

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO**

FRANCINE BARBOSA PRAVITZ

**ALTERNATIVAS PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA DO PROCESSO DE
CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

São Leopoldo

2024

FRANCINE BARBOSA PRAVITZ

**ALTERNATIVAS PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA DO PROCESSO DE
CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

São Leopoldo

2024

P918a

Pravitz, Francine Barbosa.

Alternativas para o aumento da eficácia do processo de capacitação de novos funcionários de uma instituição bancária / por Francine Barbosa Pravitz. – 2024.

64 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2024.

“Orientador: Dr. Gabriel Sperandio Milan”.

1. Capacitação de funcionários. 2. Qualidade no atendimento aos clientes. 3. Operações em serviços. 4. Desempenho profissional. 5. Serviços financeiros. 6. Instituição bancária. I. Título.

CDU: 658.3:336.7

FRANCINE BARBOSA PRAVITZ

**ALTERNATIVAS PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA DO PROCESSO DE
CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovada em: 17 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

Profa. Dra. Miriam Borchardt – UNISINOS

Prof. Dr. Macáliston Gonçalves da Silva – ULBRA

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Francisco e Glacira Pravitz, por sempre acreditarem em mim e por terem abdicado de suas vidas em prol das realizações e da felicidade de seus filhos. Ao meu esposo, Jorge, e ao meu filho, Thomás Pravitz, por todo amor, incentivo, apoio e compreensão. Nada disso teria sentido se vocês não existissem na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Instituição da qual meu orgulho muito em pertencer e pela oportunidade de usufruir dos benefícios do Programa de Incentivo à Qualificação Superior.

A minha família, por entender e me apoiar nos momentos em que precisei estar ausente.

Em especial ao meu esposo, Jorge Pravitz, que ouviu, inevitavelmente, as minhas lamúrias e reclamações e não me deixou desistir.

Ao mestre e incentivador, Prof. Giancarlo Medeiros Pereira, que foi, sem dúvida nenhuma, o responsável pelo meu ingresso nesta empreitada.

Ao meu orientador, Prof. Gabriel Sperandio Milan, por me proporcionar acreditar que seria possível construir este trabalho juntos, e que foi um grande incentivador.

E, finalmente, ao meu príncipe, Thomás Pravitz, meu filho, que mesmo tão pequeno soube entender meus momentos de ausência, possibilitando o cumprimento dessa jornada.

Sem vocês nada disso seria possível!

EPÍGRAFE

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

Cora Coralina

RESUMO

A necessidade de programas eficazes de capacitação profissional são cada vez mais relevantes. O panorama das instituições bancárias no Brasil revela um setor robusto e em constante transformação, desempenhando um papel crucial na economia nacional. A intensa concorrência e a diversidade das instituições financeiras impulsionam uma busca incessante por inovação e eficiência, evidenciando a necessidade de qualificação e aprimoramento contínuos dos funcionários. Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa foi o de propor alternativas para potencializar o aumento da eficácia do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição bancária em estudo. Com base nisso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio de entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semiestruturada, com profissionais da área de gestão, funcionários da área operacional e do Setor de Recursos Humanos da Instituição. Ao todo, foram entrevistados treze profissionais. A análise de dados foi realizada a partir da análise de conteúdo. A pesquisa revela que a eficácia de um programa de capacitação está diretamente relacionada ao perfil de aprendizado de cada novo funcionário. Além disso, destaca-se a necessidade de revisões contínuas no programa para alcançar os resultados esperados. Por fim, o estudo aponta que a falta de clareza e a ausência de padronização nas atividades podem comprometer o sucesso dos programas de capacitação.

Palavras-chave: Capacitação de Funcionários, Qualidade no Atendimento aos Clientes, Operações em Serviços, Desempenho Profissional, Serviços Financeiros.

ABSTRACT

In a constantly evolving world, the need for effective training and development programs has never been more urgent. The landscape of banking institutions in Brazil reveals a robust and ever-transforming sector, playing a crucial role in the national economy. The intense competition and diversity among financial institutions drive an incessant quest for innovation and efficiency, highlighting the necessity for ongoing qualification and improvement of employees. This study aims to propose alternatives to enhance the effectiveness of the training process for new employees at the banking institution under study. Based on this, qualitative research of an exploratory nature will be carried out, operationalized by means in-depth individual interviews with a semi-structured approach, with management professionals, operational area employees and of the Institution's Human Resources Sector. Data analysis will be carried out based on content analysis. The research reveals that the effectiveness of a training program is directly linked to the learning profile of each new employee. Additionally, it emphasizes the need for continuous revisions to the program to achieve the desired outcomes. Finally, the study points out that the lack of clarity and the absence of standardization in activities can compromise the success of training programs.

Keywords: Employee Training, Quality in Customer Service, Service Operations, Professional Performance, Financial Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de contexto do processo de capacitação de novos funcionários.	36
Figura 2 – Parecer de um gestor avaliador	42
Figura 3 – Parecer de um funcionário avaliador	43
Figura 4 – Parecer de um novo funcionário avaliado	43
Figura 5 – Fluxo de trabalho do grupo proposto	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	34
Quadro 2 – Principais percepções em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários	40
Quadro 3 – Critérios e premissas de avaliação	41
Quadro 4 – Conceitos da avaliação de desempenho	42

LISTA DE SIGLAS

ATMs	<i>Auto-teller Machines</i> (ou Máquinas de Autoatendimento)
BACEN	Banco Central do Brasil
DF	Distrito Federal
EAD	Ensino à Distância
EUA	Estados Unidos da América
IA	Inteligência Artificial
PR	(Estado do) Paraná
RJ	(Estado do) Rio de Janeiro
RS	(Estado do) Rio Grande do Sul
SC	(Estado de) Santa Catarina
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UK	<i>United Kingdom</i> (ou Reino Unido)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES E NA OPERAÇÃO EM SERVIÇOS	20
2.2 ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA A EFICÁCIA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS	22
2.3 BENEFÍCIOS PROVENIENTES DA EFICÁCIA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS	24
2.4 DESEMPENHO PROFISSIONAL E A SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DE CLIENTES	25
2.5 INICIATIVAS DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE SERVIÇOS FINANCEIROS	27
3. MÉTODO DE PESQUISA	29
3.1 TIPO DE PESQUISA	29
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	31
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	32
4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DA PESQUISA	33
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	34
4.3 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DE NOVOS FUNCIONÁRIOS	35
4.3.1 Diagramação do Processo de Capacitação de Novos Funcionários	35
4.3.2 Descrição do Processo de Capacitação de Novos Funcionários	36
4.4 PERCEPÇÃO DE GESTORES E DE FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A EFICÁCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS ..	37
4.5 SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DOS NOVOS FUNCIONÁRIOS A PARTIR DA SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO	40
4.6 ALTERNATIVAS PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51

REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTORES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA INSTITUIÇÃO	61
APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTORES DA ÁREA OPERACIONAL DA INSTITUIÇÃO	62
APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO	63
APÊNDICE D – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	64

1. INTRODUÇÃO

O panorama das instituições bancárias no Brasil reflete um setor sólido e em constante evolução (SILVESTRE; FREITAS, 2017; ROCHA; ROSSETTI, 2018). Neste sentido, Rocha e Rossetti (2018) ressaltam a importância do sistema bancário na economia nacional, desempenhando um papel crucial no financiamento de atividades produtivas e no acesso de diversos públicos a serviços financeiros. Contudo, apesar dos avanços, o setor enfrenta desafios, como, por exemplo, a digitalização dos serviços e a necessidade de adaptação às mudanças regulatórias.

Inclusive, Freitas e Ferreira (2020) enfatizam que o cenário bancário brasileiro é caracterizado por uma concorrência acirrada e uma diversidade de instituições atuantes. Esta competição intensa impulsiona a busca por inovação e eficiência, levando os bancos a investirem em estratégias e tecnologias para atrair e manter clientes, tanto do tipo pessoa jurídica (empresas) quanto do tipo pessoa física. No entanto, a concentração de mercado e as disparidades regionais ainda representam desafios a serem enfrentados, dentre eles a capacitação profissional.

Para as instituições bancárias, a capacitação de novos ou de seus atuais funcionários desempenha um papel fundamental na manutenção da padronização dos processos e no aumento do volume de negócios. Funcionários bem treinados têm maior probabilidade de seguir os padrões estabelecidos pela instituição, garantindo a qualidade do atendimento aos clientes e contribuindo para a sua retenção e, até mesmo, para a sua lealdade (ou fidelização) (SILVESTRE; FREITAS, 2017; OLIVEIRA, 2019a).

A capacitação adequada dos novos ou de seus atuais funcionários é essencial para impulsionar a qualidade dos serviços e as vendas nas instituições bancárias. Profissionais qualificados adequadamente são capazes de entender as necessidades dos clientes e oferecer soluções personalizadas, aumentando, assim, as chances de conversão de negócios e contribuindo para o crescimento do volume de negócios (SILVESTRE; FREITAS, 2017; SOKOLOVIĆ et al., 2023; ZEITHAML et al., 2023; ALIBRAHEEM et al., 2024; ALYAMI et al., 2024; SAOULA et al., 2024).

Com a diversificação dos produtos e dos serviços financeiros disponíveis no mercado, a capacitação dos funcionários, então, torna-se ainda mais crucial para a competitividade das instituições (SOKOLOVIĆ et al., 2023; ALYAMI et al., 2024). Nesta direção, Kotler, Keller e Chernev (2022) argumentam que os bancos precisam

investir em programas de treinamento que abordem não apenas aspectos técnicos, mas também as habilidades de vendas e de comunicação necessárias para comercializar eficazmente uma ampla gama de produtos e serviços financeiros.

Silva e Almeida (2020) e Saral, Salehzadeh e Mirmehdi (2024) comentam que a capacitação dos funcionários em relação ao *mix* de produtos e serviços financeiros é fundamental para garantir o sucesso das vendas nas instituições bancárias. Funcionários bem treinados têm a capacidade de oferecer orientações precisas aos clientes, sugerindo os produtos e/ou os serviços mais adequados às suas necessidades ou às suas demandas e aumentando, dessa forma, as chances de conversão de negócios, e estimulando a sua retenção ou fidelização junto à instituição que opera.

A eficácia das vendas em instituições bancárias está diretamente ligada à qualidade das iniciativas e dos investimentos em capacitação e aperfeiçoamento dos seus funcionários, principalmente dos novos funcionários, os quais precisam se adaptar aos processos de trabalho e às suas atividades ou tarefas (ALIBRAHEEM et al., 2024; AWWAD; ANOUZE; CUDNEY, 2024; 2024).

De acordo com Souza e Oliveira (2018), investir em programas de capacitação e aperfeiçoamento de alta qualidade não só prepara os profissionais para enfrentar os desafios do mercado, mas também fortalece a cultura organizacional e promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e das equipes de trabalho em seus contextos de atuação.

Neste contexto, Lacombe e Heilborn (2017) argumentam que a capacitação e o aperfeiçoamento dos funcionários desempenham um papel crucial no aumento da eficácia das vendas em instituições bancárias, fortalecendo a sua capacidade competitiva. Funcionários bem qualificados tendem a estar melhor preparados para entender as necessidades, as expectativas e as demandas dos clientes, oferecendo soluções personalizadas e propensos a fechar negócios com sucesso, contribuindo para o crescimento e a lucratividade da instituição (LACOMBE; HEILBORN, 2017; SOKOLOVIĆ et al., 2023; ALYAMI et al., 2024; SAOULA et al., 2024).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As instituições bancárias enfrentam constantes desafios para manter a eficácia de seus processos de capacitação de seus profissionais, especialmente dos seus novos funcionários (LIMA, 2016a; SOUZA; SILVA, 2022; ALIBRAHEEM et al.,

2024). Sendo assim, deve-se abordar a necessidade de explorar alternativas que possam aprimorar este processo, levando em consideração as demandas em constante evolução do setor financeiro, em especial do segmento bancário, e as expectativas, cada vez maiores, dos seus clientes (SAOULA et al., 2024).

A efetividade da capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais não apenas influencia a adaptação e a produtividade dos novos funcionários e dos funcionários atuais, mas também impacta diretamente a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e a competitividade da instituição no mercado em que atua (ALIBRAHEEM et al. 2024).

Tradicionalmente, as instituições bancárias têm empregado métodos de capacitação e aperfeiçoamento que incluem palestras, manuais e treinamentos presenciais (NOE, 2017). Noe (2017) destaca que as limitações destes métodos, que muitas vezes são genéricos e não personalizados para as necessidades individuais e oportunidades de desenvolvimento efetivo dos funcionários. Esta abordagem tradicional pode resultar em baixo engajamento, falta de aplicabilidade prática dos conteúdos desenvolvidos e dificuldades na retenção do conhecimento adquirido e dos talentos em uma perspectiva de longo prazo (SREEJESH, 2024).

Uma alternativa promissora para aumentar a eficácia de programas ou de iniciativas de capacitação e aperfeiçoamento é a adoção de abordagens inovadoras e com uso de tecnologias (SARAL; SALEHZADEH; MIRMEHDI, 2024). Para Kapp (2012), por exemplo, a gamificação e o uso de simulações virtuais podem tornar o processo de aprendizagem mais envolvente e imersivo, proporcionando aos novos funcionários a oportunidade de praticar habilidades em um ambiente virtual antes de aplicá-las no mundo real. A utilização de plataformas de *e-learning* e conteúdo digitalizado permite uma aprendizagem autodirigida e acessível, que pode ser adaptada às necessidades individuais e ao tempo disponível de cada funcionário (SARAL; SALEHZADEH; MIRMEHDI, 2024).

