



DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA PROPOSTA DE TREINAMENTO PARA O SETOR FINANCEIRO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

LUZ, Rita de Cássia Cardozo da ¹

RESUMO

Esse artigo resulta de uma pesquisa aplicada aos colaboradores do setor financeiro de uma instituição de ensino, que buscou identificar as necessidades de aprendizagem e competências a serem desenvolvidas. Neste sentido, considerando-se os resultados identificados foi proposto um programa de T&D em relação às áreas apontadas com maior deficiência, visando o objetivo principal que é reestruturar o departamento financeiro da instituição, unindo num único núcleo quatro setores que atuam separadamente. Trata-se de um estudo de caso único associado à pesquisa exploratória, em que os dados foram coletados a partir de questionários aplicados aos colaboradores e de entrevistas com gestores.

Palavras-chave: Pesquisa. Treinamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This article results from a survey applied to employees in the financial sector of an educational institution, looking for identify learning needs and competences to be developed. Therefore, considering the results identified, was proposed a program of T & D in relation to areas identified with greater disability, aiming at the general goal that is to restructure the financial department of the institution, uniting in a single core four sectors that operate separately. This is a single case study associated with

¹ Acadêmica do CST Processos Gerenciais. E-mail: rita@mrtec.com.br

exploratory research, where data were collected from questionnaires to employees and interviews with managers.

Keywords: Research. Training. Development.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, administrar uma organização de grande porte com poucos recursos, sem perder a qualidade dos serviços prestados, é um dos maiores desafios da gestão. A organização em questão vem passando por um profundo e complexo processo de reestruturação, que conta inclusive com uma nova equipe diretiva. Dentre as necessidades identificadas, se destaca a reestruturação do departamento financeiro. Essa reestruturação visa criar uma nova imagem Institucional, interna e externa, a partir de mudanças significativas no “*modus operandi*” que foi fortemente apoiado na nova gestão.

Trata-se da unificação das quatro áreas financeiras que até então atuam isoladamente, instaladas em prédios diferentes, muitas vezes concorrendo entre si. Assim, o estudo buscou resposta para a indagação: Como integrar os colaboradores dos quatro setores e atualizá-los frente às mudanças de cultura organizacional, possibilitando um melhor atendimento de seus usuários, despertando-os para o engajamento? Assim, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa aplicada ao departamento financeiro de uma instituição de ensino, a fim de levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento específicas para o setor.

A motivação para este estudo parte de uma proposta de pesquisa articulada à disciplina de Educação Empresarial. A pesquisa foi realizada por um acadêmico do CST de Processos Gerenciais e aplicada aos colaboradores do departamento financeiro. Nesse sentido, tendo em vista a unificação do setor financeiro em um núcleo único e o processo de mudança decorrente desta união, o presente estudo justifica-se por possibilitar conhecer o grupo com o qual se vai trabalhar e mapear suas dificuldades, anseios e necessidades. E com a consolidação dos dados elaborar um plano de treinamento e desenvolvimento que contemple as ferramentas necessárias para alcançar os objetivos da instituição, visando atuar na mudança de comportamento destes colaboradores, que estarão unidos em apenas um departamento, após atuarem por muitos anos, separadamente.

2 O SETOR ANALISADO

O setor financeiro opera de uma forma geral, frente aos assuntos relacionados ao pagamento de fornecedores e recebimento de clientes. Este setor atua em quatro departamentos distribuídos em salas e prédios distintos, atendendo diretamente os alunos das filiais da Instituição de todo o país, atuando de forma independente, geograficamente distanciados, divididos da seguinte forma: departamento de escolas com quatro colaboradores, departamento de graduação Presencial com vinte colaboradores, sendo que quatro deles atuam também vinculados à cobrança, departamento de graduação EAD com onze colaboradores e departamento de tesouraria que atende fornecedores e demais clientes, atuando com vinte e três colaboradores.

Os quatro setores, que juntos somam cinquenta e oito colaboradores, possuem atividades semelhantes: atendimento de todas as demandas financeiras relacionadas aos alunos; configurações do sistema operacional; controle de recebimentos e de pagamentos de todas as filiais; controle das contas correntes bancárias de todas as unidades (mais de cento e vinte contas); controle de títulos: remessas, retornos, baixas, alterações; efetivação de pagamentos por todas as filiais; atendimento a fornecedores, etc.

