

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

D585i Diniz, Thyago Gouveia
Implicações do Sistema Talentos e Oportunidades (TAO) no processo de desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso em uma instituição financeira [manuscrito] / Thyago Gouveia Diniz. – 2014.
23 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Msc. Simone Costa Silva, CCEA”.

1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento. 3. Desenvolvimento. 4. Tecnologia da Informação. I. Título.

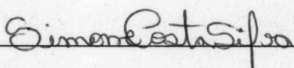
21. ed. CDD 658.314

THYAGO GOUVEIA DINIZ

**IMPLICAÇÕES DO SISTEMA TALENTOS E OPORTUNIDADES (TAO) NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
Um estudo de caso em uma instituição financeira**

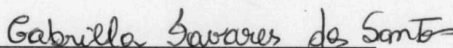
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 24/07/2014



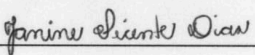
Prof.^a Ms. Simone Costa Silva / UEPB

Orientadora



Prof.^a Ms. Gabriela Tavares dos Santos / UEPB

Examinadora



Prof.^a Ms. Janine Vicente Dias / UEPB

Examinadora

**IMPLICAÇÕES DO SISTEMA TALENTOS E OPORTUNIDADES (TAO) NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
Um estudo de caso em uma instituição financeira**

Autores

Thyago Gouveia Diniz

Profª Orientadora: Simone Costa Silva

RESUMO

Pretende-se abordar neste trabalho sobre a área de gestão de pessoas, aprofundando sobre o processo de desenvolver pessoas, tendo como ambiente de estudo uma instituição financeira faz uso de ferramenta de TI para auxiliar nesta tarefa. É cada vez mais necessário o investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas visto o grande acirramento do mercado mundial, o estudo busca definir e avaliar como este sistema auxilia no processo de desenvolver pessoas, a pesquisa descritiva com aspectos quantitativos e qualitativos, consistiu em transparecer a opinião sobre o sistema TAO dos respondentes, esta visa chegar a uma conclusão consistente que alimente novos caminhos para a gestão do capital intelectual das organizações, através do uso da tecnologia informação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Treinamento; Desenvolvimento; Tecnologia da Informação.

1.INTRODUÇÃO

Diante da grande competitividade entre grandes corporações, foi percebida a necessidade da busca e do desenvolvimento de pessoas nas organizações, necessidade esta que pode ser vista no reconhecimento e a importância que hoje é dada na seleção no contexto da gestão de pessoas, fazendo com que seus colaboradores busquem maior capacitação no momento que desejarem uma ascensão profissional dentro da empresa.

Assim, Gil (2012) comenta que como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser selecionadas com maior competência, já que falhas nessa etapa podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Partindo para o campo do desenvolvimento de pessoas que são os processos para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal, Chiavenato (2004) explana que esse processo incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, além de programa de mudanças e desenvolvimento de carreiras. Com isso pode-se inferir a exigência de maior capacitação do funcionário aliado a uma gestão de pessoas que esteja comprometida a desenvolver as pessoas, só vem a acrescentar cada vez

Thyago Gouveia Diniz, Graduando em Administração, UEPB.

Thyago_set@hotmail.com

Simone Costa Silva, Professora Orientadora, UEPB.

Monyadm@yahoo.com.br

mais para a eficiência de todos envolvidos no cumprimento das metas que são impostas dentro da organização.

O TAO (Talentos e Oportunidades) é um banco de dados criado para todos os funcionários da instituição financeira que está sendo estudada neste trabalho, onde eles podem inserir suas qualificações acadêmicas, bem com especialização em determinado assunto, e atividades extras que podem de certa forma ajudar na capacitação destas pessoas acerca das atividades que podem vir a executar dentro da organização.

O referido banco de dados, além de contribuir para tal gerenciamento pode ser vista como uma ferramenta de grande incentivo e orientação para o desenvolvimento dos funcionários dentro da Instituição, pois todos teriam uma base de por onde e como trilhar seus esforços para obter a ascensão dentro da organização, mas também profissionalmente falando. Desta forma a importância deste estudo se baseia em quais os benefícios, sejam eles positivos ou negativos, o Sistema TAO oferece para o desenvolvimento de todos que fazem parte da empresa.

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações nos dias de hoje é de se buscar equipes cada vez mais comprometidas com seu trabalho e os resultados, visto a grande concorrência que se estabeleceu no mercado fazendo com que as empresas não busquem somente sobreviver, mas cada dia crescer seu capital intelectual e conseqüentemente seu financeiro.

Diante disso, esta pesquisa busca compreender a seguinte problemática: **Como a utilização do sistema TAO influencia no processo de desenvolver pessoas, na visão dos funcionários de uma instituição bancária?**

Visando responder a referida pergunta de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos: **Geral** - analisar como a utilização do sistema TAO influencia no processo de desenvolver pessoas. **Específicos** – Mostrar de que forma o sistema auxilia no desenvolvimento de pessoas; Descrever como ocorre o processo de desenvolver pessoas na organização estudada a partir da aplicação do sistema informatizado; Verificar o nível de confiança do sistema TAO em sua aplicação na organização estudada;

A justificativa dessa pesquisa dá-se nos aspectos teórico, social, prático e pessoal. A relevância teórica manifesta-se na possibilidade de contribuir para os estudos da gestão de pessoas, provocando um aperfeiçoamento aprofundado sobre esse fator tão importante que é o desenvolvimento de pessoas. Assunto esse que vem evoluindo cada vez mais. Do ponto de vista social o presente trabalho contribuirá para demonstrar de forma pontual o quanto é importante o desenvolvimento de pessoas nas organizações, pois este trará maior

conhecimento ao homem para desempenhar suas funções com maior eficiência.

No ponto de vista prático, o estudo em questão se justifica por necessidades das organizações que tragam resultados eficientes. O papel de desenvolver pessoas tem de ser visto como uma ação em que ambos saem ganhando. Além disso, um colaborador que faz seu trabalho com maior convicção e eficiência é mais motivado, e o presente estudo poderá contribuir para o aperfeiçoamento deste processo tão importante.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: nesta breve introdução, são apresentados o contexto no qual se realiza a pesquisa, e o problema proposto, também são esclarecidos os objetivos geral, específico e realizada a justificativa do estudo. Em seguida, o referencial teórico apresenta a base teórica em que se sustenta o artigo. Os aspectos metodológicos mostram o contexto e métodos empregados para operacionalizar o estudo. Seguindo-se são mostrados os resultados encontrados, as considerações finais e as referências usadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E PROCESSOS

O conceito de Gestão está relacionado aos indivíduos e as organizações, se analisar percebe-se que os indivíduos passam no mínimo um terço de suas vidas no trabalho, este que não é somente meio de subsistência do ser, mas também seu maior meio de crescimento profissional e pessoal. Através das organizações as pessoas passam a ter anseios, metas pessoais e um roteiro de onde e como sua vida será construída, alguns com maiores ambições e outros simplesmente cumprindo seu papéis nas empresas.

