



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRO-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO**

**VERIDIANA LÍVIA RAMOS MOURA**

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO:  
Estudo de Caso dos Colaboradores no Banco do Brasil S/A – Agência 0063-9 – Campina  
Grande - PB**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**JUNHO/2012**

VERIDIANA LÍVIA RAMOS MOURA

072205784

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO:

Estudo de Caso dos Colaboradores no Banco do Brasil S/A – Agência 0063-9 – Campina Grande - PB

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, na forma de artigo apresentado à Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas – Qualificação Profissional.

Orientador: Luís de Sousa Lima

CAMPINA GRANDE – PB

JUNHO/2012

M929a

Moura, Veridiana Livia Ramos.

Avaliação do Impacto do treinamento no trabalho: estudo de caso dos colaboradores no Banco do Brasil S/A – Agência 0063-9 Campina Grande - PB.[manuscrito] /Veridiana Livia Ramos Moura. - 2012.

31f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração ) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012

“Orientação: Prof. Msc. Luís de Sousa Lima., Departamento de Administração e Economia ”.

1.Treinamento. 2. Qualificação. 3. Instituição Bancária.  
I. Título.

21. ed. CDD 332.1.

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO:  
Estudo de Caso dos Colaboradores no Banco do Brasil S/A – Agência 0063-9 –  
Campina Grande - PB

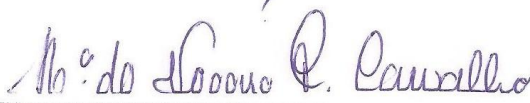
VERIDIANA LÍVIA RAMOS MOURA  
072205784

Aprovada em: 03 de Julho de 2012

Nota 9,2 (Nove inteiros e dois)

COMISSÃO EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Luís de Sousa Lima – Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Examinador (a)

  
\_\_\_\_\_  
Examinador (a)

CAMPINA GRANDE – PB  
2012

Aos meus pais Lourinaldo e  
Lucia, pelo apoio e dedicação.  
Aos meus irmãos Caroline e Arthur,  
pela amizade e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Maria Lúcia e Lourinaldo, por seus exemplos de vida, íntegros e justos, sempre preocupados com meu bem estar e crescimento pessoal e profissional.

Aos meus irmãos Caroline Louise e Arthur César, meus grandes e verdadeiros amigos, que sempre me apoiaram e me ajudaram.

Á Luís de Sousa Lima, meu orientador, por caminhar ao meu lado, me dando a certeza de que eu não estava só.

A todos os professores, do Departamento de Administração, que nos transmitiram de forma muito valiosa os conhecimentos deste curso. E também aos funcionários e prestadores de serviço, que sempre ajudaram durante todo o curso.

*“Ela virá, a revolução conquistará a todos o direito não somente ao pão, mas, também, à  
poesia.”*

Leon Trotsky (1879 - 1940)

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO:  
Estudo de Caso dos Colaboradores no Banco do Brasil S/A – Agência 0063-9 –  
Campina Grande - PB**

Veridiana Lívia Ramos Moura  
Concluinte do Curso de Bacharel em Administração  
E-mail: veridionalivia@hotmail.com

**RESUMO**

Este artigo estuda as etapas do treinamento e suas características. Desta maneira, o objetivo deste estudo é de mostrar a importância do processo de treinamento como vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização. Foi aplicado questionário em 18 funcionários do total de 23 funcionários da Agência 0063-9 do Banco do Brasil S/A. O modelo teórico adotado considera o treinamento como um processo que ocorre em quatro etapas: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação. Os resultados apontaram para um impacto positivo, porém para continuar com essa qualidade a empresa deve manter sempre no seu quadro empregados sempre reciclados e treinados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Treinamento. Qualificação. Instituição bancária.