O fato de o setor atuar de forma fracionada, ou seja, separado em quatro departamentos isolados, provoca além da desunião do grande grupo, falhas frequentes na comunicação, perda da qualidade dos serviços prestados, passando, na maioria das vezes, a imagem de ineficiente, em razão de muitas ocasiões não atender as demandas mais simples do dia a dia, relacionadas tanto a clientes quanto a fornecedores e pela morosidade dos processos.

Esse cenário, além causar desvios nos fluxos de processos e provocar inúmeros retrabalhos, prejudica diretamente a satisfação dos alunos e demais *stakeholders*, e gera um grande desgaste para os colaboradores do setor. Buscando apresentar maior qualidade nos serviços prestados aos principais clientes, os alunos, e criar uma reestruturação mais harmoniosa e coesa, visando otimizar recursos humanos e financeiros, a administração decidiu por unificar os setores num único departamento.

Assim, com a possibilidade de unificação, objetiva-se que a gestão seja facilitada, os fluxos de processos se tornem mais estruturados e centralizados, os

colaboradores contemplados com melhor qualidade de vida e satisfação e os clientes e fornecedores atendidos adequada e satisfatoriamente.

Em virtude de ser considerado um setor de importância estratégica, que carece de atenção por ser o coração da empresa em qualquer tipo de organização, e devido às circunstâncias observadas no atual cenário de mudanças, que provoca um clima de insegurança nos colaboradores, o trabalho de integração será realizado de maneira que haja um entendimento sobre as necessidades da Instituição sob a ótica da nova gestão, sobre a importância do trabalho em equipe e do engajamento, isso tudo envolvendo também as lideranças e alta direção.

3 A METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Pradanov (1997 p. 15): “Pesquisar é buscar conhecimento e respostas.” Assim, para se levantar as necessidades de treinamento e também para se conhecer as carências das equipes existem diversas ferramentas e métodos que variam de acordo com as peculiaridades das empresas, dos problemas a serem tratados e também conforme o perfil dos colaboradores.

Nesse caso, em que se objetiva a reunião num único núcleo de diversos colaboradores que por muito tempo atuaram em setores separados, moldados por regras e cultura organizacional distintas, inseridos num cenário de mudanças e insegurança, a metodologia mais adequada é a Pesquisa Exploratória associada ao Estudo de Caso Único.

A Pesquisa Exploratória, de acordo com Pradanov e Freitas (2009 p. 140): “Visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele.”

Já o Estudo de Caso, segundo Pradanov e Freitas (2009 p. 140): “É uma metodologia de investigação particularmente apropriada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diferentes fatores.” Este método é adequado quando se pretende definir os tópicos de investigação de forma abrangente, quando se quer considerar a influência do contexto de ocorrência do fenômeno em estudo e quando se quer prover-se de múltiplas fontes de evidências. É um processo de investigação empírica com o qual se estuda um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre. De acordo com esse autor, o

Estudo de Caso representa a estratégia preferida quando colocamos questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Assim, a fim de que se tenha êxito alcançando-se os objetivos desejados é fundamental que todo o processo de análise e correção seja abordado através da visão sistêmica, ou seja, através da análise do todo e não de partes (SENGE; et al 1995). Desta forma é necessário que, além de se conhecer as necessidades dos colaboradores, se conheça também o setor em si. A Matriz SWOT é uma excelente ferramenta de análise, pois de acordo com McCreddie (2008) serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, segundo Rodrigues et al (2005), a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo. (RODRIGUES; et al, 2005).

A partir do diagnóstico realizado sob a ótica da nova administração, é possível vislumbrar excelentes oportunidades como a remodelação de setores de forma mais adequada, o mapeamento e correção de fluxos e processos, o que proporcionará um atendimento prestado com excelência e, conseqüentemente, a satisfação do cliente, abrindo caminho para uma nova era de relacionamento com os *stakeholders*. Isso tudo será possível em razão de pontos fortes, como o apoio da direção para os novos projetos propostos, um bom número de colaboradores, muitos deles com sólidos conhecimentos em relação ao sistema operacional, o que possibilita uma divisão mais ajustada das tarefas.