A implementação de programas de mentoria e aprendizado colaborativo também surgem como alternativas (TANNENBAUM; YUKL 1992; SREEJESH, 2024), ressaltando-se a importância da transferência de conhecimento entre funcionários mais experientes e novatos, não apenas para transmitir habilidades técnicas, mas também para promover valores organizacionais e cultura corporativa. A mentoria proporciona um ambiente de aprendizado prático e personalizado, permitindo que os novos funcionários se integrem mais rapidamente à equipe e compreendam as

nuances do ambiente de trabalho (AWWAD; ANOUZE; CUDNEY, 2024). Além das habilidades técnicas, é essencial capacitar os funcionários em habilidades sociais e emocionais (REDDA; VAN DEVENTER, 2023).

Autores como, por exemplo, Goleman (1995) e Awwad, Anouze e Cudney (2024) enfatizam a importância da inteligência emocional no local de trabalho, incluindo habilidades como empatia, comunicação eficaz e resolução de conflitos. Integrar o treinamento nestas áreas pode melhorar a capacidade dos funcionários de lidar com situações desafiadoras, colaborar efetivamente em equipe e fornecer um serviço ao cliente em nível de excelência (GRÖNROOS, 2016; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; ZEITHAML et al., 2023).

Em suma, o processo de capacitação de novos funcionários e dos funcionários atuais em instituições bancárias enfrenta diversos desafios, mas também oferece oportunidades para inovação e aprimoramento constante. Ao explorar alternativas como abordagens tecnológicas, programas de mentoria e desenvolvimento de habilidades sociais, as instituições bancárias podem não apenas melhorar a adaptação e desempenho dos novos funcionários, mas também fortalecer sua posição competitiva e oferecer um serviço de excelência aos clientes (PARK, 2024).

Os funcionários da linha de frente (*front office*) desempenham um papel essencial nas instituições bancárias, sendo responsáveis pelo atendimento direto aos clientes, pela resolução de demandas e pelas declarações de imagem da organização. Neste contexto, a capacitação inicial destes profissionais é necessária para garantir um desempenho alinhado aos padrões de qualidade exigidos pelo setor e pela Instituição em estudo, logo, entende-se que estes novos funcionários deveriam ser o objeto central da presente pesquisa.

Sendo assim, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Quais alternativas poderiam aumentar a eficácia do processo de capacitação de novos funcionários em uma Instituição bancária?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A pesquisa sobre alternativas para aumentar a eficácia do processo de capacitação de novos funcionários em instituições bancárias é crucial para aprimorar a competitividade e a sustentabilidade destas organizações (ALYAMI et al., 2024). De acordo com os estudos de Becker e Huselid (1998), investir na capacitação

adequada dos colaboradores pode levar a ganhos significativos de produtividade e desempenho organizacional. Com base nesta premissa, torna-se imperativo explorar estratégias inovadoras para otimizar o processo de capacitação, visando não apenas a rápida integração dos novos funcionários, mas também o desenvolvimento contínuo de seus conhecimentos e suas habilidades ao longo do tempo (ALYAMI et al., 2024).

Autores tais como Tannenbaum e Yukl (1992) já destacavam a importância da abordagem situacional na capacitação de funcionários, sugerindo que as estratégias de treinamento devem ser adaptadas de acordo com as necessidades específicas de cada contexto organizacional. Neste sentido, uma alternativa promissora para aumentar a eficácia do processo de capacitação em instituições bancárias é a implementação de programas de treinamento personalizados (NOE, 2017).

Em acréscimo, a utilização de tecnologias de simulação e gamificação, como defendido por Kapp (2012) e Alyami et al. (2024), pode tornar o aprendizado mais envolvente e eficaz, proporcionando uma experiência prática e interativa para os novos funcionários. Ao adotar abordagens baseadas em evidências e *insights* de autores renomados, as instituições bancárias podem esperar impactos relevantes na eficácia de seu processo de capacitação e, conseqüentemente, em suas operações e no atendimento aos seus clientes.

De acordo com as pesquisas de Goldstein e Ford (2002), Sokolović et al. (2023) e Alyami et al. (2024), programas de capacitação e aperfeiçoamento bem projetados não apenas aumentam o conhecimento e as habilidades dos funcionários, mas também têm o potencial de melhorar a satisfação no trabalho e a retenção de talentos. Portanto, ao implementar alternativas inovadoras de capacitação, os bancos não só fortalecem sua posição competitiva, mas também promovem um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para seus funcionários (ALYAMI et al., 2024; BETAINEH; KHALED; AL ZOBBI, 2024).

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho foi o de propor alternativas para potencializar o aumento da eficácia do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição bancária em estudo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Analisar o processo de capacitação de novos funcionários da Instituição;
- b) Avaliar a percepção de gestores e de funcionários em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários;
- c) Analisar a sistemática de avaliação dos novos funcionários a partir de sua participação no processo de capacitação;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na sequência, é apresentada a fundamentação teórica utilizada para a realização da presente pesquisa.

2.1 INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES E NA OPERAÇÃO EM SERVIÇOS

A influência da capacitação de funcionários na qualidade do atendimento aos clientes e na operação em serviços é um tema de grande relevância no contexto empresarial contemporâneo. A capacitação dos colaboradores não apenas afeta diretamente a maneira como os clientes são atendidos, mas também tem um impacto positivo na eficiência e eficácia das operações de serviço como um todo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; SREEJESH, 2024).

Segundo Lima (2016a) e Redda e Van Deventer (2023), a capacitação dos funcionários é essencial para garantir que eles possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz. Funcionários bem treinados estão mais aptos a compreender as necessidades dos clientes e a oferecer soluções adequadas, o que contribui para a satisfação, a retenção e a lealdade (ou fidelização) dos mesmos (REDDA; VAN DEVENTER, 2023).

A qualidade do atendimento bancário é uma preocupação central para as instituições financeiras, uma vez que influencia diretamente a satisfação e a fidelidade dos clientes. A capacitação dos funcionários é um fator-chave neste contexto, pois contribui para a melhoria das habilidades e competências necessárias para um atendimento eficaz (REDDA; VAN DEVENTER, 2023).

Inclusive, Smith e Jones (2018) salientam que a capacitação adequada dos funcionários no segmento bancário está diretamente relacionada à qualidade do atendimento aos clientes. Funcionários bem qualificados são capazes de compreender as necessidades individuais dos clientes e oferecer soluções personalizadas, resultando em uma experiência mais satisfatória (OSAKWE et al., 2020; REDDA; VAN DEVENTER, 2023).

De acordo com um estudo realizado por Silva e Oliveira (2020), foi evidenciado que a capacitação dos funcionários no segmento bancário também contribui para a redução de erros e para o aprimoramento dos processos internos.

Importante destacar que funcionários bem treinados estão mais preparados para lidar com situações complexas e resolver problemas de forma eficaz, o que aumenta a eficiência dos serviços prestados (SINGH; PHOOLKA, 2024).

Conforme destacado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (2015), a qualidade do serviço é um determinante-chave da satisfação do cliente, e funcionários bem treinados são capazes de oferecer um atendimento mais eficiente e personalizado (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2015; GRÖNROOS, 2016). Treinamentos regulares permitem que os funcionários se mantenham atualizados com as melhores práticas e desenvolvam habilidades de comunicação e resolução de problemas, o que é essencial para proporcionar uma experiência positiva e satisfatória aos clientes (REDDA; VAN DEVENTER, 2023).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022), funcionários bem treinados são mais produtivos e eficientes em suas tarefas, o que contribui para a melhoria dos processos e a redução de custos operacionais. Além disso, um programa de capacitação bem estruturado pode ajudar a padronizar os procedimentos e garantir a consistência na entrega do serviço mediante a repetibilidade de um padrão de qualidade elevado, o que é vital para a excelência operacional (GRÖNROOS, 2016; REDDA; VAN DEVENTER, 2023; ZEITHAML et al., 2023).

De acordo com Grönroos (2016), a qualidade do serviço é uma responsabilidade de todos os funcionários de uma organização, e a sua capacitação desempenha um papel fundamental na disseminação da cultura de qualidade em toda a organização. Funcionários capacitados são mais propensos a entender a importância da qualidade do serviço na perspectiva do mercado e a se empenhar em proporcionar experiências positivas aos clientes (SREEJESH, 2024).

Diante disso, a influência da capacitação de funcionários na qualidade do atendimento aos clientes e nos resultados provenientes da operação em serviços é inegável. Funcionários bem treinados, portanto, não apenas proporcionam um atendimento mais eficiente e personalizado, mas também contribuem para a melhoria dos processos operacionais e para a gestão da qualidade do serviço em toda a organização e na visão dos clientes (OSAKWE et al., 2020).

2.2 ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA A EFICÁCIA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS

A eficácia de um programa de capacitação de profissionais é determinada por uma série de elementos-chave que devem ser cuidadosamente considerados durante o planejamento, implementação e avaliação do treinamento. Um destes elementos é a definição clara dos objetivos do programa (PARK, 2024). De acordo com Alyami et al. (2024), estabelecer objetivos e metas específicas e mensuráveis ajuda a direcionar os esforços de capacitação e a avaliar o impacto do treinamento no desempenho dos profissionais. Além disso, a definição de objetivos claros permite uma melhor comunicação das expectativas aos participantes do programa, aumentando sua motivação e engajamento.

Segundo Oliveira (2019a; 2019b), um dos elementos fundamentais é a definição de objetivos claros e mensuráveis para o programa de treinamento. Estabelecer metas específicas pode ajudar a direcionar os esforços de capacitação e avaliar sua eficácia ao longo do tempo (ALYAMI et al., 2024).

Em acréscimo, Souza e Silva (2022) destacam a importância de adaptar o conteúdo e a metodologia de ensino às características individuais dos funcionários. Considerar o perfil, as habilidades e as necessidades de aprendizagem de cada colaborador contribuem para tornar o treinamento mais relevante e engajador, aumentando sua eficácia (SINGH; PHOOLKA, 2024).

Outro aspecto crucial é a utilização de tecnologias educacionais inovadoras, como apontado por Da Costa, Bezerra e Bontempo (2023). A integração de recursos digitais, como plataformas de *e-learning* e simuladores virtuais, possibilita uma aprendizagem mais dinâmica e de forma interativa, favorecendo a retenção de informações e do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades práticas.

Outro elemento importante para a eficácia de um programa de capacitação e aperfeiçoamento é a seleção adequada dos métodos e técnicas de ensino-aprendizagem (OSAKWE et al., 2020). Conforme destacado por Oliveira (2019b; 2019c; 2019d), diferentes métodos de ensino podem ser mais adequados para diferentes tipos de conteúdo e públicos-alvo. Por exemplo, enquanto conteúdos teóricos podem ser mais bem assimilados por meio de palestras e aulas expositivas, atividades práticas podem ser mais eficazes para o desenvolvimento de habilidades

específicas. Portanto, é essencial adaptar os métodos de ensino às características dos participantes e aos objetivos do programa de capacitação (OSAKWE et al., 2020).

A participação ativa dos profissionais no processo de aprendizagem é outro elemento crucial para a eficácia do programa de capacitação e aperfeiçoamento (SOKOLOVIĆ et al., 2023; PARK, 2024). Para Souza e Silva (2022), a promoção de atividades interativas e participativas, como estudos de caso, simulações e discussões em grupo, pode aumentar o engajamento dos participantes e facilitar a transferência do conhecimento para a prática.

A oferta de oportunidades de aprendizagem autodirigida, por meio de plataformas *on-line* e recursos digitais, permite que os profissionais assumam um papel mais ativo em seu próprio desenvolvimento. Um elemento muitas vezes subestimado na eficácia de um programa de capacitação e aperfeiçoamento é o suporte e o acompanhamento pós-treinamento (SINGH; PHOOLKA, 2024).

Como ressaltado por Marques e Fernandes (2023a; 2023b; 2023c), o suporte contínuo após o término do programa de capacitação é essencial para garantir a aplicação efetiva dos conhecimentos e habilidades adquiridos no ambiente de trabalho. Isso pode incluir sessões de reforço, mentoria, *coaching* e *feedback* regular por parte dos supervisores e colegas de trabalho.

A avaliação contínua do programa de capacitação de aperfeiçoamento também é um elemento essencial para garantir sua eficácia em uma perspectiva de longo prazo (ALYAMI et al., 2024). De acordo com Lima (2016a; 2016b), a coleta regular de *feedback* dos participantes, dos supervisores e dos clientes permite identificar áreas de melhoria e ajustar o programa conforme as reais necessidades da organização e dos profissionais envolvidos.

Também é importante considerar que a realização de avaliações de desempenho antes e depois do treinamento ajuda a medir o impacto do programa nos resultados organizacionais, como, por exemplo, produtividade, qualidade do serviço e satisfação do cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022).

Por fim, a liderança e o comprometimento da alta administração são fundamentais para o sucesso de um programa de capacitação e aperfeiçoamento (OSAKWE et al., 2020). Líderes que valorizam a capacitação tendem a inspirar e motivar seus subordinados a participar ativamente do programa e a aplicar os conhecimentos adquiridos em suas atividades diárias (JING et al., 2023).

