

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA ÁREA OPERACIONAL DE UM BANCO ESPECIALIZADO EM FINANCIAMENTOS

Cristiane de Cássia Fernandes Santos<sup>1</sup>

Eduardo Basso Júnior<sup>2</sup>

Flávio Régio Brambilla<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo buscou identificar a percepção dos colaboradores da área operacional em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento de um banco especialista em financiamentos, na perspectiva estratégica da gestão de pessoas. Por meio de um estudo de caso com análise quantitativa, foram identificados atributos relevantes para a adequada gestão e preparação do corpo funcional, em especial de operações (analistas). Foram propostas iniciativas em quatro blocos temáticos de análise, bem como ilustrado o diagnóstico da situação organizacional, sendo a etapa final desenvolvida mediante a técnica da análise de conteúdo.

**Palavras-chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Educação Continuada; Gestão Estratégica de Pessoas.

## STAFF TRAINING AND DEVELOPMENT: CASE STUDY IN THE OPERATIONAL AREA OF A FINANCINGS SPECIALIZED BANK

### Abstract

This article attempted to identify the perceptions of employees from the operational area in relation to the training program and development of a bank expert in finance from the perspective of strategic human resources management. Through a case study with quantitative analysis were identified attributes relevant to the adequate management and preparation of the staff in special operations (analysts). By four thematic blocks the analysis initiatives have been proposed and illustrated the diagnosis of the organization, the final step being carried out by the technique of the content analysis.

**Keywords:** Training; Development; Continuing Education; People Strategic Management.

### Introdução

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são ferramentas relevantes para as organizações, já que essas precisam de pessoas preparadas para executar as atividades e gerar valor agregado, com o foco em

<sup>1</sup> Administradora Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Av. Farrroupilha, nº 8001, Bairro São José, Canoas/RS. E-mail: [ccf.santos@hotmail.com](mailto:ccf.santos@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Coordenador e professor do Curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA).

<sup>3</sup> Doutor em Administração Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor e Pesquisador do PPGA Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e Professor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA).

resultados. Com a utilização do termo T&D, muitas vezes não há uma adequada separação entre os conceitos de treinamento, que visa preparar o colaborador para exercer atividades a curto prazo, e de desenvolvimento, que busca preparar o colaborador para assumir atividades mais complexas em sua carreira a longo prazo. O contexto ainda absorve novos termos como educação corporativa, competências, aprendizagem, entre outros, mas a essência é a noção de educação contínua e o desenvolvimento como forma mais duradoura de preparação para o trabalho.

Para tratar do tema em questão, o aspecto estratégico não pode ser abdicado. Neste sentido, o presente artigo é desenvolvido com o foco na estratégia, que conforme integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente (MINTZBERG e QUINN, 2001). Ou seja, sem estratégia não há foco para preparação dos colaboradores. A estratégia deve ser executada em todos os níveis da organização (KAPLAN e NORTON, 2001). Os autores Kaplan e Norton (2001) definem estratégia como não sendo um processo gerencial isolado, mas parte de um contínuo que começa no sentido mais amplo com a missão da organização, e que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. Além disso, Fischer (2002) menciona que as organizações dependem do desempenho das pessoas para alcançar seus objetivos, e por isso é necessário desenvolver e organizar formas de gerenciar o comportamento humano, o que é conhecido como Gestão de Pessoas.

Dentre as estratégias voltadas para o pessoal organizacional, ou colaboradores, a formação é relevante para a qualidade do trabalho, o que ocorre mediante basicamente duas modalidades, o treinamento, mais focado em tarefa e, o desenvolvimento, centrado em conhecimentos mais arraigados, de maior valor e desta forma mais duradouros e demorados para adquirir. Marras (2000) esclarece que treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa, embora possam utilizar técnicas em comum, mas perseguem objetivos diferenciados. Conforme o autor, o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece uma macrovisão do negócio, preparando-o para atuações mais consistentes e geralmente no longo prazo. Dutra (2006) destaca que o desenvolvimento se encontra como uma preparação de pessoal com maior nível de complexidade.

