

Top Ser Humano

Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. - Banrisul

**Programa de Formação Banrisul:
valorizando pessoas,
compartilhando conhecimentos,
construindo carreiras.**

Adriana Rodrigues
Bárbara Gomes Silveira
Bruna Silva Travi
Carine Immig
Evelyn Asp Franzmann Sperotto
Lúcia Ceron Fouchy
Luciana Dutra de Oliveira
Marcelo Robaina dos Santos
Márcio Kaiser
Maria Inês Bica Belloni
Renan Ledur

PORTO ALEGRE
2019



ÍNDICE

- 1 Sinopse
- 2 Objetivo do Case
- 2 Introdução
- 6 Banrisul - Um olhar voltado às pessoas
- 7 Construindo Carreiras
- 10 Nivelando Conhecimentos
- 11 Do Ensino a Distância à sala de aula
- 11 Compartilhando Experiências e Conhecimentos
- 13 Construção colaborativa do conhecimento
- 14 Gestores Mentores
- 16 Jogos Corporativos – Vivências e Convivências
- 18 Avaliação no Treinamento Presencial
- 19 Vivenciando o aprendizado
- 20 Avaliando a Performance
- 21 Celebrando a Conquista
- 22 Investimento
- 23 Resultados dos Programas de Formação
- 25 Conclusão
- 27 Bibliografia
- 28 Informações dos autores



SINOPSE



Sempre acreditamos na nossa maior força: as pessoas, fontes inesgotáveis de potencialidades e recursos inexplorados, prontas a serem reveladas e preparadas para grandes mudanças. A Universidade Corporativa Banrisul capacita e desenvolve seus profissionais, através dos Programas de Formação, oportunizando crescimento, valorização pessoal e profissional para o desempenho de suas funções, trilhadas de acordo com as escolhas, aptidões e sonhos de cada um. Esses Programas, realizados no campus da Universidade, contam com diferentes metodologias e modernas ferramentas de aprendizagem, são construídos colaborativamente, com *expertise* interna. Primam pela criatividade, inovação, desenvolvimento humano, foco em liderança, gestão de equipes e gestão comercial. Compreendem quatro etapas distintas: Gestão do Conhecimento; Conhecimentos Específicos; Atividades Vivenciais e Avaliação de Performance. Durante essas etapas, os treinandos são acompanhados e orientados por gestores, mentores e coordenadores. Os Programas de Formação estão abertos a todos os profissionais que desejam se candidatar às funções específicas. Nos últimos 05 anos, participaram 948 profissionais nos diversos programas oferecidos. Os resultados quanto à evolução dos aspectos comportamentais e comerciais dos treinandos, evidenciam a força e o talento de cada um, demonstrando que estão plenamente capazes para assumirem os desafios de suas escolhas na construção de suas carreiras.

Palavras-chave: construção colaborativa, conhecimento, valorização de pessoas, construção de carreira, desenvolvimento, vivências.

OBJETIVO DO CASE

Desenvolver e preparar os profissionais do Banrisul, através dos Programas de Formação, valorizando o desenvolvimento pessoal e profissional, para que possam trilhar de maneira positiva, com melhor desenvoltura e desempenho suas carreiras dentro do Banco.

INTRODUÇÃO

Para uma empresa se desenvolver, é preciso que seus profissionais também se desenvolvam. No mundo corporativo, sobretudo no segmento bancário, o desenvolvimento de pessoas é a ferramenta que melhor potencializa resultados. Valorizar seus colaboradores é construir valor para a própria empresa. Nesse case, apresentamos os Programas de Formação Banrisul que são oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para todos os profissionais que desejam trilhar carreira dentro do Banco.

Desde sua criação, os Programas de Formação têm sido um divisor de águas na carreira e na vida dos profissionais do Banco, pois são eles que oferecem a formação para funções específicas, criando as oportunidades de ascensão às funções gerenciais da rede de agências Banrisul. Em 2014, os Programas de Formação foram reestruturados com base em uma pesquisa de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), agregando novas técnicas de aprendizagem para transformar o modelo de educação até então existente, adotando



práticas modernas e efetivas, construindo, junto com os profissionais do Banco, uma história de crescimento e reconhecimento.

Fleury e Fleury (1995) destacam diversas práticas utilizadas pelas organizações para desenvolvimento de aprendizado, através das práticas do dia a dia, feedback de pessoas que já passaram por treinamentos, contratações de profissionais com experiências no mercado e benchmarking com outras empresas. Assim, esses Programas foram cuidadosamente formatados de acordo com suas especificidades, vinculando as necessidades de desenvolvimento e valorização das pessoas às estratégias do negócio do Banrisul, para formar profissionais qualificados e fortalecer uma rede de relacionamentos, em que gestores, instrutores e treinandos possam contar uns com os outros e, juntos, construir uma história de sucesso.

Para os autores, Milkovich e Boudreau (2000) há distinção entre treinamento e desenvolvimento, sendo um mais operacional, e o outro, mais estratégico:

“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 torná-los futuros membros valiosos da organização.” (MILKOVICH e BOUDREAU, 200, P.338)

A partir da reestruturação, os Programas passaram a ter novos cronogramas, regimentos, critérios e parâmetros avaliativos específicos. Por possuírem cargas horárias que variam de 1160 a 1480 horas de formação, são considerados programas de longa duração. Foram estruturados para atender funções específicas da rede de agências, tais como Gerentes de Negócios, Supervisores, Gerentes de Mercado, Gerentes de Contas e Operadores de Negócios.

Os Programas de Formação também foram reestruturados com base no modelo de aprendizagem “70:20:10”, em que a maior parte do aprendizado dos profissionais acontece por conta das experiências, práticas e vivências, que são apresentadas nesse artigo. A partir desse modelo de aprendizagem, cada Programa de Formação foi redesenhado, resultando em quatro etapas distintas:

Gestão do Conhecimento – Prática Orientada;

Conhecimentos Específicos – Treinamento Presencial;

Atividades Vivenciais – Treinamento Prático;

Avaliação de Performance – Estágio.

Figura 1 - Programas de Formação - Etapas



Durante todas as etapas, os treinandos são acompanhados e orientados por gestores, mentores e coordenadores dos Programas.

As aulas e as atividades práticas são realizadas no campus da Universidade Corporativa, que conta com uma estrutura de salas de aula, laboratório de informática, salão de eventos, alojamentos, refeitório e extensa área verde propícia para atividades vivenciais.