2.3 BENEFÍCIOS PROVENIENTES DA EFICÁCIA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS

A eficácia de um programa de capacitação e aperfeiçoamento de profissionais pode resultar em uma série de benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo. Um dos principais benefícios é o aumento da produtividade e eficiência no trabalho (SANWAL, 2024). Conforme destacado por Moriuchi e Murdy (2024), funcionários bem treinados são capazes de realizar suas tarefas de forma mais eficaz e com menor margem de erro, o que contribui para o aumento da produtividade e a redução de custos operacionais.

A capacitação dos profissionais também pode resultar em uma melhoria significativa na qualidade do trabalho realizado (MARQUES; FERNANDES, 2023a; 2023b; 2023c). Funcionários treinados tendem a estar mais aptos a cumprir os padrões de qualidade estabelecidos pela organização, garantindo a entrega de produtos e/ou serviços de alto nível aos clientes (MORIUCHI; MURDY, 2024).

Outro benefício importante da eficácia de um programa de capacitação é o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aprendizado contínuo (SANWAL, 2024). Oliveira (2019b; 2019c) salientam que funcionários que recebem oportunidades de desenvolvimento e crescimento tendem a se sentir mais valorizados e engajados com o trabalho, o que contribui para a criação de um ambiente de trabalho positivo e estimulante. A capacitação dos profissionais pode estimular a criatividade e a busca por soluções inovadoras para os desafios organizacionais. Funcionários capacitados são mais propensos a pensar fora da caixa e a propor ideias que possam impulsionar o progresso da organização (DA COSTA; BEZERRA; BONTEMPO, 2023).

A eficácia de um programa de capacitação e aperfeiçoamento também pode trazer vantagens competitivas para a organização no mercado (CHATZI; PEITZIKA; KONSOLAKI, 2024). Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022) e Kim, Kwon e Choi (2024), as organizações que investem no desenvolvimento de seus funcionários tendem a atrair e reter talentos mais qualificados, o que contribui para sua reputação como empregadora e sua vantagem competitiva. Além disso, funcionários capacitados estão mais preparados para enfrentar os desafios do mercado em constante mudança e se adaptar rapidamente a novas tecnologias e tendências (GRÖNROOS, 2016; ZEITHAML et al., 2023; CHATZI; PEITZIKA; KONSOLAKI, 2024).

Outro benefício é o aumento da satisfação, da retenção e, até mesmo, da lealdade (ou fidelização) dos clientes. Funcionários bem treinados, portanto, são capazes de oferecer um atendimento mais eficiente e personalizado, criando uma experiência positiva e plenamente satisfatória para os clientes. Clientes satisfeitos tendem a retornar e a recomendar a empresa para outras pessoas (clientes potenciais), contribuindo para o crescimento e o sucesso em uma perspectiva de longo prazo da organização (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2015; BHARADWAJ, 2023; ZEITHAML et al., 2023; SINGH; PHOOLKA, 2024; SANWAL, 2024).

Os benefícios provenientes da eficácia de um programa de capacitação de profissionais são diversos e impactam tanto os colaboradores quanto a organização como um todo. Desde o aumento da produtividade e de eficiência no trabalho até o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aprendizado contínuo, a capacitação dos profissionais é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no mercado atual (BHARADWAJ, 2023; SOKOLOVIĆ et al., 2023; SANWAL, 2024).

2.4 DESEMPENHO PROFISSIONAL E A SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DE CLIENTES

O desempenho profissional dos colaboradores tem uma relação intrínseca com a satisfação dos clientes em diversos setores e organizações. Uma base teórica robusta sustenta esta relação, destacando a importância da competência, do comprometimento e da motivação dos funcionários para garantir uma experiência positiva para os clientes (ZEITHAML et al., 2023; SAOULA et al., 2024).

Para Saoula et al. (2024), o desempenho profissional se refere à capacidade dos colaboradores de realizar suas tarefas de maneira eficaz e eficiente, alcançando os objetivos organizacionais estabelecidos. Por isso, funcionários com elevado desempenho tendem a demonstrar um maior comprometimento com a qualidade do trabalho e um maior empenho em atender às expectativas dos clientes (TAHTAMOUNI, 2023), seja o pessoal de linha de frente ou de contato direto com os clientes (*front office*), seja o pessoal de suporte ou apoio (*back office*) (GRÖNROOS, 2026; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; ZEITHAML et al., 2023).

A satisfação dos clientes está diretamente ligada ao desempenho dos profissionais que os atendem (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; ZEITHAML et al., 2023; SINGH; PHOOLKA, 2024). Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (2015), clientes que recebem um serviço de alta qualidade tendem a estar mais satisfeitos e propensos a retornar à empresa para futuras transações (GUNAWARDANE, 2023). Dessa forma, funcionários com bom desempenho são capazes de oferecer um atendimento personalizado e eficiente, atendendo às necessidades e às expectativas dos clientes de maneira eficaz. Isso contribui para construir relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes (ZEITHAML et al., 2023; SARAL; SALEHZADEH; MIRMEHDI, 2024).

Por outro lado, o desempenho profissional dos colaboradores influencia diretamente a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados (JING et al., 2023). De acordo com Grönroos (2016), a qualidade do serviço é um fator determinante na satisfação e fidelização dos clientes, e funcionários bem treinados e motivados desempenham um papel fundamental na entrega de um serviço de alta qualidade e criam conexões efetivas com boa parte dos clientes atendidos. Consoante isso, funcionários com bom desempenho são capazes de resolver problemas de forma eficaz, oferecer soluções personalizadas e proporcionar uma experiência positiva aos clientes, contribuindo para sua satisfação, retenção e lealdade à empresa (JING et al., 2023).

O desempenho profissional dos funcionários também pode influenciar diretamente a imagem e a reputação da empresa (SARAL; MIRMEHDI, 2024). Clientes satisfeitos tendem a compartilhar suas experiências positivas com outras pessoas, contribuindo para a construção de uma reputação positiva da empresa no mercado. Por outro lado, funcionários com baixo desempenho ou insatisfeitos podem causar impacto negativo na imagem da empresa, afetando sua credibilidade e reputação e a sua capacidade de atrair novos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; GUNAWARDANE, 2023).

Para Oliveira (2019a; 2019c), clientes que recebem um serviço de alta qualidade tendem a permanecer retidos ou leais (fiéis) à empresa e a recomendar seus produtos ou serviços para outras pessoas. Funcionários com bom desempenho são capazes de construir relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, aumentando a sua retenção ou fidelidade e contribuindo para o crescimento sustentável da empresa (SAOULA et al., 2024).

O desempenho profissional dos colaboradores, portanto, é um fator determinante da qualidade, da satisfação, da retenção e, se possível da lealdade dos clientes, o que pode alavancar um maior volume de negócios, lucratividade e rentabilidade (TAHTAMOUNI, 2023; ZEITHAML et al., 2023). Funcionários com alto desempenho são capazes de oferecer um serviço de alta qualidade, compreendendo efetivamente o que os clientes procuram como solução às suas demandas. Isso contribui para construir relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, fortalecendo a reputação e a competitividade da organização no mercado perante os seus principais competidores (JING et al., 2023).

2.5 INICIATIVAS DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE SERVIÇOS FINANCEIROS

As iniciativas de capacitação de profissionais na área de serviços financeiros desempenham um papel crucial na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, na eficiência operacional e na competitividade das instituições financeiras (MATOSAS-LÓPEZ, 2024). Para Oliveira (2019d), Marques e Fernandes (2023a; 2023b) e Awwad, Anouze e Cudney (2024), a rápida evolução do setor financeiro e as demandas crescentes dos clientes exigem que as instituições invistam continuamente no desenvolvimento de suas equipes. A capacitação dos profissionais é importante para garantir que eles possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do mercado e atender às expectativas e às demandas dos clientes.

Uma das principais áreas de foco das iniciativas de capacitação e aperfeiçoamento na área de serviços financeiros é o desenvolvimento de habilidades técnicas e conhecimento específico do setor (MANGGALA; BERNANTHOS; HALILINTAR, 2023). Nesta direção, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022) ressaltam que os profissionais do setor financeiro precisam estar atualizados com as regulamentações, produtos e serviços financeiros disponíveis no mercado. Portanto, os programas de capacitação devem abordar temas como produtos bancários, investimentos, seguros e gestão de riscos, garantindo que os funcionários estejam bem informados e preparados para orientar os clientes de forma adequada (MANGGALA; BERNANTHOS; HALILINTAR, 2023).

Além das habilidades técnicas, as iniciativas de capacitação na área de serviços financeiros também visam desenvolver habilidades interpessoais e de

comunicação assertivas (SINGH; PHOOLKA, 2024). Em acréscimo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (2015) comentam que o atendimento ao cliente no setor financeiro requer uma comunicação clara, empática e eficaz. Portanto, os programas de capacitação devem incluir treinamentos em habilidades de comunicação, negociação, resolução de conflitos e atendimento ao cliente, garantindo que os funcionários possam interagir de forma positiva e construtiva com os clientes em todas as situações (ZEITHAML et al., 2023; PARK, 2024).

Ainda assim, as iniciativas de capacitação na área de serviços financeiros devem ser adaptadas às necessidades e características específicas dos profissionais e da organização (SAOULA et al., 2024). Para Marques e Fernandes (2023b; 2023c), é importante realizar uma análise das competências existentes e identificar lacunas de conhecimento e competências e habilidades que precisam ser preenchidas. Com base nesta análise, os programas de capacitação podem ser customizados para atender às necessidades individuais dos profissionais, garantindo que o investimento em desenvolvimento seja direcionado de forma eficiente, eficaz e efetiva (SOKOLOVIĆ et al., 2023; ALYAMI et al., 2024).

Outro aspecto relevante é a mensuração e avaliação dos resultados das iniciativas de capacitação na área de serviços financeiros (AWWAD; ANOUZE; CUDNEY, 2024). De acordo com Da Costa, Bezerra e Bontempo (2023), é importante monitorar o impacto dos programas de capacitação no desempenho dos profissionais, na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros da organização. A coleta de *feedback* sistemático dos participantes e dos clientes, a realização de avaliações de desempenho e a análise de indicadores-chave de desempenho são algumas das estratégias que podem ser utilizadas para avaliar a eficácia dos programas de capacitação e aperfeiçoamento (SANWAL, 2024).

Contudo, as iniciativas de capacitação de profissionais na área de serviços financeiros são fundamentais para garantir a competitividade e o sucesso das instituições no mercado em longo prazo (MATOSAS-LÓPEZ, 2024). Ao desenvolver competências e habilidades técnicas e interpessoais, utilizar tecnologias educacionais inovadoras, adaptar os programas às necessidades individuais e avaliar constantemente os resultados, as instituições financeiras podem garantir que seus profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios do setor e proporcionar uma experiência excepcional aos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; MANGGALA; BERNANTHOS; HALILINTAR, 2023).

3. MÉTODO DE PESQUISA

A seguir, é apresentado o método de pesquisa, sendo abordado o tipo de pesquisa implementado, o delineamento da pesquisa, os procedimentos de análise dos dados que foram utilizados e os procedimentos éticos relacionados à pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Na busca por uma compreensão mais aprofundada acerca do fenômeno investigado, é importante que a pesquisa esteja alinhada com seus objetivos e com o método a ser implementado (DENZIN; LINCOLN, 2017; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2019). Sendo assim, levando em consideração os objetivos gerais e específicos da pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

O tipo de pesquisa escolhido permite que o pesquisador possa se envolver de forma ativa, tanto no diagnóstico quanto na prescrição de soluções concretas, conforme as características intrínsecas ao contexto em estudo (REMLER; VAN RYZIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

É importante destacar que em pesquisas de natureza qualitativas e de caráter exploratório, é possível identificar cursos de ação, alternativas ou mesmo oportunidades de explorar ou de melhor compreender os significados subjacentes ou as percepções de indivíduos ou de grupos de indivíduos ou organizações relacionadas a um determinado problema de pesquisa, ainda mais ao se considerar a esfera organizacional, com suas características e especificidades (REMLER; VAN RYZIN, 2015; FLICK, 2019; MYERS, 2019).

Para produzir evidências teóricas e/ou empíricas relacionadas ao problema e aos objetivos (geral e específicos) da pesquisa, é oportuno compreender os aspectos humanos, sociais, econômicos e organizacionais que podem estar envolvidos direta ou indiretamente no contexto estudado (REMLER; VAN RYZIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A referida pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório foi operacionalizada por meio da condução de entrevistas individuais em profundidade, realizadas em sessão única, com o apoio de uma plataforma digital, o Microsoft Teams, com uma abordagem semiestruturada, mediante a utilização de Roteiros Básicos de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022), com gestores da Área de Recursos Humanos, com gestores operacionais e com funcionários da Instituição bancária em estudo. Os Roteiros Básicos de Questões são apresentados nos Apêndices A, B e C, os quais foram validados por dois professores Doutores, pesquisadores da área de gestão e estratégia.

A entrevista individual em profundidade é uma técnica direta e interativa de coleta de dados ou de evidências, que pode ser caracterizada pela interlocução entre o pesquisador (ou entrevistador) e os respectivos participantes da pesquisa, ou seja, os entrevistados. Tal técnica possibilita que o pesquisador compreenda, em profundidade, temas e contextos complexos. E isto, normalmente, poderia ser mais difícil se empregadas outras abordagens, como, por exemplo, de pesquisas quantitativas (GUBRIUM et al., 2012; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022).