A organização onde esse estudo foi realizado é do setor financeiro e atua em financiamentos para diferentes segmentos de mercado, como agricultura, saúde, construção e indústria. Essa pesquisa foi realizada na área operacional deste banco. O setor de financiamentos movimentou R\$ 1,4 trilhão (um trilhão de reais) em 2009 no Brasil, abrangendo um total de 5.657 municípios e envolvendo 460 mil funcionários, conforme dados da Federação Brasileira de Bancos (Febraban, 2009), o que demonstra a relevância do setor.

O sistema de gestão de carreiras dessa organização foi estabelecido em 2008, tendo em vista proporcionar serviços de maior qualidade. Para fins de preservação do nome da empresa, não será divulgado seu nome. O objetivo central da pesquisa foi investigar a percepção de um grupo de colaboradores, em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento do banco, para identificação das perspectivas dos participantes com vistas aos processos de melhorias.

## 2. Referencial Teórico

Treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa, embora ambos possam utilizar técnicas em

comum, na verdade perseguem objetivos diferenciados. O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão do negócio, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos (MARRAS, 2000). As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2006). Para Chiavenato (2004) os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e organizacional.

## 2.1 Treinamento

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou otimização do trabalho (MARRAS, 2000). Para Bohlander (2005), o treinamento é relevante no desenvolvimento e fortalecimento das competências, que são um conjunto básico de conhecimentos e experiências que dão às empresas uma vantagem sobre os concorrentes. Muitas vezes, o termo treinamento é usado de forma casual para descrever qualquer esforço da empresa para estimular aprendizagem, entretanto, se concentra na atuação de curto prazo.

Marras (2000) divide o processo de treinamento em quatro etapas: [1] diagnóstico e levantamento das necessidades, identificadas por instrumentos como questionários e outras intervenções que verifiquem as demandas dos colaboradores; [2] planejamento e programação, o que conforme Behmer (2002) se refere à identificação das necessidades reais e preparação do treinamento; [3] execução, que é aplicação do que foi planejado, o que conforme Falcão (2006) e Boog e Boog (2006) inclui adequada noção da aprendizagem vivencial; e [4] avaliação dos resultados, referente à avaliação dos resultados.

A execução do treinamento é a aplicação daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem identificadas na organização. Para a execução há dois elementos importantes: (a) a qualidade da aplicação dos módulos; e (b) a eficiência dos resultados. A qualidade está ligada aos fatores como didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do módulo, qualidade dos recursos e as técnicas utilizadas (MARRAS, 2000).

Segundo Bohlander (2005), a escolha a respeito dos métodos de treinamento é o aspecto fundamental para execução do programa, para identificar quais são os meios mais adequados para que os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) sejam aprendidos. Para o autor, os programas de treinamento podem ser divididos em dois grupos: funcionários em cargos não gerenciais e para gerentes, sendo que os métodos são semelhantes, porém, o segundo mais direcionados aos gerentes.

Existem várias técnicas de treinamento, dentre as quais se destacam os estudos de caso, simulações, seminários e *workshops*, *coaching*, *mentoring* e métodos vivenciais. O estudo de caso é uma técnica que estimula a criatividade e instiga a familiarização com os problemas do dia a dia (MARRAS, 2000). As simulações, segundo Bohlander (2005), costumemente utilizadas no treinamento de pessoas que operam equipamentos dão ênfase ao realismo destes com um custo mínimo e máxima segurança. Os seminários permitem troca de ideias e conceitos, com a vantagem de interação e intercâmbio de experiências (CHIAVENATO, 2009), e os *workshops*, por sua vez, são diferenciados por se tratar de trabalhos em grupos ou