A rede de relacionamentos e apoio mútuo entre os treinandos, proporcionada pelo período de imersão durante as formações, reforçam vínculos perenes que são levados às trajetórias de cada profissional na organização.

Nos últimos cinco anos, passaram pelos programas 948 profissionais que hoje atuam em funções específicas ou gerenciais, de grande importância para o Banco. A oportunidade de crescimento e valorização das pessoas é o maior investimento de uma organização, pois se traduz em satisfação pessoal, clima organizacional favorável, atingimento de resultados e retenção de talentos. Os Programas de Formação Banrisul representam o ponto de partida para todo colaborador que almeja ascender na carreira dentro do Banco e são referências de educação corporativa, transformando a trajetória de vida pessoal e profissional daqueles que passam por essa experiência.

“Participei da formação de Supervisores, primeira turma de 2017. Na minha opinião, a formação proporcionada pela Universidade Corporativa é uma experiência única. A imersão no processo é bastante intensa e socializante(...) nós, formandos, experimentamos e testamos vivências que nos preparam para a função que iremos desempenhar. Essa intensa convivência é que levo de mais precioso da formação. É um desses momentos únicos na vida. E graças a Universidade Corporativa. Graças ao Banrisul.”
(Edmar Forte, Ag Putinga, G. Adjunto)

BANRISUL - UM OLHAR VOLTADO ÀS PESSOAS

O Banrisul, empresa de economia mista constituída sob a forma de sociedade anônima, foi fundado em 12 de setembro de 1928. Como Banco múltiplo, atua nas carteiras: comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento e arrendamento mercantil e investimento. A rede de atendimento do Banco conta com 1.166 pontos no país, distribuídos em 514 agências, 187 postos de atendimento bancário, duas agências no exterior (Nova Iorque e Grand Cayman) e 465 pontos de atendimento eletrônico, para atender aproximadamente três milhões de clientes, estando assim, presente em 98% dos municípios gaúchos. A Direção-Geral do Banrisul é composta por um conjunto de 44 unidades de administração diretamente subordinados à Diretoria ou ao Conselho de Administração, divididos de acordo com a natureza de suas funções. Compõem o grupo Banrisul as empresas controladas e coligadas: Banrisul S.A Administradora de Consórcios, Banrisul S.A Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio, Banrisul Armazéns Gerais S.A., Banrisul Cartões S.A e Credimatone Promotora de Vendas e Serviços S.A.

A instituição conta hoje com um quadro de 10.048 profissionais, dos quais 1.131 atuam como gestores, sendo 493 Gerentes-Gerais, 431 Gerentes Adjuntos, 150 Gerentes Executivos e 57 Superintendentes.

O Banrisul tem 90 anos de caminhada, de sucesso, de conquistas e de história de vidas, protagonizadas pelas pessoas que são o alicerce desta sólida construção.

Refletir sobre essa trajetória que permeia a vida de cada um dos seus profissionais, é entender o sentimento de pertencimento e de orgulho dessas pessoas que carregam o Banrisul como sobrenome.



CONSTRUINDO CARREIRAS

O Banrisul, desde sua fundação, sempre teve uma política de formação e capacitação dos seus profissionais. Contar com colaboradores eficientes, dedicados e capacitados é um fator fundamental para o sucesso da organização, pois são eles que agregam valor à instituição, primando pela excelência no atendimento e pela qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Segundo Kilimnik e Sant'Anna (2006, p.94), os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica na organização. Assim, desenvolver os profissionais para que eles possam crescer no Banco é promover o crescimento sustentável da organização.



A Universidade Corporativa Banrisul atua como facilitador na construção de carreiras, buscando através dos Programas de Formação a excelência em seus processos de educação corporativa, sempre priorizando o desenvolvimento e valorização das pessoas, com novas competências e experiências que impactam positivamente em seu trabalho e na ascensão profissional.

Os Programas de Formação utilizam várias ferramentas de aprendizagem, como o modelo 70:20:10, LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. (1996), em que 70% do aprendizado se dá com experiências próprias dos treinandos, vivências, desafios, resolução de problemas, realização de atividades; 20% de aprendizado com os outros, interação com colegas, instrutores, mentores, *feedbacks*; 10% de aprendizado com os cursos, participação em congressos, workshops, leituras e certificações.

A Universidade Corporativa auxilia nos processos de desenvolvimento dos profissionais do Banco, abrindo portas para que eles tenham a possibilidade de se desenvolver cada vez

mais. Conforme Boog (2013, p. 12), o treinamento e o desenvolvimento devem contribuir para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados da empresa e dos indivíduos que nela trabalham. Para que esse processo ocorra, é preciso estimular o crescimento pessoal e o aprimoramento de competências e habilidades dos profissionais, através de programas efetivos que garantam a sustentabilidade da empresa.

Atualmente, o Banrisul conta com cinco Programas de Formação que constituem a base para ascensão de funções comissionadas na rede de agências:

 **Programa de Formação para Operadores de Negócios** - forma a base da carreira de ascensão na rede de agências. É o primeiro passo para os profissionais do Banco que almejam trilhar carreira comercial ou administrativa. Esse Programa tem 1.160 horas de formação e reforça o diferencial da Universidade Corporativa: capacidade de construção de soluções internas. Nos últimos cinco anos foram formados 337 profissionais e, para 2019, estão previstas mais quatro turmas para até 120 participações no Programa.

 **Programa de Formação para Gerente de Negócios** - capacita e desenvolve os profissionais para atuarem na rede de agência atendendo o público de Pessoa Jurídica. É o primeiro nível de comissionamento para quem pretende ser Gerente-Geral ou Gerente Comercial. Este programa tem 1480 horas de formação. Nos últimos cinco anos foram formados 246 Gerentes de Negócios e, para 2019, estão previstas mais três turmas para 90 participações no Programa.

