



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL DO PIAUÍ
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCISCA LETÍCIA SIQUEIRA DO NASCIMENTO

**TREINAMENTO BANCÁRIO: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES
DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE REGENERAÇÃO-PI.**

ANGICAL DO PIAUÍ

2023

FRANCISCA LETÍCIA SIQUEIRA DO NASCIMENTO

TREINAMENTO BANCÁRIO: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES
DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE REGENERAÇÃO-PI.

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical do
Piauí .

Orientador: Prof. Me. Leonardo Ramon Daltro
Rêgo Lopes .

ANGICAL DO PIAUÍ

2023

TREINAMENTO BANCÁRIO: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE REGENERAÇÃO PIAUÍ.

Francisca Letícia Siqueira do Nascimento¹

Leonardo Ramon Daltro Rêgo Lopes²

RESUMO

O treinamento desempenha um papel importante no desenvolvimento de uma organização. O presente estudo apresenta a importância do treinamento organizacional relacionado diretamente ao desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, a questão da pesquisa enfatiza se o treinamento é totalmente suficiente para atender às exigências do cargo. Para isso, o trabalho tem por objetivo principal mensurar o nível de satisfação dos funcionários em relação ao treinamento, além disso, como objetivo específico, determinar o impacto do treinamento no desempenho dos servidores do Banco do Brasil. O método da pesquisa trata-se de uma abordagem mista, descritiva básica com a aplicação de um questionário semiestruturado, com o objetivo mensurar a satisfação dos servidores quanto ao treinamento. Através desta pesquisa, foi possível observar que os funcionários do Banco do Brasil da cidade de Regeneração-PI, não se sentiram totalmente capacitados para realizarem algumas de suas funções e estão moderadamente satisfeitos com o treinamento. Conclui-se que é importante acompanhar periodicamente cada colaborador após o término do treinamento e avaliar suas necessidades individuais.

Palavras-chave: Treinamento; Servidor; Organização; Satisfação.

ABSTRACT

Training plays an important role in the development of an organization. This study presents the importance of organizational training directly related to employee performance. In this sense, the research question emphasizes whether the training is fully sufficient to meet the job requirements. The main objective was to analyze the level of employee satisfaction with the training carried out, in addition to determining the impact of training on performance in job activities. The research method is a mixed approach, basic descriptive with the application of a semi-structured questionnaire, with the objective of measuring the satisfaction of the servers regarding the training. Through this research, it was possible to observe that the employees of Banco do Brasil in the city of Regeneração-PI, did not feel fully qualified to carry out some of their functions and are moderately satisfied with the training. It is concluded that it is important to periodically monitor each employee after the end of the training and assess their individual needs.

Keywords: Training; Server; Organization; Satisfaction.

Data de aprovação: 30/05/2023.

¹ Acadêmica em Bacharelado em Administração. Instituto Federal do Piauí. E-mail: caang.20191baa05@aluno.ifpi.edu.br

² Especialização em Aperfeiçoamento/Especialização MBA em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional, Brasil(2013). Professor no curso de Bacharelado em Administração no IFPI - Campus Angical. E-mail: leonardo.lopes@ifpi.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Como as organizações estão interessadas em proporcionar cada vez mais aos seus clientes uma experiência mais satisfatória e de qualidade, elas utilizam ferramentas estratégicas que visam treinar e desenvolver sua força de trabalho para atender as demandas. O treinamento tornou-se um aliado no aprimoramento das competências coletivas e individuais dos colaboradores, visando o reconhecimento e o sucesso no mercado. Nesse sentido, à medida que mais instituições bancárias buscam atender às necessidades de seus clientes, elas utilizam uma variedade de recursos para o aperfeiçoamento das habilidades dos seus colaboradores.

Segundo Aquino (1980), o treinamento visa fornecer ao empregado, melhores conhecimentos e habilidades para que não se dissolva das inovações em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. No contexto atual, o treinamento organizacional está diretamente ligado ao desempenho da empresa e às atividades atribuídas ao cargo, para melhorar a qualidade na prestação de serviços e ofertas de produtos.

Nesse sentido, Chiavenato (2009), o define como sendo um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, no que permite a aprendizagem e a obtenção de conhecimento em torno dos objetivos estabelecidos. No setor bancário, a excelência no atendimento é um tópico primordial e de grande relevância, que por sua vez, reflete diretamente no atendimento às necessidades dos seus clientes. Para Chiavenato (1999), as pessoas são o principal patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso de uma organização.

A escolha da temática de estudo se justifica pela importância do treinamento para o alcance dos objetivos das instituições. Além disso, a relevância deste estudo também é destacar a importância da capacitação para as pessoas que desejam seguir carreira como servidor público na área bancária. Além disso, em termos práticos e organizacionais, os resultados desta pesquisa podem contribuir para a gestão e planejamento do treinamento.

Através desse contexto, iremos analisar a percepção dos funcionários em relação ao treinamento, esta análise tem como problema de pesquisa saber se o treinamento é suficiente para atender às demandas do cargo. Para isso, o trabalho tem por objetivo principal mensurar o nível de satisfação dos funcionários em relação ao treinamento, além disso, como objetivo específico, determinar o impacto do treinamento no desempenho dos servidores do Banco do Brasil.