Os pontos fracos identificados passam por uma equipe insatisfeita, que manifesta sua insatisfação ao proferir comentários depreciativos constantes, com excesso de críticas à Instituição, contaminando o ambiente de trabalho e

desmotivando o grupo em si, falta de comprometimento e espírito de equipe e concorrência entre colaboradores do mesmo setor. Além das características comportamentais identificam-se pontos fracos relacionados à área técnica como falta de capacitação e treinamento da equipe para a utilização dos recursos disponíveis e falta de um sistema operacional compatível com as demandas, com ferramentas específicas que atendam às necessidades do setor.

Como ameaças, identifica-se a terceirização de funções, perda de clientes em virtude de um atendimento insatisfatório, incapacidade de reter talentos em razão da baixa qualidade de vida no ambiente profissional e falta de reconhecimento.

4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Chiavenato, o crescimento individual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. Para este autor, “desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização.” (CHIAVENATO, 2009 p. 17). Isso se refere ao crescimento intangível, aquele que não pode ser visualizado com facilidade, porque faz parte do núcleo do crescimento tangível.

Atualmente as organizações bem sucedidas são as que migraram do investimento em recursos tangíveis para o investimento em recursos intangíveis, pois este produz os melhores retornos e resultados. As pessoas constituem o único recurso vivo de uma organização por serem capacitadas de dinamismo, inteligência e incrível potencial de desenvolvimento.

Já Hoyler considera o treinamento:

Um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas, ou seja, treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com finalidade de fazer a mesma atingir os objetivos da empresa da maneira mais economicamente possível. (HOYLER, 1970 apud CHIAVENATO, 2009 p. 42).

Logo, concluímos que treinamento não pode ser considerado despesa, mas sim um investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Neste sentido, realizou-se um Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT, que de acordo com Marras (2009) envolve a pesquisa e a

respectiva análise pela qual se identifica o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho. Conforme esse autor o LNT é o primeiro passo no processo do sistema de Treinamento e Desenvolvimento. “Dele partem as demais ações do “que” e “como” fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.” (MARRAS, 2009, p. 152).

5 CONHECENDO OS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir dos resultados da pesquisa pudemos ter uma radiografia do grupo, o que será essencial na estruturação do Programa de T&D.

O grupo é formado por 50% de colaboradores com idades entre 20 e 30 anos, 22% entre 30 e 40 anos, 21% entre 40 e 50% e 7% com mais de 50 anos. Sendo que dois terços dele, ou seja, 64% estão com curso superior em andamento e 36% tem curso superior completo. Por ser uma instituição de ensino, a possibilidade de estudar pagando apenas vinte por cento do valor original é um benefício amplamente usufruído pelos colaboradores. Apesar de o grupo ser predominantemente de jovens estudantes, 72% são casados ou possuem união estável informal enquanto 21% são solteiros e 7% separados ou divorciados. 43% possui um filho, 29% 2 filhos 28% não têm filhos.

O grupo é proporcionalmente bem dividido no que se refere ao tempo de atuação na empresa, ou seja, um terço atua há menos de dois anos, outro terço de dois a cinco anos e outro há mais de cinco anos, sendo que desse último a metade atua há mais de dez anos na empresa. Em relação ao tempo de atuação no setor financeiro podemos identificar que a maioria, ou seja, 36% atua por menos de um ano e possui remuneração mensal entre um e dois mil reais.

Em relação às tarefas desenvolvidas no setor e o tempo dedicado a elas foi determinante na definição de pontos técnicos a serem abordados no programa de T&D, pois segundo o grupo pesquisado, 36% do tempo diário é dedicado para a realização de tarefas através da utilização do sistema operacional da empresa enquanto 24% em planilhas de Excel. Além da pesquisa estruturada com questões objetivas para analisar o grupo, aqui denominado cliente interno, foi utilizada também a metodologia de questionário com perguntas abertas, possibilitando consequentemente respostas pessoais e sem restrições.

Ao ser questionado sobre **o que mais agrada no setor**, o grupo, em sua maioria, abordou questões relacionadas ao bem estar, qualidade de vida, realização pessoal e relacionamentos, que juntos tiveram 89% das citações, tais como: flexibilidade de horários; sentimento de ser útil; estar trabalhando na área de formação e a realização de confraternizações. As questões relacionadas à área de conhecimento técnico tiveram apenas 11% das citações.