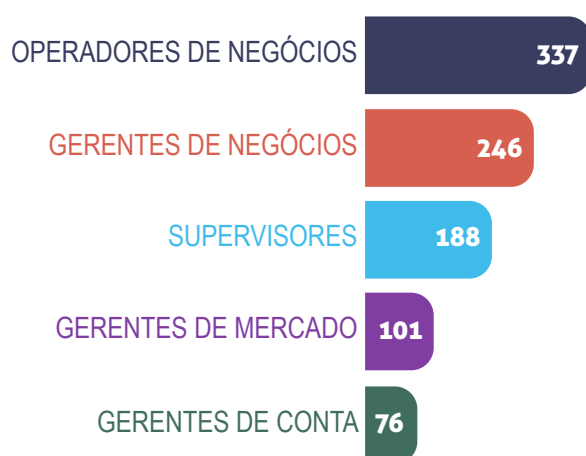
 **Programa de Formação para Gerente de Mercado** - capacita e desenvolve os profissionais para atuarem na rede de agência atendendo o público de pessoa jurídica e pessoa física. É o primeiro nível de comissionamento para quem pretende ser Gerente-Geral ou Gerente Comercial. Este programa tem 1480 horas de formação. Nos últimos cinco anos foram formados 101 Gerentes de Mercado e, para o primeiro semestre de 2019, estão previstas mais

duas turmas para até 30 participações no Programa.

● **Programa de Formação para Gerente de Contas** - capacita e desenvolve os profissionais para atuarem na rede de agência atendendo o público de pessoa física de alta renda. É, também, um primeiro nível de comissionamento para quem pretende ascender a Gerente-Geral ou Gerente Adjunto. Este programa tem 1160 horas de formação. Nos últimos cinco anos foram formados 76 Gerentes de Contas e, para o primeiro semestre de 2019, estão previstas mais duas turmas para até 20 participações no Programa.

● **Programa de Formação para Supervisores** - capacita e desenvolve os profissionais para atuarem na rede de agência atendendo o público interno e externo do Banco. Voltada para área mais administrativa da agência, é o primeiro nível de comissionamento para quem pretende ascender a Gerente Adjunto. Este programa tem 1480 horas de formação. Nos últimos cinco anos foram formados 188 Supervisores e, para o primeiro semestre de 2019, estão previstas mais duas turmas para até 60 participações no Programa.

Gráfico 1 - Programas de Formação – Alunos formados de 2014 a 2018



Apresentamos, a seguir, as etapas e algumas particularidades desses Programas que os tornam referência de educação corporativa para o Banrisul.

NIVELANDO CONHECIMENTOS

Esta etapa, denominada de Prática Orientada, é iniciada logo após a primeira semana de Treinamento Presencial.

O objetivo da Prática Orientada é propiciar ao treinando conhecer todas as áreas da agência, acompanhando e efetivamente executando atividades propostas de acordo com as especificidades de cada função, promovendo nivelamento de conhecimentos, autogerenciamento, planejamento e administração do tempo. A Prática Orientada é o momento para que os treinandos busquem fazer a gestão do conhecimento. É uma oportunidade para que tenham uma visão do macroambiente de agência, conhecendo diferentes áreas, interagindo com os colegas, participando de reuniões e tomadas de decisão ao nível estratégico.

Nessa etapa, os treinandos são destacados em agências do Banco, indicadas pelas Superintendências Regionais, para cumprir um plano de ação pré-formulado; realizar, na plataforma EAD, uma seleção de cursos pertinentes à função escolhida, e desenvolver algumas atividades propostas.

São 80 horas de Prática Orientada, em que os treinandos têm o acompanhamento de gestores de agências e colaboradores mais experientes. Cabe aos gestores acompanhar, orientar, incentivar e, se necessário, redesenhar com os treinandos um novo plano de ação. É também um momento de reflexão e de conscientização sobre mudanças na vida pessoal e profissional para aqueles que decidem evoluir na carreira.

Ao final dessa etapa, contamos com dois indicadores de desenvolvimento de aprendizagem: prova de sondagem de conhecimentos com base em todos os conteúdos vistos nesse período e parecer comportamental pertinente à função, realizado pelo gestor.

DO ENSINO A DISTÂNCIA À SALA DE AULA

O mundo corporativo demanda métodos colaborativos e compartilhados de desenvolvimento. Relacionado a isso, tem-se a utilização de modernas ferramentas de ensino-aprendizagem. Dessa forma, a plataforma EAD é uma importante ferramenta de aprendizagem nos Programas de Formação, pois permite que os treinandos façam a autogestão do conhecimento, escolhendo os cursos mais relevantes para seu desenvolvimento, otimizando tempo de sala de aula.

COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS

Os Programas de Formação Banrisul são os primeiros passos na trajetória dos profissionais que buscam a ascensão de funções comissionadas na rede de agências. Após passarem por uma rigorosa seleção, com uma grande quantidade de concorrentes, os profissionais selecionados, ingressam no campus da Universidade Corporativa, onde são recepcionados por uma equipe de colaboradores do Banrisul, formada por representantes da Gestão de Pessoas, instrutores e mentores. A partir desse momento, os treinandos se tornam protagonistas de suas carreiras, dando início à etapa de Treinamento Presencial, em que o conhecimento é a chave-mestra para abrir caminhos de novas conquistas.

A primeira semana de Treinamento Presencial é focada em aspectos comportamentais



com o objetivo de promover reflexões a respeito das mudanças na vida pessoal e profissional de cada treinando. Após essa primeira semana, os treinandos são direcionados para a Prática Orientada, momento oportunizado para nivelamento de conhecimentos.

No treinamento presencial as aulas sobre produtos e serviços têm abordagens teóricas e expositivas, as atividades práticas e vivenciais são realizadas através de simulações, estudo de casos, jogos corporativos e workshops com participação de mentores. Os treinamentos presenciais contam com carga horária que varia de 120 a 380 horas, de acordo com as especificidades da função. Isso significa conviver no campus da Universidade Corporativa, de segunda a sexta-feira, por um período de três a nove semanas.

Essa etapa traz, em essência, uma experiência de completa imersão. São aulas semanais de turno integral, muito trabalho em equipe, aplicação de dinâmicas de grupo com objetivo de desenvolver habilidades comportamentais e de intensa interação com colegas de sala de aula. Essas atividades diárias somadas ao convívio pessoal criam laços e reforçam as capacidades comportamentais de cada profissional. Fala-se em imersão, principalmente, em razão de que o campus da Universidade é o local onde as aulas são ministradas e que a maioria dos treinandos ficam hospedados. Esse ambiente estabelece vínculos, promove a integração, autoconhecimento, contribui para o aprendizado e fortalece as relações interpessoais e trabalho em equipe.

O comprometimento dos treinandos com suas carreiras é evidenciado no excelente desempenho em cada uma das atividades do Treinamento Presencial.