**ABSTRACT**

This article examines the stages of training and its features. Thus, the objective of this study is to show the importance of the training process as an advantage for achieving quality within an organization. A questionnaire was applied in 18 of the total staff of 23 employees of the Agency 0063-9 Banc do Brazil S / A. The theoretical model considers training as a process that occurs in four stages: needs assessment, planning, implementation and evaluation. The results showed a positive impact, but to continue with that quality should always keep the company on its board and trained employees always recycled.

**KEYWORDS:** training, qualification, banking institution.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Ingredientes básicos para o desenvolvimento do programa de treinamento .....	15
Figura 2 – Caracterização da empresa estudada .....	18
Figura 3 – Organograma.....	19

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho.....	18
<b>Tabela 2</b> – Distribuição dos funcionários por sexo.....	21
<b>Tabela 3</b> – Distribuição dos funcionários por faixa etária .....	21
<b>Tabela 4</b> – Distribuição dos funcionários por nível de escolaridade .....	22
<b>Tabela 5</b> – Tempo de serviço na agência 0063-9.....	22
<b>Tabela 6</b> – Distribuição dos funcionários por tempo de serviço no Banco do Brasil .....	23
<b>Tabela 7</b> – Distribuição dos cargos.....	23
<b>Tabela 8</b> – Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento .....	24
<b>Tabela 9</b> – Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento .....	24
<b>Tabela 10</b> – A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento .....	24
<b>Tabela 11</b> – Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.....	25
<b>Tabela 12</b> – Esse treinamento beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades .....	25
<b>Tabela 13</b> – Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.....	26
<b>Tabela 14</b> – Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho.....	26
<b>Tabela 15</b> – A agência onde trabalho tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) necessários ao bom uso das habilidades que adquiri no treinamento.....	27
<b>Tabela 16</b> – O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, mobiliário, iluminação ventilação e/ou nível de ruído.....	27
<b>Tabela 17</b> – Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades Aprendidas .....	27

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1	Processo de Treinamento .....	12
2.2	Diagnóstico das Necessidades de Treinamento .....	13
2.3	Desenho do Programa de Treinamento .....	14
2.4	Condução do Programa de Treinamento.....	16
2.5	Avaliação do Programa de Treinamento.....	16
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DA PESQUISA</b> .....	18
3.1	Organograma do Banco do Brasil S/A-Agência 0063-9-Campina Grande-PB.....	19
<b>4</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	19
4.1	Tipo da Pesquisa .....	19
4.2	Universo da Pesquisa .....	20
4.3	Elemento Amostral/Amostra.....	20
4.4	Instrumento de Coleta de Dados .....	20
4.5	Coleta de Dados .....	20
4.6	Tratamento dos Dados.....	20
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	21
5.1	Parte A – Identificação dos Dados Pessoais e Profissionais dos Colaboradores do Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande-PB.....	21
5.2	Parte B – Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho. ....	23
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	28
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29
	<b>APÊNDICE A</b> .....	30

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas têm por objetivo investir na qualificação de seus colaboradores para obter lucros ou aumentar a capacidade de produção, e que não adianta apenas motivá-los, deve-se também qualificá-los para o seu melhor desenvolvimento.

Neste artigo aborda-se a importância de uma análise sobre a influência do treinamento e comportamento dos colaboradores da Agência 0063-9 do Banco do Brasil, em Campina Grande, Paraíba.

As valorizações das ações de treinamento, de acordo com Lacombe (2005,p.312), “é devido as exigências do mercado de trabalho avançarem velozmente, onde cada vez mais as empresas necessitam de profissionais qualificados.” Como toda empresa tem suas peculiaridades e especificidades, o treinamento torna-se importante pelo fato de proporcionar novas habilidades aos colaboradores.

Como recurso para melhorar os processos de produção, maximizar resultados e, conseqüentemente, atingir os objetivos da organização, a implementação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação empresarial tem sido um novo desafio para as empresas, porque eles exercem hoje um papel estratégico.