Este trabalho está dividido em seções: primeiro, uma introdução onde é apresentado o tema e as características da pesquisa. Segundo, é realizada uma revisão teórica, em que apresenta estudos e conceitos sobre a temática. Terceiro, descreve-se o método para análise, que se caracteriza por um estudo de caso e envolve uma abordagem mista utilizando um questionário semi estruturado para a obtenção dos resultados. Por fim, estão apresentados os resultados e as conclusões obtidas através da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentado estudos de diferentes autores acerca dos aspectos sobre as competências organizacionais, o desenvolvimento das pessoas nas empresas, o treinamento organizacional e as perspectivas que envolvem o atendimento bancário.

2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para Durand (1998), competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, em um contexto organizacional específico, tal como as “capacidades” foram antes definidas por alguns autores da psicologia instrucional. McClelland (1973) conceitua a competência como um conjunto de atributos individuais que se relacionam com o alto desempenho. Por outro lado, há estudos que definem a competência a partir da análise do conjunto de atividades ligadas às ocupações (Le Deist e Winterton, 2005).

Como visto, as competências estão relacionadas aos atributos pessoais e podem envolver conhecimentos técnicos, experiências anteriores e habilidades específicas. Há, ainda, estudos que (Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003) definem a competência como uma mobilização de recursos internos e externos ao indivíduo para enfrentar situações específicas em suas atividades laborais.

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Fleury e Fleury (2001, p. 185).

Ressalte-se que até o momento a competência tem sido apontada como um atributo de cada indivíduo, por outro lado, Zarifian (1999) defende que a competência coletiva se manifesta em cada grupo de trabalho, não é simplesmente a soma de competências de seus membros.

Prahalad e Hamel (1990), descrevem “competências organizacionais” como sendo aquelas competências necessárias para cada função e “competências essenciais” seriam aquelas que obedecem aos seguintes critérios: oferecem reais benefícios aos clientes; são difíceis de copiar e dão acesso a diferentes mercados. Os padrões de competência profissional utilizados para uma formação técnica explicitam o que o profissional deve saber e ser capaz de fazer para desempenhar suas atividades com eficiência, possibilitando o desenvolvimento dos serviços com qualidade (LIMA, 2005). Para Zarifian (2003), as qualificações emergem das competências adquiridas individualmente, seja por meio de treinamento ou trabalhando com recursos na prática. Em outras palavras, a habilidade é um novo formulário de qualificação.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Milkovich e Boudreau (2010), definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente na capacidade dos funcionários, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa. Neste sentido, Aquino (1980), o desenvolvimento visa explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do colaborador, de forma a maximizar o seu desempenho profissional e motivacional.

Com processos de preparação cada vez mais modernos e tecnológicos, o investimento em treinamento torna-se de grande importância para a qualidade do desenvolvimento de pessoas nas organizações. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e consequentemente, atender melhor os consumidores e ampliar as vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo

desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. (DUTRA, 2009, p. 101).

Desse modo, “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2010, p. 362). Luiz Carvalho (1999, p. 129) afirma que “desenvolvimento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”.

Milkovich e Boudreau (2005), veem o desenvolvimento como um caminho que se trilha dentro da organização, onde o funcionário alcança lugares com atribuições mais complexas. Ruas, Antonello e Boff (2005), defendem que o desenvolvimento atingirá habilidades pessoais que podem ser utilizadas em cenários imprevisíveis. Não se trata de ver os colaboradores apenas como pessoas que têm de fazer isto ou aquilo, mas sim como pessoas que, em momentos de adversidade, podem mobilizar as suas competências para atingir os objetivos organizacionais.

2.3 TREINAMENTO

O treinamento está relacionado com as habilidades e capacidades exigidas pelo cargo, seu objetivo é preparar os funcionários a utilizar com sucesso suas principais habilidades e capacidades (CHIAVENATO, 2009). Para Spector (2006), o treinamento é uma das principais atividades das organizações, indispensável tanto para novos funcionários, que aprenderam como funciona a organização, quanto para os atuais colaboradores, que reciclam seus conhecimentos.

Chiavenato (2009), para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. Nesse contexto, Almeida (2007), percebe que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas nas organizações assumem um papel que capacita as pessoas para desempenharem suas tarefas de forma satisfatória, principalmente em seus cargos. Com treinamento adequado, as habilidades dos colaboradores costumam ser utilizadas de forma eficaz e com excelentes resultados na execução dessas tarefas.

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 338-345).

Abbad (1999) destaca que uma forma de examinar se um treinamento foi eficaz ou não, é observando o impacto que o treinamento tem no trabalho no dia-a-dia dos indivíduos, evidenciando, assim, sua motivação e melhor desempenho a mudanças. Segundo Gonçalves e Mourão (2011), o impacto do treinamento é resultante dos resultados obtidos que, de fato, são aplicados no trabalho.

De acordo com Pacheco (2005, p. 18) [...] treinamento profissional está ligado à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão. Gil (2006), especifica que enquanto o treinamento está voltado para a capacitação, o desenvolvimento tem por objetivo preparar os funcionários para cargos a serem ocupados futuramente.

