, serão utilizados dois métodos, com o objetivo de minimizar as falhas existentes em cada um deles.

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

Vantagens:

- Permite a economia de tempo, quando a população a ser pesquisada é muito grande;
- Alcança indivíduos fisicamente muito distantes do local do estudo;
- Fornece base uniforme para a coleta e tabulação de informações de toda população consultada;
- Permite mais tempo para o indivíduo responder o questionário;
- Dispensa a presença do analista.

Desvantagens:

- Pode cercear as respostas dos indivíduos;
- A ausência do analista impossibilita a observação direta e o esclarecimento de dúvidas que por ventura surjam no decorrer do preenchimento do questionário.

Conclusão

- Face ao alto número de gerentes administrativas, a dispersão física e não haver grande disponibilidade de tempo para o levantamento de dados, a utilização do questionário é a melhor alternativa para obter informações junto aos funcionários residentes fora de Curitiba, local do estudo.

Entrevista: –É o processo de levantamento de dados, aplicados mediante contato pessoal/oral do analista de R.H., com as diversas pessoas conhecedoras de todos os fatores, circunstanciais estruturais, funcionais e operacionais da administração de R.H.

Vantagens:

- Permite ao analista, observar as expressões do entrevistado;
- Possibilita ao entrevistado, expandir suas respostas, não ficando limitado aos questionamentos;
- Permite o esclarecimento de dúvidas que por ventura surjam.

Desvantagens:

- Requer muito tempo para realização;
- Exige a presença do entrevistador;
- As respostas precisam ser dadas de imediato.

Conclusão

- Pela limitação de tempo e dificuldades na locomoção às diversas cidades onde residem os entrevistados, este instrumento só será utilizado em Curitiba, local do estudo.

5.3.2 Descrição das Informações que os Instrumentos Pretendem Colher

Será buscado, junto aos gerentes administrativos e aos seus superiores hierárquicos, através de questionário, as seguintes informações:

- 1^a.) Tarefas desempenhadas pelo Gerente Administrativo;

- 2^a.) Conhecimentos técnicos (bancários) necessários para desempenho da função;
- 3^a.) Nível de profundidade necessário de tais conhecimentos;
- 4^a.) Dos conhecimentos técnicos exigidos, em quais encontra dificuldades que poderiam ser sanadas com treinamento;
- 5^a.) Das funções gerenciais, quais sente necessidade de desenvolvimento;
- 6^a.) Da função gerencial Direção, quais as habilidades interpessoais que considera necessário desenvolver;
- 7^a.) Das 4 funções da empresa, quais sente necessidade de obter mais conhecimento, para o desempenho de sua função.

A primeira informação, esta sendo levantada na questão n° 1 e pretende obter dados relativos as tarefas desenvolvidas na função.

A segunda informação, está sendo levantada na questão n° 2 e pretende obter dados sobre os conhecimentos cognitivos, necessários ao desempenho da função.

A terceira informação, esta sendo levantada na questão n° 3 e pretende descobrir o nível de profundidade dos conhecimentos técnicos, necessários ao desempenho da função.

A quarta informação, esta sendo levantada na questão n° 4 e pretende levantar as necessidades de treinamento técnico (cognitivo) do funcionário.

A quinta informação, esta sendo levantada na questão n° 5 e pretende levantar as necessidades de treinamento nas funções gerenciais.

A sexta informação, esta sendo levantada na questão n° 6 e pretende levantar as necessidades de treinamento comportamental (atitudinal) do funcionário.

A sétima informação, esta sendo levantada na questão nº 7 e pretende levantar as necessidades de treinamento relativas a estrutura e funcionamento da organização. No anexo 4 é apresentado o modelo do questionário.

Será buscado, junto aos gerentes administrativos e a seus superiores hierárquicos, através de entrevista, as seguintes informações:

- 1ª.) Tarefas desempenhadas pelo Gerente Administrativo;
- 2ª.) Conhecimentos técnicos-bancários necessários para desempenho da função de Gerente Administrativo;
- 3ª.) Nível de profundidade necessário, desses conhecimentos;
- 4ª.) Necessidades de treinamento técnico (cognitivo) do funcionário;
- 5ª.) Necessidade de treinamento nas funções gerenciais;
- 6ª.) Necessidade de treinamento comportacional (atitudinal) do funcionário;
- 7ª.) Necessidade de treinamento relativo a estrutura e funcionamento da organização.