No total, foram entrevistados treze profissionais, sendo três gestores da Área de Recursos Humanos, três gestores operacionais e seis funcionários da Instituição bancária em estudo. No caso de se perceber a necessidade de ampliação no número de entrevistados ou, de outra maneira, observando-se a saturação dos dados no processo de coleta de dados, o grupo de participantes (entrevistados) poderá ser ajustado (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022). Tais entrevistados deveriam estar trabalhando na Instituição há pelo menos um ano, fazendo com que tenham experiência acumulada e percepções mais concretas em relação às temáticas abordadas.

Para facilitar o processo de análise dos dados, todas as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022).

No sentido de validar as alternativas a propostas para o aumento da eficácia do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição bancária em estudo, foi empregado o procedimento de triangulação de dados (GUBRIUM et al., 2012; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; MYERS, 2019), ao observar o referencial teórico abordado, os dados empíricos coletados, com base na interpretação da pesquisadora e as suas respectivas alternativas propostas, e a apresentação e validação destas alternativas junto a três gestores da Instituição, anteriormente entrevistados, momento este que foi possível fazer ajustes e a validação das alternativas propostas e que são apresentadas ao final da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere ao processo de análise dos dados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo (SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018), que é amplamente utilizada em pesquisas do tipo qualitativo-exploratórias. Vale salientar que esta técnica de análise de dados é adequada a pesquisas que são implementadas a partir da condução de entrevistas individuais em profundidade (GUBRIUM et al., 2012; COOPER; SCHINDLER, 2016; DENZIN; LINCOLN, 2017; BRINKMANN; KVALE, 2018).

Para a análise de conteúdo foram seguidos os procedimentos recomendados por Scott e Garner (2013), Miles, Huberman e Saldaña (2014), Bardin (2016) e Gibbs (2018). Os procedimentos, então, incluíram a triagem, a seleção e a preparação prévia dos dados coletados, a transformação do conteúdo em categorias de análise, a sua classificação em categorias de análise e, finalmente, a interpretação dos dados coletados.

As categorias de análise foram previamente definidas, conforme Miles, Huberman e Saldaña (2014), Bardin (2016) e Gibbs (2018). Estas categorias de análise estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. Para tanto, as categorias de análise a serem consideradas serão respectivamente: (i) processo de capacitação de novos funcionários da Instituição; (ii) percepção de gestores e de funcionários em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários; (iii) sistemática de avaliação dos novos funcionários a partir de sua participação no processo de capacitação; e (iv) possíveis alternativas para o

aumento da eficácia do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição bancária em estudo.

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Convergindo com os critérios éticos de pesquisa adequados (DENZIN; LINCOLN, 2017), todos os entrevistados assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Tal documento consta do Apêndice D.

Este documento apresentou o título e os objetivos (geral e específicos) da pesquisa e outras informações necessárias. Também será solicitada e formalizada a autorização expressa dos entrevistados para a gravação de áudio, para posteriormente ser realizada a transcrição dos conteúdos coletados, bem como da utilização dos dados e possível publicação dos resultados da pesquisa, respeitando o seu total anonimato, bem como o anonimato da Instituição bancária em estudo. Portanto, não haverá a identificação do nome dos participantes da pesquisa e da razão social da Instituição bancária, os quais serão denominados por codinomes.

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Por conseguinte, são expostos e debatidos os dados coletados nas entrevistas conduzidas no contexto da Instituição Financeira em estudo, com alguns de seus profissionais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA

A Instituição em estudo, ou seja, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A., ou simplesmente Bannrisul, iniciou sua história em 1928, com a missão de promover o desenvolvimento econômico e social do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Trata-se de um banco de atuação regional e focado no varejo, que disponibiliza aos seus milhões de clientes, do tipo pessoas físicas e jurídicas (empresas) um amplo portfólio de produtos e serviços oferecidos por meio da maior rede de atendimento da região Sul do Brasil.

O Bannrisul é uma instituição do tipo sociedade anônima de capital aberto que atua sob a forma de banco múltiplo e opera nas carteiras comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento, de arrendamento mercantil e de investimentos, inclusive nas de operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios – informações obtidas no sitio eletrônico da instituição estudada.

A rede de atendimento da Instituição é composta por 492 Agências, 1.032 postos de atendimento, ATMs – *Auto-teller Machines* (ou Máquinas de Autoatendimento) e correspondentes bancários, e está concentrada no Sul do Brasil, principalmente no Estado do RS, mas também está presente em outras localidades ou estados como Distrito Federal (DF), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Paraná (PR) e Santa Catarina (SC) e no exterior, como é o caso da Flórida nos EUA (Estados Unidos da América) e nas Ilhas Cayman, no Reino Unido (UK – *United Kingdom*).

Além disso, a Instituição conta com uma plataforma digital completa para atender às necessidades ou às demandas dos clientes do tipo pessoa jurídica (empresas) ou do tipo pessoa física, quando, como e onde quiserem, tendo em vista suas preferências de atendimento e demandas. Sua carteira de crédito pessoa jurídica está em R\$ 8,7 bilhões, enquanto que sua carteira de crédito pessoa física

está em R\$ 26,1 bilhões, totalizando o montante de R\$ 34,8 bilhões, em sua carteira de crédito geral.

A Instituição tem como missão “promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade gaúcha como agente financeiro transformador na vida das pessoas, fomentando o emprego e a renda”. Como visão adota a aspiração de “ser um banco público, moderno, eficiente e sustentável, conectando as comunidades, oferecendo soluções financeiras com excelência”. Seus valores são: “ética, transparência, equidade, integridade, conformidade e prudência”; enquanto que, os seus princípios se refletem na “valorização do trabalho, respeito às pessoas, respeito à diversidade, respeito à concorrência, respeito à imagem e à excelência na prestação de serviços, responsabilidade socioambiental e continuidade dos negócios”. E, como propósito, tem a expectativa de “promover as melhores soluções financeiras para os nossos clientes” (BANRISUL, 2024).

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ao todo foram entrevistados treze profissionais da Instituição bancária em estudo, sendo cinco gestores da Área de Recursos Humanos (Entrevistados A e E), três gestores operacionais (Entrevistados F a H) e cinco funcionários (Entrevistados I a M). É importante salientar que as entrevistas foram realizadas por meio do Microsoft Teams, no período de 01 de julho a 01 de agosto de 2024, e tiveram uma duração mínima de 20 minutos e máxima de 45 minutos, com uma duração média de 25 minutos. O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Sexo (*)	Idade (anos)	Cargo	Formação	T. de I. (**) (anos)	Duração
A	M	58	Gerente Executivo de Recursos Humanos	Graduação em Matemática e MBA em Gestão Bancária	35	30 min.
B	F	55	Analista de Recursos Humanos	Graduação em Pedagogia e Doutoranda em Gestão do Conhecimento	34	40 min.
C	F	36	Analista de Recursos Humanos	Graduação em Educação e	13	25 min.

				Finanças		
D	F	41	Analista de Recursos Humanos	Graduação em Psicologia e Direito	12	30 min.
E	F	39	Analista de Recursos Humanos	Graduação em Administração de Empresas e MBA em Gestão de Pessoas	15	35 min.
F	F	52	Gerente Adjunta	Graduada em Sistemas de Informação e MBA em Gestão de Pessoas	13	40 min.
G	M	46	Gerente Geral	MBA em Gestão	16	40 min.
H	M	38	Gerente Geral	Graduado em Administração de Empresas	12	30 min.
I	F	42	Escriturária	Tecnólogo em Gestão Financeira	01	25 min.
J	M	33	Escriturário	Ensino Médio Completo	01	25 min.
K	F	44	Escriturária	Graduada em Direito	01	30 min.
L	M	43	Escriturário	Graduado em Engenharia de Controle e Automação	01	45 min.
M	F	40	Operadora de Negócios	Graduada em Administração de Empresas	11	20 min.

Legenda: (*) Sexo: F: Feminino e M: Masculino; e (**) T. de I.: Tempo de Instituição (tempo em que o profissional trabalha na Instituição).

Fonte: Elaborada pela autora.

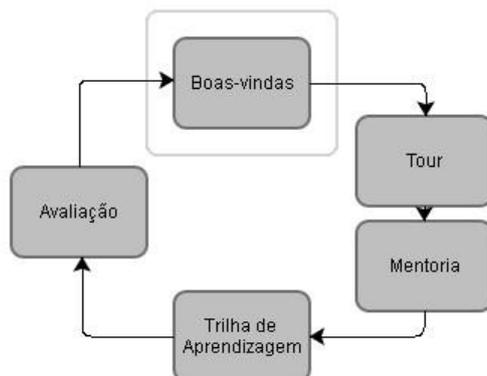
4.3 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

A diagramação e a descrição do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição são apresentadas a seguir, nas subseções 4.3.1 e 4.3.2:

4.3.1 Diagramação do Processo de Capacitação de Novos Funcionários

A diagramação do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição é apresentada na Figura 1:

Figura 1 – Mapa de contexto do processo de capacitação de novos funcionários



Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações disponibilizadas pela Instituição.

4.3.2 Descrição do Processo de Capacitação de Novos Funcionários

Conforme apresentado por meio da Figura 1, o processo de capacitação de novos funcionários da instituição é compreendido pelas seguintes atividades:

- a) **Boas-vindas:** o processo de capacitação de novos funcionários inicia com uma atividade chamada boas-vindas, que é uma integração inicial para apresentar ao novo funcionário à missão, à visão e aos valores da Instituição, além da sua infraestrutura. Esta atividade tem duração média de cinco dias, e está sob a responsabilidade do Gerente Geral da agência;
- b) **Tour:** após a atividade de boas-vindas, o funcionário ingressa na sua agência, onde é conduzido a um tour por todos os setores e apresentado às equipes de trabalho no sentido de iniciar a sua ambientação. Esta atividade está sob a responsabilidade do Gerente Geral da agência;
- c) **Mentoria:** após a realização do tour em sua agência, o novo funcionário será acompanhado por um mentor (um colega mais experiente especialmente alocado para esta atividade), que o auxiliará nas atividades do dia a dia, bem como na apropriação de suas tarefas e responsabilidades;
- d) **Trilha de Aprendizagem:** o novo funcionário terá um prazo de 60 dias para concluir a Trilha de Aprendizagem, respectiva ao seu cargo ou função a ser desempenhada, mediante atividades e conteúdos na modalidade EAD – Ensino à Distância, alocados em um programa de

treinamento à distância, preparando-o para o desempenho de suas atividades e tarefas rotineiras;

- e) **Avaliação:** o novo funcionário passará por avaliações trimestrais, que irão compor a sua nota para a aprovação, ou não, no seu estágio probatório, realizado ao final dos 90 dias de contrato de experiência.

4.4 PERCEPÇÃO DE GESTORES E DE FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO À EFICÁCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

Além dos inúmeros benefícios proporcionados diretamente aos funcionários, a eficiência, a eficácia e a efetividade de um programa de capacitação e aperfeiçoamento contínuo também pode representar um fator estratégico de diferenciação para as organizações no mercado, oferecendo vantagens importantes e duradouras aos seus profissionais e à organização como um todo (ZEITHAML et al., 2023; CHATZI; PEITZIKA; KONSOLAKI, 2024).

Neste horizonte, o Entrevistado A destacou que o processo de capacitação de novos funcionários se mostra verdadeiramente eficaz na medida em que a Instituição se compromete a oferecer um suporte abrangente e profundo em termos de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que as atividades sejam iniciadas de forma segura e adequadamente estruturada. Este suporte inicial aos novos funcionários promove uma adaptação mais rápida e confiante para estes profissionais, permitindo que compreendam desde o início os processos, as atividades e a cultura organizacional.

O processo é eficaz à medida que a empresa oferece todo o cabedal de conhecimento para o início das atividades (...). Além disso, é importante destacar que o empregado deve ter interesse em buscar e aprimorar o que foi inicialmente compartilhado (ENTREVISTADO A).

Já o Entrevistado B afirmou que, por meio da interpretação sistemática e criteriosa das avaliações de reação realizadas ao longo do processo de capacitação dos novos funcionários, é possível mensurar a eficácia do programa de capacitação como um todo. Este processo avaliativo se revela fundamental, pois possibilita que a Instituição avalie tanto o conteúdo quanto a metodologia aplicada, promovendo, assim, uma formação inicial completa e adaptada às necessidades e às demandas dos novos integrantes das equipes de trabalho.

Pelas avaliações de reação aplicadas durante a etapa de treinamento presencial e também pelas avaliações periódicas dos gestores no decorrer dos 90 dias, acredito que a capacitação esteja contribuindo para a formação básica desses colaboradores de maneira efetiva (ENTREVISTADO B).

O Entrevistado C, por sua vez, acrescentou, ainda, que o engajamento de todos os envolvidos no processo de capacitação de novos funcionários é de suma importância para que os objetivos propostos sejam plenamente alcançados. Este engajamento coletivo, segundo o entrevistado, fortalece o compromisso com a formação de novos funcionários e promove um ambiente colaborativo, que facilita o aprendizado e a integração de todos às equipes de trabalho.