Para Chiavenato (2010), desenvolver pessoas é dar oportunidade de crescimento:

“Treinamento é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura — e não apenas ao cargo atual”. (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

O Treinamento Presencial vai além de oferecer conhecimentos sobre produtos e serviços, eles são pensados para evolução de carreira e desenvolvimento dos profissionais do Banco.

“Tive o privilégio de participar dos Programas de Formação de Operador de Negócios e Gerente de Negócios e o conhecimento adquirido somado as amizades construídas durante este período foram de extrema importância para o meu crescimento pessoal e profissional no Banrisul. Compartilhar experiências com colegas de alto nível, focados no aprendizado e evolução profissional me impulsionou a buscar cada vez mais novos objetivos na carreira.” **(Márcio Danieli, Gerente de Negócios, Ag Restinga)**

CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DO CONHECIMENTO

No Banrisul, a construção do conhecimento se dá de forma colaborativa e dialógica, utilizando a *expertise* interna, valorizando os profissionais que se destacam em suas especialidades, visando uma maior integração e sintonia entre os colaboradores e a cultura da empresa. São mais de 120 profissionais participando como instrutores nos Programas de Formação. Todos esses os instrutores do Banco são capacitados por um programa de instrutoria interna com mais de 100 horas de desenvolvimento.

Os Programas de Formação apresentam diversas inovações, entre elas, a customização

dos conteúdos, que deixaram de ser unicamente teóricos e passaram a integrar atividades práticas e vivenciais. Os conteúdos são desenvolvidos e ministrados majoritariamente por instrutores internos e somente 10% por profissionais contratados no mercado. A transdisciplinaridade também é uma inovação presente na produção de todo conhecimento compartilhado nos Programas, trazendo conteúdos e práticas que perpassam diversas áreas de conhecimento.

“Participar do processo de formação de um profissional que almeja a ascensão na carreira é muito desafiador e estimulante, pois para alguns uma semente está sendo germinada conforme a bagagem que trazem consigo, enquanto para outros, essa semente está sendo plantada pela primeira vez, e este é o maior desafio, transmitir para alguns um assunto com o qual nunca tiveram contato e conscientizá-los da relevância que o tema tem para a carreira a qual almejam.” **(Ronaldo Charao Silveira, instrutor, Segurança Patrimonial)**

GESTORES MENTORES

Muitos gerentes do Banco participam dos Programas de Formação, contribuindo com conhecimento empírico e experiência profissional, contando suas histórias profissionais e **cases** de sucesso. Esses relatos de momentos vividos e aprendidos servem para demonstrar o quanto todos estão no mesmo caminho, seguindo um mesmo objetivo. Uma história de vida motiva e serve de inspiração para construção de novas histórias. O gestor passa a ser referência, assumindo um papel de mentor nos Programas de Formação, gerando motivação e engajamento para os treinandos. Essa participação do Gestor representa uma inovação no processo de formação, buscando uma maior integração com os treinandos, propiciando fortalecer a construção colaborativa nos conhecimentos e experiências adquiridas.

Segundo Crisp e Cruz (2009), o processo de mentoria é definido como um método formal pelo qual uma pessoa mais experiente e com uma maior sabedoria, exerce um papel de apoio ao supervisionar e incentivar a reflexão e a aprendizagem de uma pessoa menos experiente, de modo a facilitar o seu desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento da sua carreira profissional.

Com uma visão sistêmica, os gestores trazem para a sala de aula abordagens de suas experiências nos negócios do banco, aconselhando e sugerindo estratégias com aplicabilidade para o dia a dia das funções específicas.

A participação dos gestores em sala de aula fortalece o objetivo dos Programas de Formação para o desenvolvimento de pessoas e construção de carreiras, pois esses profissionais também já passaram pelos Programas e hoje se destacam em funções gerenciais.

Apresentamos abaixo alguns depoimentos que destacam a importância da mentoria:

“Participar do Programa de Formação de Supervisor e posteriormente da mentoria me propiciou uma experiência incrível, (...) instrutores altamente preparados e focados nos objetivos propostos. O crescimento pessoal percebido foi amplamente benéfico para todos os envolvidos e não há como valorar esse ganho que a Universidade Corporativa disponibiliza aos colaboradores que querem obter formação e auxiliar o Banrisul com seu envolvimento”
(André Lima, Gerente Adjunto, Ag. Gal Câmara)

“Tenho orgulho de fazer parte do Banrisul, por ver que nossa Empresa e a Universidade Corporativa estão sempre buscando novas formas de aprimorar os processos de formação, como a recente experiência que tive participando do processo de mentoria recebendo os novos gerentes de negócios.” **(Alex Sandro Pereira, Gerente Geral, Ag. Três Arroios)**



JOGOS CORPORATIVOS – VIVÊNCIAS E CONVIVÊNCIAS

Os jogos corporativos fazem parte dos Programas de Formação e são referência nas formações, pois incentivam a cooperação, tomada de decisão, práticas de liderança e planejamento, consolidando um trabalho de desenvolvimento pessoal e de melhorias de processos. Eles são realizados durante o Treinamento Presencial.

A inclusão dos jogos corporativos é outra inovação nos Programas de Formação, e deu-se justamente pela necessidade de relacionar a teoria com a aplicabilidade da função, através da aprendizagem experiencial. Com as atividades propostas pelos jogos, os treinandos são colocados a prova de simulações que trazem situações enfrentadas na rotina diária de uma agência. São desenvolvidos para aprimorar as relações interpessoais, trabalhos em equipe e habilidades de liderança. Assim, de acordo com Senge:

“A organização de aprendizagem deve permitir às pessoas a aprender juntas de forma contínua. A aprendizagem em equipe seria um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe criar os resultados desejados, e envolve necessariamente o diálogo e a discussão.” (SENGE, 1990)

A estrutura dos jogos é propícia para a aprendizagem e desenvolvimento dos treinandos, pois estimulam criatividade, atitudes proativas, habilidades de negociação, gerenciamento de



equipes e feedback construtivos. Experimentar as atividades propostas pelos jogos promovem autoconhecimento, aprimora os conhecimentos técnicos e fortalece a tomada de decisão.

Os jogos corporativos acontecem durante todo o período da etapa de Treinamento Presencial, estão diretamente relacionados aos conteúdos ministrados nos Programas de Formação e contam com a participação dos respectivos instrutores. As atividades dos jogos, de acordo com o grau de complexidade, são classificadas em: Tarefas, Desafios e Missão.