Segundo Chiavenato (2004) as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Desta forma as pessoas são vistas como diferencial competitivo que se reinventa a todo tempo criando diferencial competitivo passando a ser peça chave neste mundo globalizado e altamente concorrido. Nesta perspectiva, cabe ressaltar que a visão das organizações em relação às pessoas tem mudado ao longo do tempo, os maiores investimentos que antes eram focados nos produtos e serviços agora são nas pessoas, que tem enorme capacidade de agregar valor a tudo que ela esteja ligada, antes eram chamadas de funcionários ou empregados hoje capital intelectual ou colaboradores, isto reflete o grau de importância que as pessoas passaram a ter dentro das organizações.

Para atuar neste novo contexto o profissional de recursos humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-dia, pois se são tratadas como recursos

precisam ser administradas para se obter delas o máximo rendimento possível, e enfim são consideradas patrimônio da empresa (RIBEIRO, 2005; GIL, 2012)

O processo de globalização e de internacionalização dos negócios impõe às pessoas a necessidade de ampliar seus parâmetros de referências, de revisar conceitos e entender os impactos que suas ações têm nas organizações bem como seu crescimento profissional. Neste contexto, a gestão de pessoas consiste em vários processos que sejam: Planejar, organizar, dirigir e controlar. Cabe à gestão de pessoas auxiliar ao administrador nessas funções, gerindo as pessoas, capital este que sendo bem administrado traz um desempenho maior e assim o cumprimento dos objetivos com maior eficácia.

Gil (2012) explica que gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, essa definição ao citar a cooperação justifica a importância que está sendo dada a gestão de pessoas, antes na Administração de Recursos Humanos as pessoas eram tratadas como mais um material a ser gerido, hoje são tratados como parceiros, colaboradores ou parceiros.

Segundo Chiavenato (2004) a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, gerindo o capital intelectual este que é imprescindível para o atingimento dos objetivos organizacionais. Segundo o mesmo autor são seis os processo de gestão de pessoas e cada um destes incluem atividades específicas, estes processos e atividades são mostrados na Figura 01:

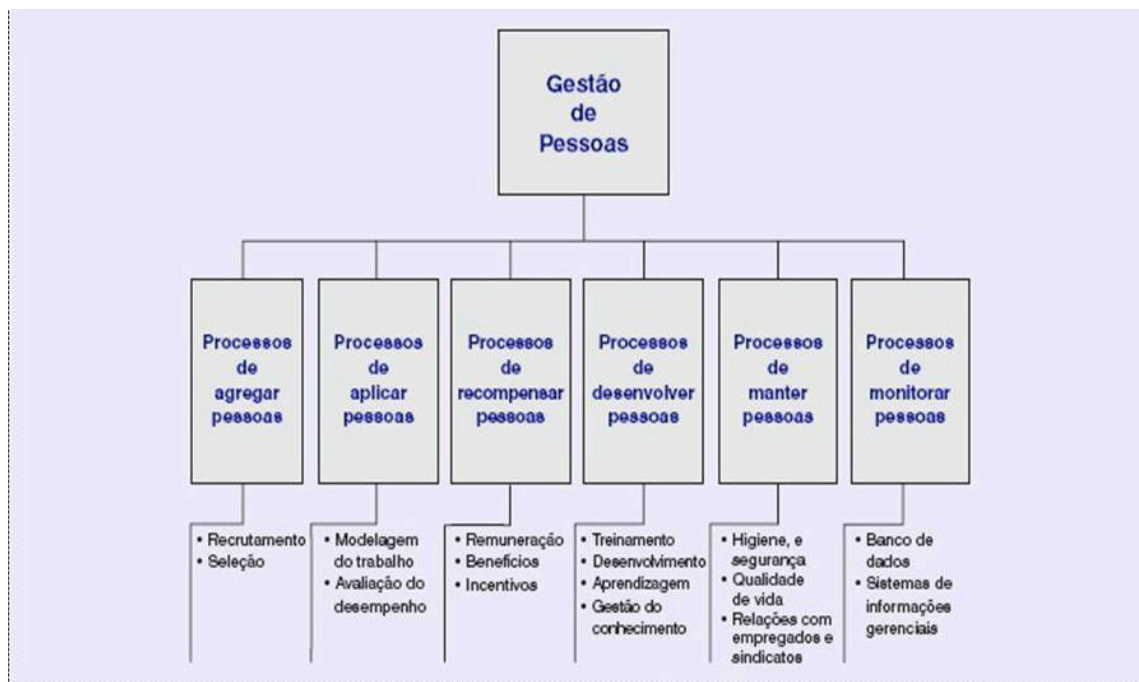


Figura 01: Processos da Gestão

Fonte: Chiavenato (2004)

Assim, a gestão de pessoas realizada a partir desses processos, inicia-se pelo processo de Agregar pessoas que se desdobra em duas etapas recrutamento e seleção, onde a primeira é meio de atração das pessoas e em seguida são selecionadas aquelas que se enquadram melhor aos processos da organização, em seguida depois das pessoas incluídas na empresa é necessário aplica-las e situa-las este é o processo de Aplicar Pessoas onde será descrito toda a organização e as funções que cada pessoa terá dentro dela além da avaliação de suas atividades, avaliados suas atividades é necessário Recompensar e assim motivar as pessoas que é feito por meio de remuneração justa, benefícios e incentivos sociais.

Dando seguimento, chega-se o momento de Desenvolver as pessoas, tema esse que será o foco do nosso estudo, esta é a fase de desenvolver o profissional e pessoal das pessoas, este que será feito por meio de treinamento, capacitação e gestão da carreira das pessoas, mostrando como se capacitar e quais as melhores formas.

Em seguida, o processo de Manter as pessoas criam condições para que as mesmas permaneçam na organização, criando um ativo fidelizado à empresa bem como, capacitado e especialista nas suas funções.

E depois de mantidas as pessoas nas organizações são necessárias Monitorar as pessoas da organização, esta atividade busca verificar suas atividades e os impactos que estas tem para os resultados das organizações.

Cabe ressaltar que todos os processos estão relacionados entre si criando uma interdependência entre eles.

2.2 O PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

Durante toda sua vida o profissional em sua interação com o ambiente passa por situações diversas que podem agregar ao seu conhecimento seja ela positiva ou negativa, cabe ao ser humano saber adaptar tais situações a sua personalidade e forma de agir nas organizações.

A atividade de desenvolver pessoas é uma das seis etapas do processo de gestão de pessoas, processo este que envolve: O Treinamento, Desenvolvimento, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. Segundo Chiavenato (2009) Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para execução de tarefa específica. Desta forma, pode-se inferir que o treinamento pode ser oficial seguindo um programa estabelecido pela organização, ou pode ser informal que é quando um colega de trabalho simplesmente ensina a melhor forma de executar tal atividade. O treinamento tem sido cada vez mais constante nas organizações, devido a grande

competição interna que existe por ascensão na carreira, pessoas bem preparadas produzem melhor e com maior confiança no que estão fazendo.

Spector (2006) destaca que o treinamento é uma das principais atividades das organizações, sendo necessário tanto para novos funcionários como para os experientes. Os novos funcionários devem aprender como a empresa funciona e como executar seu trabalho. Já os funcionários experientes devem aprender a se manter atualizados com as mudanças que ocorrem.

Milkovich e Boudreau (2000) destacam o treinamento como uma ferramenta mais operacional onde através deste pode-se chegar ao desenvolvimento de pessoas e assim reforçar para o atingimento dos objetivos organizacionais, segundo os autores:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por outro lado, desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização (Idem, p.338)

Existem alguns tipos de treinamentos, segundo Lacombe (2005) estes podem ser classificados quanto à forma de execução e quanto ao público alvo, quanto a forma de execução o treinamento pode ser no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância.