equipes a partir da apresentação de conceitos e ideias. O *coaching* é um método indicado para pessoas em desenvolvimento, principalmente em posições de direção ou liderança (BEHMER, 2002). Bernhoeft (2002) diz que o *coaching* pode ser visto como uma ferramenta muito eficiente para o desenvolvimento e motivação de pessoas por seus responsáveis, focando aspectos que exigem treinamento, exploração e novas responsabilidades com uso intensivo de *feedbacks* e orientações. O *mentoring* pode ser deferido como a relação de uma pessoa experiente (mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (orientando), ou seja, é voltado para o desenvolvimento e é proporcionada orientação, modelagem de papel, compartilhamento de contatos e redes de relacionamento e apoio geral (CHIAVENATO, 2009). Métodos vivenciais envolvem dinâmicas de grupo, jogos de diversos tipos, atividades ao ar livre, esportes radicais, trabalhos voluntários e outros (FALCÃO, 2006). Segundo Boog e Boog (2006), essa técnica é realizada em locais abertos, ao ar livre, e beneficia tanto o indivíduo quanto o coletivo. São várias as possibilidades de aplicações e de competências a serem desenvolvidas e/ou reforçadas no *outdoor training*.

## 2.2. Desenvolvimento de pessoas

O desenvolvimento de pessoas é mais complexo e mais profundo que o treinamento, e conforme Dutra (2009), faz parte da preparação dos colaboradores para cenários mais exigentes, quais requerem maior nível de comprometimento e apresentam maiores níveis de dificuldade. Segundo o autor, é preciso agregar os conceitos de competência e carreira, para dar direção e foco ao desenvolvimento. Também visa, ainda, que o colaborador possa assumir cargos de maior necessidade intelectual.

Entre os diversos fatores adotados pelas organizações para fazer a sua escolha em termos de desenvolvimento, Marras (2000) diz que a noção de talento recai sobre as pessoas que apresentam excelente desempenho, entre outros, nos seguintes itens: quociente de inteligência, nível de inteligência emocional, qualidade educacional, identificação com a cultura organizacional, nível motivacional, habilidade de negociação, técnica ou capacidade decisória, espírito de liderança, maturidade, *background* e trajetória estável. Dutra (2009) menciona a carreira como ponto importante no desenvolvimento pessoal, e Bohlander (2005) salienta que um programa de desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com a dos colaboradores.

## 2.3. Gestão Estratégica de Pessoas

Para Albuquerque (1999 *apud* FISCHER, 2002), a expressão “administração estratégica de recursos humanos” surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, sob diferentes perspectivas, seja com base nas críticas ao papel funcional e/ou burocrático e nas fraquezas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão. De acordo com Albuquerque e Wood (1992 *apud* FLEURY & FLEURY, 2001), essa expressão diz respeito à participação de todos no processo de elaboração das estratégias, ou seja, essa discussão não deve ser apenas privilégio de uma minoria pensante, mas de várias esferas da vida organizacional. Ainda para os mesmos autores, a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia

funcional que irão integrar a estratégia da organização.

De acordo com Mascarenhas (2008), diminuir a distância entre as necessidades previstas para a implantação das estratégias corporativas e as realidades das organizações, em termos de pessoas para implantá-las, implicava em executar o planejamento estratégico de pessoas alinhado às decisões tomadas pela alta direção. O crescimento da gestão estratégica de pessoas fez com que os papéis da gestão de pessoas e da área de RH fossem questionados, e diversos autores defenderam a mudança da atuação da área de RH. Para o mesmo autor, no nível de gestão de pessoas, o planejamento estratégico de pessoas pode ser entendido como os processos por meio dos quais são antecipadas demandas ambientais e dos negócios, bem como direcionadas essas demandas em suas dimensões de gestão de pessoas.

#### 4. Metodologia da pesquisa: Estudo de Caso

A presente pesquisa, desenvolvida mediante a técnica do Estudo de Caso, foi operacionalizada conforme os preceitos de Yin (2001), e se caracteriza como um estudo de caso do tipo simples. Foi utilizada apenas uma unidade de análise, o banco. Neste sentido, o foco consiste em estudo exploratório, tendo em vista absorver da realidade elementos relevantes para a identificação de novos elementos que possam contribuir para teorias vindouras. Para Coutinho e Chaves (2002, p.222), este método é como “um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida”, que é o caso, ou seja, não pretende estipular generalização, mas sim aprofundar o estudo de um tipo de ambiente, que no futuro poderá contribuir para estudos mais amplos.