A primeira informação, esta sendo levantada através da 1ª. pergunta da entrevista e pretende obter dados relativos as tarefas desenvolvidas na função.

A segunda, terceira e quarta pergunta, estão sendo levantadas através da 2ª., 3ª. e 4ª. pergunta respectivamente e pretendem levantar informações quanto aos conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função, nível de profundidade e necessidade de treinamento apontadas pelo funcionário.

A quinta informação, esta sendo levantada através da 5ª. pergunta e pretende levantar as necessidades de treinamento, nas funções gerenciais.

A sexta informação, esta sendo levantada através da 6ª. pergunta e pretende levantar as necessidades de treinamento comportamental (atitudinal) do funcionário.

A sétima informação, esta sendo levantada através da 7ª. pergunta e pretende levantar as necessidades de treinamento relativo a estrutura e funcionamento da organização. No anexo 5 é apresentado o roteiro de entrevista.

5.3.3 Descrição do Uso dos Instrumentos Escolhidos

Questionário - Será aplicado em 95 % da população- alvo (gerente administrativo), distribuída nas agências de pequeno, médio e grande porte, localizados fora da capital paranaense.

O encaminhamento do questionário se dará através de correspondência conforme modelo apresentado no anexo 3.

O funcionário responderá individualmente, preenchendo a lápis. Na sequência, discutirá com seu superior hierárquico (gerente geral) para complementação, passando então a caneta e nos encaminhando, através de malote da própria empresa.

Os dois deverão assinar o questionário (chefe e subordinado).

Entrevista - Será aplicada em 5 % da população- alvo em conjunto com o superior hierárquico, distribuída nas agências de pequeno, médio e grande porte, localizadas em Curitiba. A entrevista será marcada com uma semana de antecedência, e será realizada no local de trabalho dos funcionários envolvidos.

5.3.4 Etapas para a Realização do Diagnóstico

São seis as etapas para realização do diagnóstico:

- 1^a.) Elaboração do Projeto de Diagnóstico e sua apreciação pelos docentes do Curso de Especialização em Planejamento e Organização da Administração de R. H.
- 2^a.) Apresentação do Projeto de Diagnóstico à diretoria de R.H. do Banestado, para análise e eventual aprovação.
- 3^a.) Aplicação do instrumento junto a 3 gerentes gerais e 3 gerentes administrativos para validação e ajustes que se fizeram necessários;
- 4^a.) Elaboração e remessa de correspondência aos gerentes administrativos, explicando os objetivos do projeto, ao mesmo tempo em que é solicitado o preenchimento do questionário que seguirá em anexo.
- 5^a.) Contato com gerentes administrativos e gerais, para explicação do projeto, agenda e realização de entrevistas.
- 6^a.) Tabulação e análise dos dados obtidos.
- 7^a.) Elaboração e apresentação de relatório final à diretoria de R.H. do Banestado.

6 FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

De posse das respostas expressas nos instrumentos utilizados no levantamento de necessidades de treinamento, a sua tabulação será apresentada em tabela (anexo 6).

Serão demonstradas todas as variáveis apresentadas, em forma de percentil, nos diferentes portes de agências.

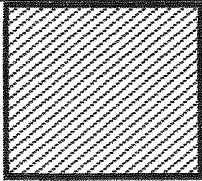


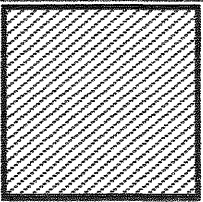
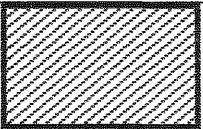


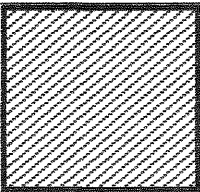
Serão apresentadas ainda, três gráficos:

No primeiro (anexo 7), as necessidades de treinamento técnico apontadas nos diferentes portes de agências, em percentis.

No segundo (anexo 8), as necessidades de treinamento comportamental, também apontadas nos três diferentes portes de agências, em percentis.