A formação pode ocorrer de várias formas: presencial, à distância, rotações, estágios, visitas técnicas e etc. Elencar a diversidade em como as pessoas são treinadas reflete na

eficácia dos resultados, devido à complexidade e especificidade de cada organização e de cada indivíduo que recebeu a variedade de treinamentos disponíveis. O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009).

O impacto da formação dos indivíduos nas organizações pode manifestar-se em quatro níveis ou dimensões de avaliação (KIRKPATRIC, 1967): a) Resposta, que é a forma como os formandos (aqueles que recebem formação) percebem a própria formação (qualidade dos instrutores, etc.) e desempenho nos temas apresentados; b) aprendizado, ou seja, a diferença no desempenho do estagiário quanto aos objetivos de ensino antes e depois do treinamento, e a assimilação da área de conhecimento pelo estagiário; c) comportamento, ou seja, o aperfeiçoamento no desempenho do trabalho após a aplicação do conhecimento aprendido; d) resultados, ou seja, mudanças no nível organizacional devido ao treinamento.

2.4 SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Conforme Reichheld (1996), clientes satisfeitos não são necessariamente mais leais e lucrativos, embora entenda que lealdade e lucro – principalmente de longo prazo – se construam baseados na satisfação. Ademais, Reichheld (1996) entende que o principal motivo pelo qual a satisfação e a lealdade são relegadas a um plano inferior é a forma como os gestores são acompanhados e avaliados. Os bancos, por sua vez, buscam estratégias de atendimento e comunicação com seus clientes que possam gerar resultados positivos a longo prazo. No Brasil, após um período de alta inflação propício para os lucros, os bancos mudaram-se para deixar de ser passivos locais de depósitos para se tornarem ativos prestadores de serviços (ALMEIDA, 1998).

Levesque e McDougall (1996) mostram que aumentando a lealdade dos seus clientes o banco consegue reduzir seus custos de serviços, aumentar o conhecimento sobre assuntos financeiros e tem a oportunidade de vender mais produtos e serviços novos e já existentes. Bennett e Rundle Thiele (2004), citam a pesquisa realizada pela Australian Consumers Association, que mostra que 70% dos clientes de bancos são leais atitudinais: eles pretendem continuar usando seu banco atual apesar de estarem insatisfeitos, sugerindo que a natureza da relação entre satisfação e lealdade é complexa.

Segundo o Relatório de Cidadania Financeira de 2021 do Banco Central do Brasil, publicado em 11 de novembro de 2021, assim como verificado na edição anterior do relatório publicado em 2018, o percentual de pessoas que utilizam dos serviços e produtos bancários continuou acima dos 85%, chegando a 96% em 2020. Além disso, entre 2018 e 2020, houve grande diversificação nos tipos de instituições utilizadas pela população, com aumento expressivo da participação das instituições de pagamentos (IPs).

O número de relacionamentos nas instituições de pagamento (IPs) apresentou crescimento de 179%, enquanto, considerando todo o SFN, o crescimento foi de 49%. Isso demonstra que cada vez mais o serviço bancário cresce e desenvolve novos produtos e serviços que atendem as necessidades e desejos dos seus clientes. Corrêa e Caon (2002), apontaram que a satisfação como resultado da comparação dos dois elementos, a expectativa e percepção dos clientes sobre os serviços.

2.5 TREINAMENTO BANCO DO BRASIL

A área de educação do Banco do Brasil existe, institucionalmente, há mais de 50 anos. Em 1965, foi criado o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, com o objetivo de inovar em cursos e programas educacionais. Em 2002, com a necessidade de alinhar mais precisamente as atividades de treinamento à estratégia corporativa, o Banco do

Brasil criou a UniBB (Universidade Corporativa Banco do Brasil), que tem o objetivo de desenvolver competências profissionais por meio da organização de eventos de capacitação que contribuem para melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a imagem do banco.

O papel da UniBB é colaborar em todas as unidades do Banco do Brasil em que tenham processos de aprendizagem no ambiente de trabalho, onde os colaboradores compartilham dos conhecimentos, por meio de cursos a distância pelo Portal UniBB e aplicativo UniBB Mobile em português, inglês e espanhol, ou em salas de aula em uma das 30 unidades regionais de gestão de pessoas da BB, espalhadas por todo o Brasil. Meister (1999), define as Universidades Corporativas como um elemento de agregação do desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais da organização.

No Banco do Brasil, existem instruções normativas detalhando os procedimentos de todos os produtos e serviços, há cursos de qualificação autoinstrucionais online e presenciais. Apesar do Banco fornecer uma grande quantidade de ferramentas de qualificação, verifica-se que ele não disponibiliza um tempo específico para a qualificação durante a jornada de trabalho, isso impossibilita o acesso a diversos cursos que só podem ser acessados por meio dos computadores corporativos, visto que o treinamento do Banco do Brasil é padronizado e de acordo com o regimento da organização.