Este Estudo de Caso, de abordagem quantitativa, pode ser classificado quanto à natureza como pesquisa-diagnóstico (exploratória), pois buscou identificar a percepção dos colaboradores da área Operacional em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento de um banco. Para a coleta de dados, foi realizada, primeiramente, pesquisa documental, observação assistemática, conversas informais e aplicação de um questionário. O público-alvo dessa pesquisa foi a área operacional, composta por 40 colaboradores, sendo que foi obtido retorno de 30 colaboradores (3 gestores e 27 analistas). Vale destacar que desses, 60% é do sexo feminino, 40% está há mais de seis anos na empresa, 43% tem idade entre 26 e 35 anos e 90% estão no cargo de analista. Destaca-se, ainda, que o método de Estudo de Caso foi operacionalizado atendendo ao que se pede em termos de múltiplas fontes de evidência (BRAMBILLA, 2011).

O questionário aplicado contemplou a seguinte estrutura: total de 28 questões, divididas em três partes: [1] **Primeira:** seis questões referentes ao perfil dos colaboradores (gênero, idade e tempo de empresa); [2] **Segunda:** 20 afirmações com opção de resposta em escala tipo *Likert* (do 1 ao 5), na qual 1- Discordo totalmente, 3- Neutralidade e 5- Concordo Totalmente; [3] **Terceira:** duas questões, sendo uma fechada com resposta de múltipla escolha e outra do tipo aberta, tendo em vista a captação de percepções adicionais sobre o tema.

Antes da aplicação efetiva do questionário, foi realizado um pré-teste, com cinco colaboradores, para identificar possíveis dificuldades na interpretação dos dados. Desta forma, puderam ser realizadas alterações necessárias no formulário de coleta de dados (questionário). O instrumento foi encaminhado aos colaboradores através de *e-mail*, sendo que alguns devolveram por meio eletrônico e outros de forma física. Para análise dos dados coletados, foram utilizadas as técnicas de análise estatística com o uso da

frequência e médias das respostas, e para a questão aberta utilizou-se a análise de conteúdo, extraíndo as categorias iniciais, intermediárias e finais (BARDIN, 1977).

O Estudo de Caso foi desenvolvido em um banco que atua em financiamentos para diferentes segmentos de mercado, como a agricultura, saúde, construção e indústria. Esse localiza-se em Porto Alegre, RS, e possui filial em São Paulo, SP, contando com cerca de 250 funcionários. Essa pesquisa foi realizada na área operacional desse banco. O setor de financiamentos movimentou R\$ 1,4 trilhão (um trilhão e quatrocentos mil reais) em 2009 no Brasil, abrangendo um total de 5.657 municípios e envolvendo 460 mil funcionários, conforme dados da Febraban (2009), o que demonstra a relevância do setor.

## 5. Resultados do estudo

Os dados coletados através de questionário foram separados em quatro blocos: [1] Gestão Estratégica de Pessoas; [2] Treinamento; [3] Desenvolvimento; e, [4] Pontos Fortes e Oportunidades de Melhorias ao Programa. Os 30 colaboradores que responderam ao questionário foram divididos em dois grupos: Gestores (dois coordenadores e um gerente) e Analistas (demais colaboradores). Os resultados estão separados por gestores e analistas e, após essa descrição da frequência, são comentadas as médias de cada bloco, na visão dos gestores (três respondentes), dos analistas (27 respondentes) e na visão geral (30 respondentes). O Bloco 4, dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhorias para o Programa, foi analisado através da técnica análise de conteúdo, por tratar da pergunta aberta no questionário aplicado.