Apesar da empresa em questão estar passando pelo processo de reestruturação, os contratempos oriundos diretamente dessa situação não são percebidos no grupo, que ao ser questionado sobre **o que mais incomoda no setor**, abordou apenas 10% de questões relacionadas à infraestrutura, como calor nas salas e falta de local para fazer refeições. Porém, 90% das questões abordadas são comportamentais como: falta de comprometimento dos colegas; carga de trabalho desigual e falta de coleguismo, respeito e ética de colegas.

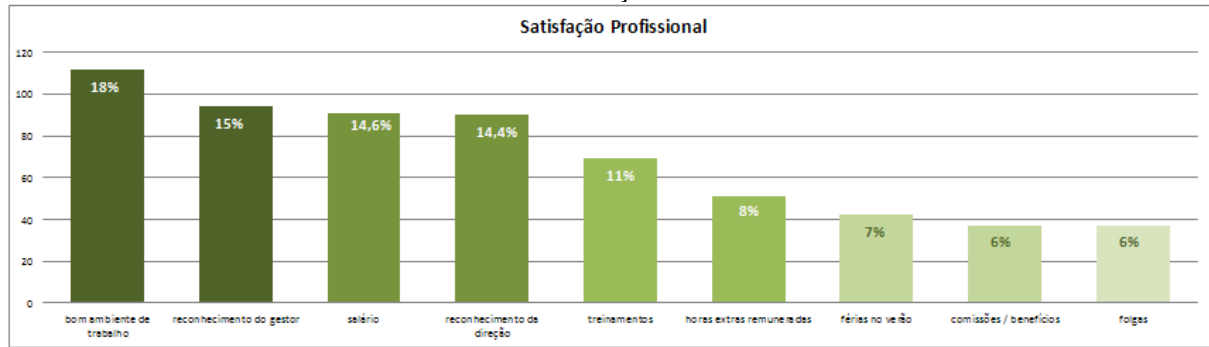
Em relação às **maiores dificuldades encontradas no setor** o grupo, ao ser questionado, abordou 36% de questões técnicas relacionadas ao sistema operacional utilizado pela empresa e a *hardwares* e *softwares* obsoletos.

Questões comportamentais tiveram 64% das citações, sendo que muitas delas relacionadas à falta de atuação dos gestores perante seus grupos, tais como: falta de integração do gestor com a equipe; retrabalhos por falta de comunicação e conhecimento centralizado e não compartilhado.

As respostas em relação às **maiores necessidades do setor**, somando 81%, também foram muito voltadas à área de relacionamentos: reuniões entre a chefia e funcionários e harmonia, respeito e união entre os colegas. As outras abordagens, totalizando 19%, foram relacionadas à área técnica como computadores mais rápidos; equipamentos mais modernos e mais recursos financeiros.

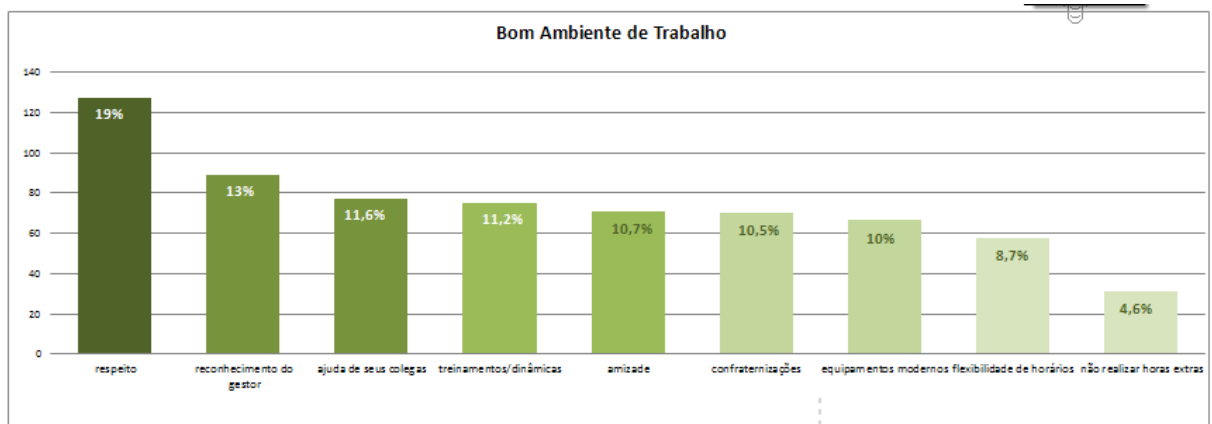
A pesquisa também abriu espaço para que os colaboradores pudessem fazer ao menos **três sugestões de melhoria** para o setor. As respostas a essa questão, confirmando as manifestações anteriores, foram 71% voltadas à área comportamental e de relacionamentos, com alusões à melhorias de processos internos como: realização de reuniões mensais ou quinzenais; mais diálogo entre chefe e funcionários e redistribuição de tarefas. Menções a respeito de infraestrutura tiveram 29% de citações, sendo a maioria voltada à melhoria nos equipamentos de informática.