No terceiro (anexo 9), as necessidades de treinamento em estrutura organizacional, apontados nos portes de agências citados, também em percentis.

7 CRONOGRAMA DE EVENTOS

EVENTOS	MESES		
	1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês
Elaboração do projeto de diagnóstico e sua apreciação pelos docentes do curso de Especialização			
Apresentação do projeto à Diretoria de R.H. do Banestado			
Validação do Instrumento			
Contato por correspondência com gerentes gerais e administrativos para explicação do projeto e aplic. do Questionário			
Contato com gerentes gerais e administrativos para explicação do projeto			
Agenda e Realização entrevistas			
Tabulação e análise dos dados obtidos			
Elaboração e apresentação de relatório final à diretoria de R.H do Banestado			

discrantes

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de Recursos Humanos:

Investimento com Retorno?. São Paulo, Ed. MacGraw-Hill do Brasil, 1980.

CARVALHO, Antonio Vieira de. "O Sistema de Treinamento", in Treinamento de Executivos. Agosto 1976, nº 32, página 14.

CELINSKI, L. Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos. Agosto de 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Ed. Atlas, 1981.

FLIPPO, Edwin B. Princípios da Administração de Pessoal. São Paulo, Ed. Atlas, 1970.

GIRARDES, Antonio. Levantamento das Necessidades de Treinamento. São Paulo, Editora McGraw-Hill, 1970.

GOODMAN, Luis S. The Training Organization. New York, Editora McGraw-Hill, 1972.

MC GEHEE, William e THAYER, Paul W. Training: Adiestramiento y Formacion Profesional. S. Paulo, Editora River, 1962.

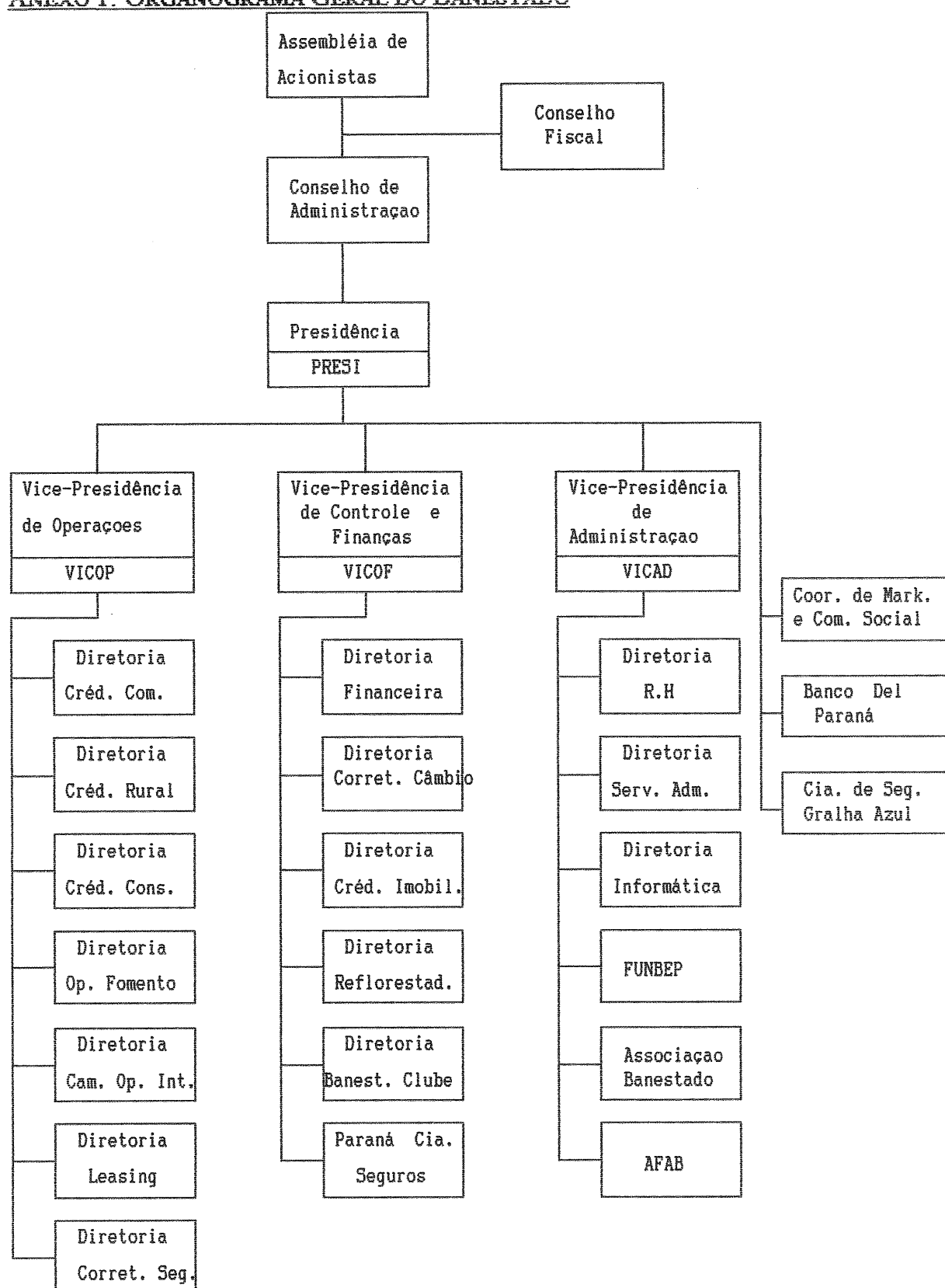
OLIVEIRA, Marco Antonio G. de. Método ASPS. Análise e Solução de Problemas de Desempenho, São Paulo, Editora Atlas, 1977.