O treinamento no trabalho é aquele que ocorre no dia-dia da empresa, este estar aliado a prática e a orientação que faz com que o treinando tenha contato direto com a tarefa e o melhor modo de executá-la, este treinamento pode ser oferecido por meio de rotação de funções, pois incube ao indivíduo oportunidade de aprender novas tarefas. Pode ser também por substituições temporárias onde o mesmo assume a posição de outro por motivo de ausência, ou também o treinamento por meio de mentores que segundo Lacombe (2005) são administradores de alto nível e experientes que orientam e ajudam nas práticas administrativas assegurando que ele tenham condições adequadas de atingir níveis mais altos na empresa, Estes ensinam-lhe a cultura da empresa, sua história e modo como ela se comporta frente a seus objetivos.

O treinamento formal interno que é realizado pela empresa tem como público alvo seus colaboradores, diferentemente do treinamento no trabalho este é realizado fora do ambiente de trabalho com cursos e palestras de capacitação para novas funções ou mudanças que podem surgir. Já o treinamento formal externo é aberto ao público e oferecidos por instituições de ensino e capacitação cursos oferecidos para conhecimento e aperfeiçoamento de mão-de-obra em geral (LACOMBE, 2005). Pode-se inferir que o treinamento interno é mais vantajoso, pois atende de forma mais específica a necessidade que a organização tem

para capacitar seus funcionários naquela função, já o externo se destaca pelo fato que ao reunir diversas pessoas de empresas diferentes o ganho com a experiência trocada e a diversidade será enorme.

Os tipos de treinamento quanto ao Público-Alvo, se destacam a Integração de novos empregados que é o momento de chegada do novo parceiro e este tem a finalidade básica de mostrar ao mesmo a forma como a empresa trabalha, sua cultura, normas, ou seja, dar uma visão geral de onde o funcionário está situado e como deverá se comportar para ter um bom desempenho em suas funções. Também temos a formação de trainees que é a orientação e capacitação do pessoal mais jovem recém-formado, também temos os estágios de alunos de instituições de ensino e por fim o desenvolvimento de executivos que visa capacitar os futuros membros de primeiro escalão da empresa (LACOMBE, 2005).

Dessler (2003) também cita várias técnicas de treinamento similares ao autor anterior, sendo o mais destacado o treinamento de aprendizagem em que o indivíduo divide seu treinamento entre a sala de aula e a prática no trabalho, buscando aplicar de imediato as instruções dadas naquele momento, esse tipo de treinamento se assemelha muito ao treinamento por simulação, tendo como única diferença e vantagem é que esse modelo consegue treinar o funcionário na prática sem colocá-lo no trabalho, pois tudo acontece por simulação, diminuindo o custo e o risco que teria na realização do trabalho em si.

Aliado ao treinamento existe o desenvolvimento que é responsabilidade ativa do colaborador, mas a empresa deve promover um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento de competências na organização. O desenvolvimento aborda o conhecimento e o crescimento profissional do funcionário.

Gil (2012) explana que desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento e o treinamento se complementam, Chiavenato (1999) afirma que o treinamento é orientado para o curto prazo, focalizando o cargo atual e procurando preencher as lacunas relacionadas com o desempenho atual. Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas foca o futuro, buscando inculcar no funcionário as capacidades e habilidades que serão necessárias no futuro para ocupar tal cargo, esta afirmação confirma que a diferença entre treinamento e desenvolvimento está no fator tempo onde um é consequência do outro.

Já para Milkovich e Boudreau (2011) o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, e não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências, a diferença está muito além do fator tempo.

Araújo (2006) destaca que o treinamento está mais voltado para a execução de tarefas, e para se aproximar o entendimento sobre treinamento e desenvolvimento, suas diferenças e similaridades, segue o Quadro 1:

Treinamento	Desenvolvimento
Processo de Aprendizagem	Processo de aprendizagem
Voltado para o condicionamento da pessoa; para a execução da tarefa.	Voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

Quadro 01: Similaridade e distinção entre treinamento e desenvolvimento

Fonte: Araújo (2006)

Para o Araújo (2006) existem razões para aplicar o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) na organização, estas que tem finalidades que podem ser imprescindíveis para a sobrevivência da empresa, como também para seu crescimento, uma vez que as empresas cada vez mais buscam aperfeiçoar sua eficiência nos negócios como de seu capital intelectual. A Figura 02 mostra essa finalidade:

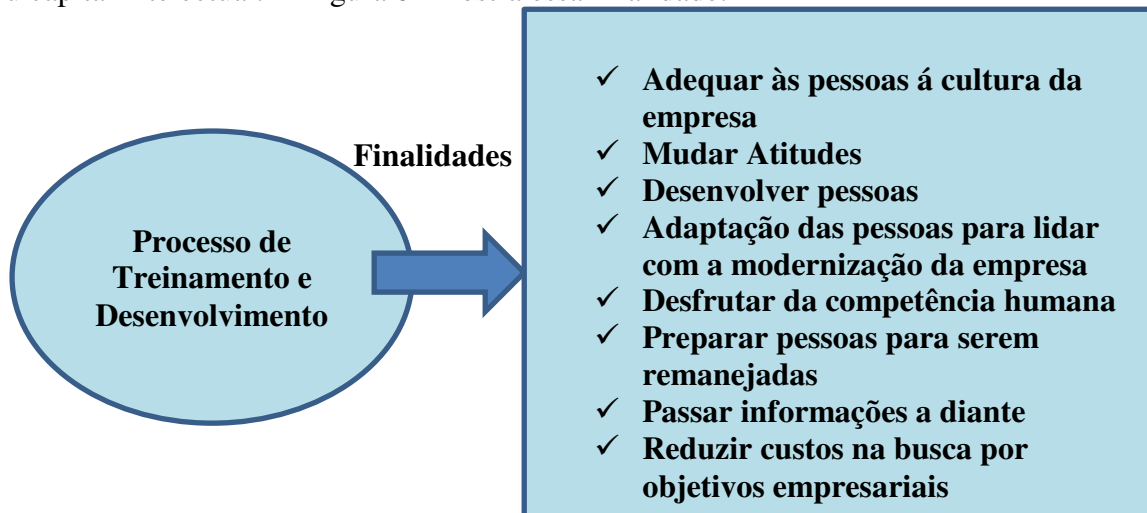


Figura 02: Finalidades da utilização do processo de T&D

Fonte: Araújo (2006)

Dutra (2002) afirma que as organizações estão sendo pressionadas a promover o contínuo desenvolvimento das pessoas e isto é uma forma de gerar e manter vantagens competitivas, aquele conceito de adequação ao cargo está superado, pois as organizações observaram que o capital humano bem desenvolvido pode trazer grandes conquistas e

benefícios para a empresa. Para Kanaane (2010) apesar dos avanços do desenvolvimento global das organizações, o colaborador ainda passa mais tempo olhando pra tela de um computador que interagindo e evoluindo. Para isso ele elenca algumas características importantes frente a esse novo panorama em destaque temos:

- **Praticidade** que é a proximidade com a prática e com a realidade vivenciada pelos treinandos, o foco é aprendizagem e sua aplicabilidade na prática.