Gráfico 1 - Satisfação Profissional



Fonte: Pesquisa Exploratória

Gráfico 2 - Bom Ambiente de Trabalho

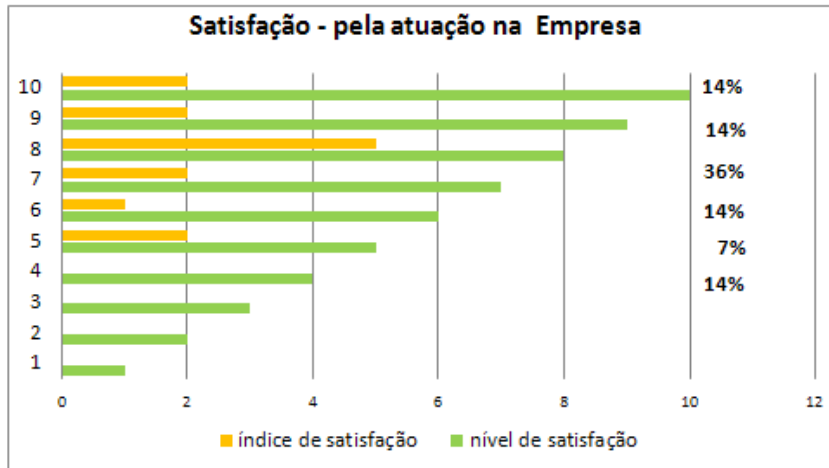


Fonte: Pesquisa Exploratória

Nas respostas às perguntas abertas não foram mencionados assuntos relacionados a salários, comissões ou benefícios. Estes temas foram abordados nas questões objetivas por já estarem dispostos como opção de escolha. No entanto, a resposta ao questionamento sobre os fatores que promovem a realização profissional surpreende, pois o tema salário aparece em terceiro lugar, antecedido por um bom ambiente de trabalho em primeiro e reconhecimento do gestor em segundo, enquanto comissões e benefícios aparecem em oitavo lugar, num total de nove resultados, conforme apresentado no Gráfico 1.

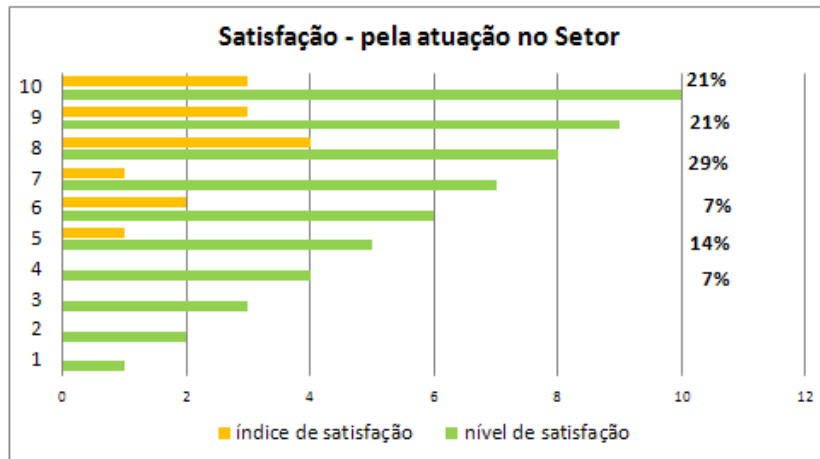
O mesmo comportamento é identificado em relação às justificativas para um bom ambiente de trabalho. Respeito, reconhecimento do gestor e ajuda dos colegas aparecem em primeiro, segundo e terceiro lugares respectivamente. Enquanto flexibilidade de horários e não realizar horas extras está em oitavo e último lugares respectivamente, num total de nove resultados, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 3 - Satisfação pela atuação na Empresa



