



FANESE – Faculdade de Administrações e Negócios de Sergipe

Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL

FERNANDA DOS SANTOS GUIMARÃES

A INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO BANCO MISTO

**Aracaju - SE
Novembro de 2018**

RESUMO

Uma das maiores preocupações nas organizações atualmente é desenvolver um plano de capacitação capaz de aumentar as habilidades e competências, visando uma maior competitividade e o atingimento dos objetivos organizacionais e pessoais de seus colaboradores. Por meio desse trabalho, foram analisados os principais métodos de treinamento e desenvolvimento da empresa; desta forma, observou-se desde a identificação das necessidades de capacitação, até o processo de avaliação. Foi possível equiparar a teoria aplicada em sala de aula com a prática dentro da organização. A metodologia baseou-se em pesquisas bibliográficas e de campo, e concluiu-se que os objetivos foram alcançados.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Habilidade e competência. Organização. Levantamento de dados.

ABSTRACT

One of the biggest concerns in organizations today is the development of a training plan capable of increasing the skills and competencies aimed at greater competitiveness and attainment of their organizational and personal goals of their collaborators. Through this work, the main methods of training and development of the company were analyzed; in this way, it was observed from the identification of the training needs, until the evaluation process. It was possible to equate applied theory in the classroom and practice within the organization. The methodology was based on bibliographical and field research, and it was concluded that the objectives were achieved.

Keywords: Training and development. Skill and competence. Organization. Survey of data.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	7
2.1 Diagnóstico de Necessidades de Aprendizagem	7
2.2 Plano de Capacitação e Desenvolvimento	8
2.3 Implementação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento	9
2.4 Avaliação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento	10
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
REFERÊNCIAS.....	13

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o surgimento de novos negócios e com as mudanças frequentes no contexto mundial, surgem também as necessidades de novos processos de aprendizagem por parte dos profissionais das empresas. Essas novas necessidades de aprendizagem visam tornar as pessoas envolvidas mais produtivas e competentes para atender e suprir as necessidades e demandas de um mercado cada vez mais inovador e competitivo.

Parece evidente que numa era do conhecimento as empresas, de um modo geral, reconheçam que precisam desenvolver e ampliar a capacidade de aprendizagem de seus colaboradores por serem eles os detentores do saber e pelo fato de que conhecimento está na mente das pessoas.

Com esse cenário, empresas que pretendem garantir sua sustentabilidade e perpetuidade estão canalizando esforços para ampliar cada vez mais o grau de proficiência nas competências de seus colaboradores e, conseqüentemente, ampliar sua capacidade de enfrentar a concorrência acentuada. Inserem-se nesse contexto o Banco Misto foco desse trabalho.

A empresa pesquisada busca além da boa manutenção de seus negócios, a substituição de funções, o planejamento de carreiras e a ascensão interna aumentando o potencial de alcance dos objetivos pessoais e organizacionais; esses fatores já demandam um plano de treinamento e desenvolvimento bem elaborados que em tempo hábil, possibilite a empresa prever e se preparar para a maioria das enormes mudanças mercadológicas.

No intuito de garantir um bom processo de capacitação e desenvolvimento, a empresa faz constantemente pesquisas internas, parcerias com empresas de consultoria e planejamento do PEC, que é o Plano de Educação Corporativa de modo a proporcionar oportunidades de aprendizado a seus colaboradores.

A vista disso, esse trabalho tem por objetivos:

- Analisar o processo de capacitação e desenvolvimento utilizado pelo Banco Misto em todos os seus aspectos.

- Identificar as fases envolvidas na construção de um plano de capacitação e desenvolvimento;
- Relatar como ocorre cada fase do plano de capacitação e desenvolvimento.

A metodologia utilizada para coleta de dados constou de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo na empresa Banco Misto – Agência Aracaju.

Em termos de estruturação, esse trabalho consta dessa introdução, do diagnóstico e considerações finais.

2 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Nesse segmento abordar-se-á sobre o processo de aprendizagem desenvolvido no Banco Misto.