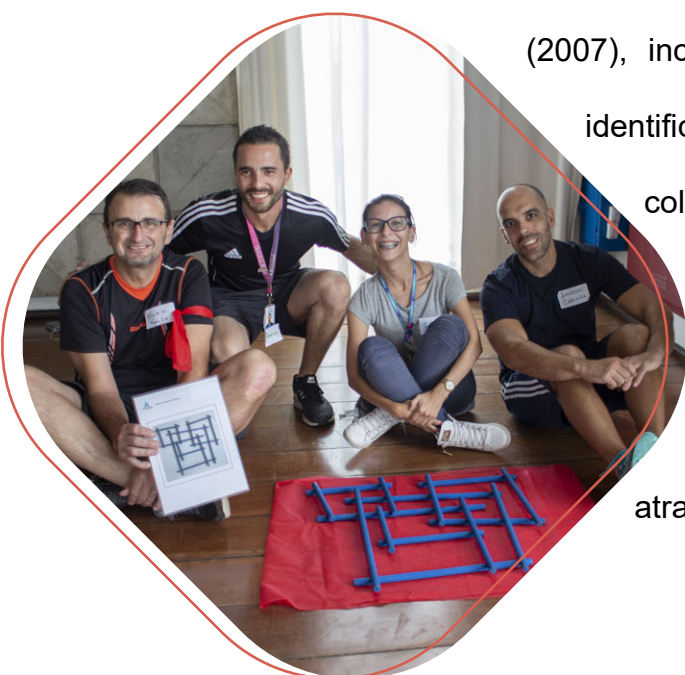
As Tarefas, atividades com menor grau de complexidade, contemplam um único conteúdo ministrado. São realizadas através do método de resolução de exercícios, com procedimentos pré-combinados, onde a situação é claramente definida e as informações relevantes estão disponibilizadas aos treinandos.



Os Desafios, atividades com grau médio de complexidade, contemplam dois ou mais conteúdos ministrados e favorecem a transdisciplinaridade. São realizados através do método de estudo de casos, auxiliando a compreensão dos conteúdos ministrados. De acordo com GIL

(2007), incentiva ainda a análise conceitual do problema, a identificação de diferentes modos de encontrar soluções e a colocação em prática das soluções encontradas.

A Missão, atividade com maior grau de complexidade, contempla assuntos relacionados às especificidades da função escolhida. Realizada através do Método de Seminário, é uma atividade de



longa duração que permeia toda a etapa do Treinamento Presencial, sendo executada exclusivamente pelos treinandos. Possibilita aos treinandos desenvolver capacidade de pesquisa, produção de conhecimento, comunicação assertiva, administração do tempo e planejamento. Compreende mapa conceitual, dinâmica de grupos e dramatização, relacionados ao tema proposto.

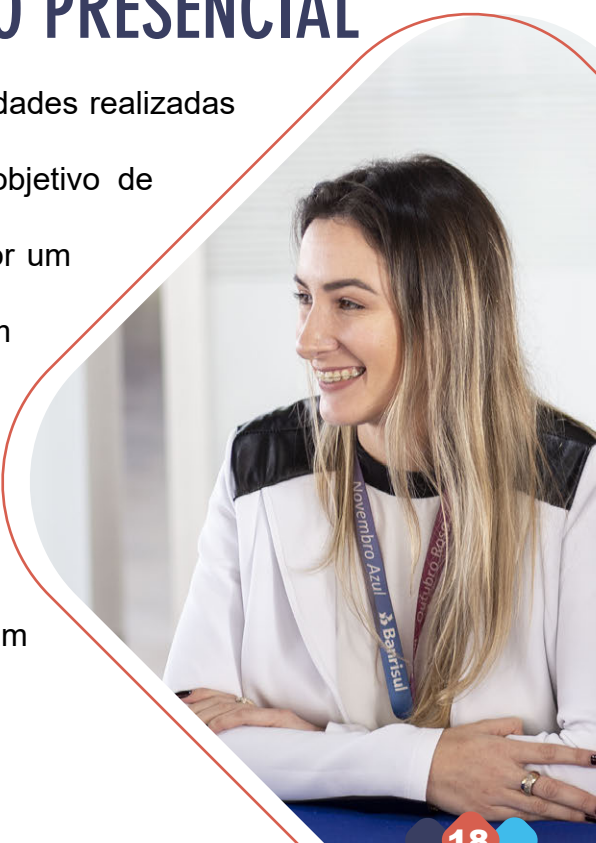


Segundo Andrade e Amboni (2004), propiciar uma situação de aprendizagem clara e específica que facilite a percepção e a análise de situações reais de vida, ajudando o treinando a compreender melhor os fatos e fenômenos estudados. Os Jogos Corporativos, em sua totalidade, buscam um maior engajamento e comprometimento dos treinandos com relação às suas escolhas profissionais, possibilitando experienciar novas situações e se enxergar em novos contextos.

AVALIAÇÃO NO TREINAMENTO PRESENCIAL

A avaliação faz parte de um conjunto de fases e atividades realizadas durante o Treinamento Presencial. Sendo assim, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento dos treinandos, optou-se por um modelo de avaliação mais formativa, mais dialogada, com *feedbacks* pontuais, informando resultados parciais a cada atividade proposta, oferecendo a eles possibilidades de desenvolvimento.

Durante o Treinamento Presencial os treinandos passam



por várias etapas de avaliação como provas objetivas, apresentação de *cases*, rodadas de negociação, atividades dos jogos corporativos e banca avaliativa. As notas das provas e trabalhos de sala de aula compõem um ranking final. A classificação por ranking estabelece a ordem na qual os treinandos têm a prioridade na escolha das vagas disponibilizadas nas agências para a etapa de Estágio. Não havendo vagas suficientes, os treinandos remanescentes passam a compor um banco de talentos aguardando por novas vagas, mantendo sua posição no ranking.

BOUDREAU e RAMSTAD (2007) enfatizam a importância do desenvolvimento de um banco de talentos de alto potencial e desempenho para preencher as posições que contribuem diferentemente para a vantagem competitiva sustentável de uma organização.

VIVENCIANDO O APRENDIZADO

Os treinamentos corporativos podem ser feitos de muitas formas: por meio de dispositivos eletrônicos, videoconferências, apostilas e muito mais. Porém, é com o Treinamento Prático que o treinando obtém subsídios para performar de maneira efetiva durante seu período de estágio, observando e acompanhando um profissional que já está no exercício da função.