Fonte: Pesquisa Exploratória

Gráfico 4 - Satisfação pela atuação no Setor



Fonte: Pesquisa Exploratória

Em relação à satisfação pela atuação no setor e na empresa, considerando uma pontuação de um a dez, sendo um a pior avaliação satisfatória e dez a plena satisfação, o resultado é surpreendente se for ponderado o cenário de mudanças da instituição e as respostas dos colaboradores às perguntas abertas. 28% dos pesquisados possuem níveis 9 e 10 de satisfação em relação à atuação na empresa e 42% os mesmos níveis em relação ao setor. Tanto para satisfação em relação à atuação no setor quanto na empresa o nível 8 foi o mais indicado, sendo 29% e 36% respectivamente. Não foram identificadas menções relacionadas aos níveis de 1 a 4, conforme apresentado nos Gráficos 3 e 4.

A maneira pela qual um indivíduo se ajusta às suas frustrações e resolve seus conflitos geralmente é aprendida. Interesses, atitudes, motivações e expectativas são fortemente influenciados pela aprendizagem frente às situações enfrentadas. (CHIAVENATO, 2009, p. 23).

Segundo esse autor, apostar em treinamento e desenvolvimento é transformar o capital intelectual em resultados tangíveis na forma de lucratividade, valor agregado, valor de mercado, crescimento organizacional, imagem e reputação. Investir em pessoas é investir em quem, dentro das organizações, avalia as situações, pensa, interpreta, raciocina, age, decide, visualiza o mercado, atende o cliente e interpreta suas expectativas, introduz imaginação, criatividade e inovação.

6 A OPINIÃO DOS SETORES RELACIONADOS

Para que haja também um entendimento da visão periférica, ou seja, se conhecer a opinião dos demais setores que atuam diretamente relacionados ao financeiro, é necessário que os mesmos sejam igualmente investigados.

A partir dos resultados identificados pode-se concluir que o setor analisado apresentou desempenho regular, ou seja 60% das manifestações, em todos os quesitos de desempenho pesquisados: atendimento por telefone, atendimento presencial, conhecimento e habilidade, tempo de atendimento, pró-atividade para resolução de problemas e desempenho geral, tendo como pior pontuação a atuação em relação ao tempo de atendimento às demandas externas, alcançando 80% das avaliações como regular, considerando que as opções disponíveis para escolha foram excelente, bom, regular e péssimo. Nenhum dos quesitos avaliados alcançou mais de 20% como classificação excelente.

7 A OPINIÃO DOS GESTORES

Visando conhecer mais detalhadamente o setor, sob o ponto de vista dos gestores, a pesquisa foi também aplicada aos mesmos. As necessidades apontadas pelos pesquisados, como carentes de desenvolvimento, foram voltadas ao relacionamento tanto interpessoal, dentro da equipe quanto com outros setores e à área técnica dentro do setor financeiro. Em razão desse resultado confirmar as necessidades apontadas na pesquisa pelos colaboradores, é fundamental incluir no programa de T&D temas relacionados à motivação, trabalho em equipe, capacitação para a ferramenta Excel, matemática financeira e as principais operações de tesouraria. Os gestores justificam essas necessidades por objetivarem aumento da produtividade, redução de retrabalhos, mudanças de atitudes dos colaboradores e melhora no relacionamento interpessoal. Sendo que todos os colaboradores devem ser desenvolvidos na área de relacionamentos e os responsáveis técnicos de cada área capacitados na área técnica operacional.

Como sugestões de atividades a serem realizadas, os gestores apontaram cursos externos e internos e palestras, que deverão ser ministrados em períodos que não coincidam com férias, dividindo o grupo em duas equipes que participarão do programa em semanas intercaladas.

Frederick Herzberg foi um grande estudioso a respeito da importância da motivação para o trabalho. “Como resultado de seus estudos, afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho. Afirma inclusive que uma má supervisão ou a falta dela pode ser um grande gerador de insatisfação.” (HERZBERG apud MARRAS, 2009 p. 35).

Em virtude de haver nos resultados da pesquisa diversos relatos que evidenciam a atuação tímida dos líderes frente às suas equipes, é fundamental que esse assunto seja tratado com atenção especial, ou seja, incluir no Programa de T&D um módulo de capacitação de líderes.