O Banco do Brasil começou a avaliar objetivamente o desempenho dos colaboradores na década de 1960. Desde então, a instituição vem investindo no desenvolvimento de um modelo de avaliação que seja o mais adequado, justo e produtivo possível tanto para a empresa, quanto para seus funcionários (UNIBB, 2011). A avaliação de desempenho no Banco do Brasil, teve início em 1982 e se chamava Avaliação de Desempenho Funcional – ADF representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores. (CARBONE et al, 2009).

O modelo atual apresenta flexibilidade, que permite lidar com a individualidade das pessoas e foram revistos vários aspectos, a fim de que, a ferramenta integre desenvolvimento profissional, desempenho e participação (UNIBB, 2005). De acordo com a UNIBB (2017), em 2005 a avaliação foi mais uma vez aprimorada com a implementação da GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por competências, ainda utilizada atualmente, outra grande mudança foi o sentido da avaliação que deixou de ser apenas descendente (avaliação dos subordinados pelo seu superior imediato) e passou a ser também ascendente, pois os funcionários também avaliavam seu superior imediato. O Banco procura especificar com clareza quais as competências de que necessita para cumprir sua missão e atingir seus objetivos.

A GDP por competências ajuda nessa indicação, pois mostra ao funcionário se ele está atendendo às expectativas da empresa, e se não estiver, aponta a “lacuna de desempenho” e sugere como reduzi-la (UNIBB, 2011). A relação do Banco do Brasil com seus funcionários é norteada por uma política de Gestão de Pessoas que visa transformar o potencial de cada um em diferencial competitivo, por meio da educação corporativa, da transparência e dos programas de ascensão, qualidade de vida, recompensa e gestão do desempenho. Segundo Silva (2008, p.68) para o Banco do Brasil, competência profissional representa combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são descritas as principais características da metodologia da pesquisa desenvolvida para consecução dos objetivos do trabalho. Além disso, estão destacados os aspectos da amostra e os procedimentos para a coleta de dados. Este trabalho foi conduzido a

partir de uma abordagem mista, descritiva básica. Para Creswell e Plano Clark (2011), métodos mistos são o processo de coletar, analisar e combinar técnicas quantitativas e qualitativas no mesmo projeto de pesquisa. Segundo, Hyman (1967) um estudo é descritivo, se caracteriza por descrever um fenômeno e registrar como ele ocorre, e também experimental, quando na aplicação de determinados fatores ou apenas na interpretação dos resultados existentes do fenômeno e quando avalia.

Esta pesquisa realizou um estudo de caso com os servidores do Banco do Brasil na cidade de Regeneração-PI. De acordo com Mattar (1999), o estudo de caso é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses. O método do estudo de caso pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização ou um grupo de organizações ou uma situação.

A pesquisa teve como objeto de estudo os servidores da agência do Banco do Brasil na cidade de Regeneração-PI, a empresa possui junto a receita federal a situação cadastral ativa desde 2005 e atualmente conta com 8 servidores ativos no atendimento presencial. O levantamento dos dados ocorreu por meio de um questionário semiestruturado utilizando a plataforma Google Forms. Para Parasuraman (1991) um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

Para construção dos gráficos que representam as porcentagens dos resultados, foi utilizado o programa de computador excel, o questionário está disponível no Apêndice 1 e é composto por 11 perguntas semiestruturadas acerca das etapas do treinamento, e a satisfação dos funcionários após o treinamento. O link para o acesso ao questionário foi disponibilizado via WhatsApp, no dia 14 de abril de 2023 para cada participante da pesquisa. A elaboração do questionário se deu com base nos estudos de Chiavenato (2014), onde ele aborda sobre os conceitos e as fases do treinamento nas organizações.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, foi analisada a satisfação dos servidores com treinamento. Para isso, foram analisados 6 dos 8 questionários enviados aos servidores do Banco do Brasil, aos demais não tiveram interesse ou não souberam responder às perguntas. A análise dos dados consistiu em duas etapas: a primeira comparou e analisou as respostas entre os servidores sobre as etapas e o tempo de treinamento, o tempo de cada um em serviço e os desafios. A segunda fase da pesquisa, consistiu em transformar em porcentagem as respostas dos servidores a satisfação com o treinamento. Para análise das respostas, os funcionários são descritos por ordem de resposta no questionário.

A análise dos dados concluiu que todos passaram por um processo de treinamento. Os servidores A, B e E, responderam de forma semelhante quanto às etapas e os desafios, com uma média de 9 anos em prestação de serviço, o treinamento dos três foi realizado de forma mista e ocorreu entre 1 a 4 semanas de capacitação, tanto de forma presencial quanto online, os mesmos descreveram seus treinamentos em etapas de conhecimentos teóricos e práticos. Os três destacaram a insegurança, a dificuldade em colocar a teoria em prática e a falta de alguns procedimentos práticos que não foram ensinados no treinamento.

O servidor D possui 10 anos de experiência e o servidor F conta com 1 ano, os dois realizaram seus treinamentos de forma online em 3 dias, as etapas foram divididas em videoconferência, dinâmicas em grupo e avaliações. As dificuldades descritas por eles foram o nervosismo e dúvida em relação à maneira de aplicar a teoria na prática. O servidor C, tem 7 anos no seu cargo atual, sua forma de treinamento foi feita de maneira presencial em 2 semanas, de forma teórica e prática, destacou que seu desafio principal foi a falta de

conhecimento acerca dos produtos. Todas as informações destacadas estão descritas no quadro abaixo.