- **Flexibilidade** que é o treinamento montado de acordo com as necessidades dos envolvidos, visando o atingimento de metas pessoais, organizacionais e de mercado.

Esta característica de flexibilidade citada acima se aproxima muito do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas objeto deste estudo, no qual o indivíduo traça suas metas de aprendizagem de acordo com suas metas pessoais, treinando para o cargo ou função que pretende alcançar.

Ademais, desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2011).

Para Chiavenato (2009) a educação corporativa apresenta a vantagem de ser holística, sistêmica, proativa e sinérgica, e esta educação se concretiza na universidade corporativa como uma entidade concreta, estas universidades permitem proporcionar as condições de incrementar o capital intangível da empresa.

Margerison (1992) aponta que um número considerável de organizações criou a sua própria Universidade corporativa, motivadas pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente. Conforme Objetivos da Universidade Corporativa da instituição, a mesma busca desenvolver o capital intelectual da organização e têm como visão de futuro desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos. Esta vertente ganhou espaço, pois visa ampliar as habilidades, visando a continuidade da prestação de serviços de qualidade na empresa.

As universidades corporativas se inserem no contexto dos tempos modernos, onde a maior vantagem competitiva das empresas está nos serviços, onde a partir da reciclagem do conhecimento dos profissionais a torna mais adaptada e moderna para os desafios do mercado. Ferraz (2002) explana que as Universidades Corporativas são entidades que se assemelham as instituições de ensino, onde seu maior mérito está em garantir o processo de aprendizado constante nas organizações, tornando explicito o saber tácito em toda a organização.

Para que todo o treinamento aplicado ao indivíduo se transforme em desenvolvimento

é necessária a gestão de todo o processo, para isto existe a gestão do conhecimento que segundo Chiavenato (2009) refere-se á criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa, pois o conhecimento é uma mistura da experiência condensada, dos valores e das informações contextuais. As informações precisam ser captadas e organizadas para ter um sentido ou significado para quem vai atingir para organizar tais informações a tecnologia da informação funciona como plataforma para gerir tais dados. Como transformar o conhecimento, Figura 3:

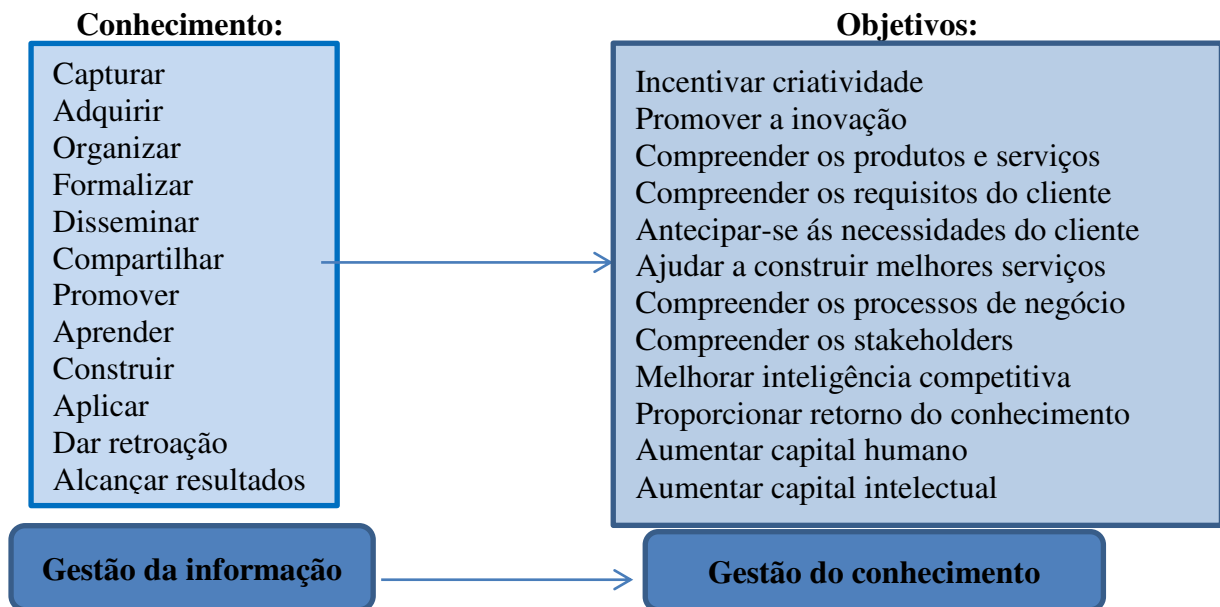


Figura 03: Transformação do conhecimento em riqueza organizacional

Fonte: Chiavenato (2009)

2.3 A TI NA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A tecnologia da informação (TI), que é gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas, tem sido, ao longo do tempo, cada vez mais intensamente empregada como instrumento para os mais diversos fins. A TI tem papel importante para acompanhar a velocidades das transformações que vêm acontecendo no mundo.

Para o especialista Emerson Alecrim a Tecnologia da Informação (TI) pode ser definida como o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos computacionais que visam permitir a obtenção, o armazenamento, o acesso, o gerenciamento e o uso das informações. Mas, o conceito da TI vem mudando de acordo com o crescimento das organizações, as tornando mais complexas de administra-las sendo imprescindível o uso dessas tecnologias (Alecrim, 2011).

O conceito de tecnologia da informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistema de dados, sistema da informação, engenharia de software,

informática ou conjunto de hardware e software, pois também envolve aspetos humanos, administrativos e organizacionais. (KEEN, 1993).

O seu uso intensivo em empresas comerciais, se iniciou na metade da década de 90, aliado a necessidade de remodelagem organizacional, exigindo novas condições para se manter nesse novo mercado mais complexo e menos previsível, que cada vez mais depende da informação e de toda a infraestrutura tecnológica permitindo o gerenciamento de enormes quantidades de dados.

Para Araújo (2006) a necessidade por uma ação competente em termos de treinamento e desenvolvimento é natural que as empresas utilizassem do crescimento exponencial da tecnologia da informação (TI) e as novas tecnologias que estão surgindo no mundo dos negócios. Já para Macucci e Matias (2002) assumindo o contexto competitivo e de criação de valor para uma organização, o posicionamento da tecnologia da informação na gestão de pessoas pode ser abordado sobre três perspectivas:

- **No ganho da eficiência operacional;**
- **Na redução de custos;**
- **Na obtenção, no tratamento e na disseminação do conhecimento;**

Nessa análise das perspectivas temos como mais importante o último item citado, o tratamento das informações de forma correta e alinhada aos objetivos tanto organizacionais quanto do individuo podem trazer benefícios imensuráveis. Segue Figura 04 onde mostra de forma mais clara a importância da TI nos dias atuais.