8 MÉTODOS E TÉCNICAS

Segundo Chiavenato (2009 p. 41): “Treinamento é um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, e pelo qual as pessoas adquirem conhecimento, atitudes e habilidades em razão de objetivos definidos.”

A partir do tratamento dos dados e da análise das necessidades dos setores, elaborou-se um programa de treinamento levando em consideração o objetivo geral e os objetivos específicos do projeto.

Os métodos e técnicas a serem utilizados nesse processo de Treinamento e Desenvolvimento serão os seguintes:

- a) **método expositivo** - pressupõe uma aula expositiva, onde, mesmo sendo com uma exposição-dialogada, o centro da atenção sempre é a pessoa que ensina. No modelo andragógico busca-se centrar a atenção em quem aprende, por isso, é importante que esse método seja utilizado juntamente com outros, a fim de garantir uma participação mais ativa dos aprendizes.
- b) **jogos e dinâmicas** - são métodos de aprendizagem, que envolvem a vivência de diferentes situações, propostas pelo facilitador, para que o jogo seja eficaz Gramigna (1995) indica a aplicação do ciclo de aprendizagem vivencial composto pelas seguintes fases:
 - 1º fase - planejamento e execução: nessa fase, as pessoas planejam e executam as atividades propostas pelo facilitador.
 - 2º fase - relatório de emoções: nessa segunda etapa, as pessoas relatam os sentimentos que tiveram durante o jogo (ansiedade, medo, euforia, tensão, frustração, alegria, etc..)
 - 3º fase - análise de processo: após a execução das tarefas do jogo, as pessoas deverão analisar e discutir o processo do grupo, de tudo o que ocorreu no jogo (desde a fase de planejamento) e os resultados obtidos.
 - 4º fase - generalização: nesta fase o grupo deve comparar os resultados da análise que fizeram sobre a sua vivência no jogo, com a realidade de seu dia-a-dia na empresa, buscando identificar diferenças e semelhanças.
 - 5º fase - aplicação “do que foi vivenciado e discutido” completando o ciclo, as pessoas podem elaborar um plano de ação visando a melhoria dos processos organizacionais;
- c) **workshops** - tem caráter de formação e proporcionam o exercício dos conhecimentos em questão. São recomendados para todos os tipos de intervenção;
- d) **palestras** - indicadas para apresentações de curta duração sobre um tema específico, tem caráter informativo e pode gerar reflexões. São recomendadas para aperfeiçoamento e educação continuada;

- e) **tempestade de ideias (*Brainstorming*)** - é uma técnica utilizada para estimular a criatividade dos participantes, visando a geração de novas ideias. Solicitamos ao grupo que deixe funcionar sua imaginação, evitando a crítica. Essa técnica é muito utilizada para a busca de alternativas inovadoras para a solução de problemas;
- f) **técnicas vivenciais** - propõem o “aprender fazendo”, pois envolvem a reprodução de uma determinada situação, onde as pessoas podem exercitar uma competência ou habilidade, podendo repeti-la até atingir o resultado esperado. Segundo Gramigna (1995), a aprendizagem vivencial é a consequência do envolvimento das pessoas em uma atividade na qual, além de vivenciá-la, elas têm a oportunidade de analisar o processo de forma crítica, extrair algo útil dessa análise e aplicar o aprendizado em seu cotidiano.

9 FINANÇAS E INVESTIMENTOS

Em virtude do projeto se basear principalmente em reestruturação de fluxos e capacitação de pessoas será realizado pelos próprios docentes da Instituição de Ensino, não havendo necessidade de investimentos em contratação de palestrantes ou profissionais relacionados, como professores e psicólogos, tampouco em infraestrutura relacionada ao local para a realização das atividades internas e externas ou com equipamentos de multimídia, como projetores e microfones. Todo o material didático e de divulgação, como cartazes, convites, crachás e apostilas, poderá ser produzido pela própria gráfica da Instituição. Os investimentos serão baseados principalmente em decoração e em alimentação, como almoços, lanches e *coffee breaks*. Para custear estas necessidades a organização buscará parcerias com empresas que apoiarão financeiramente o evento. O Programa de T&D será organizado pelos setores de Recursos Humanos e de Relações Públicas da própria Instituição.