Quadro 1 - Resultados da análise dos servidores.

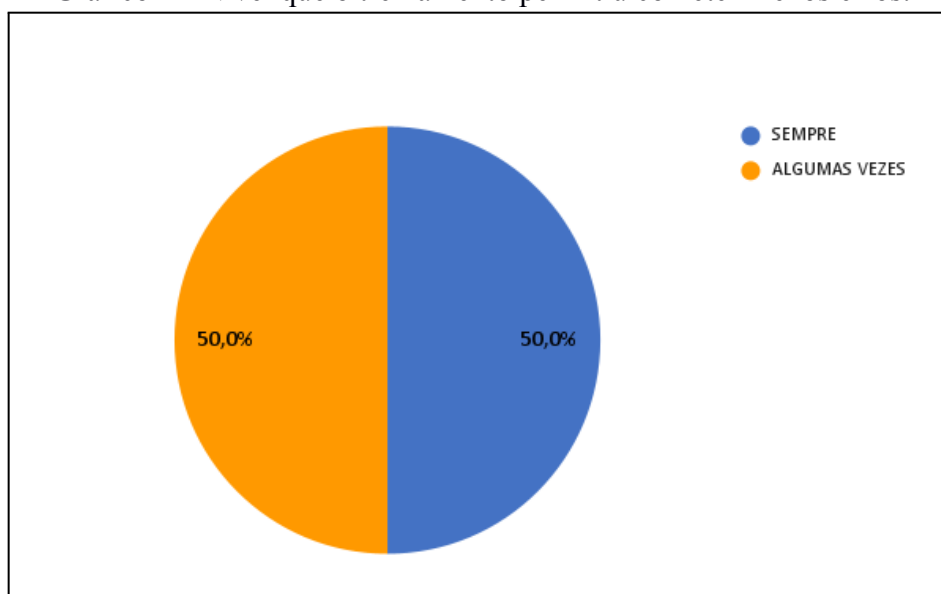
Servidor	Tempo de serviço	Tempo de treinamento	Etapas do treinamento	Desafios no treinamento
A	8 anos	1 semana	Mista, conceitos teóricos e práticos.	Insegurança aos procedimentos.
B	10 anos	1 semana	Mista, conceitos teóricos e práticos.	Dúvidas em aplicar as teorias na prática.
C	7 anos	2 semanas	Presencial, conceitos teóricos e práticos.	Falta de conhecimentos dos produtos.
D	10 anos	3 dias	On-line, aprendizagem e avaliações.	Dificuldades em aplicar a teoria na prática.
E	10 anos	1 mês	Mista, conceitos teóricos e práticos.	Procedimentos práticos não ensinados no treinamento.
F	1 ano	3 dias	On-line, videoconferência e dinâmica em grupo.	Nervosismo.

Fonte: próprio autor (2023).

Em sequência, estão em destaque as porcentagens representadas nos gráficos referentes às respostas dos funcionários a satisfação do treinamento, a satisfação com o alto desempenho na execução das funções e a percepção deles após o treinamento. Os resultados dessas questões foram obtidos de forma objetiva e estão representados nos gráficos abaixo, e foram formulados no Excel.

No gráfico 1, os servidores A, E e F, responderam que o treinamento sempre lhes permitiu cometer menos erros em suas funções. Em contrapartida, os servidores B, C e D, colocaram que algumas vezes o treinamento não foi totalmente eficiente e por consequência tiveram dificuldades e cometeram erros. O resultado consequentemente se dividiu em 50% tanto para item “sempre” quanto para o item “algumas vezes”, nenhum deles responderam que o treinamento “nunca” foi capaz de capacitá-los para suas funções.

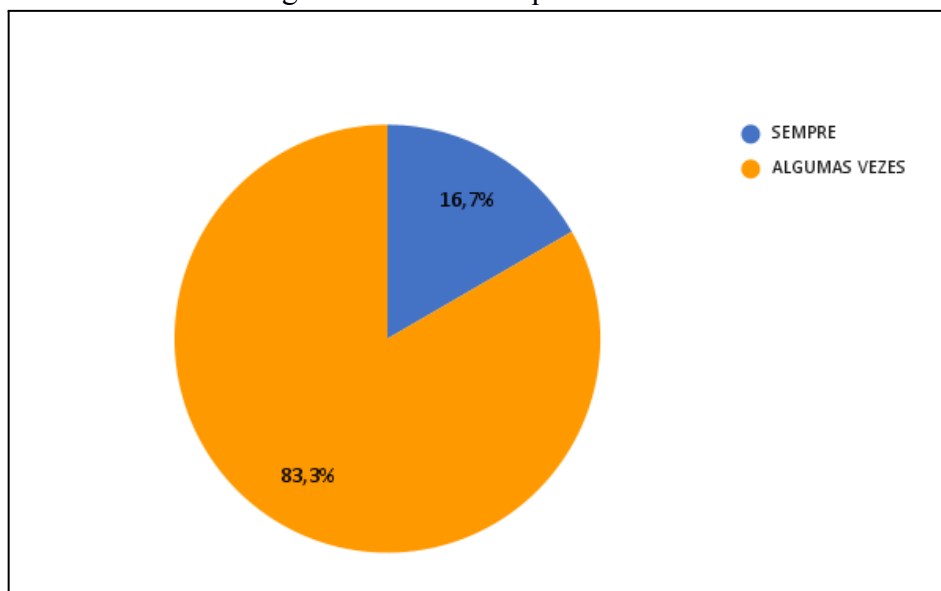
Gráfico 1 - Nível que o treinamento permitiu cometer menos erros.