2.1 Diagnóstico de Necessidades de Aprendizagem

Para Chiavenato (2014, p.315) levantamento das necessidades ou carências de treinamentos refere-se ao processo em que a empresa busca identificar deficiências de preparo das pessoas e que podem ser atendidas e satisfeitas por meio de treinamentos. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

O processo de aprendizagem no Banco Misto é conduzido pela Universidade Corporativa, que tem como missão promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências por meio da educação continuada. O objetivo é o alcance de resultados sustentáveis, visando ser reconhecida como centro de excelência na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências para a região Nordeste.

O treinamento e o desenvolvimento das pessoas, perpassa pela elaboração e atualização de conteúdos programáticos voltados para cada área de atuação e para cada produto. Esse trabalho é planejado anualmente pela diretoria de administração juntamente com o Ambiente Gestão de Pessoas, no escopo de atuação da Universidade Corporativa. Após a validação do planejamento, o método é distribuído e ofertado para a rede de funcionários por meio de plataforma à distância - chamada Comunidade Virtual de Aprendizagem.

2.2 Plano de Capacitação e Desenvolvimento

“Partimos do conhecimento de “quem necessita aprender o quê”, seguindo o percurso lógico para definir como fazer, quando fazer e que recursos mobilizar para alcançar os objetivos colimados.” (BOOG; BOOG, 2006 p. 24)

Conhecendo-se as atividades de treinamento que devem ser realizadas inicia-se à fase onde se planeja cada um dos treinamentos, A formatação dos treinamentos se constitui numa atividade compartilhada entre a alta administração da Universidade Corporativa e a Unidade Organizacional responsável pela gestão de pessoas.

O banco, estabelece o calendário para os cursos presenciais. Já os cursos online (à distância) são disponibilizados e divulgados a todo momento para todos os colaboradores por meio de infomail, que se constitui no veículo de comunicação utilizado pelo banco. Os cursos presenciais podem acontecer na sede do Banco Misto ou distribuídos pelas capitais da sua área de atuação.

Boog e Boog (2006, p.26) afirma que, para fundamentar a eleição da melhor metodologia para atendermos cada necessidade de T&D, analisamos preliminarmente essas necessidades à luz das três classes tradicionais: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Tendo como base, o Banco Misto tem por crença que um dos principais objetivos dos treinamentos dentro da organização é aumentar sua competitividade profissional, com colaboradores mais capacitados e aptos a lidar com as oscilações de mercado. Dessa forma, outros objetivos como alcance das metas, resultados, motivação e reconhecimento interno e externo fornecem retorno de imagem positiva.

No sentido de se proporcionar uma visão geral sobre o programa de aprendizagem foram apresentados alguns desafios e métodos:

- Garantir o desenvolvimento e a atualização das competências requeridas por cada área da organização, de forma que os egressos sejam capazes de assumir novas responsabilidades em novos níveis;

- Apoiar a formação das pessoas de forma democrática, elevando o seu patamar de qualificação, motivação e comprometimento com os objetivos estratégicos do negócio;
- Garantir a aplicação da política de educação corporativa da organização, promovendo qualidade aos resultados empresariais;
- Desenvolver processos de avaliação de aprendizagem com efetividade e aderência às estratégias de negócios da empresa;
- Formar líderes educadores em todos os níveis da organização;
- Estimular a inovação como diferencial competitivo para a organização;
- Estimular o autodesenvolvimento como fonte de reforço das competências;
- Contribuir para a potencialização e retenção dos melhores talentos da Instituição, a partir de ações educativas desafiadoras e qualificadas;
- Contribuir para a função social da organização, valorizando o relacionamento com a comunidade e parceiros externos.

A definição do conteúdo de aprendizagem que cada espaço organizacional deve ter é feito com base no levantamento do perfil de competência e assuntos, temáticos por função. Assim, o empregado ao desejar ingressar em determinada função já sabe quais conhecimentos técnicos precisa ter.

2.3 Implementação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento

Conforme já explicado, os treinamentos ocorrem de forma presencial e à distância ou híbridos (ambas modalidades).

Nesse contexto enfatiza Lacombe (2005, p.314) quanto à forma de execução, o treinamento pode ser no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância.

As atividades de treinamento internas são realizadas nas instalações próprias do Banco Misto e se caracterizam por cursos ou eventos, muitas vezes ministrados por funcionário instrutores do Banco. Essa prática busca valorizar os talentos internos, agregar novas competências e disseminar conhecimentos nos quais são expertises. Os treinamentos in company correspondem a cursos ou eventos com desenvolvimento e execução em parceria com empresas contratadas. Essa modalidade é utilizada quando não há colaborador habilitado a suprir as necessidades de informações que os treinados necessitam.