Por outro lado, um dos entrevistados, o Entrevistado D, expressou uma visão crítica ao relatar que o processo de capacitação de novos funcionários, em sua percepção, não é um processo tão bem definido, evidenciando algumas falhas que podem comprometer a clareza e a padronização das atividades de treinamento. Aliás, conforme é possível observar no depoimento a seguir:

Ele [no caso, o novo funcionário] facilmente pode se perder após a imersão inicial, caso não haja engajamento da equipe que receberá o novo empregado [funcionário] e da preocupação do seu gestor em conduzir tal demanda (ENTREVISTADO D).

De outra forma, por meio de uma abordagem de mentoria colaborativa, ao longo do processo de aprendizado, observa-se que o desenvolvimento dos novos funcionários se torna consideravelmente mais eficiente e eficaz. Este método proporciona um ambiente de apoio mútuo e compartilhamento de conhecimentos, permitindo que o aprendizado seja mais profundo e que o novo funcionário tenha mais segurança para aplicar o que foi aprendido em suas atividades cotidianas. Além disso, o treinamento ofertado conta com um conteúdo de alta qualidade e é desenhado para ser diretamente aplicável nas demandas do dia a dia de trabalho, o que maximiza os benefícios para o desempenho do colaborador e para a empresa como um todo (ENTREVISTADO E).

No entanto, um dos entrevistados, o (Entrevistado F), apresentou uma visão crítica ao processo, afirmando que este é insuficiente e deixa a desejar em alguns aspectos fundamentais. Este ponto de vista é melhor ilustrado no relato a seguir, que evidencia as limitações observadas na estrutura e na execução do programa de capacitação.

O processo de capacitação não é realmente um processo, ele facilmente pode se perder após a imersão, caso não haja engajamento da equipe que receberá o [novo] funcionário e da preocupação do gestor [responsável] em conduzir a demanda.

Entretanto, para o Entrevistado G, a eficácia do programa depende muito do perfil de cada novo funcionário e de como cada um se comporta e absorve os conhecimentos, conforme relatou:

As pessoas possuem diferentes estilos de aprendizado, como: sinestésico, auditivo ou visual. A eficácia pode variar conforme o perfil de aprendizagem de cada pessoa [indivíduo ou novo funcionário], mas, acima de tudo, depende da quantidade de tempo dedicada, da qualidade do esforço e da atenção investida durante a execução de cada curso (ENTREVISTADO G).

Observa-se, por meio das entrevistas realizadas, que um dos participantes (Entrevistado H) expressou a opinião de que a eficiência do processo de capacitação de novos funcionários também está intrinsecamente ligada à disponibilidade ou de engajamento e ao nível de conhecimento do colega designado para a função de mentor ou instrutor.

De acordo com o Entrevistado H, a eficácia deste processo depende não apenas da estrutura formal de treinamento oferecida pela organização, mas também da competência e do comprometimento do profissional experiente encarregado de acompanhar e transmitir ou disponibilizar os conhecimentos necessários ao novo funcionário. Este aspecto ressalta a importância de se contar com mentores ou instrutores bem preparados e acessíveis, que possam proporcionar uma experiência de aprendizado mais sólida e abrangente aos novos funcionários.

O processo de capacitação depende muito da ajuda que temos ao chegar na agência, eu não tinha experiência na área, precisei deste auxílio (ENTREVISTADO H).

Com o objetivo de facilitar a compreensão das principais percepções tanto de gestores quanto de funcionários entrevistados em relação à eficácia do processo de capacitação de novos colaboradores da Instituição investigada, apresenta-se, a seguir, o Quadro 2. Este quadro reúne e sintetiza as diferentes opiniões e perspectivas coletadas nas entrevistas individuais realizadas, oferecendo uma visão ampla e detalhada sobre os pontos fortes e as oportunidades de melhoria identificadas no programa capacitação de novos funcionários.

Quadro 2 – Principais percepções em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários

Principais Percepções	Entrevistados
Processo eficaz à medida que a Instituição oferece todo o suporte necessário aos novos funcionários.	A, B, C, H, I
Engajamento e dedicação dos funcionários e dos novos funcionários é relevante para a capacitação inicial efetiva destes profissionais.	A, C, D, G, K
Processo mal definido, havendo lacunas.	D, F, H, I, J
Conteúdos excelentes com alta qualidade e aplicabilidade nas atividades e tarefas a serem desempenhadas pelos novos funcionários.	D e G
Processo depende da disponibilidade e engajamento dos mentores ou instrutores, que são profissionais mais experientes da Instituição, no acompanhamento efetivo aos novos funcionários.	D, F, E, G
O processo de capacitação de novos funcionários deveria ser mais personalizado, conforme estilos de aprendizado individual.	B, D, F, G
Conforme avaliações de reação dos novos funcionários nas atividades cotidianas, o processo de capacitação é, no geral, eficiente.	A, C, D, G
O processo não é realmente um processo, ele facilmente pode se perder após a semana de treinamento, caso não haja engajamento da equipe que receberá o novo empregado e da preocupação do gestor em conduzir a demanda.	E
A eficácia do processo pode variar conforme o perfil de aprendizagem de cada pessoa, mas, acima de tudo, depende da quantidade de tempo dedicado, da qualidade do esforço e da atenção investida durante a execução de cada curso.	K

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados coletados.

4.5 SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DOS NOVOS FUNCIONÁRIOS A PARTIR DE SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO

A integração de novos funcionários em uma organização é um momento crucial para garantir o alinhamento com o propósito e/ou os valores, objetivos e metas e práticas da empresa. Neste contexto, uma sistemática de avaliação baseada na participação no processo de capacitação desempenha um papel fundamental. Esta abordagem permite não apenas medir a adaptação técnica e comportamental dos colaboradores, mas também identificar seu engajamento, comprometimento e potencial de contribuição para os objetivos organizacionais (BHARADWAJ, 2023).

O processo de avaliação de desempenho da instituição em estudo é composto por dois momentos: aos 35º e 80º dias da admissão dos novos colaboradores, oportunidade que serve para conhecer a visão do gestor sobre o trabalho do novo colaborador, destacando os pontos positivos e a desenvolver.

Decorridos 80 dias da vigência do contrato de experiência, quando ocorre a avaliação final, com o fechamento do seu desempenho global em relação ao período (estágio probatório), são considerados aptos os “novos funcionários” que apresentarem no mínimo 75% de pontuação na avaliação final. Caso isso não ocorra, o funcionário não continuará a sua jornada na Instituição. A Comissão de Avaliação dos novos funcionários é composta pelos seguintes membros: Gestor avaliador, Escriturário avaliado e Escriturário avaliador.

Esta avaliação é composta por um questionário com trinta questões optativas, divididas em dez subgrupos, e estes com três questões cada. O modelo de questionário utiliza uma escala de cinco pontos (1. Insatisfatório, 2. Abaixo das Expectativas, 3. Atende às Expectativas, 4. Excede às Expectativas e 5. Excepcional). Ao final o próprio sistema de avaliação afere a nota final dos novos funcionários avaliados. É possível incluir um parecer descritivo sobre a *performance* do novo funcionário avaliado, tanto por ele mesmo (autoavaliação), quanto pelo Gestor e pelo Escriturário avaliadores. Os critérios utilizados nesta sistemática de avaliação e as respectivas premissas de avaliação, bem como os conceitos utilizados para a avaliação de desempenho dos novos funcionários são apresentados nos Quadros 3 e 4:

Quadro 3 – Critérios e premissas de avaliação

Critérios de Avaliação	Premissas para Avaliação do Desempenho dos Novos Funcionários
Protagonismo	Desenvolver as atividades que lhe são atribuídas, apresentando contribuições; Ser proativo ao apresentar sugestões de melhorias na sua ou em outras áreas; Atuar de forma engajada e contribuir para o resultado efetivo da Instituição.
Colaboração	Auxiliar os colegas e os clientes em suas dificuldades; Cooperar com o todo na construção de resultados; Interagir com todos à sua volta e se mostrar solícito.
Adaptabilidade	Aceitar se adaptar e participar de novas situações e exigências de forma positiva e agregadora; Manter o otimismo e o profissionalismo ao lidar com novas circunstâncias e prioridades; Contribuir para gerar um ambiente favorável à mudança.
Abertura ao Aprendizado	Manter-se aberto a novos aprendizados e os aplicar em seu dia a dia; Encarar as situações cotidianas como oportunidades para aprender e adotar novos comportamentos;

	Buscar seu autodesenvolvimento de forma proativa.
Excelência na Execução das Atividades Cotidianas	Executar as atividades cotidianas com comprometimento e compreender a importância do seu trabalho para o resultado da Instituição; Manter a qualidade da sua entrega, administrando tempo, habilidades e energia; Cumprir prazos, prezando pela qualidade, ordem e segurança do trabalho a ser entregue.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações disponibilizadas pela Instituição.

Quadro 4 – Conceitos da avaliação de desempenho

Conceitos	Descrição dos Conceitos da Avaliação de Desempenho
Insatisfatório	Os comportamentos demonstrados são consistentemente abaixo das expectativas. É extremamente necessário concentrar esforços para o seu desenvolvimento.
Abaixo das Expectativas	Os comportamentos demonstrados não atendem às expectativas.
Atende às Expectativas	Os comportamentos demonstrados atendem às expectativas. A qualidade no geral é boa e os objetivos são atingidos.
Excede às Expectativas	Os comportamentos demonstrados superam consistentemente as expectativas na sua área de atuação.
Excepcional	Os comportamentos demonstrados atingem um nível excepcional. Consegue alcançar seus objetivos principais e contribui significativamente para os objetivos da organização sendo referência nas competências comportamentais avaliadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações disponibilizadas pela Instituição.

De forma ilustrativa, conforme disponibilizado pela Área de Recursos Humanos da Instituição, na sequência, por meio das Figuras 2 a 4, são apresentados exemplos de pareceres emitidos por um gestor avaliador, por um funcionário avaliador e por um novo funcionário avaliado (autoavaliação):

Figura 2 – Parecer de um gestor avaliador

"Como se esperava o Colaborador apresentou sensível melhoria desde a primeira avaliação, especialmente nos quadros "Postura Profissional", "Abertura ao Aprendizado" e "Orientação para Resultado". Interessado em aprender sempre mais tem buscado conhecimento teórico e observado técnicas de abordagem de outros colegas a fim de incorporá-las em seus atendimentos. Aprende rápido e é cortês com clientes e colegas. Está em franca evolução no desenvolvimento de suas atividades, aberto ao aprendizado e com destacada participação no atingimento das metas comerciais. Novamente, a fim de fortalecer o aprendizado do colaborador, como sugestão de melhoria, indico a leitura e a compreensão dos Normativos de Crédito, Segurança Operacional, Cadastro de Clientes, Contas Correntes, Manual Institucional, Recuperação de Crédito e as Normas relativas aos produtos e serviços foco da Pessoa Física, a fim de substanciar o entendimento do cumprimento das normas e especificidades, atentando para os preceitos do Sigilo Bancário e *Compliance*. O novo empregado está engajado com a equipe e com o nome Banrisul e, determinado, vencerá todas as próximas etapas de sua jornada, que desenha uma promissora carreira de sucesso. Parabéns!"

Fonte: Documento disponibilizado pela Instituição.

Figura 3 – Parecer de um funcionário avaliador

"O colaborador tem ótimo relacionamento com colegas e clientes, extremamente dedicado as suas funções, compartilha conhecimentos e experiências que ajudam no desenvolvimentos das atividades da plataforma PF, busca informações e ajuda quando necessário, assim como está sempre disposto a ajudar os demais colegas. Seu ótimo desempenho comercial contribui na busca pelo atingimento das metas. Mantendo o mesmo empenho, terá um futuro brilhante dentro de nossa instituição".

Fonte: Documento disponibilizado pela Instituição.

Figura 4 – Parecer de um novo funcionário avaliado

"Estou muito feliz em fazer parte dessa gloriosa instituição!! Foram meses desafiadores e de muito aprendizado, acredito que conclui com êxito. Agradeço grandemente a todos que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui. Gratidão e bora vencer!!"

Fonte: Documento disponibilizado pela Instituição.

Posteriormente, na etapa de coleta de dados nas entrevistas individuais, foram identificados aspectos a serem levados em consideração na sistemática de avaliação de desempenho aplicada pelo Banco, conforme relatado a seguir.

O Entrevistado A comentou que existe uma sistemática formal de avaliação de desempenho conduzida por um grupo diversificado de funcionários, que inclui tanto superiores hierárquicos quanto colegas do mesmo nível funcional do novo funcionário a ser avaliado. Esta avaliação, realizada de forma colaborativa, permite uma análise mais abrangente do desempenho do profissional, contemplando diferentes perspectivas de avaliação dentro do círculo funcional do novo funcionário avaliado.

Por outro lado, o Entrevistado B afirmou ter conhecimento apenas das avaliações de desempenho aplicadas a funcionários com mais tempo de Instituição, demonstrando, assim, falta de clareza em relação às outras formas de avaliação e mesmo aos critérios e às premissas da avaliação de desempenho utilizados para este fim. Este aspecto pode indicar uma lacuna de comunicação ou de compreensão sobre o sistema de avaliação, sugerindo que nem todos os funcionários, independentemente do seu nível hierárquico e tempo de Instituição, têm conhecimento, acesso ou total clareza sobre os parâmetros avaliativos utilizados.