### 5.1. Bloco 1: gestão estratégica de pessoas

Esse bloco de perguntas buscou identificar a percepção dos colaboradores em relação às iniciativas de treinamento e desenvolvimento e seu alinhamento com as estratégias corporativas. Nesse requisito, a visão dos gestores respondeu por uma pontuação com média final de 4,25 em 5 pontos possíveis. Identificou-se que há uma gestão estratégica de pessoas, pois a maioria concordou com todas as afirmativas.

Na visão dos analistas, a média final foi de 3,46 e isso representa que, na maioria das questões, foi escolhida a opção Neutro ou Concordo. Cabe ressaltar que a opção Neutro, indica que o entrevistado não conhece o assunto ou não quis manifestar-se. A média geral final do bloco foi de 3,54, o que indica uma neutralidade substancial e vem ao encontro à média dos analistas que se posicionaram dessa maneira, em sua maioria. É importante destacar que os analistas representam 27 colaboradores dos 30 entrevistados. Nota-se maior neutralidade e discordância em relação às competências-chave, desempenho, treinamento alinhado às estratégias e programa de desenvolvimento.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o capital humano representa as competências estratégicas, pois envolve a disponibilidade de habilidades, conhecimento e talento para executar as atividades requeridas pela estratégia. Em complemento a isso, é importante o que Dutra (2009) destaca, que as competências individuais estão ligadas às entregas, isto é, a contribuição efetiva do indivíduo à organização. Os autores ainda citam alguns dos benefícios associados ao alinhamento da função gestão de pessoas à estratégia corporativa: [1] atingir a criação de valor por meio de sinergias entre o capital humano e organizacional; [2]

tornar clara a contribuição da função gestão de pessoas para a entrega da oferta de valor da organização; [3] facilitar a mensuração dos ativos intangíveis; e [4] maximizar a eficiência de processos internos de gestão de pessoas e a alocação de recursos com o desenvolvimento do capital humano e organizacional (KAPLAN, NORTON, 2004).

Conclui-se que é necessário que o programa de desenvolvimento e as estratégias do banco sejam disseminados em todos os níveis, não apenas no nível de gestão. Além disso, que as competências individuais também possam ser trabalhadas com base nas competências-chave, para tanto, precisam ser mais bem exploradas.

## 5.2. Bloco 2: treinamento

O objetivo desse bloco de questões foi identificar como as etapas de treinamento são executadas e o impacto sob a visão dos gestores e analistas. Nessa etapa, foram utilizadas cinco questões escalares, com medição de frequência. São abordadas nesse bloco algumas técnicas de treinamento e desenvolvimento, que podem contribuir mais para aprendizado, de acordo com a visão dos colaboradores, expressas pela Tabela 1. Destaca-se que essas técnicas fazem parte do questionário, e foram obtidas através do referencial teórico do estudo.

TABELA 1 - Técnicas de treinamento e desenvolvimento.

	GESTORES	%	ANALISTAS	%
<b>Grau 1</b>	<i>On the job</i>	6,66	<i>On the job</i>	43,33
<b>Grau 2</b>	Estudo de casos	3,33	Palestras	20
<b>Grau 2</b>	<i>On the job</i>	3,33	Métodos vivenciais	20
<b>Grau 2</b>	<i>Workshops</i>	3,33	Estudo de casos	16,66
<b>Grau 3</b>	<i>Coaching</i>	6,66	<i>Workshop</i>	30

Fonte: elaborado pelos autores.

É importante destacar que na tabela anterior foram consideradas somente as técnicas com maior percentual de incidência. Esta classificação foi estipulada com base nas respostas, de acordo com o grau de importância manifestado pelos gestores e analistas.

A técnica *On the job* foi classificada em primeiro lugar, tanto para os gestores (6,66%) quanto para os analistas (43,33%). No banco em estudo, essa técnica é bastante utilizada, principalmente quando um colaborador inicia na atividade, outro colaborador ou até mesmo o gestor ensina as tarefas. Em segundo lugar, os gestores (3,33%) apontaram três técnicas: estudos de caso, *on the job* e *workshops*. Para os analistas (20%), em segundo lugar, ficaram as palestras e métodos vivenciais. Os estudos de caso são interessantes à atividade, pois segundo Marras (2000) essa técnica estimula a criatividade e instiga a familiarização com os problemas reais do dia a dia.