E para que as ações de treinamento atinjam sua eficácia, deveria haver um esforço conjunto de profissionais e pesquisadores na avaliação do impacto do treinamento. “As pesquisas em avaliação de treinamento são consideradas também atividades importantes para a organização, por fornecerem informações sobre o retorno dos investimentos feitos em treinamento e ainda permitem auxiliá-las na definição de políticas de distribuição de recursos para instrução de seus colaboradores” (ABBAD,1999,p.27).

Como uma das principais preocupações das empresas, tanto no âmbito nacional quanto internacional, nos dias de hoje, é se manter competitiva dentro de um ambiente de negócios em constante mutação. Nota-se que a formação profissional dos empregados é fundamental, sobretudo para aquelas empresas que atuam em ramos altamente dinâmicos, como é o caso do financeiro.

Neste contexto, este trabalho foi realizado, tendo como objetivo geral avaliar o impacto do treinamento no trabalho dos colaboradores do Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande, Paraíba. Além de abordar os seguintes objetivos específicos: identificar os dados pessoais e funcionais dos colaboradores do Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande, Paraíba; avaliar o impacto do treinamento no trabalho, segundo o modelo de Salvador(2009) adaptado com o elemento amostral citado no objetivo geral e destacar o indicador com maior índice de concordância e o de maior discordância, na percepção dos respondentes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Chiavenato (2004,p.339) “o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”. Neste contexto, o treinamento é imprescindível para as organizações, pois ele tem o intuito de melhorar a prestação dos serviços.

E, Gil (2001, p.122) “define treinamento como o meio responsável para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização”. Desta maneira, nota-se a necessidade das organizações oferecerem treinamentos para seus funcionários, porque funcionários qualificados são mais capacitados e competentes, assim desenvolvem melhor suas tarefas, e agrega valor para a organização.

O treinamento visa à aprendizagem de conteúdos relevantes que podem dar origem a um processo de transformação, mediante a obtenção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Tendo como função desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para promover a melhoria de desempenho atual.

Segundo Borges-Andrade (2002,p.35), “o treinamento é uma ação organizacional planejada de modo sistemático que pode levar à obtenção de habilidades motoras, ou intelectuais, assim como ao desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras.” O treinamento é entendido como um conjunto de atividades interdependentes ou como um subsistema organizacional, podendo ser considerado como um processo.

Dessa forma, o treinamento é uma ação previamente planejada, que tem a importância fundamental de possibilitar a aquisição de habilidades especiais, desenvolver e aperfeiçoar aptidões dos indivíduos de forma a aumentar a produtividade do trabalho, promover a integração do profissional no mercado de trabalho, proporcionar um maior bem-estar social e motivar o treinado devido à promoção de sua auto-satisfação.

Como, as ações de treinamento visam atender aos objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais. Assim, o treinamento é uma ação previamente planejada, que tem a importância fundamental de possibilitar a aquisição de habilidades especiais, desenvolver e aperfeiçoar aptidões dos indivíduos de forma a aumentar a produtividade do trabalho.

### 2.1 Processo de Treinamento

Chiavenato (2004,p.340) divide o processo de treinamento em quatro etapas:

- **diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
- **desenho:** é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
- **implementação:** é a aplicação e condução do programa de treinamento;
- **avaliação:** é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Desta maneira, devem-se programar os processos para obter o resultado desejável durante o treinamento. As quatro etapas são fundamentais, pois avaliam as necessidades que a organização está em busca para melhorar seu desempenho através do treinamento.

Teixeira e outros (2008,p.263) afirma que “há uma concordância entre autores e profissionais de que as atividades de Treinamento & Desenvolvimento se compõe de quatro atividades: levantamento de necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados”.

Sendo assim, a primeira etapa desse processo consiste no levantamento de necessidades e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Deve considerar as condições ambientais, as motivações, metas e aspirações para se obter o desempenho competente almejado. Portanto, um diagnóstico deve ser feito para se conhecer o que se deve mudar para se atingir esse objetivo.