Já o Entrevistado C mencionou, durante a conversa, uma lista mais extensa e detalhada de dez critérios de desempenho específicos, que serão apresentados no excerto a seguir, diferentemente daqueles apresentados no Quadro 3. Estes indicadores de desempenho representam uma visão mais completa dos critérios que, segundo ele, são considerados na sistemática de avaliação de desempenho dos novos funcionários, abrangendo múltiplas dimensões relevantes para o seu desenvolvimento profissional. São eles:

Adaptabilidade, postura profissional, responsabilidade, comunicação, colaboração, protagonismo, abertura ao aprendizado relacionamento interpessoal, excelência na execução e orientação para resultado [são aspectos avaliados na verificação do efeito do programa de capacitação de novos funcionários em seu desempenho operacional] (ENTREVISTADO C).

A Entrevistada D relacionou diretamente as avaliações periódicas e o estágio probatório como elementos cruciais para o estabelecimento de indicadores de desempenho dos colaboradores. Estes aspectos, segundo sua perspectiva, são fundamentais para avaliar o desenvolvimento e a adaptação dos novos funcionários ao longo do período inicial de experiência, permitindo à Instituição identificar pontos fortes e áreas a serem aprimoradas.

Por sua vez, o Entrevistado K compartilhou que sua vivência com a sistemática de avaliação de desempenho esteve restrita à avaliação realizada durante os primeiros noventa dias de sua atuação na Instituição. Esta avaliação inicial incluiu critérios como postura comportamental, adequação das vestimentas ao ambiente corporativo, pontualidade e assiduidade, capacidade de responder adequadamente a situações adversas e conhecimento sobre os produtos oferecidos pela instituição financeira. Estes quesitos foram essenciais para avaliar sua integração e alinhamento com os valores e normas institucionais.

Além disso, o entrevistado informa que não possui conhecimento sobre os indicadores específicos utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários efetivos, o que evidencia uma possível lacuna informativa ou uma falta de clareza sobre o processo avaliativo aplicado aos funcionários que já ultrapassaram o estágio probatório. Este aspecto sugere que a organização pode se beneficiar de uma maior transparência e comunicação acerca dos critérios de avaliação aplicados aos diferentes níveis de experiência dos funcionários.

A sistemática de avaliação de desempenho é um processo indispensável para alinhar as expectativas entre os novos funcionários e a Instituição, garantindo o aprimoramento contínuo das atividades realizadas. De forma geral, é possível perceber que os aspectos analisados nas avaliações de desempenho não parecem ser de amplo conhecimento de todos os entrevistados, pois demonstraram certo desconhecimento do programa e da sua respectiva sistemática de avaliação de desempenho, o que necessita ser explorado e apresentado de forma mais clara por parte da Instituição.

4.6 ALTERNATIVAS PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

Com base na literatura consultada e nas informações e dados coletados no contexto da Instituição bancária em análise, foi possível propor as seguintes alternativas para aprimorar a eficácia do processo de capacitação de novos funcionários:

- a) Realizar uma avaliação inicial das capacidades individuais do novo funcionário, com o objetivo de identificar características e necessidades específicas e, assim, estruturar um treinamento (capacitação e aperfeiçoamento) mais direcionado, personalizado e eficaz. Dado que a Instituição em estudo realiza a admissão de novos funcionários por meio de concurso público, é natural que haja uma diversidade de perfis entre os ingressantes (novos funcionários), incluindo pessoas com diferentes níveis de conhecimento e experiência em atividades correlatas às que irão desempenhar. A aplicação de uma avaliação inicial, a qual atualmente não existe, permitiria adaptar o programa de capacitação de novos funcionários às particularidades de cada perfil, reconhecendo, por exemplo, aqueles que já possuem experiência em atividades similares e aqueles que precisam de uma orientação mais aprofundada;
- b) Implementar simuladores de realidade virtual como recursos ou ferramentas de treinamento, com o objetivo de criar cenários realistas e interativos, relacionados ao contexto bancário. Estes simuladores proporcionariam uma experiência prática e imersiva aos novos colaboradores, especialmente aqueles que ainda não estão familiarizados

com as dinâmicas e exigências do ambiente bancário. A realidade virtual permitiria que o novo funcionário se engajasse em situações simuladas que espelham desafios do dia a dia, o que facilitaria sua adaptação e preparação para o exercício de suas funções, com maior segurança e competência, como, por exemplo, a simulação da venda de um serviço como o consórcio, por meio da qual a inteligência artificial poderia criar objeções tais quais como os clientes costumam verbalizar no dia a dia, a fim de testar e desenvolver atributos mais assertivos do vendedor, no caso, um novo funcionário. Outro exemplo seria na avaliação inicial das necessidades ou demandas potenciais do cliente, realizando uma espécie de “anamnese” ou levantamento inicial com informações previamente cadastradas no sistema e uma complementação no momento do efetivo atendimento ao cliente;

- c) Designar multiplicadores de conhecimento (mentores e/ou instrutores) com *expertise* específica em áreas-chave, como, por exemplo, venda de seguros, consórcios, previdência privada e capitalização. Estes profissionais, colegas dos novos funcionários, seriam capazes de compartilhar conhecimentos e experiências relevantes para a jornada dos novos colaboradores. Os multiplicadores, que poderiam ser funcionários mais experientes e com longo tempo de Instituição, seriam incentivados a transmitir seus conhecimentos e experiências aos novos funcionários, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e colaborativo. Este processo garantiria que o conhecimento institucional não se perca ao longo do tempo e que os novos funcionários recebam uma orientação prática e alinhada às exigências do ambiente de trabalho e, principalmente, às exigências do mercado e dos clientes da Instituição. Como forma de cadastrar tais multiplicadores (mentores e/ou instrutores), sugere-se a criação de um banco de dados no qual pudessem constar os dados de cada profissional identificado, com a sua área de atuação e *expertise*, facilitando a busca dos dados, tanto por parte da Instituição quanto dos gestores imediatos dos novos funcionários, aos quais este suporte seria alocado;
- d) Instituir uma plataforma de vídeos instrucionais voltada para processos operacionais, de modo a ilustrar e facilitar o entendimento das atividades e desafios diários dos novos funcionários. Considerando a grande

demanda operacional nas agências, torna-se essencial algum tipo de recurso audiovisual de auxílio rápido e prático a estes novos profissionais do Banco. Tal plataforma permitiria aos novos funcionários buscarem vídeos específicos sobre temas ou situações de seu interesse ou sobre dúvidas pontuais, proporcionando um recurso de autoaprendizagem que agilizaria o esclarecimento de questões operacionais e fortaleceria a autonomia dos novos funcionários na operação;

- e) Utilizar IA – Inteligência Artificial, por meio de assistentes virtuais, para facilitar a pesquisa de normativos bancários. Em uma instituição financeira, os processos operacionais são regidos por normativas rigorosas, as quais regulamentam as atividades do setor e asseguram conformidade. Uma ferramenta de assistente virtual permitiria a busca mais rápida e precisa, ajudando os novos funcionários a encontrar rapidamente os regulamentos e normativas aplicáveis, reduzindo o tempo gasto em pesquisas manuais e promovendo a eficiência no cumprimento das atividades diárias de acordo com as diretrizes estabelecidas para o setor, por exemplo, pelo BACEN – Banco Central do Brasil, bem como da própria Instituição;
- f) Estabelecer um sistema de avaliação de desempenho em tempo real, permitindo que os novos funcionários sejam acompanhados de forma contínua pela Área de Recursos Humanos, bem como pelo seu gestor imediato na agência à qual está alocado. Este sistema incluiria indicadores de desempenho personalizados, tais como competências técnicas e negociais, competências comportamentais, iniciativa (proatividade), adaptabilidade, protagonismo e orientação para o cliente e a resultados, possibilitando um acompanhamento em tempo real da evolução do desempenho do novo funcionário durante o período de integração, do estágio probatório, e após este, caso seja aprovado. O sistema permitiria *feedbacks* sistemáticos e um monitoramento mais próximo por parte da Área de Recursos Humanos e de gestores nas agências, facilitando intervenções oportunas e o suporte necessário e individualizado para o desenvolvimento dos novos funcionários em áreas específicas, garantindo que as expectativas de ambas as partes, ou seja, da Instituição e dos profissionais, sejam plenamente atendidas;

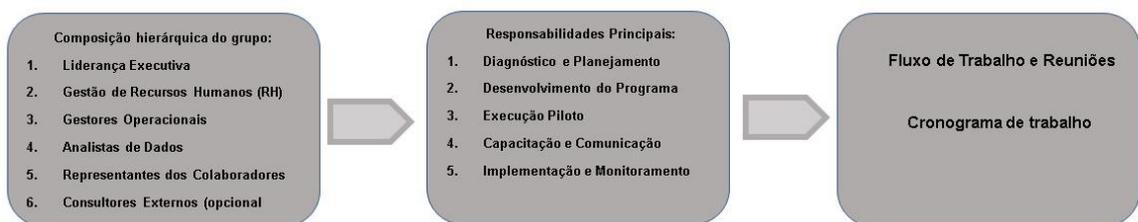
- g) Desenvolver um programa de rotação de trabalho (*job rotation*) proporcionando aos novos funcionários uma visão abrangente do negócio e das atividades intrínsecas a diversas áreas, permitindo que estes profissionais possam compreender o *core business* da Instituição bancária, os procedimentos e a forma de atender aos seus públicos-alvo. Este programa teria como objetivo proporcionar uma visão ampla, sistêmica, das diversas áreas ou setores do Banco, possibilitando que cada novo funcionário possa identificar a área, o processo ou as atividades em que melhor se encaixe. Este programa deveria ser combinado com a atividade de integração de novos funcionários, alternando o tempo entre o tempo que o novo funcionário permanece na agência na qual estará lotado e em áreas corporativas;
- h) Implementação de *role-playing*, técnica que é altamente aderente ao sistema bancário, pois promove cenários reais por meio dos quais os novos funcionários poderiam desenvolver seus conhecimentos e suas habilidades e competências, sendo melhor preparados para situações adversas ou complexas inerentes ao contexto bancário. Nesta direção, é possível elencar algumas situações nas quais o *role-playing* poderia ser aplicada. Atendimento a clientes: criar cenários comuns, tais como aberturas de contas e resoluções de problemas cotidianos e, desta forma, seria possível avaliar a abordagem que foi utilizada pelo novo funcionário, considerando aspectos tais como comunicação, empatia, capacidade de resolução de problemas e/ou de conflitos, etc. Outra maneira muito interessante de utilização desta técnica seria especificamente na resolução de conflitos, podendo-se criar um cenário propício de um conflito com, por exemplo, um cliente insatisfeito com taxas de serviços inesperadas, quando poderia ser analisada a habilidade do novo funcionário em manter a calma, apresentar alternativas de resolução do conflito e dar o suporte à decisão final do cliente. Por fim, o *role-playing* poderia ser aplicado em reuniões e negociações internas, com objetivo de simular reuniões de equipes de trabalho, apresentação de relatórios e discussões sobre objetivos, metas e avaliações de desempenho. Isto poderia incluir cenários de negociações internas, com propostas de novas iniciativas e alinhamento de estratégias e ações decorrentes. Assim

sendo, seria possível avaliar a capacidade de comunicação, argumentação, colaboração e defesa de ideias de forma clara e eficaz por parte dos novos funcionários;

- i) Adotar indicadores de desempenho, preferencialmente quantitativos, que facilitem as avaliações de *performance* dos novos colaboradores. Estes indicadores ajudariam a alinhar o desempenho individual com os objetivos estratégicos do Banco, incentivando o crescimento pessoal e profissional dos novos funcionários. Poderiam, portanto, ser incorporados à sistemática de avaliação novos indicadores de desempenho sobre produtividade e eficiência operacional, o que estaria ligado à capacidade de cumprimento de prazos e volume de atendimentos sem comprometer a qualidade dos serviços. Indicador de criatividade, que avaliasse a participação dos colaboradores em processos de melhorias contínuas ou de inovação dentro da Instituição, medindo o percentual de sugestões de melhorias apresentadas e aplicadas na Instituição. Indicador de engajamento na operação, medindo a frequência e a qualidade da participação dos colaboradores em programas de treinamentos internos e externos, e nas operações, que possam qualificar as suas atividades do cotidianas. Indicadores relacionados a metas, medindo a capacidade de atingir e/ou superar as metas desafiadoras estabelecidas (exemplos: número de atendimentos diários e mensais e vendas por tipo de serviços). Indicadores de liderança e desenvolvimento pessoal, avaliando a habilidade do profissional de liderar, orientar e inspirar outras pessoas, formal ou informalmente. Indicador de alinhamento estratégico, mensurando como o trabalho individual está alinhado com a estratégia e os objetivos de longo prazo da Instituição, também avalia a capacidade de gerar impacto direto no crescimento e no sucesso econômico-financeiro da Instituição. Indicador de capacidade de adaptação e resiliência, aferindo a rapidez e assertividade com que o profissional se adapta a novas circunstâncias ou mudanças de estratégia, além da habilidade de liderar em situações complexas ou desafiadoras de forma eficaz;
- j) Estruturar um grupo de trabalho permanente, com integrantes da Instituição e, caso necessário, com o apoio de consultorias externas, para implantação de melhorias no programa de capacitação e na sistemática

de avaliação de desempenho dos novos funcionários, para que sejam mais aderentes às necessidades da Instituição. Os grupos de trabalho são fundamentais para o sucesso de projetos e iniciativas organizacionais, pois promovem colaboração, diversidade de perspectivas e eficiência na resolução de problemas. Algumas razões são fundamentais para a criação deste grupo de trabalho, tais como: resoluções de problemas de forma colaborativa, divisão de tarefas, alinhamento de objetivos e metas, incentivo à criatividade e à inovação, melhoria na comunicação e integração com os novos funcionários, desenvolvimentos de habilidades e competências de forma adequada, aumento do engajamento, adaptação às atividades e às mudanças e melhor monitoramento e controle dos resultados obtidos com o programa. Na Figura 5, é possível visualizar uma proposta para o fluxo de trabalho do grupo proposto:

Figura 5 – Fluxo de trabalho do grupo proposto



Fonte: Elaborada pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacitação de funcionários, mais especificamente de novos funcionários, é essencial para melhorar a qualidade do atendimento aos clientes e aumentar a eficiência operacional, especialmente no setor bancário, no qual a precisão nas operações e o relacionamento com os clientes são aspectos fundamentais (OLIVEIRA, 2019a; 2019d; SILVA; OLIVEIRA, 2020; MARQUES; FERNANDES, 2023a). Um programa de capacitação sólido é crucial para alinhar colaboradores às expectativas dos clientes e às exigências do trabalho (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; ZEITHAML et al., 2023; SREEJESH, 2024).