Os *workshops* oportunizam trabalhos em grupos ou equipes, a partir da apresentação de determinado conceito. Behmer (2002) fala que os mesmos proporcionam o exercício dos conhecimentos. Por meio da observação assistemática, se identificou que as subcélulas do setor operacional podem preparar *workshops* para disseminação das suas atividades e processos dentro do setor, e até mesmo para as demais áreas. As

palestras trazem benefícios quando o foco é apresentar algum tema aos colaboradores, sendo que o ministrante deverá ter o domínio do assunto (BEHMER, 2002).

Os métodos vivenciais, também apontados pelos analistas como importantes, tratam de diversos aspectos relacionados à vivência, e com eles é possível trabalhar a superação de medos, inseguranças, relacionamento de equipes, entre outros. Falcão (2006) diz que as metodologias vivenciais (dinâmica de grupo, jogos de diversos tipos, atividades ao ar livre, esportes radicais, trabalhos voluntários e outros) têm sido utilizadas com grandes níveis de sucesso.

Em terceiro lugar, ou grau de importância 3, os gestores (6,66%) apontam o *Coaching* e os analistas (30%) apontam os *Workshops*, esse último já citado anteriormente. *Coaching*, de acordo com Behmer (2002), é um método indicado para pessoas em desenvolvimento, principalmente em posições de direção ou liderança. Esse método exige comprometimento do *coach* e do *coachee*. Na área operacional, pode ser aplicado com um grupo de pessoas-chave, um grupo piloto e, de acordo com os resultados obtidos, estender aos demais funcionários.

A visão dos gestores (média 4,20) se destaca positivamente em relação à visão dos analistas (média 3,55), e na média de todos os colaboradores, o resultado é 3,61. Os resultados são tendenciosos ao concordo. Pode-se concluir o que precisa ser melhorado, através das médias mais baixas. As questões posteriores (médias 3,23 e 3,13 respectivamente), demonstram que as etapas de diagnóstico e programação de treinamento podem ser mais bem trabalhadas. De fato, uma etapa influencia a outra, e no momento em que é realizado o diagnóstico adequado, os treinamentos serão programados de acordo com as necessidades dos colaboradores. Haverá conseqüentemente melhor aproveitamento. Alguns autores como Behmer (2002) e Marras (2000) citam exemplos de diagnóstico: mudanças organizacionais, identificação de conflitos, entrevistas de saída, baixa produtividade, grupos de discussão dentre outros possíveis.

### 5.3. Bloco 3: desenvolvimento de pessoas

Por meio desse bloco de perguntas buscou-se verificar a percepção dos gestores e analistas sobre o desenvolvimento de pessoas, que proporciona crescimento profissional e pessoal aos colaboradores. Observou-se que os três gestores (10%) e 21 analistas (70%) consideram que os treinamentos oferecidos contribuem para o seu desenvolvimento, conforme questionado. Destaca-se que os dois analistas (7%) que discordaram e os quatro (13%) que ficaram neutros estão na empresa com tempo de trabalho entre um e cinco anos.

Quando se fala que cada um é o responsável pela sua carreira e que conhece as ferramentas que o banco alcança para o planejamento da mesma, apenas um gestor (3%) ficou neutro e os outros dois (6%) concordaram. Entre os analistas, há uma divisão, pois 15 (50%) concordaram, nove (30%) ficaram neutros e três (10%) discordaram. Essa neutralidade pode estar relacionada à gestão estratégica de pessoas, que trata do sistema de gestão de carreiras e desenvolvimento.