Nos Programas de Formação, o Treinamento Prático é um complemento da etapa de Treinamento Presencial, que antecede o Estágio, momento de aprendizagem, com vivências práticas e aplicáveis, inerentes às rotinas da função escolhida. Para realização desta etapa, os treinandos são direcionados para agências, indicadas pelas Superintendências Regionais, que tenham profissionais experientes para orientá-los.

David Kolb (2015) define a aprendizagem como o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Percebe-se através de relatos dos profissionais que já passaram pelas formações que, após o Treinamento Prático, os treinandos se sentem

mais fortalecidos e munidos de conhecimentos para o Estágio, etapa em que são efetivamente avaliados para assumir a função.

“O Programa de Formação para Gerente de Negócios, no qual passei três meses da minha vida, num momento de transição e muito aprendizado, foi decisivo para meu crescimento profissional e amadurecimento pessoal.”
(Cristiane Rorig, Gerente de Negócios, Ag. Garibaldi)

AVALIANDO A PERFORMANCE

Aplicar todo o conhecimento adquirido é fundamental para aqueles que querem assumir a nova função no Banco. O planejamento é ferramenta essencial para desenvolver um bom trabalho, conquistando e ganhando a confiança dos novos colegas e dos novos clientes, mas também alcançando os critérios necessários para aprovação e efetivação na função escolhida. As redes de relacionamentos formadas nas etapas de Prática Orientada e Treinamento Prático, assim como os conhecimentos e experiências compartilhados, contribuem favoravelmente para o sucesso desses profissionais.

São 960 horas destinadas ao desenvolvimento e gestão de performance na função escolhida. É uma etapa de grande desafio, pois o profissional em estágio é confrontado pelo seguinte paradoxo: validação de aprendizado com aplicabilidade de conhecimentos adquiridos e entrega de resultados para aprovação no Estágio. É importante salientar que os profissionais em estágio não estão sozinhos nesta caminhada. Os gestores assumem um importante papel nessa etapa, o desafio de convergir o trabalho e o talento dos seus estagiários em energia para obtenção dos objetivos estratégicos da organização, criando, com eles, uma consciência estratégica. “As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem” (Senge, 1990, p.135).

No estágio, o desempenho dos estagiários é submetido a duas avaliações distintas que combinadas resultam na aprovação, prorrogação ou não aprovação do seu estágio. São elas: Aspectos Comportamentais e Performance Comercial.

O objetivo das avaliações dos Aspectos Comportamentais é verificar e acompanhar o desenvolvimento do estagiário quanto aos aspectos de atitude, postura, empenho, organização, planejamento e aderência aos direcionamentos, comercial e estratégico, durante todo o período de estágio, buscando orientá-lo e auxiliá-lo neste processo.

A avaliação de Performance Comercial é feita através do direcionamento comercial, que engloba a evolução de pontuação do Sistemas de Metas, Estratégia Comercial e Adimplência da Carteira. É responsabilidade do gestor acompanhar regularmente o estagiário, revendo planejamentos e estratégias adotadas objetivando melhorar, dia a dia, a performance de resultados.

O aprendizado na organização é um ato contínuo e requer, muitas vezes, mudanças comportamentais, posturais e de atitudes, para que os resultados traçados sejam atingidos. A Universidade Corporativa, juntamente com as unidades envolvidas, acompanha o desenvolvimento dos estagiários orientando-os para a obtenção de sucesso no estágio.

CELEBRANDO A CONQUISTA

Toda conquista deve ser celebrada. A conclusão dos Programas de Formação é uma grande conquista para os treinandos. A cerimônia de Formatura é um dos mais belos momentos desses Programas. Ela é realizada anualmente reunindo todas as turmas que concluíram os Programas de Formação, instrutores, gestores e diretores do Banco.



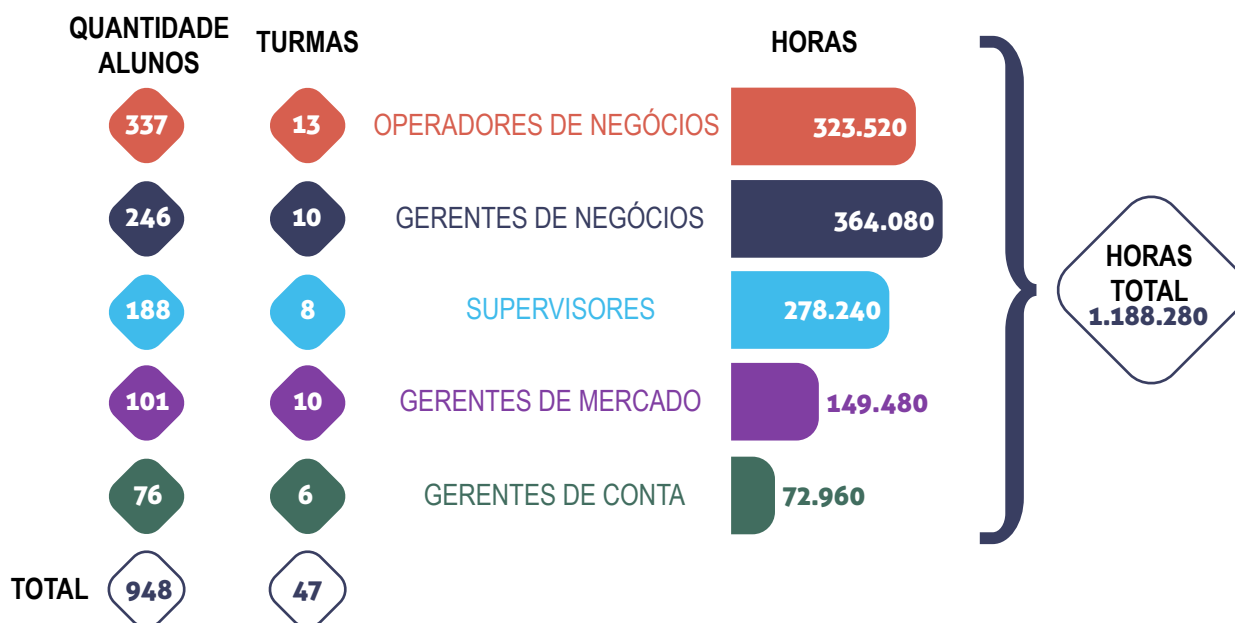
Com ela se compartilha a alegria de se ter finalizado um momento tão importante para os profissionais e para o Banco, assim como, se expressa o reconhecimento para aqueles que, contribuíram para essa conquista: instrutores, mentores e colaboradores.