Treinamentos externos referem-se a cursos ou eventos promovidos e realizados por outras instituições do país ou do exterior, para suprir necessidades de formação não atendidas com a programação interna. Desta forma, amplia-se o portfólio de colaboradores aptos a treinar pessoas.

Outros aspectos identificados no programa foram as categorias de projetos:

- Projeto Estratégico: é aquele que promove mudanças substanciais e estruturantes, por meio da Inovação em modelos, métodos, processos, produtos, serviços e/ou negócios, estando fortemente relacionado ao Planejamento Estratégico da organização;
- Projeto Especial: é aquele que trata da execução de atividades/operações de uma ou mais estruturas organizacionais da empresa, sendo normalmente realizado por trabalho colaborativo a partir da formação de uma equipe multidisciplinar;
- Projeto Específico: é aquele que trata da execução de atividades/operações de responsabilidade específica de uma ou mais estruturas organizacionais da empresa.

2.4 Avaliação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento

Buscando-se averiguar a eficácia das atividades de aprendizagem realizadas, após a sua execução, os treinamentos são avaliados pelos funcionários participantes, por meio de formulário e a coleta serve para verificação de ajustes na carga horária, avaliação de conteúdo ofertado, desempenho do instrutor e avaliação da logística também.

Esse tipo de avaliação é chamado avaliação de reação, tendo em vista que coleta as informações dos participantes para melhorar os próximos treinamentos.

Tal modelo de avaliação converge com o descrito por Boog (1999, p.300) quando afirma que a avaliação de reação, permite explorar detalhadamente as percepções e opiniões dos treinandos sobre a atividade realizada.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Banco Misto possui uma estrutura bem elaborada no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento de pessoas, esse tipo de formatação se dá pelo fato de que, para ser funcionário do banco, é necessário que o candidato seja aprovado em concurso público; esse fato obriga o banco a ter em sua estrutura um gama de profissionais habilitados que possam desempenha suas tarefas com eficácia em sua área especifica, bem como ter a pré-disposição para ocupar outro cargo, sendo por motivo de promoção/progressão ou por necessidade estratégica do banco.

Observou-se que ter, manipular e oferecer informação de boa qualidade é estrategicamente essencial para o bom desenvolvimento de uma organização, sendo assim, um processo de treinamento e desenvolvimento perpassa não apenas pelas necessidades pontuais que uma organização possa ter, mas, em sua visão sistemática, em antecipar problemas futuros que possam comprometer seu desenvolvimento e qualidade de serviço no que diz respeito aos produtos e serviços que ela oferece.

Confirma-se assim que os objetivos delineados foram atingidos, pois identificou-se que as fases que compõem um plano de aprendizagem no Banco Misto envolvem o diagnóstico de necessidades de preparo das pessoas, o desenho ou planejamento de cada atividade, a execução e avaliação de cada atividade.

O diagnóstico de necessidades de aprendizagem ocorre analisando-se o perfil de competências, assuntos temáticos por função e pesquisa interna durante a fase de construção do Plano de Educação Corporativa. O plano se constitui numa atividade compartilhada entre a administração da Universidade Corporativa, a unidade de gestão de pessoas e demais gestores. Quanto a execução das atividades de treinamento pode ocorrer interno, in company ou por meio de outras empresas. A avaliação dá-se por meio de avaliação de reação onde se busca verificar os impactos causados pelo treinamento nos participantes.

Os resultados encontrados permitiram que se confirmasse que as atividades de aprendizagem do Banco Misto mostraram-se alinhadas ao conteúdo visto em sala de aula. Isso trouxe uma maior compreensão dos assuntos visto, ampliou a visão profissional e pessoal e conhecimentos sobre o assunto treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como proporcionou uma sólida parceria com

aqueles que prestaram as devidas informações sobre a instituição. Isso garante a oportunidade de retornar para novas visitas em buscas de novos conhecimentos e aplicações práticas do conteúdo.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, Manole, 1999.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégia** São Paulo, Manole, 2006.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005.