10 CRONOGRAMA DE AÇÃO

Em virtude das necessidades identificadas através do resultado da pesquisa, o Programa de T&D será dividido em três grandes etapas, cada uma subdividida em fases, da seguinte forma:

1ª ETAPA - Capacitar lideranças: será dividida em três módulos abordando temas como: modelos mentais, autoconhecimento, tipos de líderes e estilos de lideranças, diferenças entre liderar e dirigir, competências e o sucesso pessoal, das equipes e das empresas.

2ª ETAPA - Integrar gestores e equipes: será dividida em quatro módulos, sendo que o primeiro voltado a apresentar a instituição, sua missão, visão e valores e as demais abordando temas motivacionais, de relacionamento e comportamentais, trabalho em equipe, ciclos virtuosos e pertencimento.

3ª ETAPA - Capacitar equipes para a ferramenta Excel e para o sistema operacional: será realizada em três módulos divididos em níveis básico, intermediário e avançado.

As três etapas estão previstas para ocorrerem num período de 40 dias e para todas elas está predita a participação efetiva da alta diretoria, que é essencial para que o programa tenha credibilidade e êxito, alcançando seus objetivos principais e específicos. Para reforçar essa estratégia a abertura do evento será realizada durante um café da manhã com a participação de todos os colaboradores convidados para o Programa de T&D. No decorrer da programação ocorrerão almoços coletivos também visando a integração.

11 PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO

Independente do tipo e do objetivo dos Programas de T&D, para que tenham êxito e alcancem os resultados desejados é fundamental que haja uma eficiente campanha de sensibilização, abrangendo todos os setores envolvidos, inclusive a alta direção, nesse caso a reitoria, pró-reitorias e diretores.

Sendo assim foram sugeridas três ferramentas de sensibilização: CARTAZES que serão impressos em tamanho A3 e afixados nos corredores que circunvizinham as salas onde atualmente funcionam os quatro setores financeiros, no interior dos respectivos setores, e também nos corredores que circunvizinham as salas da

reitoria e pró-reitoras, refeitórios, RH e outras áreas comuns; E-MAILS que serão enviados para todos os colaboradores dos setores alvo, incluindo os gestores e alta direção e os CONVITES IMPRESSOS PERSONALIZADOS que serão entregues pessoalmente a cada colaborador, a fim de que o mesmo sintá-se único e valorizado, e também aos gestores, reitores, pró-reitores e diretores.

12 AVALIAR RESULTADOS

Após 30 dias do término do Processo de Treinamento e Desenvolvimento deverá ser aplicada nova pesquisa de clima e entrevistas a fim de se medir os resultados alcançados, confrontado os três resultados:

- a) Pesquisa de Clima anterior ao Projeto;
- b) Pesquisas de Satisfação durante o Projeto;
- c) Pesquisa de Clima posterior ao Projeto.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi mapear as dificuldades existentes no departamento financeiro da organização analisada, tanto técnico-operacionais quanto comportamentais, a fim de que as mesmas possam ser corrigidas através de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento.

Através dos resultados identificados na pesquisa realizada com o grupo, com os gestores e com os setores relacionados, foi possível justificar a ineficiência dos serviços prestados e a insatisfação dos *stakeholders*. Contudo, esses resultados deverão ser utilizados como mecanismo propulsor para a reversão do atual cenário, e nesse contexto, alcançar a meta principal que é aprimorar o atendimento aos clientes, tanto externos quanto internos, visando sua satisfação, o resgate da credibilidade da instituição e aumento da qualidade de vida e engajamento dos colaboradores frente às mudanças da cultura organizacional.

Ao se concluir que investir em treinamento e em desenvolvimento é consequentemente investir em pessoas e, por conseguinte na própria instituição, conclui-se também que uma organização só será líder se seus colaboradores estiverem dispostos a serem líderes e comprometidos com a empresa. Logo, é necessário que as organizações privilegiem o investimento em recursos humanos,

no desenvolvimento contínuo e no monitoramento constante do capital humano, criando uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com os valores da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Barueri, SP: Manole, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

MCCREADIE, Karen. **A arte da guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: São Paulo: Globo, 2008.

PRADANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 1997.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico PT, 2005.

SENGE, P.; et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ULBRA - UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL. **Desenvolvimento de pessoas**. Curitiba: IBPEX, 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.