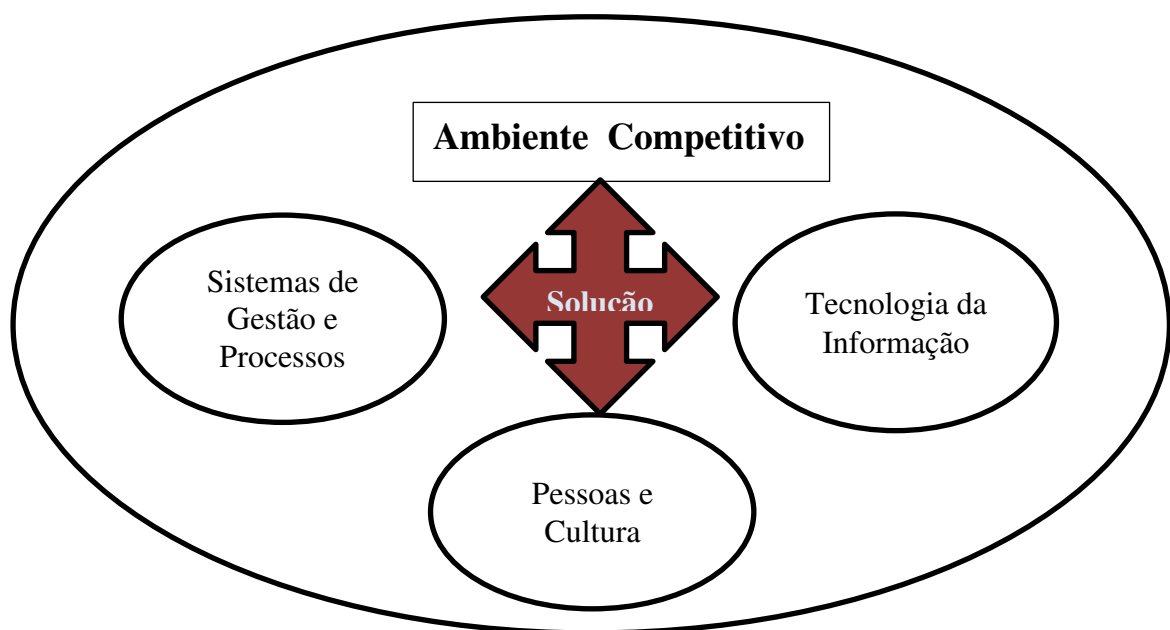


Figura 4: Análise do contexto para implementação de soluções de TI

Fonte: Macucci e Matias (2002)

Com o advento da TI surgiram novas tecnologias que auxiliam na gestão de pessoas e de forma mais particular o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Araújo (2006) comenta sobre essas novas tecnologias, que são:

- **Teleconferências/videoconferências:** Estas que possibilitam reunião de especialistas bem como, bem como divulgação de novas práticas que serão utilizadas e disseminação de informação, esta tecnologia é bastante utilizada por empresas dispersas geograficamente, diminuindo custo com viagens e etc.

- **Intranet/internet:** Através da internet criou a possibilidade de transmissão de informações de forma rápida, e a intranet ou portais corporativos facilita o acesso aos usuários de determinada empresa a informações e conhecimentos relevantes com extrema efetividade.

Esta vertente tem sido cada vez mais abrangente tal tecnologia auxilia bastante na gestão e desenvolvimento de pessoas, exemplo disto é a EAD (educação a distância) de forma simples, educação a distância significa educação independente de distâncias. Assim, considera-se que a diferença básica entre educação presencial e a distância está no fato de que, nesta o aluno constrói conhecimento.

É uma modalidade educacional cujo desenvolvimento relaciona-se com a administração do tempo pelo aluno, o desenvolvimento da autonomia para realizar as atividades indicadas no momento em que considere adequado, nesta modalidade o tutor não está presente a todo o momento, mas para orientar e acompanhar o aluno assim corrigindo equívocos e ajudar no desenvolvimento das atividades.

O e-Learning é uma modalidade de educação à distância com suporte na internet que se desenvolveu a partir de necessidades de empresas relacionadas com o treinamento de seus funcionários. O especialista americano Elliot Masie define e-Learning como a capacidade de uma pessoa participar de um evento de aprendizagem, que poderá ser uma aula de universidade ou de um centro de formação (SOELTL, 2006).

Esta modalidade tem como benefícios a redução de custos de viagens além de uma grande quantidade de funcionários treinados em curto espaço de tempo, pode-se afirmar que o resultado é maior que o investimento. Soeltl (2002) define intranet que é uma forma de e-Learning como a maneira alternativa de adquirir conhecimentos através dos recursos tecnológicos oferecidos com a implementação dos microcomputadores e suas interligações através das redes internas das empresas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCUS DA PESQUISA

O presente trabalho tem como contexto uma empresa bicentenária, instituição financeira, sociedade de economia mista com mais de 110 mil funcionários, além de estagiários e contratados, a mesma possui mais de cinco mil agências espalhadas por todo território brasileiro, instituição esta que teve lucro recorde em 2013 passando a cifra dos 15 bilhões de reais (Relatório Anual BB, 2013).

A Instituição financeira objeto deste estudo observou que o treinamento era essencial a algum tempo atrás, em 1965 foi criado o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal (DESED) que passou a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, para a época até então era um proposta ousada pois foram criadas parcerias com importantes instituições de ensino do país e oferta de bolsas de estudo para o exterior (www.bb.com.br).

A instituição possui um sistema - chamado de sistema TAO – Talentos e Oportunidades - que busca dar transparência no processo de comissionamento da empresa e também a identificação de funcionários com os perfis necessários para cada cargo, como público preferencial nas oportunidades para comissionamento. O TAO é definido pela Instituição como um sistema de recrutamento interno e comissionamento, informatizado, que compara as competências e experiências do candidato com as necessidades da empresa.

Os objetivos do sistema TAO são (UNIBB,2013):

- Identificar funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco;
- Mensurar as competências e experiências dos candidatos;
- Valorizar a qualificação profissional dos funcionários;
- Promover o reconhecimento do mérito;
- Auxiliar o funcionário em seu planejamento de carreira;
- Dar visibilidade às competências profissionais dos funcionários;
- Divulgar oportunidades de atuação na empresa;
- Disponibilizar currículo funcional padrão para os processos seletivos internos;
- Estimular movimentação de pessoal na empresa;
- Auxiliar processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa.

Nos módulos do TAO são contemplados os dados pessoas e profissionais dos funcionários, o próprio funcionário registra algumas informações no sistema, sendo tratada sob aspecto disciplinar caso seja encontrada alguma informação inverídica. Quando surgida uma vaga em determinada agência a direção de recursos humanos faz a pesquisa de acordo com os parâmetros da vaga surgida e os funcionários que desejam aquela vaga, são avaliados

perante a experiência profissional: Os cargos e funções exercidos, as funções extra banco, cargo atual e também o tempo de banco, já em relação a formação são analisados: Se o funcionário possui nível superior, pós graduação, cursos da universidade corporativa, certificações, como também se o mesmo já foi educador da instituição.

Assim onde cada item citado acima terá seu valor a depender do cargo pretendido, a título de exemplo: Um funcionário que vá trabalhar com investimentos de grandes valores, o curso de prevenção e combate a lavagem de dinheiro será imprescindível para tal execução da tarefa e deverá ter boa pontuação.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Bruyne (1991), A metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto a uma metrologia ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva com aspectos quantitativos e qualitativos. Vergara (2011) define que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de um fenômeno, desta forma uso da pesquisa descritiva é imprescindível para realização deste estudo. Já para Andrade (1999,) na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Sendo assim o foco principal é analisar a partir de um questionário com os funcionários da organização, verificar a percepção dos colaboradores quanto ao programa utilizado pela empresa.