PROCTOR, J. e THORNTON, W. Training: Handbook for the Line Managers. New York, American Management Association, 1961.

RUMMEL, Francis J. Introdução aos Procedimentos de Pesquisa em Educação. Porto Alegre, Editora Globo, 1974.

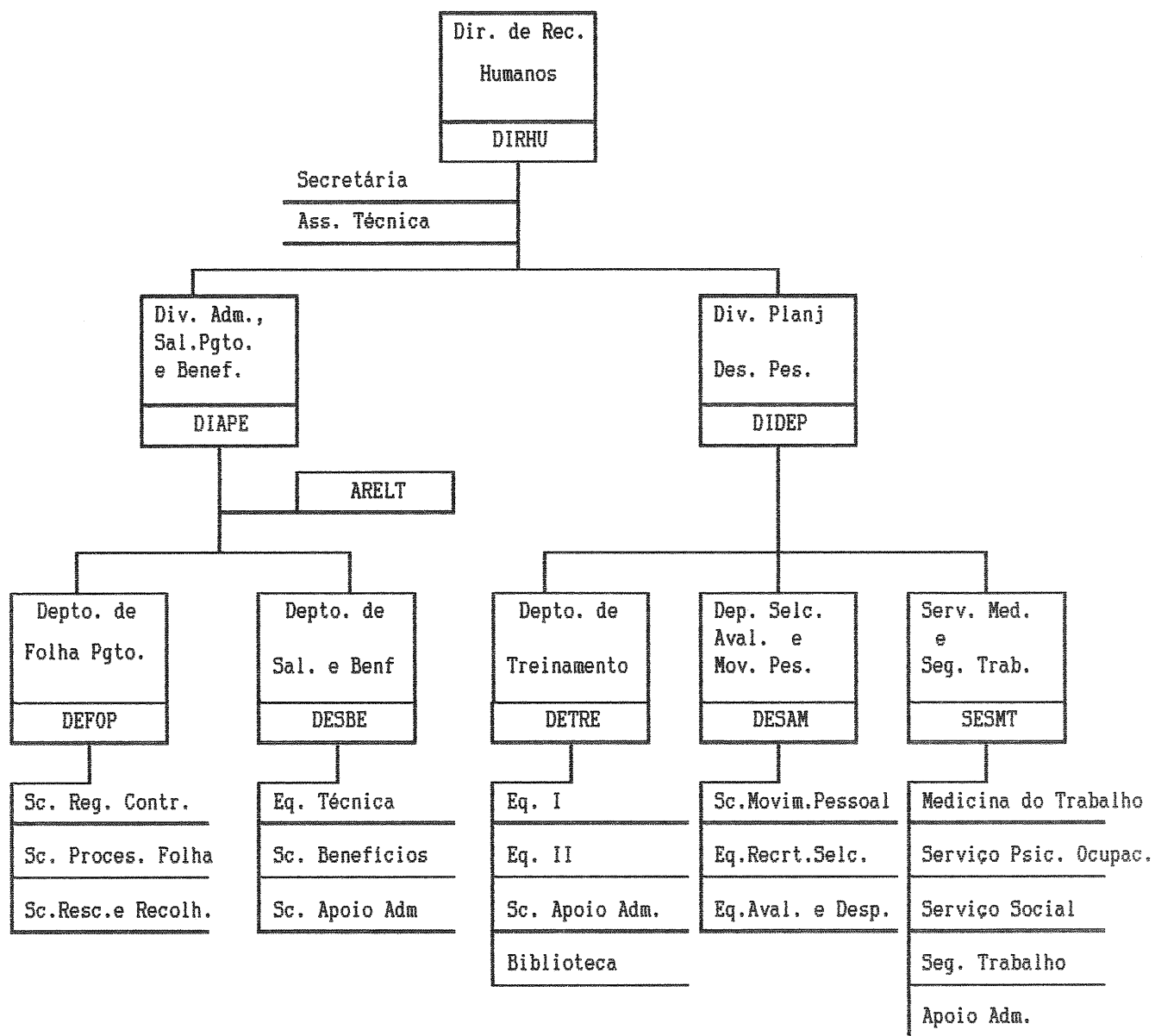
9 ANEXOS

ANEXO 1: ORGANOGRAMA GERAL DO BANESTADO



Data : 20 de Novembro de 1993

ANEXO 2: ORGANOGRAMA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DO BANESTADO



Data: 20 de novembro de 1993

ANEXO 3: MODELO DE CORRESPONDÊNCIA

Modelo de correspondência a ser remetido para os gerentes administrativos.

Banco do Estado do Paraná S/A Curitiba, de de 1994.
Departamento de Treinamento

Agência: _____.

Senhor Gerente Administrativo,

Com o objetivo de participarmos de forma efetiva no seu desenvolvimento profissional e conseqüentemente pessoal, vimos pela presente propor-lhe um trabalho em parceria.

Trata-se de uma consulta, para verificarmos as suas reais necessidades de treinamento.

Através do preenchimento do questionário, em anexo, poderemos conhecer suas carências e assim desenvolvermos um programa de treinamento que realmente atenda suas necessidades.

Com essa parceria ganhamos todos: Você, o Departamento de Treinamento e o Banestado.

Contamos com você !

Obrigado

Gerente do Treinamento

Analista de Treinamento