A seguir, elabora-se o planejamento, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. A partir das informações obtidas com o levantamento de necessidades sobre quem precisa aprimorar as competências e quais são essas competências necessárias para o trabalho que se escolhe ou criam-se situações de aprendizagem capazes de desenvolver as competências e de preparar o indivíduo para enfrentar e superar restrições impostas pelo ambiente à aplicação dessas novas aprendizagens no trabalho. Também aponta que a verificação sobre se as discrepâncias de desempenho apresentadas devem-se à falta de suporte ambiental ou a problemas motivacionais e com a descrição do perfil da clientela alvo.

A programação é a terceira etapa do treinamento, que corresponde às ações do treinamento. É o momento em que se coloca à prova a qualificação dos instrutores, a atuação, as aptidões e os interesses dos treinados, a qualidade do material e das técnicas de instrução e a obtenção do envolvimento das chefias.

A etapa final do processo de treinamento compreende a avaliação do treinamento, visando à obtenção de retroalimentação do sistema. O papel da avaliação de treinamento é o de coletar dados relativos aos efeitos nos diferentes níveis e compará-los com aqueles que seriam esperados.

## 2.2 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

Existem vários métodos para determinar o levantamento das necessidades de treinamento, Chiavenato (2004,p.337) utiliza quatro níveis de análise:

- **análise organizacional:** a partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender;
- **análise dos recursos humanos:** a partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;

- **análise da estrutura de cargos:** a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos;
- **análise do treinamento:** a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Para o treinamento ter êxito é preciso diagnosticar o que a organização busca num treinamento. Por exemplo, quais são as carências que os funcionários possuem, para assim desenvolver o treinamento específico.

Já Gil (2001,p.123) define diagnóstico de necessidades de treinamento, como “[...] o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.” Por isso, é fundamental realizar diagnósticos precisos, para assim, a organização obter resultados positivos.

Sendo assim, a avaliação de necessidades de treinamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa identificar as lacunas existentes entre o desempenho desejado e o real. Para buscar com a máxima eficácia possível o alcance dos objetivos pretendidos.

O diagnóstico de necessidades de treinamento é fundamental para a obtenção do resultado que a organização busca obter, porque é a partir desta etapa que se elabora o diagnóstico e conhece-se o que se deve melhorar ou mudar, reconhecendo as prioridades para a realização do treinamento. Se houver falhas nessa etapa, elas repercutirão negativamente nos demais subsistemas do processo. Além de permite identificar quais pessoas precisam aprimorar competências para o trabalho.

De acordo com Chiavenato (2010,p.376), “o planejamento do treinamento é decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento.” Geralmente, os recursos e as competências colocadas à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

No processo de treinamento é viável buscar as necessidades a serem satisfeitas, o diagnóstico alinhado aos objetivos organizacionais, as competências necessárias e os resultados da avaliação de desempenho. É possível levantar as necessidades de treinamento através das análises organizacional, dos recursos humanos e da estrutura de cargos.