Redda e Van Deventer (2023) destacam que a capacitação desenvolve habilidades e conhecimentos necessários nos profissionais para um melhor desempenho nas operações e para um atendimento aos clientes mais eficaz. O Entrevistado A, inclusive, corroborou esta visão, afirmando que o processo de capacitação oferecido pela Instituição proporciona suporte abrangente, acelerando a adaptação dos novos colaboradores; mesmo embora necessite de ajustes ou de melhorias. Tal adaptação inicial é vital para o entendimento dos processos internos e da cultura organizacional, alinhando-se à visão de que o treinamento deve preparar os funcionários para um atendimento de qualidade (REDDA; VAN DEVENTER, 2023).

O Entrevistado D, como outros, expressou críticas construtivas quanto à falta de clareza e padronização no programa de capacitação de novos funcionários da Instituição, destacando que, sem um acompanhamento consistente, os novos funcionários podem se sentir desorientados na operação. Isso evidencia a diferença entre as recomendações teóricas para uma capacitação estruturada e as práticas observadas. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (2015), Lima (2016a; 2016b), Noe (2017), Oliveira (2019c) e Marques e Fernandes (2023a), dentre outros, o treinamento eficaz deve proporcionar uma base sólida, reduzindo falhas operacionais e elevando a qualidade do atendimento.

Consoante isso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022), Redda e Van Deveter (2023) e Saral, Salehzadeh e Mirmehdi (2024) apontam que funcionários bem treinados são mais produtivos, contribuindo para processos otimizados e redução de custos, além de qualificar o atendimento aos clientes. Neste contexto, o Entrevistado B reforçou a importância das avaliações de reação para medir a eficácia do treinamento e ajustar o conteúdo conforme necessário, seguindo a prática

recomendada pela literatura para atender às necessidades dos novos funcionários e do Banco (SINGH; PHOOLKA, 2024).

O Entrevistado C, por sua vez, ressaltou o valor do engajamento dos novos funcionários no sucesso do treinamento, destacando a importância de um ambiente colaborativo. Isso reflete a abordagem de mentoria, por meio da qual a experiência dos funcionários antigos facilita a adaptação dos novos funcionários. Inclusive, Grönroos (2016) destaca que a cultura de qualidade disseminada na organização é crucial para um atendimento de excelência e que a capacitação contribui para este ambiente de colaboração, o que tende a reforçar o engajamento dos profissionais, repercutindo em melhores níveis de satisfação não apenas dos clientes, mas também dos funcionários (AWWAD; ANOUZE; CUDNEY, 2024).

A capacitação adequada permite, portanto, que os funcionários compreendam melhor as necessidades dos clientes, favorecendo a sua retenção ou mesmo a sua lealdade (fidelização) (SILVESTRE; FREITAS, 2017; OLIVEIRA, 2019a; OSAKWE et al., 2020). Inclusive, o Entrevistado G reforçou que a eficácia do programa de capacitação da Instituição depende do perfil de aprendizado de cada novo funcionário, apontando a necessidade de adaptar o conteúdo a diferentes estilos de aprendizado. Esta ideia se alinha às recomendações de Smith e Jones (2018), que destacam a importância de personalizar a formação e a capacitação profissionais para um atendimento mais satisfatório.

Conforme apresentado na Figura 1, a Instituição operacionaliza um programa de capacitação em cinco etapas: boas-vindas (integração inicial), *tour* pela agência, mentoria, trilha de aprendizagem e avaliação. Esta estrutura está de acordo com a literatura, que defende processo e atividades bem definidas para uma boa experiência de aprendizado dos profissionais de uma organização (GRÖNROOS, 2016; NOE, 2017). No entanto, o Entrevistado F critica falhas no processo, sugerindo uma necessidade de revisão constante para se adaptar às demandas da Instituição.

A comparação entre a teoria e as percepções dos entrevistados revelou que, apesar de existir um programa estruturado de capacitação para os novos funcionários, há melhorias a serem feitas para atingir a eficácia desejada. A literatura enfatiza um treinamento contínuo e adaptado às necessidades dos colaboradores (LIMA, 2016a; OLIVEIRA, 2019c; SILVA; OLIVEIRA, 2020; SOUZA; SILVA, 2022; MARQUES; FERNANDES, 2023a), enquanto que os relatos dos entrevistados indicam áreas que precisam ser aprimoradas, tais como o suporte e a comunicação.

De acordo com Sanwal (2024), um treinamento bem estruturado tende a aumentar a produtividade dos funcionários, o que é corroborado por Moriuchi e Murdy (2024). A ênfase dos entrevistados no suporte inicial aos novos funcionários da Instituição reflete esta importância para uma adaptação mais rápida e segura, preparando os profissionais para o exercício das suas funções.

Muitos gestores e funcionários destacaram as avaliações de reação como essenciais para adaptar o conteúdo e a metodologia do treinamento, refletindo a visão de Marques e Fernandes (2023a; 2023b) sobre manter padrões de qualidade. O engajamento também foi considerado crucial, afetando diretamente os resultados da capacitação, conforme observado pelos Entrevistados como A e C.

Entretanto, algumas limitações foram apontadas. O Entrevistado D criticou a falta de clareza e de padronização das atividades, alinhando-se à literatura que recomenda uma estrutura coesa para maximizar o aprendizado (OLIVEIRA, 2019b; 2019c). A falta de engajamento na recepção inicial e orientação adequada reforça a necessidade de um acompanhamento mais próximo aos novos funcionários, principalmente durante a sua integração inicial à Instituição.

A personalização do treinamento, mencionada pelo Entrevistado G, reflete a individualidade do processo de capacitação. Autores como, por exemplo, Da Costa, Bezerra e Bontempo (2023) e Marques e Fernandes (2023a) defendem a adaptação dos métodos às necessidades ou características (perfis) individuais para um aprendizado mais eficiente, promovendo impacto positivo no desempenho profissional.

Por fim, a qualidade dos instrutores e mentores é destacada como crucial pelos entrevistados. A literatura também ressalta o papel dos mentores na construção de uma cultura organizacional forte e em um ambiente de aprendizado contínuo (ALYAMI et al., 2024; SANWAL, 2024). Desenvolver mentores qualificados é, portanto, uma iniciativa que poderá potencializar a capacitação de novos funcionários em relação ao seu desempenho na operação.

A literatura e os depoimentos reforçam que indicadores de desempenho são fundamentais para a adaptação dos novos funcionários, impactando diretamente a satisfação dos clientes. Embora haja práticas positivas, como o engajamento e o suporte inicial, lacunas na estrutura e na comunicação precisam ser abordadas. Um programa de capacitação de novos funcionários contínuo, adaptável e com critérios claros de avaliação pode melhorar o desempenho dos novos profissionais e potencializar os resultados institucionais.

Para aumentar a eficácia da capacitação, é necessário aplicar as práticas sugeridas pela literatura ao contexto específico da Instituição. A capacitação deve ser prioridade contínua, considerando o envolvimento coletivo e a necessidade de atualização constante no setor financeiro (SILVA; OLIVEIRA, 2020; MATOSAS-LÓPEZ, 2024). O engajamento de todos, alinhado a métodos personalizados e avaliações regulares, poderá contribuir para um ambiente de aprendizado mais eficaz e colaborativo.

Investir em competências e habilidades técnicas, negociais e interpessoais é fundamental, como defendem Noe (2017) e Manggala, Bernanthos e Halilintar (2023). Um processo de capacitação claro e relevante é crucial, segundo ressaltou o Entrevistado E. A personalização da capacitação, destacada por Souza e Silva (2022), Marques e Fernandes (2023a) e Saoula et al. (2024), e pelo Entrevistado G, pode melhorar a retenção de conhecimento no contexto da Instituição investigada.

Portanto, avaliar continuamente os resultados da capacitação profissional é uma prática essencial (SMITH; JONES, 2018; AWWAD; ANOUZE; CUDNEY, 2024). Isso permite ajustar os conteúdos e as metodologias para atender às expectativas das organizações e dos seus profissionais, o que tende a melhorar a qualidade dos serviços e o atendimento aos clientes, gerando uma experiência plenamente satisfatória (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; GUNAWARDANE, 2023; ZEITHAML et al., 2023; PARK, 2024; SARAL; SALEHZADEH; MIRMEHDI, 2024).

Com a implementação de um processo de capacitação e desenvolvimento mais assertivo, a Instituição em estudo poderá ter ganhos, tanto para os seus funcionários quanto para a organização como um todo. Dentre os principais ganhos, é possível destacar: redução do *turnover*, melhoria no engajamento e na satisfação de seus funcionários, aumento na produtividade, melhorias na qualidade dos serviços prestados e do atendimento aos clientes como um todo, maior competitividade no mercado, estímulo à retenção de talentos, criação de uma cultura de aprendizagem contínua e a potencialização da satisfação de seus clientes.

Como limitações da pesquisa, é possível apontar a possível incidência de vieses nos achados de pesquisa em função da quantidade e do perfil dos profissionais entrevistados, tendo em vista suas perspectivas idiossincráticas em relação ao objeto em estudo, como também as características específicas da Instituição investigada, como, por exemplo, o fato de ser um banco público.

Em relação ao desenvolvimento de estudos futuros, seriam oportunas pesquisas quantitativas, por exemplo, pesquisas do tipo *survey*, e longitudinais, analisando as percepções de gestores e de funcionários da Instituição investigada ou de outras organizações, sejam elas no setor bancário, sejam elas em outros setores ou segmentos, como é o caso de empresas da área de telecomunicações ou ligadas ao turismo.

Também seria interessante pesquisar outros construtos, como é o caso do engajamento de profissionais às organizações, da qualidade de vida e do bem-estar em relação às atividades desempenhadas e da satisfação com o trabalho, bem como da qualidade percebida dos serviços, do valor de uso dos serviços e da satisfação dos clientes em relação aos serviços utilizados e ao atendimento recebido como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALIBRAHEEM, M. H. M.; SIAM, I. M.; AL-DAOUD, K.; ALKHAZAALI, A. R. M. K.; FREIHAT, B. M. M.; AHMAD, A. Y. A. B.; BATAINEH, K. A.; AL ZOUBI, M. The moderating role of internal control system on the relationship between service quality of accounting information system and customer satisfaction: a study of some selected customers from commercial banks in Jordan. **Journal Growing Science**, v. 12, p. 567-572, 2024.
- ALYAMI, A.; SAMMON, D.; NEVILLE, K.; MAHONY, C. Critical success factors for security education, training and awareness (SETA) program effectiveness: an empirical comparison of professionals' perspectives. **Information and Computer Security**, v. 32, n. 3, p. 53-73, 2024.
- AWWAD, A. S.; ANOUZE, A. L.; CUDNEY, E. A. Competitive priorities and engagement: can they be a source of satisfaction? Customer-centric model. **International Journal of Quality & Reliability**, v. 41, n. 5, p. 1337-1355, 2024.
- BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A. **Site corporativo**. Disponível em: https://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw00hn_perfil.aspx?secao_id=22. Acesso em: 15 out. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v.16, p. 53-101, 1998.
- BHARADWAJ, S. Influence of training and development interventions on employee retention – an employer brand-based agenda. **LBS Journal of Management & Research**, v. 21, n. 2, p. 157-170, 2023.
- BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- CHATZI, S.; PEITZIKA, E.; KONSOLAKI, G. Increasing brand loyalty: a relationship marketing perspective in the context of contractual services. **Journal of Relationship Marketing**, v. 23, n. 2, p. 1-33, 2024.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DA COSTA, B. A.; BEZERRA, M. V. R.; BONTEMPO, P. C. Evaluation of customer experience in the high-income segment of banking services. **REMARK – Revista Brasileira de Marketing**, v. 22, n. 3, p. 1191-1249, 2023.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, information technology**. 10th edition. New York: McGraw-Hill, 2022.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

FREITAS, C. A.; FERREIRA, F. M. **Bancos e desenvolvimento econômico**. Curitiba: Juruá Editora, 2020.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

GOLDSTEIN, I. L.; FORD, K. **Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation**. Monterey: Brooks/Cole, 2002.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence: why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books, 1995.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the service profit logic**. 4th edition. Chichester: Wiley, 2016.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

GUNAWARDANE, G. Improving customer satisfaction and experience in financial services: a survey of recent research in financial services journals. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 28, n. 2, p. 1-15, 2023.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

JING, L.; SENATHIRAJAHA, A. R. B. S.; HAQUE, R.; DEVASIA, S. N.; KRISHNASAMY, H. N.; ISA, M. B. M.; RAMASAMY, G.. The influence of e-service quality dimensions on customer satisfaction: aimed at improving economic growth in China's online apparel e-marketplace. **International Journal of Operations and Quantitative Management**, v. 29, n. 3, p. 83-103, 2023.