Fonte: próprio autor (2023).

A seguir o gráfico 2 representa o número de respostas referente à pergunta 7 do questionário, que questiona para os servidores que eles se recordam dos conteúdos passados ao longo do treinamento. O servidor F foi o único que respondeu que sempre se lembra dos conteúdos ensinados, aos demais todos responderam que algumas vezes conseguem lembrar dos ensinamentos. Esse fato pode estar relacionado ao tempo em que os funcionários foram treinados, visto que o servidor F é o único que possui 1 ano como funcionário.

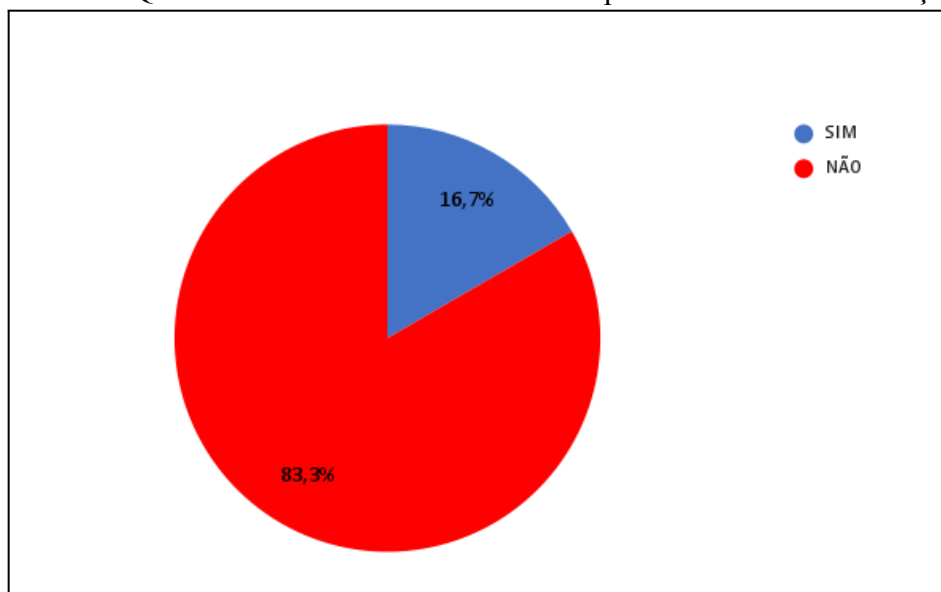
Gráfico 2 - Porcentagem de servidores que se recordam do treinamento.



Fonte: próprio autor (2023).

O gráfico 3 destaca a resposta dos funcionários referente a como se sentiram após o treinamento, os servidores A, B, C, E e F responderam que não se sentiram totalmente capacitados para realizarem suas atividades, o servidor D marcou a alternativa “sim” declarando que se sentiu totalmente capaz de exercer suas funções.

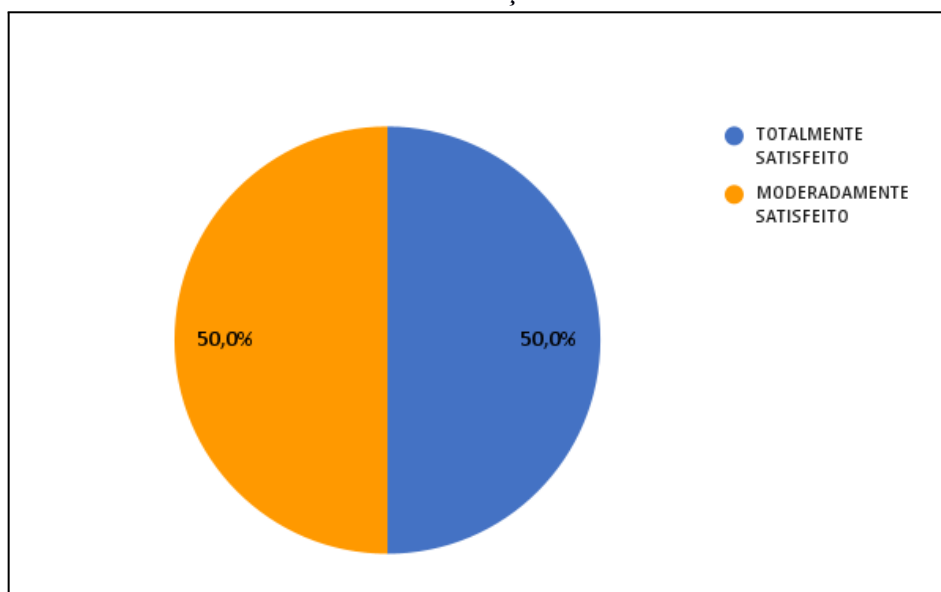
Gráfico 3 - Quantidade de servidores confiantes para realizarem suas funções.