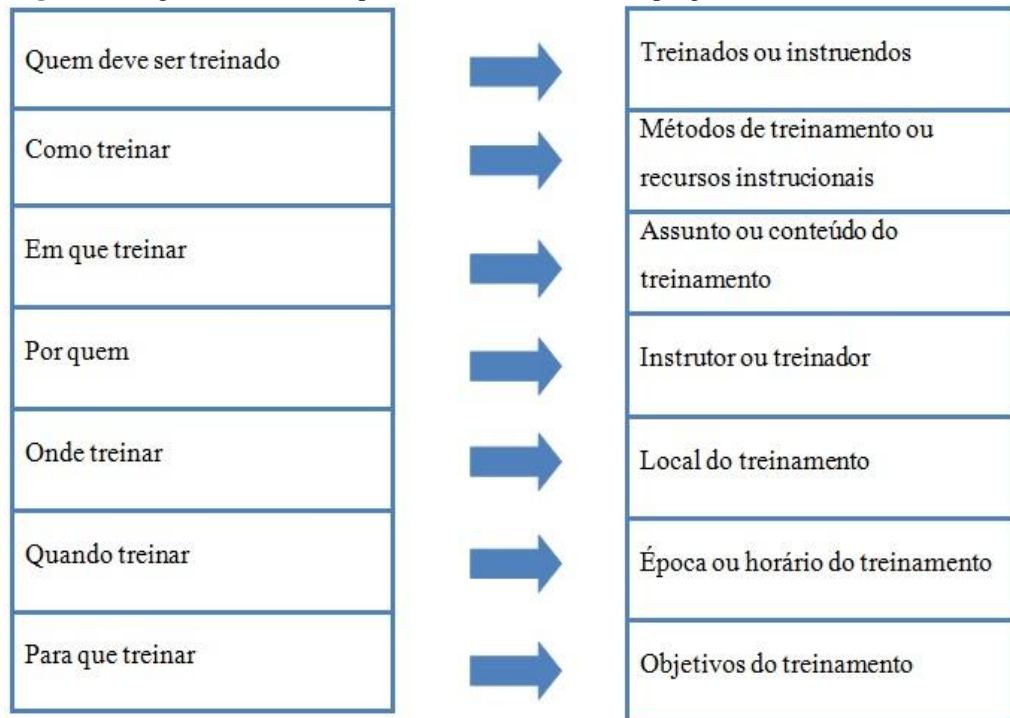
### 2.3 Desenho do Programa de Treinamento

Gil (2001,p.139) descreve a execução do treinamento nos seguintes termos:

Um produto A execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinado. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinados. Os treinados poderão ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições.

Toda organização deve fazer um planejamento para definir as ações do treinamento. Desta maneira, o treinamento ficará coeso com as necessidades estratégicas da organização. Chiavenato (2004, p. 347) define sete ingredientes básicos para o desenvolvimento do programa de treinamento, conforme a figura a seguir.

**Figura 1** – Ingredientes básicos para o desenvolvimento do programa de treinamento



**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 347).

Os objetivos devem, portanto, ser formulados levando-se em conta os desempenhos esperados dos treinados. Entretanto, é bastante comum a definição de objetivos formulados a partir do que se espera dos instrutores. Isso compromete, dentre outras coisas, a avaliação da organização participante e de seus membros sobre a eficácia do treinamento, uma vez que lhes faltam parâmetros.

Para Chiavenato (2010,p.376), aborda que a execução do programa de treinamento é:

A condução, implementação e execução do programa de treinamento é terceira etapa do processo. Há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento. Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

Gil (1994, p. 78), aborda que: “a execução do treinamento centra-se na relação instrutor – treinando”.

A etapa de planejamento pode ser definida como aquela em que se promove a escolha das técnicas e dos meios instrucionais para a aplicação do treinamento, exige o domínio por parte dos profissionais responsáveis pela execução dos processos de aprendizagem. Caso



contrário, fica muito difícil planejar o aprendizado, programar condições específicas e apropriadas para a aquisição de competências distintas.

Diante do proposto é necessária a execução do projeto, onde fatores importantes para que ocorra um processo bem direcionado são: qualidade dos treinados, qualidade dos instrutores, qualidade dos materiais e das técnicas instrucionais, envolvimento da chefia e adequação ao programa.

Assim, execução do treinamento é definida como a realização do treinamento após todo o andamento do processo de levantamento e planejamento. Para que a realização da execução do treinamento seja elaborada com sucesso é preciso que todos os processos anteriores devam estar todos analisados e aprovados pelo setor responsável dentro da empresa, para que se tenham bons resultados.

## 2.4 Condução do Programa de Treinamento

Existem várias técnicas para aplicar um treinamento, a organização deve buscar a que melhor irá atingir os objetivos propostos pelo treinamento. Para Chiavenato (2004,p.349) as duas técnicas principais para transmitir e disseminar informações durante o treinamento é:

- **leituras:** a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes;
- **instrução programada:** a aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano.