KAPP, K. M. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012

KIM, J.; KWON, K.; CHOI, J. Rethinking skill development in a VUCA world: firm-specific skills developed through training and development in South Korea. **Personnel Review**, v. 53, n. 3, p. 657-673, 2024.

KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; CHERNEV, A. **Marketing management**. 16th edition. Global Edition. New York: Pearson, 2022.

LACOMBE, B. H.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2017.

LIMA, A. C. Avaliação contínua do programa de capacitação de profissionais: importância e melhores práticas. **Revista de Administração e Negócios**, v. 28, n. 4, p. 180-195, 2016.

LIMA, A. C. Cultura organizacional e capacitação de funcionários bancários. **Revista de Administração Financeira**, v. 22, n. 3, p. 75-88, 2016.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5th edition. New York: Pearson, 2017.

- MANGGALA, R. B.; BERNANTHOS, B.; HALILINTAR, M. A. Information systems resource technology for banking customers: case of Indonesia, **Quality – Access to Success**, v. 24, n. 196, p. 54-62, 2023.
- MARQUES, J. P.; FERNANDES, M. A. Análise de necessidades de capacitação de profissionais na área de serviços financeiros. **Revista de Administração e Negócios**, v. 28, n. 4, 180-195, 2023a.
- MARQUES, J. P.; FERNANDES, M. A. Motivação e engajamento de funcionários bancários capacitados. **Revista Internacional de Gestão e Negócios**, v. 30, n. 2, 150-165, 2023b.
- MARQUES, J. P.; FERNANDES, M. A. Desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação através da capacitação de profissionais. **Journal of Training and Development**, v. 12, n. 4, p. 210-225, 2023c.
- MATOSAS-LÓPEZ, L. The influence of brand credibility and loyalty on customer satisfaction and continued usage intention in new AI-based voice assistance services. **Journal of Marketing Analytics**, p. 1-57, 2024.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- MORIUCHI, E.; MURDY, S. The role of robots in the service industry: factors affecting human-robot interactions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 118, paper 103682, 2024.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- NOE, R. A. **Employee training and development**. New York: McGraw-Hill, 2017.
- OLIVEIRA, L. M. Impacto do desempenho profissional na satisfação e fidelização dos clientes. **Revista de Administração e Negócios**, v. 28, n. 4, p. 180-195, 2019a.
- OLIVEIRA, L. M. Objetivos claros e mensuráveis para o programa de treinamento de funcionários bancários. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 25, n. 1, p. 78-92, 2019b.
- OLIVEIRA, L. M. Seleção de métodos e técnicas de ensino para programas de capacitação de profissionais. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 25, n. 1, p. 78-92, 2019c.
- OLIVEIRA, L. M. Utilização de tecnologias educacionais inovadoras em programas de capacitação de profissionais financeiros. **Revista de Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 3, p. 210-225, 2019d.
- OSAKWE, C. N.; RUIZ, B.; AMEGBE, H.; CHINJEN, N. B.; CHEAH, J. H.; RAMAYAH, T. A multi-country study on banking reputation among customers in Africa: key antecedents and consequences. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 56, n. 2, paper 102182, 2020.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 2015.
- PARK, J. J. Unlocking training transfer in the age of artificial intelligence. **Business Horizons**, v. 67, n. 3, p. 263-269, 2024.

- REDDA, E. H.; VAN DEVENTER, M. Retail banking service quality and customer loyalty: the role of trust and commitment as mediators. **International Review of Management and Marketing**, v. 13, n. 5, p. 18-25, 2024.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D., MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.
- ROCHA, A.; ROSSETTI, J. P. **Economia bancária: teoria e prática no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- SANWAL, T. Social intelligence training: an enabler for successful performance and leadership. **Journal of Management & Organization**, v. 30, n. 2, p. 265-281, 2024.
- SAOULA, O.; ABID, M. F.; AHMAD, M. J.; SHAMIM, A.; PATWARY, A. K.; YUSR, M. M. Forging customer satisfaction through commitment-trust factors in financial insurance services: moderating role of corporate image. **Journal of Islamic Marketing**, v. 15, n. 2, p. 418-445, 2024.
- SARAL, R.; SALEHZADEH, R.; MIRMEHDI, S. M. Investigating the influence of service quality on loyalty in the banking sector: the role of customer involvement. **International Journal of Services, Economics and Management**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2024.
- SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.
- SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.
- SILVA, A. B.; OLIVEIRA, C. D. Redução de erros e aprimoramento de processos internos através da capacitação de funcionários bancários. **Revista de Economia e Administração**, v. 15, n. 3, p. 45-58, 2020.
- SILVA, M. L.; ALMEIDA, M. V. **Gestão de vendas e marketing em instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 2020.
- SILVESTRE, A. C.; FREITAS, H. M. R. **Marketing financeiro: estratégias para a conquista e fidelização de clientes em instituições bancárias**. São Paulo: Atlas, 2017.
- SINGH, Y.; PHOOLKA, S. Unleashing the creative spark: the mediating role of employee work engagement in the relationship between employee training and creativity. **International Journal of Educational Management**, v. 38, n. 2, p. 429-446, 2024.
- SMITH, J. K.; JONES, L. M. Capacitação de funcionários e qualidade do atendimento bancário. **Revista Brasileira de Administração**, v. 20, n. 2, p. 120-135, 2018.
- SOUZA, R. C.; OLIVEIRA, V. S. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: um estudo em instituições financeiras**. Florianópolis: UFSC, 2018.
- SOUZA, R. S.; SILVA, M. F. Adaptação do conteúdo e da metodologia de ensino às características dos funcionários bancários. **Journal of Banking Studies**, v. 12, n. 4, p. 210-225, 2022.

SOKOLOVIĆ, B.; ŠIĐANIN, I.; DUĐAK, L.; KOKOTOVIĆ, S. Professional training of employees in media organizations in Serbia and its implications on career development. **Sustainability**, v. 15, n. 5, p. 4105, 2023.

SREEJESH, S. Integrated banking channel service quality (IBCSQ): role of IBCSQ for building consumers' relationship quality and brand equity. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 76, paper 103616, 2024.

TAHTAMOUNI, A. E-banking services and customer satisfaction in Jordanian banks. **Journal of Science and Technology Policy Management**, v. 14, n. 6, p. 1037-1054, 2023.

TANNENBAUM, S. I.; YUKL, G. Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 43, n. 1, p. 399-441, 1992.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D.; MENDE, M. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 8th edition. New York: McGraw-Hill, 2023.

**APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES –
GESTORES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA INSTITUIÇÃO**

Perfil dos Entrevistados:

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Formação: _____

Cargo: _____

Na Instituição Desde: _____ (ano)

Questões:

1. Como é o processo de capacitação de novos funcionários na Instituição?
2. Quais são as principais etapas deste processo? Favor comentar:
3. Considerando o processo como um todo, como você percebe a sua estruturação e forma de implementação?
4. Qual a sua percepção em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários?
5. A forma com que o processo está estruturado e que atualmente é operacionalizado é suficiente para as demandas atuais? Favor comentar:
6. Quais seriam os aspectos positivos que você destacaria em relação ao processo de capacitação de novos funcionários? Por quê?
7. E quais seriam os aspectos negativos que você destacaria? Por quê?
8. Quais são os indicadores de desempenho individual e coletivo utilizados para avaliar a *performance* dos novos funcionários nas suas atividades?
9. Estes indicadores de desempenho são suficientes ou poderiam ser redefinidos? Se não, quais outros indicadores de desempenho individual e coletivo poderiam ser implementados?
10. Em relação ao processo de capacitação de novos funcionários da Instituição, quais seriam possíveis melhorias que você poderia sugerir? Favor comentar:
11. Dentre estas melhorias, quais trariam maior impacto na *performance* destes profissionais nas atividades que desempenham?
12. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTORES DA ÁREA OPERACIONAL DA INSTITUIÇÃO

Perfil dos Entrevistados:

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Formação: _____

Cargo: _____

Na Instituição Desde: _____ (ano)

Questões:

1. Como é o processo de capacitação de novos funcionários na Instituição?
2. Quais são as principais etapas deste processo? Favor comentar:
3. Considerando o processo como um todo, como você percebe a sua estruturação e forma de implementação?
4. Qual a sua percepção em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários?
5. A forma com que o processo está estruturado e que atualmente é operacionalizado é suficiente para as demandas atuais? Favor comentar:
6. Como os novos funcionários são acolhidos e se inserem nas atividades operacionais, considerando o padrão de atendimento aos clientes exigido?
7. Quais seriam os aspectos positivos que você destacaria em relação ao processo de capacitação de novos funcionários? Por quê?
8. E quais seriam os aspectos negativos que você destacaria? Por quê?
9. Como os clientes percebem a forma de atuação e o desempenho nas atividades dos novos funcionários?
10. Como é feito o acompanhamento dos novos funcionários pelos funcionários mais experientes na operação?
11. Você percebe algum tipo de melhoria potencial na conexão entre os novos funcionários e os funcionários mais experientes?
12. Na sua visão, qual é o papel dos Gerentes em relação à inserção e ao desempenho dos novos funcionários? Favor comentar:
13. Quais são os indicadores de desempenho individual e coletivo utilizados para avaliar a *performance* dos novos funcionários nas suas atividades?
14. Estes indicadores de desempenho são suficientes ou poderiam ser redefinidos? Se não, quais outros indicadores de desempenho individual e coletivo poderiam ser implementados?
15. Em relação ao processo de capacitação de novos funcionários da Instituição, quais seriam possíveis melhorias que você poderia sugerir? Favor comentar:
16. Dentre estas melhorias, quais trariam maior impacto na *performance* destes profissionais nas atividades que desempenham?
17. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

Perfil dos Entrevistados:

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Formação: _____

Cargo: _____

Ingresso na Instituição: _____ (ano)

Questões:

1. Como é o processo de capacitação de novos funcionários na Instituição?
2. Quais são as principais etapas deste processo? Favor comentar:
3. Considerando o processo como um todo, como você percebe a sua estruturação e forma de implementação?
4. Qual a sua percepção em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários?
5. O processo de capacitação que você vivenciou foi suficiente para o início de suas atividades e evolução na Instituição? Por favor, comente a respeito:
6. Como você se sentiu em termos de acolhimento e preparação (informações, orientações e conhecimento) mínima ao iniciar as suas atividades na Instituição?
7. A forma com que o processo está estruturado e que atualmente é operacionalizado é suficiente para as demandas atuais? Favor comentar:
8. Quais seriam os aspectos positivos que você destacaria em relação ao processo de capacitação de novos funcionários? Por quê?
9. E quais seriam os aspectos negativos que você destacaria? Por quê?
10. Como os Gerentes e os colegas de equipe auxiliaram no seu acolhimento, na sua capacitação e evolução nas atividades que desempenha na Instituição?
11. Você teria sugestões de como o processo de capacitação de novos funcionários poderia ser melhor articulado com os Gerentes e os colegas de equipe?
12. Quais são os indicadores de desempenho individual e coletivo utilizados para avaliar a *performance* dos novos funcionários nas suas atividades?
13. Estes indicadores de desempenho são suficientes ou poderiam ser redefinidos? Se não, quais outros indicadores de desempenho individual e coletivo poderiam ser implementados?
14. Em relação ao processo de capacitação de novos funcionários da Instituição, quais seriam possíveis melhorias que você poderia sugerir? Favor comentar:
15. Dentre estas melhorias, quais trariam maior impacto na *performance* destes profissionais nas atividades que desempenham?
16. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE D – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Francine Barbosa Pravitz, e sou aluna do curso de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “Alternativas para o Aumento da Eficácia do Processo de Capacitação de Novos Funcionários em uma Instituição Bancária”.

A pesquisa tem como objetivo geral potencializar o aumento da eficácia do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição bancária em estudo. Também foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) analisar o processo de capacitação de novos funcionários da Instituição; (ii) avaliar a percepção de gestores e de funcionários em relação à eficácia do processo de capacitação de novos funcionários; (iii) analisar os indicadores de desempenho individual e coletivo dos novos funcionários a partir de sua participação no processo de capacitação; e (iv) propor alternativas para o aumento da eficácia do processo de capacitação de novos funcionários da Instituição bancária em estudo.

Para tanto, solicitamos sua participação em uma entrevista individual em profundidade, realizada presencialmente ou por uma plataforma digital (Microsoft Teams). Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a sua participação será gravada em áudio e em vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (51) 98218.44.37 ou pelo e-mail: franpravitz@gmail.com.

Atenciosamente,

Francine Barbosa Pravitz

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Local, data de mês de 2024.

Assinatura do(a) Participante