Segundo Dias (2010) a pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos obtidos em entrevista, documentos e observações para a explicação de um fenômeno, a boa captação e interpretação dos dados é fator importantíssimo. Para Merriam (1998), trata-se de um conceito guarda-chuva que auxilia a entender e explicar um fenômeno social a partir da perspectiva de seus participantes, tendo o pesquisador como um instrumento primário para coleta e análise de dados. Os dois autores citados dão bastante ênfase ao fato que é um fenômeno social e uma boa coleta de dados é imprescindível para uma boa análise.

Vale salientar que foi aplicado a este trabalho o método de estudo de caso, com uso de questionários. Assim Yin (2010) enfoca que o uso do estudo de caso em pesquisa continua sendo um empreendimento bastante desafiador nas ciências sociais, sendo importante dedicar-se aos procedimentos formais e explícitos no momento de realizar a pesquisa, deste modo deve-se ater aos aspectos do entrevistado no momento da aplicação.

Para Cervo (2006) o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja, fato esse que justifica o uso dessa técnica, já que o foco principal é chegar a real percepção dos entrevistados. Para Malhota (2001) qualquer questionário tem três objetivos específicos: **I** – Traduzir a informação desejada para responder ao problema de pesquisa; **II** – Motivar e incentivar o entrevistado a responder as perguntas; **III** – Minimizar o erro das respostas.

O referido instrumento de pesquisa foi aplicado junto a 15 funcionários de uma agência da instituição localizada na cidade de Patos-PB, com respondentes em todos os níveis na hierarquia da agência, inclusive os dois gestores da dependência. A amostra escolhida é não probabilística por acessibilidade. Tal questionário foi confeccionado a partir do modelo ZAVAGLIA (2007) que tinha como objetivo obter a percepção dos funcionários a cerca do sistema TAO, constituído em 23 questões.

Tratamento dos dados ocorreu por meio estatístico onde demonstra em termos percentuais a vontade e percepção dos respondentes sobre o sistema TAO.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Foram aplicados 15 questionários em um universo de 33 funcionários, na oportunidade, inicialmente, foram avaliados uma série de fatores: Gênero, idade, Escolaridade, Tempo na instituição, além do número de treinamentos na instituição e numero de funcionários que possui função comissionada na empresa.

Dados dos Funcionários					
Gênero	Tempo de Banco (anos)	Último nível escolaridade	Nº treinamentos no banco	Idade(anos)	Possui Comissão
Masculino 87%	Entre 1 e 3 33%	Segundo Grau 20%	De 1 a 5 27%	Entre 18 e 23 13%	Sim 53%
Feminino 13%	Entre 3 e 6 27%	Terceiro Grau 53%	De 6 a 10 27%	Entre 23 e 27 20%	Não 47%
	Entre 6 e 9 27%	Pós-graduação 27%	De 11 a 15 6%	Entre 27 e 31 13%	
	Mais de 10 13%		16 ou mais 40%	Mais de 31 54%	

Quadro 2: Dados dos funcionário

Fonte: Elaboração própria (2014)

Importante destacar o número de treinamentos que os funcionários desempenharam na empresa, nenhum deixou de fazer pelo menos um treinamento enquanto que mais de 40% já fez 16 ou mais treinamentos, desta forma pode-se afirmar que a empresa se adequa em um

dos processos de gestão de pessoas citado por Chiavenato (2009), com os treinamentos a empresa estar no caminho para o desenvolvimento de pessoas, o autor explana ser educação institucionalizada, ou não, para adaptar determinado funcionário a execução de tarefa. Pelo número expressivo de treinamentos nota-se que se trata de um ambiente de muitas mudanças, por isso requer total ênfase nos treinamentos.

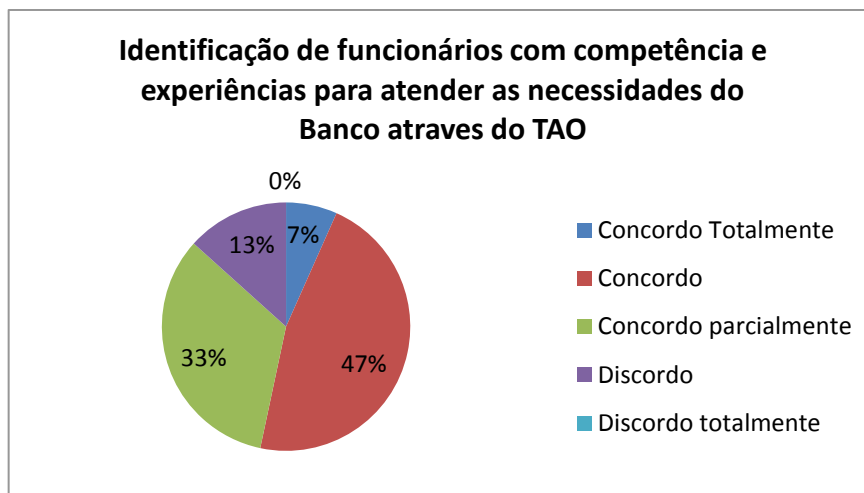


Figura 05: Identificação de funcionários com competência e experiências

Fonte: Elaboração própria (2014)

Verificamos que 47% concordam acerca da identificação das competências e experiências, assim pode-se inferir que o sistema TAO em sua aplicação realmente ajuda a mostrar a organização qual o funcionário mais apto para exercer tal função de modo eficaz, também mostrando que um dos objetivos do TAO citado na metodologia está sendo realizado.

Em relação se o sistema TAO mensura as competências dos e experiências dos funcionários 67% concordam parcialmente, ao passo que apenas 6% discordam, e ainda 27% concordam.

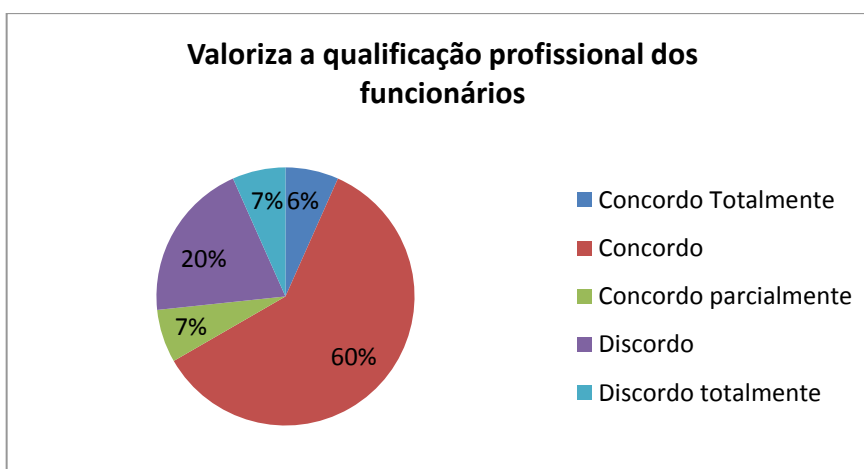


Figura 06: Valoriza a qualificação profissional dos funcionários.

Fonte: Elaboração própria (2014)

Ao verificar que 60% concordam em relação à valorização da qualificação profissional, se aproxima do conceito de Araújo (2006), onde é definido que o desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidades e atitudes, portanto a valorização é fator primordial para reconhecer os esforços dos funcionários.