INVESTIMENTO

Nos últimos cinco anos, o Banrisul investiu R\$ 9,4 milhões nos Programas de Formação para um público de 948 treinandos, compreendendo ações de capacitação e desenvolvimento, logística, pagamento de instrutores, hospedagem, ajuda de custo e alimentação.

Conforme Gráfico 2, foram realizadas 1,18 milhões de horas nos Programas de Formação, isso significa uma média de 1.250 horas de desenvolvimento por treinando no período de 2014 a 2018.

Gráfico 2 - Programas de Formação Banrisul (período 2014 - 2018)



RESULTADOS DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO

Nos últimos cinco anos, os Programas de Formação Banrisul conseguiram atender a demanda da organização, com a formação de 948 novos profissionais capacitados, qualificados e motivados para assumir funções específicas e estratégicas para o sucesso do Banco.

Os Programas de Formação Banrisul cumprem papel importante para o crescimento e a sustentabilidade do negócio, a medida que apoiam a movimentação e a sucessão dos profissionais que atuam no Banrisul.

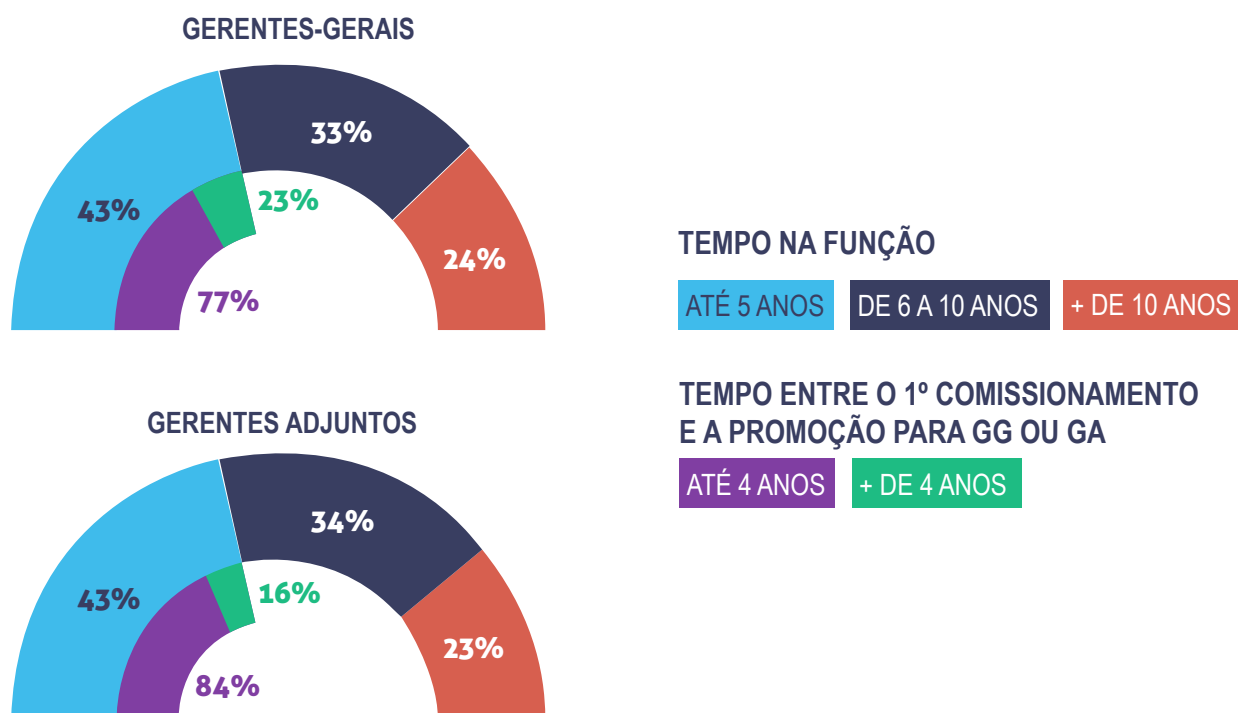
A efetividade do resultado dos Programas de Formação é evidenciada na rápida ascensão dos profissionais que passam pelos Programas, especialmente após a reestruturação.

Observamos que, nos últimos 5 anos, 397 empregados ascenderam para cargos gerenciais na Rede de Agências nas funções de Gerente-Geral e Gerente Adjunto. Sendo, 80% desses empregados com investidura em funções específicas (funções base para a ascensão) recentemente, em um prazo de até 4 anos.

O gráfico 3 apresentado a seguir demonstra o detalhamento quanto à acessão dos profissionais nos últimos anos, demonstrando que os profissionais que passam pelos Programas de Formação conseguem obter melhor desenvoltura e desempenho na carreira dentro do Banco por estarem qualificados e preparados para os desafios da função, ascendendo a cargos gerencias em sua maioria em um curto período.



Gráfico 3 – Tempo na função Gerentes-Gerais (GG) e Gerentes Adjuntos (GA)



Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que os Programas de Formação Bannrisul se destacam por:

- Atender a demanda da organização por novos profissionais capacitados, qualificados e motivados para assumir futuros cargos de gestão.
- Autonomia na gestão do conhecimento – os treinandos aprendem a aprender e buscam se especializar naquilo que têm mais necessidade de conhecimento;
- Aulas mais dinâmicas e interativas – o treinamento tradicional deu lugar para novas práticas, modernas ferramentas;
- Inovação na produção de conteúdos e nas práticas e vivências
- Os programas são construídos colaborativamente, usando a expertise e o conhecimento de quem atua na função: instrutores, gestores, mentores;
- Os Jogos Corporativos ajudam no autodesenvolvimento e na construção do conhecimento;

- Melhor resultado em provas, atividades práticas e desempenho em Bancas Avaliativas;
- Melhor performance na etapa de Estágio;
- Alto grau de satisfação dos trainandos com o treinamento presencial por valorizar a experiência e a vivência da realidade da empresa.

Durante todas as etapas dos Programas de Formação há cooperação, apoio mútuo, aprendizagem coletiva, transparência, atitude dialógica e valorização da pessoa.