ANEXO 4: MODELO DE QUESTIONÁRIO

Leia atentamente as questões abaixo formuladas e responda-as a lápis, para na sequência reunir-se com seu gerente geral e, em conjunto, validar a análise feita, procurando chegar a um consenso quanto as suas necessidades de Treinamento. Após, passe caneta nas respostas e em seguida, assinado por ambos, encaminhe o questionário ao _____ até o dia _____.

1ª. Questão

Quais as tarefas que você desempenha como gerente administrativo?

1a Dirige e orienta os subordinados, quanto aos procedimentos de trabalho da agência.

1b Interpreta e repassa normas, recebidas da direção da empresa, fiscalizando o cumprimento das mesmas.

1c Controla as diversas rotinas de trabalho da unidade.

1d Realiza tarefas operacionais, por delegação do superior imediato

1e Administra o quadro de pessoal da agência

1f Administra os recursos materiais necessários ao funcionamento da agência

1g Elabora planos, metas e estratégias, visando maximizar os resultados em termos de produtividade, segurança e imagem da empresa

1h Confecciona relatórios de resultados da sua agência para apresentação ao superior imediato

Caso V.S^a. desempenhe alguma tarefa não mencionada acima, queira descrevê-la abaixo.

2ª. Questão

Quais os conhecimentos técnicos (bancários) necessários para o desempenho da função de Gerente Administrativo?