Ao perguntar se o sistema TAO promove o reconhecimento do mérito às opiniões foram bem divididas, 40% concordaram parcialmente, 20% concordam totalmente, enquanto que 14% apenas concordaram e 26% discordam ou discordam totalmente.

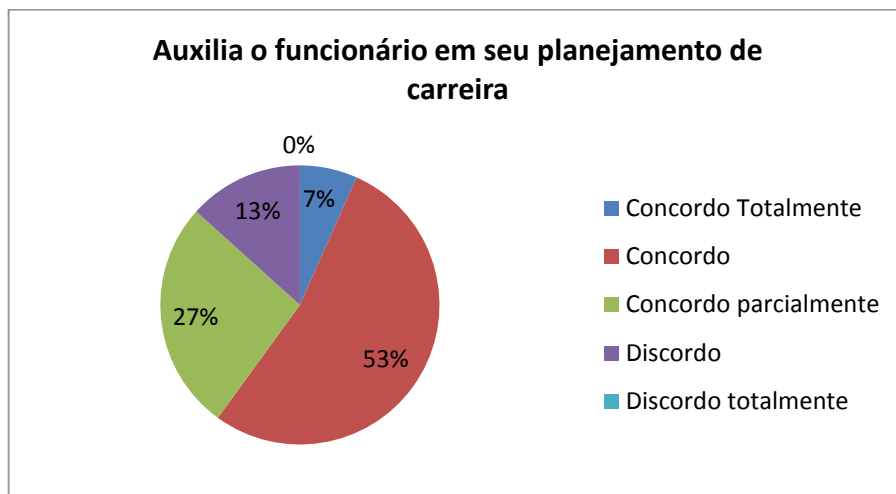


Figura 07: Auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira

Fonte: Elaboração própria (2014)

Nos dados constantes da figura 07 é possível perceber que a maioria concorda em relação ao auxílio no planejamento da carreira que o sistema TAO, este fato pode se dar pelo modo como é operado o sistema, demonstrando de forma clara, quais caminhos devem ser seguidos para cada cargo dentro da organização. Neste sentido, tal fato se assemelhando ao conceito de Gil (2012) onde ele explana que a gestão de pessoas é a função gerencial que através da cooperação visa o crescimento organizacional e individual.

Em relação a visibilidade das competências profissionais dos funcionários 47% concordam, 33% discordam, enquanto que 20% discordam. Indagou-se, também, sobre a divulgação de oportunidades de atuação na empresa 46% concordam parcialmente, 27 % concordam, e 27% discordam ou discordam totalmente, implica que o TAO ainda só representa um requisito para concorrência, e não dá esta visibilidade de competências.

Foi solicitada opinião sobre se o TAO auxilia na disponibilização do currículo funcional para seleções internas, 80% concordam ou concordam parcialmente e 20% discordam ou discordam totalmente. No quesito estímulo a movimentação de pessoal na empresa 73% concordam ou concordam parcialmente, e apenas 7% concordam totalmente e

20% discordam ou discordam totalmente, Para a empresa é apenas a confirmação que TAO, pré-requisito para ascensão profissional está sendo utilizado, está em concordância com uma das finalidades definidas na figura 02 que é: preparar as pessoas para serem remanejadas e assim executar o novo cargo com eficiência.

No quesito em que o TAO auxilia no processo decisório para preenchimento de vagas 67% concordam parcialmente, enquanto que 27% discordam ou discorda totalmente, pode-se inferir que o sistema ainda apresenta insatisfação neste quesito, não reflete um dos objetivos do sistema apresentados na metodologia que seria auxilia neste processo de decisão, quando se abre espaço para decisões discricionárias as competências ali construídas pelos candidatos, podem ser descartadas e isto é uma grande perda para a gestão de pessoas.

Indagou-se sobre se o funcionário que faz uso do sistema TAO tem mais chances de conseguir uma promoção, 80% concordaram ou concordaram parcialmente e apenas 20% discordaram, mostram-se erros no sistema já que no quesito auxilio no processo decisório a satisfação foi baixa, portanto o uso do sistema é importante para conseguir tal promoção, mas não auxilia no processo decisório.

Em relação se a escolha de um funcionário para um novo cargo é feita através do TAO 60% concorda ou concordam parcialmente, enquanto que 40% discordam ou discordam totalmente, novamente mostra-se que o TAO ajuda para obtenção de um novo cargo, mas não é fator principal, contrariando um dos subprocessos do processo de desenvolver pessoas citado por Chiavenato na figura 01, que seria a gestão do conhecimento, infere-se que a empresa não está usando de seu banco competências dos funcionários para preencher os cargos.

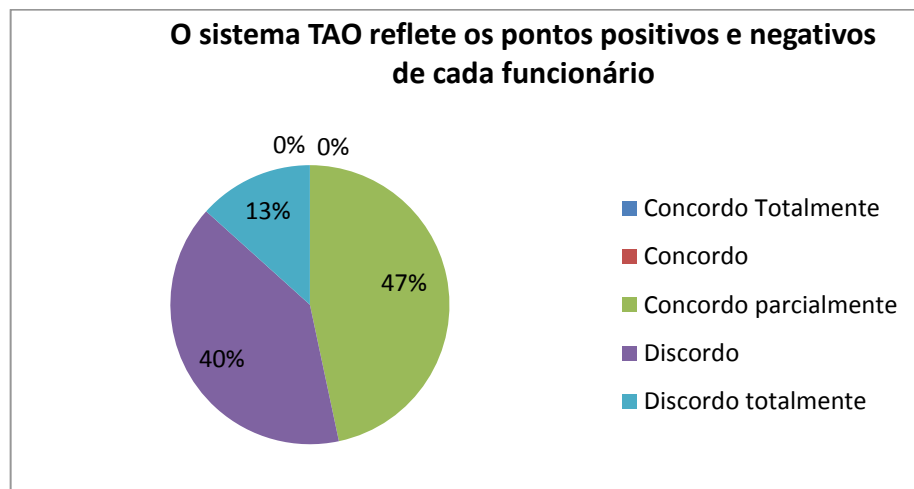


Figura 08: Sistema TAO reflete os pontos positivos e negativos de cada funcionário

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Através do gráfico acima mostra-se que a maioria não concordam com a reflexão do

sistema nos pontos positivos e negativos, mostrando-se apenas como uma forma de definir o seu currículo funcional, não cumprindo seu real papel que seria apresentar as qualidades e deficiências dos funcionários, Milkovich e Boudreau (2011) afirmam que o desenvolvimento é o processo de longo prazo onde não se inclui apenas o treinamento, mas também aperfeiçoar sua carreira é importante, portanto o TAO não ajuda nesse item no momento que não consegue refletir esses pontos, que ao não serem verificados podem acarretar prejuízos.

Questionou-se sobre o nível de confiança do sistema TAO, 67% concordaram parcialmente enquanto que 26% discordaram ou discordaram totalmente e apenas 7% concordaram, constata-se que ainda falta confiança no sistema, a pouca transparências dos métodos de escolha coloca em dúvida a eficiência do mesmo, um ponto que deve ser observado pela empresa e revisto, pois essa ineficiência pode trazer danos as pessoas e ainda mais a organização.