“O resultado desse Curso de Formação é percebido pelas avaliações sempre positivas que recebo após os treinamentos, e pelo reconhecimento dos colegas que foram treinados por mim relatando que ajudei muito na Formação Profissional deles. Fui Gerente e treinei equipes em vários outros Bancos, mas foi aqui na Universidade Corporativa do Banrisul que realmente aprendi a multiplicar o meu saber de forma adequada.” **(Lisiane Dambrós, instrutora, Gerência Canais de Vendas)**

“A vivência no grande grupo e o exercício contínuo do autoconhecimento me permitiram ir além do que eu esperava, fortalecendo habilidades e capacitando-me gradualmente como gestora. Tenho convicção de que sem o treinamento que recebi na ocasião, com a orientação voltada à gestão de pessoas principalmente, meu entusiasmo profissional e minha carreira no Banco teriam tomado outros rumos e possivelmente eu ainda não me sentiria apta a concorrer a uma vaga gerencial.” **(Juliani Lopes, Gerente Adjunta, Ag Barros Cassal)**

CONCLUSÃO

Os Programas de Formação Banrisul são realizados para profissionais que estão em constante processo de desenvolvimento e inovação.

O mundo corporativo demanda métodos colaborativos e compartilhados de desenvolvimento. As combinações entre teoria e prática, educação formal e empírica, instrutoria

interna e externa, gestores e treinandos, enfim, tudo isso faz com que os Programas de Formação Banrisul sejam considerados tão únicos e valiosos para os profissionais que almejam trilhar carreira no Banrisul.

A valorização dos profissionais, através das oportunidades de desenvolvimento como as oferecidas pelos Programas de Formação, gera motivação e, pessoas motivadas crescem com a empresa. Desenvolver pessoas é a ferramenta que melhor potencializa os resultados de uma organização. Isso é comprovado pelos índices crescentes de aprovação nos estágios e pela rápida ascensão na carreira, conquistada, em curto espaço de tempo, após a conclusão dos Programas.

Os Programas de Formação são contínuos e atendem à movimentação e ascensão profissional. A medida que novas vagas são abertas para as funções específicas novas turmas são constituídas. Para 2019, estão previstas 320 novas participações nos Programas, distribuídas em 13 turmas de formação: 4 para Operadores de Negócios, 3 para Gerente de Negócios, 2 para Gerente de Mercado, 2 para Gerente de Constas e 2 para Supervisores.

Primando manter a qualidade dos programas oferecidos, a Universidade Corporativa, a cada nova edição dos Programas de Formação, irá reforçar as ações estratégicas para ampliar a participação dos gestores, engajar, ainda mais, instrutores e treinandos nos processos criativos e, realizar brainstorming, na busca de feedbacks com sugestões de melhorias para serem implementadas. Com essas ações será possível avaliar as potencialidades dos Programas e elencar, estrategicamente, aquelas que deverão ser mantidas, analisar os pontos a melhorar ou que precisam ser reestruturados e, inovar, cada vez mais, nos Programas para que as pessoas possam continuar se desenvolvendo e conquistando a ascensão profissional almejada.

Para 2019, também estão previstos mais três novos Programas, são eles: Programa de

Formação para Operadores de Agronegócios; Programa de Formação para Operadores de Negócios PJ e Formação para Gerente de Negócio Plataforma PJ.

Os Programas de Formação Banrisul agregam valor ao negócio, pois cumprem com seus objetivos, desenvolvendo, preparando e entregando profissionais mais qualificados para o desempenho de suas carreiras dentro do Banrisul.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. Gestão de Cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P.M. Beyond HR: The New Science of Human Capital, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRISP, G., & CRUZ, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. Department of Educational Leadership and Policy Studies , 525-545. San Antonio, Texas, USA.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

KILIMNIK, Zélia M.; SANT'ANNA, Anderson de S. "Modalidade organizacional, políticas de gestão e competências profissionais." In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho – fundamentos para Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1 2005 Technical Specifications. Experience Based Learning Systems, Inc, Cleveland, mai. 2005. Disponível em: .

Acesso em: 26 nov. 2015.

LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. (1996). The career architect development planner. Minneapolis: Lominger.

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

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo. Atlas. 1995.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Adriana Rodrigues: Graduada em Administração de Empresas, Pós-graduada em Psicologia Organizacional, Pós em Desenvolvimento de Grupos. Atua no Banrisul desde 2012, sendo 5 anos dedicados a educação corporativa.

Bárbara Gomes Silveira: Graduada em Biologia, cursando Pós-graduação em Gestão de Pessoas e em Gestão Bancária. Atua no Banrisul desde de 2013. Atualmente exerce a função de Gerente de Negócio.

Bruna Travi: Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Atua no Banrisul há 6 anos, sendo 5 deles dedicados ao Núcleo de Educação a Distância da Universidade Corporativa Banrisul.

Carine Immig: Pós-graduanda em Criação e Produção de Narrativas Multimídia: Foto, Vídeo e Som, pela ESPM. Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Produção em Mídia Audiovisual. Atua no Banrisul desde 2013. Atualmente exerce a função de assistente na Universidade Corporativa Banrisul.

Evelyn Sperotto: Pós-graduada em gestão Estratégica e Competências. Graduada em Administração pela PUCRS. Atua no Banrisul desde 2009, sendo 7 anos dedicados a educação

corporativa.

Lucia Ceron Fouchy: Pós-graduada em Gestão de Pessoas. Graduada em Administração pela UERGS, Atua no Banrisul há mais de 10 anos, 7 dedicados à educação corporativa.

Luciana de Oliveira: MBA em relações Internacionais pela FGV SP. Bacharel em Filosofia. Atua no Banrisul desde 2012. Atualmente exerce a função de Gerente Geral na rede de agências.

Marcelo Robaina: Pós Graduado em Gestão Empresarial e Marketing - IERGS. Licenciado em História – Unisinos. Graduando em Produção Multimídia – FADERGS. Fotógrafo Profissional. Atua no Banrisul desde 2012, atualmente exerce a função de assistente na Universidade Corporativa Banrisul.

Márcio Kaiser: Pós-graduado em Recursos Humanos. Bacharel em Administração de empresas. Atua no Banrisul desde 1982. Atualmente exerce a função de Gerente Executivo da Universidade Corporativa Banrisul.

Maria Inês Bica Belloni: Pós-graduada em Gestão de Pessoas e em Gestão Bancária. Graduada em Letras. Atua no Banrisul desde 1982, sendo mais de 10 anos dedicados a educação corporativa.

Renan Augusto Ledur: Mestrando em Gestão e Negócios, Pós-graduado em Finanças Corporativas, Bacharel em Administração. Atua no Banrisul desde 2010. Atualmente exerce a função de Gerente Comercial.