2a Conhecimento dos produtos do Banestado

2b Matemática financeira

2c Contabilidade Bancária

2d Rotinas Bancárias

2e Estrutura Organizacional

2f Legislação Bancária

2g Legislação Fiscal e Trabalhista

2h Orçamento Gerencial

2i Outros, citar

3ª. Questão

Assinale com um X, o nível de profundidade necessário para os conhecimentos citados, na 2ª. Questão.

	BÁSICOS	PROFUNDOS
3a <input type="checkbox"/>		
3b <input type="checkbox"/>		
3c <input type="checkbox"/>		
3d <input type="checkbox"/>		
3e <input type="checkbox"/>		
3f <input type="checkbox"/>		
3g <input type="checkbox"/>		
3h <input type="checkbox"/>		
3i <input type="checkbox"/>		

4ª. Questão

Dos conhecimentos técnicos necessários para a função, em quais você encontra dificuldades que poderiam ser sanadas com treinamento específico? Cite.

4a _____

4b _____

4c _____

4d _____

4e _____

4f _____

4g _____

4h _____

4i _____

5ª. Questão

Das funções gerenciais abaixo citadas, assinale as que você julga necessárias obter maior desenvolvimento.

5a Planejamento (estabelecimento de objetivos, planos, metas, orçamento)5b Organização (procedimentos, distribuição de tarefas, responsabilidades)5c Controle (sistemas de controle)**6ª. Questão**

Da função gerencial Direção, quais as habilidades interpessoais que você considera necessárias para seu desenvolvimento?

6a Liderança6b Motivação6c Comunicação interpessoal6d Delegação6e Administração de conflitos

6f Outras, citar

7a. Questão

Das quatro grandes funções da empresa, quais sente necessidade de obter mais conhecimento, para o desempenho de sua função?

7a R.H.

Especifique a área de carência. Ex.: Folha de Pagamento

7b Marketing

Especifique a área de carência. Ex.: Pesquisa de Mercado

7c Finanças

Especifique a área de carência.

7d Produção

Especifique a área de carência.

8 Acrescente as informações que julgar necessário

Assinatura do Gerente Geral

Assinatura do Gerente Administrativo

Nome do Gerente Geral:

Nome do Gerente Administrativo:

Data:

Agência:

Porte:

ANEXO 5: ROTEIRO DA ENTREVISTA

1ª. Pergunta

Quais as tarefas que o Sr. desempenha como Gerente Administrativo?

2ª. Pergunta

Quais os conhecimentos técnicos (bancários) necessários para o desempenho da função de Gerente Administrativo?

3ª. Pergunta

Qual o nível de profundidade necessário para os conhecimentos citados?

4ª. Pergunta

Dos conhecimentos citados, quais o Sr. sente necessidade de receber treinamento?

5ª. Pergunta

Das funções gerenciais (Planejamento, Organização, Direção e Controle), sente necessidade de receber treinamento? Qual(is) delas ?

6ª. Pergunta

Da função gerencial Direção, existe alguma habilidade interpessoal que necessita maior desenvolvimento? Qual(is)?

7ª. Pergunta

Das quatro grandes funções da empresa (R.H., Marketing, Finanças, Produção), sente necessidade de obter mais conhecimentos em alguma delas? Especifique.

8ª. Pergunta

O Sr. tem alguma informação a mais que queira colocar?

Nome do Gerente Geral:

Nome do Gerente Administrativo:

Data:

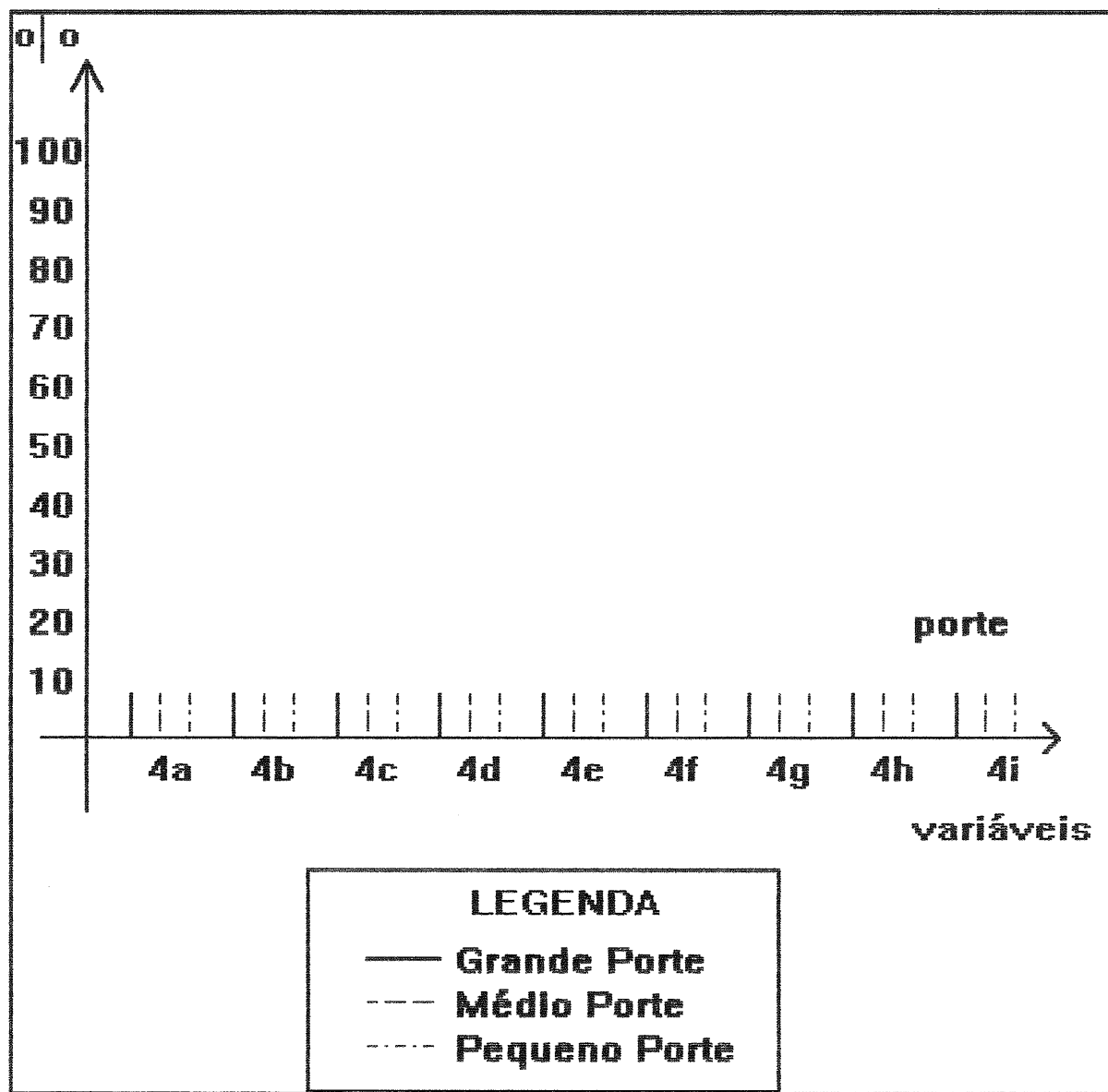
Agência:

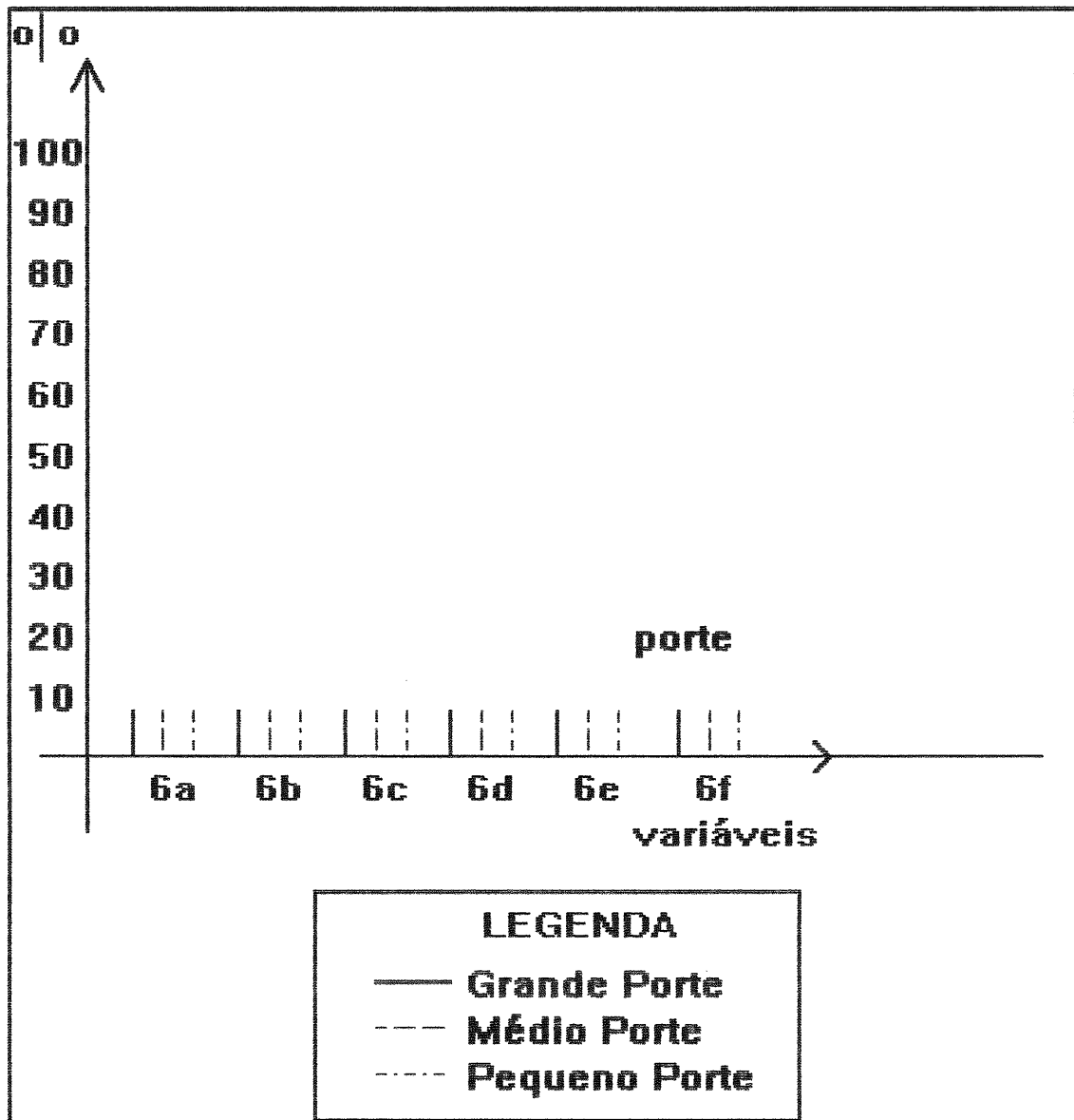
Porte:

ANEXO 6: TABELA DE RESULTADOS

		Grande Porte %	Médio Porte %	Peq. porte %
1. Tarefas	1a			
	1b			
	1c			
	1d			
	1e			
	1f			
	1g			
	1h			
	1i			
	2. Conhecimentos Téc. Necess.	2a		
2b				
2c				
2d				
2e				
2f				
2g				
2h				
2i				
3. Nível de Profundidade		3a		
	3b			
	3c			
	3d			
	3e			
	3f			
	3g			
	3h			
	3i			
	4. Necessidade Treinamento Técnico	4a		
4b				
4c				
4d				
4e				
4f				
4g				
4h				
4i				

5. Necessidades	5a			
Treinamento	5b			
Funções Ger.	5c			
6. Necessidades	6a			
Treinamento	6b			
Comportamental	6c			
	6d			
	6e			
	6f			
	6g			
7. Necessidades	7a			
Treinamento	7b			
Estrut. Organ.	7c			
	7d			

ANEXO 7: GRÁFICO**GRÁFICO DEMONSTRATIVO DAS NECESSIDADES
DE TREINAMENTO - TÉCNICO**

ANEXO 8: GRÁFICO**GRÁFICO DEMONSTRATIVO DAS NECESSIDADES
DE TREINAMENTO - COMPORTAMENTAL**

ANEXO 9: GRÁFICO**GRÁFICO DEMONSTRATIVO DAS NECESSIDADES
DE TREINAMENTO EM ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**