Foi possível identificar que os gestores, assim como nos dois blocos anteriores, apresentam uma concordância em relação ao desenvolvimento (3,95). Na visão dos analistas, há uma neutralidade grande (3,29). Face à média geral desse bloco (3,36), vale salientar que em comparação com os outros blocos, este



apresentou as menores médias, tanto para os gestores, quanto para os analistas, inclusive na média geral. Houve maior discordância, ou neutralidade (médias: 2,23 e 2,47, respectivamente), e o mapa de carreira e as etapas de aplicação do desenvolvimento não são conhecidos, principalmente pelos analistas. Conforme citado anteriormente, a teoria aborda a importância de todos conhecerem os processos, regras, programas, enfim, que a relação entre empresa e colaborador seja clara (DUTRA, 2009). O colaborador é responsável pela sua carreira e deve procurar saber o que a empresa oferece para o seu desenvolvimento (BOHLANDER, 2005). Conclui-se que é necessária uma melhor divulgação do programa de desenvolvimento, maior participação de todos e explorar a educação corporativa, pois segundo Eboli (2004), a educação garante o sucesso das organizações.

#### 5.4. Bloco 4: pontos fortes e oportunidades de melhoria

A última pergunta do questionário, do tipo aberta, foi desenvolvida através da Análise de Conteúdo, seguindo o que preconiza Bardin (1977), da qual foram extraídas as ideias centrais para a elaboração das categorias. Com base no agrupamento das categorias iniciais, intermediárias e criação de novas ideias, foram estabelecidas duas categorias finais, de modo a indicar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias, com base na visão dos colaboradores. As categorias finais estão descritas a seguir, na Tabela 2.

TABELA 2 - Apresentação das categorias finais.

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Ideias Centrais</b>	<b>Categorias Finais</b>
Programa Estruturado Disponibilidade de Recursos	Estrutura e recursos	Um programa estruturado e recursos facilitam o desenvolvimento de pessoas.	<b>Categoria I</b> Pontos fortes: estrutura e recursos
Divulgação e Abrangência do Programa RH e Gestão Alinhados	Comunicação e Alinhamento	A comunicação e alinhamento das ações já realizadas e futuras são essenciais.	<b>Categoria II</b> Oportunidades de Melhoria para o Programa
Diagnóstico e Programa de Treinamento Execução e Avaliação dos Treinamentos Visão Ampla do Treinamento	Treinamento	As quatro etapas do treinamento são fundamentais para capacitação da equipe.	
Mapa de Carreira Avaliação de Desempenho	Desenvolvimento e Carreira	O desenvolvimento através das competências e desempenho promove a evolução na carreira.	

Fonte: elaborado pelos autores.

##### 5.4.1. Categoria I: pontos fortes: estrutura e recursos

As respostas providas enfatizam que o banco em estudo disponibiliza programa bem estruturado e

com boas ideias e os colaboradores demonstram sua satisfação com iniciativas que os valorizam e promovem o desenvolvimento. Adicionalmente, entendem que há recursos para investir cada vez mais na capacitação e desenvolvimento de seu capital humano, conforme os relatos evidenciam. O respondente (E24) destaca que *a existência do programa configura um ponto forte para a empresa e é bem estruturado*, assim como o respondente (E19) menciona que *um ponto forte é a atenção do banco para com os seus funcionários*.

Para Fleury e Fleury (2001), a motivação dos colaboradores é essencial para que se obtenha comprometimento de uma equipe de trabalho. Nestes termos, se torna importante proporcionar ambiente de trabalho satisfatório para que os funcionários fiquem motivados.

#### **5.4.2. Categoria II: oportunidades de melhoria para o programa**

Nessa categoria, buscou-se sintetizar o que, na visão dos colaboradores do banco, pode ser melhorado para contribuir com o desenvolvimento e para o avanço das suas carreiras. Estes elementos estão vinculados com a gestão estratégica de pessoas, na qual foi identificado que o programa precisa ser explorado em todos os níveis do banco e não apenas nos níveis de gestão. Conforme já mencionado, Dutra (2009) diz que a gestão estratégica de pessoas preza por uma relação clara entre empresa e colaborador.