Também foi aberto um espaço para os respondentes dar para sugestões para aperfeiçoamento do sistema TAO, as sugestões apresentadas no geral sugerem principalmente que seja aberto espaço no sistema para o real conhecimento de habilidades do funcionário, descreveram que deveriam ser mensurados: o compromisso com o trabalho, esforço na realização de tarefas, contribuição com equipes e ética. Infere-se que já que é um sistema que visa proporcionar o desenvolvimento de pessoas, deveriam ser revistos estas habilidades já que são de valores inestimáveis para a organização e crescimento profissional do colaborador.

Ademais é necessário ser cultivada a ideia de cada vez mais incentivar os funcionários a fazer o uso do sistema TAO, assim como proporcionar um ambiente de confiança em que os mesmo tenham a visão que as habilidades citadas ou não no sistema são mensuradas no momento em que se define aquele que irá ascender, conseguindo assim a motivação para eles buscar o crescimento profissional cada vez mais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento de forte acirramento entre as corporações, e o grande impacto das tecnologias, foi percebido que o diferencial estaria nas pessoas, o capital intelectual das organizações. E para se elevar este capital é necessário o treinamento das pessoas para as novas tarefas que surgem, assim como o aperfeiçoamento das já executam, planejando-se em longo prazo e inserindo as ferramentas corretas para gerenciar estas pessoas chega-se ao desenvolvimento que é a partir daí que temos uma valorização do capital intelectual da empresa.

Processos estes de treinamento e desenvolvimento estão tendo o auxilio das tecnologias da informação, que ajudam a disseminar de forma mais eficiente e interativa todo

o conhecimento, além de reduzir custos. O sistema TAO é uma dessas ferramentas que auxiliam a empresa, observou-se a partir da pesquisa que o sistema ainda é tido com algumas restrições principalmente quanto a confiança das decisões tomadas a partir dele, mas também que o registro no TAO é imprescindível para se submeter a processos seletivos internos.

Nota-se que poucas empresas tem um padrão para o processo de treinamento e desenvolvimento, e as que possuem aplicam de forma muito rígida não deixando espaço para possíveis feedbacks de seus principais usuários, o que poderia ser feito pela empresa, aumentando assim sua credibilidade junto aos colaboradores.

Como recomendação infere-se que a seleção para novas comissões fossem exclusivamente pelo TAO, sem interferências discricionárias, consagrando assim aquele que possuir maior competência técnicas, além dos fatores observados nas sugestões dos entrevistados. Assim conclui-se que a Instituição utiliza de sistema de banco de dados para como parâmetro para o crescimento dentro da empresa, e este desenvolvimento a cada dia deve acontecer, pois são as pessoas que através de suas capacidades conseguem alavancar o crescimento da empresa de forma inigualável.

REFERÊNCIAS

.ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ARAÚJO, Luís César G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
Banco do Brasil. **Relatório Anual BB 2013**. Disponível em:<
<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Port2013.pdf>> Acesso em 29 de junho de 2014.

BRUYNE, P.HERMAN, J. E SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos**. Barueri, SP: Manole, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pretencie Hall, 2003.

Educação a distância. Disponível em :<<http://www.sead.ufscar.br/ead>> - Acesso em 22 de junho de 2014.

Emerson, Alecrim. **O que é tecnologia da Informação?**. Disponível em:<<http://www.infowester.com/ti.php>> Publicado em 24 de fevereiro de 2011

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos -PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais –** São Paulo: Atlas, 2012.

GUSTAVO e MADALENA BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégia e tendências.** Soeltl, Francisco Antonio. São Paulo: Editora Gente, 2002

GUSTAVO e MADALENA BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégia e tendências.** Ferraz, Célia Marcondes . São Paulo: Editora Gente, 2002

GUSTAVO e MADALENA BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégia e tendências.** MACUCCI, José Valério; MATIAS, Antonio. São Paulo: Editora Gente, 2002.

KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** São Paulo : Atlas: 2010.

KEEN, P.G.W.: **Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map.** IBM Systems Journal , v.32, n.1, p.17-38, 1993

MALHOTA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Joey-Bass, 1998.

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

MILKOVICH, George T. / BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2011.

PILATI, JOEL. **Impacto das TI nas organizações.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/impacto-da-ti-nas-organizacoes/5568/>> - Publicado em 31 de maio de 2013

RIBERIO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva 2005.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

Banco do Brasil. **Universidade Corporativa BB.** Disponível em:< <https://www.unibb.com.br/>> acesso em 30 de junho de 2014

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. - São Paulo: Atlas, 2011

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAVAGLIA, Aline Cristina. **Sistema TAO – Talentos e Oportunidades percepção dos funcionários das agências do Banco do Brasil de Chapecó. 2007.** Curso de Especialização em gestão de negócios financeiros. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul Curso de Especialização em gestão de negócios financeiros.

ABSTRACT

To discuss this work on the area of people management, deepening of the process of developing people, with the study environment a financial institution makes use of IT tools to assist in this task. It is increasingly necessary investment in training and development of people seen the great intensification of the global market, the study seeks to define and evaluate how this system helps in the process of developing people, descriptive research with quantitative and qualitative aspects, was to disclose the opinion about the TAO system of respondents, this aims to reach a consistent conclusion that nurtures new ways to manage the intellectual capital of organizations, through the use of information technology.

Keys-word: People management; training; development; Information Technology.

QUESTIONÁRIO

DADOS DO FUNCIONÁRIO

1. Gênero
 - () Masculino
 - () Feminino
2. Tempo no Banco (anos)
 - () Entre 1 e 3
 - () Entre 3 e 6
 - () Entre 6 e 9
 - () Mais de 10
3. O último nível de escolaridade
 - () Segundo Grau
 - () Terceiro Grau
 - () Pós-graduação
4. Números de treinamentos no banco
 - () Nenhum
 - () De 1 a 5
 - () De 6 a 10
 - () De 11 a 15
 - () 16 ou mais
5. Idade (anos)
 - () Entre 18 e 23
 - () Entre 23 e 27
 - () Entre 27 e 31
 - () Mais de 31
6. O funcionário possui comissão?

() Sim

() Não

Em relação ao sistema **TAO**- Talentos e oportunidades, responda as perguntas com um **X**, de acordo com os seguintes parâmetros, onde : **1** – Concordo totalmente ; **2** – Concordo ; **3** – Concordo Parcialmente; **4** – Discordo ; **5** – Discordo totalmente.

NA SUA OPINIÃO O TAO:

Pergunta	1	2	3	4	5
1. Identifica funcionários com competência e experiências necessárias para atender as necessidades do Banco;					
2. Mensura as competências e experiências dos candidatos;					
3. Valoriza a qualificação profissional dos funcionários;					
4. Promove o reconhecimento do mérito					
5. Auxilia o funcionário em seu planejamento da carreira;					
6. Dá visibilidade as competências profissionais dos funcionários;					
7. Divulga oportunidades de atuação na empresa;					
8. Auxilia disponibilizar seu currículo funcional padrão para os processos seletivos internos;					
9. Estimula a movimentação de pessoal na empresa;					
10. Auxilia processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa;					
11. O funcionário que faz uso do sistema TAO tem mais chances de conseguir uma promoção;					
12. A escolha de um funcionário para um novo cargo, é feita através das informações obtidas no sistema TAO;					
13. O TAO consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um funcionário;					
14. É possível confiar no sistema TAO;					

15. Quais sugestões você daria para o aperfeiçoamento do sistema TAO?