Para Teixeira e outros (2008,p.267), existem basicamente três possibilidades de ambiente onde ocorrerá o treinamento: em serviço, em sala de aula e a distância. O treinamento em serviço é aquele realizado no ambiente de trabalho da pessoa, com os colegas e os equipamentos que fazem parte de uma área ou setor da empresa.

Enquanto o treinamento em sala de aula pode ser realizado na própria empresa, em outro espaço físico que não o do local de trabalho, ou fora dela. Já o treinamento a distância, não exige a presença física do treinado, pois são utilizados os recursos da teleinformática e da internet.

## 2.5 Avaliação do Programa de Treinamento

A avaliação do treinamento constitui-se todos os resultados obtidos durante o processo. Dentro do processo de avaliação vão ser analisados todo o treinamento feito com os treinados e verificar se durante o treinamento houve falhas para que possam ser imediatamente corrigi-las. Essa avaliação será feita desde o processo inicial que é a estrutura aplicada até a execução do treinamento.

É fundamental esse controle de processo, pois não só é importante para os organizadores do desenvolvimento estratégico, mas também para as empresas que esperam bons resultados dentro de suas organizações.

Segundo Chiavenato (2004,p.353), “a avaliação do programa de treinamento é importante para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.” Por isso, as organizações devem fixar os objetivos propostos para o treinamento, para após o término, avalia os resultados.

Segundo Dessler (2003,p.172), “define a avaliação como a relação entre o desempenho atual ou o passado dos funcionários e os seus padrões de desempenho.” Apurar resultados significa avaliar o desempenho de cada empregado, em função dos padrões estabelecidos e os resultados obtidos.

Na etapa de avaliação de resultados, Teixeira e outros (2008,p.269), “defende que é necessário que haja uma confrontação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento pelos participantes.” Para que se obtenha uma eficiência cada vez maior dos recursos utilizados.

Teixeira e outros (2008,p.270) apresenta os seguintes pontos que podem ser úteis no processo de avaliação:

- **a percepção** em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia e aplicação do conteúdo programático por questionários apropriados;
- **o aprendizado** representado por meio da aquisição de novos conhecimentos, aprimoramento de habilidades e atitudes – com testes objetivos e questionários abertos e provas práticas, bem como a disposição em agir, demonstrada a partir do comportamento e fala dos treinados;
- **o comportamento**, avaliado nos treinados por meio do desempenho demonstrado na transferência do aprendizado para a situação do trabalho, no decorrer do exercício das atividades dos cargos pertinentes ao público envolvido no treinamento;
- **a mudança** provocada na organização, avaliando-se o impacto pela consideração da relação custo X benefício.

A avaliação do treinamento pode ser definida como uma etapa do processo que requer a coleta dos dados que propiciarão emitir um juízo de valor a respeito de um treinamento ou um conjunto de treinamentos.

A importância da avaliação é determinar se os objetivos do treinamento foram atingidos, se o processo deve ou não continuar e se deve ser feita alguma alteração.

Perante o resultado deverá ser avaliado se o processo de treinamento e desenvolvimento foi satisfatório ou não para a empresa. Contudo, o projeto de Treinamento & Desenvolvimento é importante para organização mensurar, avaliar e medir o grau de importância daquele funcionário para a organização e também para saber como e quando a empresa deve treinar seus funcionários a fim de mantê-los motivados para alcançarem objetivos e metas propostas.

Após a realização de treinamentos, o empregado aprende tudo sobre suas necessidades e atividades da empresa, onde possibilita a utilização dos conhecimentos para o crescimento da organização. A avaliação é muito importante para o sucesso dos colaboradores dentro das organizações. Os gestores podem avaliar o trabalho dos colaboradores e também o ambiente de trabalho, pois, assim eles mostrarão seu desempenho e identifica seus pontos positivos e negativos através do trabalho executado no seu dia-a-dia.