O segundo ponto destaca-se pelas fases do treinamento. De acordo com Marras (2000), o treinamento é composto por quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação. Observa-se que pode haver um melhor aproveitamento dos treinamentos se realizado um diagnóstico mais efetivo e conforme já citado, a ferramenta de avaliação de desempenho é uma oportunidade de constatar a necessidade de treinamento. Para compor a programação do treinamento, Behmer (2002) diz que os recursos precisam ser cuidadosamente definidos. Se os treinamentos forem diagnosticados, a programação será mais efetiva e provavelmente não ocorrerão situações da participação de pessoas que não precisam, de acordo com depoimento de alguns analistas. A execução dos treinamentos, citada pelos analistas, carecem de treinamentos mais focados às atividades. Quanto à avaliação, quarta etapa do treinamento, percebe-se que na visão dos colaboradores, falta uma ferramenta para acompanhamento dos resultados, o que pode proporcionar melhor dimensionamento das atividades e retornos.

Com esta categoria final, conclui-se que há necessidade de melhor comunicação e alinhamento entre todos, em relação ao programa de capacitação e desenvolvimento e em relação às estratégias. Pode-se qualificar o diagnóstico e avaliação de treinamento, bem como na definição de competências a serem exploradas para o desenvolvimento das pessoas, o que resultará em avanços na carreira.

### **6. Considerações finais**

O objetivo desse estudo foi identificar a percepção dos colaboradores da área operacional, em relação ao programa de desenvolvimento de um banco especialista em financiamentos. O tema T&D foi escolhido por ser de grande importância para as organizações, considerando que a empresa em questão está diversificando seus segmentos de atuação no mercado, e isso diante de alta competitividade. Primeira-

mente, buscou-se conhecer o sistema de gestão de carreiras desse banco, através de pesquisa documental, conversas informais com especialistas da área de Recursos Humanos e observação assistemática.

Após a descrição do sistema de gestão de carreiras, foram coletados dados por meio de questionário, aplicado aos colaboradores da área operacional. O questionário foi composto por perguntas fechadas (em escala do tipo *Likert* e 1 aberta). Foi possível mensurar através das perguntas fechadas e de uma análise quantitativa, a opinião dos colaboradores sobre determinados grupos de questões. A última pergunta do questionário, do tipo aberta, possibilitou uma análise qualitativa (análise de categorias), mais profunda e termos de relatos.

Nesse estudo, foi possível identificar que os colaboradores da área operacional entendem que existe um programa bem estruturado, porém a grande maioria não conhece especificamente a parte de desenvolvimento e suas etapas de aplicação. Isso mostra que as ações não estão atingindo todos os níveis da organização e que a comunicação pode ser melhorada. Conclui-se que o objetivo desse estudo foi atendido e pode ser considerada uma importante informação para o Banco, pois no contexto atual é relevante conhecer a visão de seus colaboradores e, a partir disso, realizar um trabalho conjunto visando ao desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEHMER, S. I. O processo de Treinamento. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**. Vol. II. São Paulo: Gente, 2002.
- BERNHOEFT, A. R. Ferramentas de Humanização: coaching, counseling e mentoring. In: BOOG, G.; e BOOG, M. (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**. Vol.II. São Paulo: Gente, 2002.
- BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BRAMBILLA, F. R. Metodologia de Pesquisa em Administração: Considerações sobre Estudo de Caso. **Revista da FAE**, v.14, n.1, p.190-208, 2011.
- COUTINHO, C. P.; CHAVES, J. H. O Estudo de Caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, v.15, n.1, p.221-243, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. 2.ed. São Paulo: Gente, 2004.
- FALCÃO, P. Métodos vivenciais em T&D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (Coords.) **Manual de treinamento e desenvolvimento processos e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- FEBRABAN: Federação Brasileira de Bancos. **Portal de Informações Febraban.** (2009). Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/bd/>>. Acesso em: 16 ago. 2013.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos balanced scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa:** a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.