Fonte: próprio autor (2023).

O gráfico abaixo mostra que 50% dos servidores estão totalmente satisfeitos, enquanto os outros 50% estão moderadamente satisfeitos com o treinamento, totalizando 50% para cada alternativa, estando 0% a opção de “nada satisfeito”.

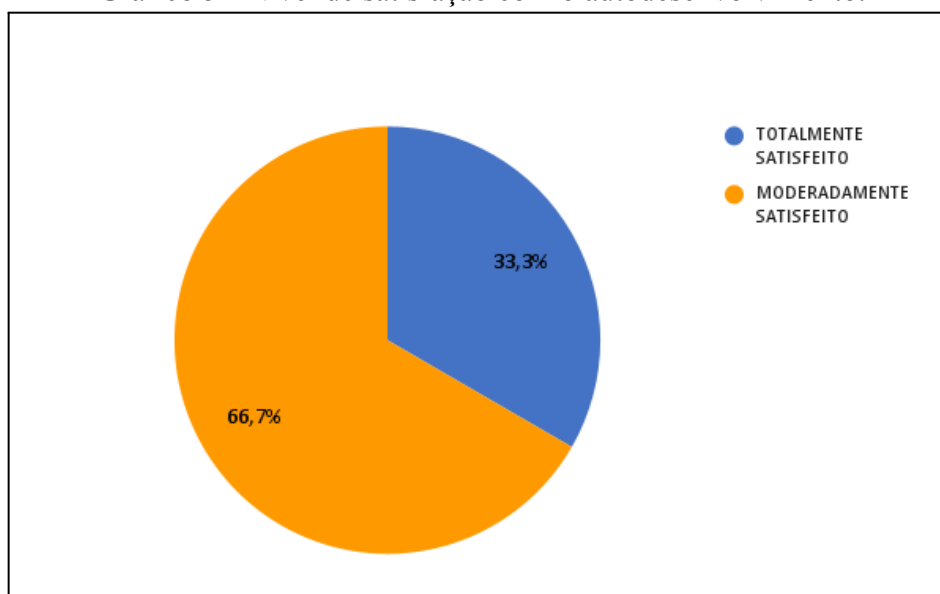
Gráfico 4 - Nível de satisfação com o treinamento.



Fonte: próprio autor (2023).

No gráfico 5, mostra a porcentagem de 66,7% de satisfação moderada em relação a satisfação dos funcionários com seu autodesenvolvimento e desempenho no cargo, os outros 33,3% se caracterizam em total satisfação.

Gráfico 5 - Nível de satisfação com o autodesenvolvimento.



Fonte: próprio autor (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a satisfação e o desempenho dos servidores após o treinamento. Diante dos estudos bibliográficos apresentados no trabalho, entende-se que com um treinamento adequado às habilidades dos colaboradores possuem mais eficiência e ótimos resultados. Cabendo ressaltar, que o sistema de treinamento pode ser diferente conforme os objetivos da organização.

De posse dos dados levantados por meio do questionário, concluímos que o objetivo geral foi atendido, estabelecendo a mensuração do nível de satisfação dos colaboradores participantes, estabelecendo que há, em sua maioria, a concordância de que o treinamento foi bom, visto que nenhum deles marcou a opção “nada satisfeito” na pergunta referente à satisfação com o treinamento. Depreende-se também, que a satisfação quanto ao treinamento parece não sofrer influência diante da modalidade (presencial, online ou mista).

Em relação ao impacto do treinamento, os resultados mostraram que 83,3%, 5 colaboradores, não se sentiram totalmente confiantes e preparados para realizarem suas funções, visto que em resposta aos desafios descritos se destacam: a insegurança, dúvidas de como aplicar os conteúdos teóricos na prática, a falta de conhecimentos dos produtos e alguns procedimentos não ensinados no treinamento levando aos funcionários a aprenderem sozinhos.

Quanto ao problema da pesquisa que questiona se o treinamento é suficiente para atender as exigências do cargo, nas respostas dos servidores do Banco do Brasil, observa-se que o treinamento não é totalmente suficiente para suprir todas as demandas que o cargo exige. Contudo, é importante ressaltar que o treinamento do Banco do Brasil é padronizado e enrijecido, o que dificulta a flexibilidade em sua aplicação. Ressaltando que para colaboradores motivados e eficientes o processo de preparação deve ser planejado e executado considerando as características dos treinados e os objetivos da organização.

O desenvolvimento de pessoas deve ser direcionado a explorar e aperfeiçoar as habilidades e talentos de seus funcionários, investindo em métodos que acompanhe o desenvolvimento dos funcionários na organização após o treinamento, gerando neles confiança e segurança quando forem realizar suas atividades. Contudo, o sucesso para um bom desempenho não pode ser medido apenas pela melhoria das competências individuais,

mas também pela qualidade do treinamento, visto que ele reflete diretamente nos resultados da organização.

Portanto, baseado no que foi analisado nas respostas do questionário, os funcionários podem, eventualmente, precisar de orientações e esclarecimentos sobre algumas práticas não abordadas no treinamento, sejam elas através de conversa informal com colega ou superior, o que pode resultar no atraso ao atendimento, visto a necessidade de paralisação das atividades para auxiliar o servidor em suas dúvidas.

Diante disso, o treinamento precisa ser planejado e executado adequadamente, pois as pessoas são um dos principais elementos capazes de dar apoio às organizações, o mesmo gera mudanças positivas e eleva o valor competitivo da empresa. Ademais, o atendimento reflete também na satisfação e fidelização dos clientes, daí a importância do serviço que acompanha o produto como fator determinante da satisfação geral com a empresa.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese. (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ALMEIDA, Ricardo Cintra de. **Bancos, sistemas de qualidade e resultados: um estudo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma Introdução**. São Paulo, 1980.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

BENNETT, R., RUNDLE-THIELE, S. **Customer Satisfaction should not be the only goal**. Journal of Services Marketing, v. 18, n. 7, p. 514-523, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo et al. (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3º Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed., São Paulo Atlas, 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão em Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence. In: International Conference on CompetenceBased Management, 4**. Proceedings... Oslo, Norwegian School of Management, 1998.

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

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

FELIPPE, M. I. **Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.6-23, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2006.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. **A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.45(2), p.483-513, 2011

HYMANN, Hebert. **Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos**. Rio de Janeiro: Lidaador, 1967.

https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/RIF/Relatorio_de_Cidadania_Financeira_2021.pdf . Acesso em 14 nov. 2020.

<https://brasilcnpj.org/pi/regeneracao/banco-do-brasil-sa-00000000135283>

<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/educacao#/>

KIRPATRICK, D. L. **Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. (Org.). Training and development handbook**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976. p. 118.

LE Boterf, G. (2003). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. (3a. ed.). Porto Alegre: Artmed.

LE Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). **What is competence? Human Resource Development International**, 8(1), 27-46.

LEVESQUE, T; MCDOUGALL, G. H. G. **Determinants of customer satisfaction in retail banking**. International Journal of Bank Marketing. v.14, n.7, p.12-20, 1996.

LIMA, Valéria Vernaschi. **Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde**. Interface – Comunicação, Saúde e Educação. São Paulo, v. 9, n.17, p.369-79, mar.ago., 2005.

MAÑAS, A. V. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEISTER, J C. **A gestão do Capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução: Maria Claudia S. R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

McClelland, D. C. (1973). **Testing for Competence rather than intelligence**. American Psychologist, 28(1), 1-14.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-80, may/jun. 1990.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RUAS, R., ANTONELLO, C.S.& BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Gestão - Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, Nicéia Luzia Selete. **Competência essencial: conhecimento, cultura e gestão organizacional como estratégia de negócios**. Curso de Administração – UNIPAR-Umuarama-PR. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3471.pdf> Acesso em: 20 abril. 2023.

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

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UNIBB – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Gestão de Desempenho por Competências. Ano VIII – n. 31, 2005.

UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil; Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoNoticia=10699&codigoRet=5993&bread=1&codigoMenu=5987>> Acesso em: 10 ago. 2017.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris, Editions Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. (2001). **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICE 1 - Questionário semi estruturado

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) servidor,

Essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso (TCC) do Bacharelado em Administração da discente Francisca Leticia Siqueira do Nascimento, orientada pelo Professor Mestre Leonardo Rêgo Daltro Lopes.

O objetivo é analisar a percepção dos funcionários em relação ao treinamento realizado. Todos os dados são confidenciais e serão utilizados apenas para fins estatísticos e acadêmicos.

1- Há quanto tempo (em anos) você está no seu cargo atual?

2- Qual a forma de treinamento feito com você?

() On-line

() Presencial

() Mista

3- Qual foi a média de tempo do seu treinamento?

4- Quais foram as etapas do treinamento?

5- Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento?

() Sempre

() Nunca

() Algumas vezes

6- As habilidades que aprendi no treinamento me permitiram cometer menos erros nas primeiras atividades relacionadas ao meu cargo?

() Sempre

() Nunca

() Algumas vezes

7- Lembro-me claramente do conteúdo do treinamento?

() Sempre

() Nuna

() Algumas vezes

8- Após a conclusão do treinamento, você se sentiu totalmente capaz para realizar todas as funções do seu cargo?

() Sim

() Não

9- Houve algum desafio enfrentado por você nos primeiros atendimentos após seu treinamento? Se sim, descreva abaixo.

10- Marque a alternativa que corresponde ao seu nível de satisfação com o treinamento realizado.

() Nada satisfeito

() Moderadamente satisfeito

() Totalmente satisfeito

11- Considerando suas experiências, como você classifica seu autodesenvolvimento nos seus primeiros atendimentos ao público?

() Nada satisfeito

() Moderadamente satisfeito

() Totalmente satisfeito.