Adaptando a teoria a realidade deste caso, optou-se pelo modelo de Salvador (2009) adaptado. Cujas figuras seguem adiante.

**Tabela 1** - Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

Questões	Indicadores
1ª	Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
2ª	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
3ª	A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento.
4ª	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.
5ª	Esse treinamento beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.
6ª	Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.
7ª	Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho.
8ª	A agência onde trabalho tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) necessários ao bom uso das habilidades que adquiri no treinamento.
9ª	O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, mobiliário, iluminação ventilação e/ou nível de ruído.
10ª	Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas.

Fonte: Salvador(2009) adaptado

Assim sendo, o instrumento da coleta de dados transcreve na íntegra o referido modelo citado.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DA PESQUISA

O Banco do Brasil S.A. é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União em 68,7% das ações.

**Figura 2** – Caracterização do Espaço da Pesquisa

<b>Nome Empresarial:</b> Banco do Brasil S/A	<b>Nome Fantasia:</b> Banco do Brasil
<b>Endereço:</b> A agência 0063-9 – Campina Grande, em estudo, fica situada na Rua Sete de Setembro, nº52, 4º e 5º andares – Centro, na Cidade de Campina Grande (PB).	<b>Missão:</b> Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. <b>Visão de futuro:</b> Ser o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco

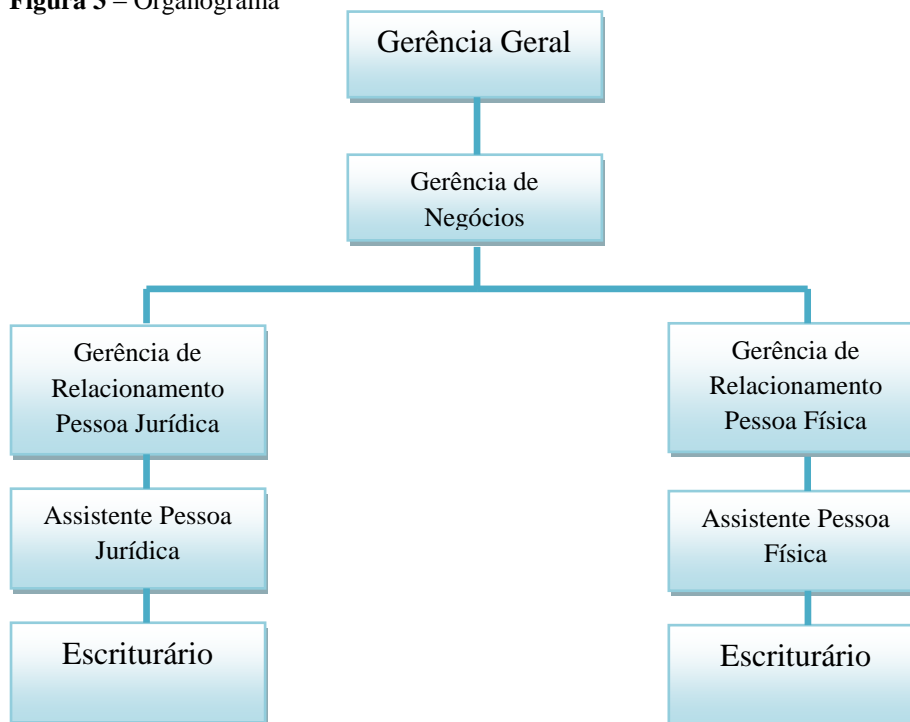
	para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.
--	---

Fonte: Pesquisa direta, junho de 2012.

Trabalhando com ética, transparência, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País, responsabilidade socioambiental e buscando excelência no atendimento aos clientes, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira do país, contando com, aproximadamente 26 milhões de clientes.

### 3.1 Organograma do Banco do Brasil S/A-Agência 0063-9-Campina Grande-PB

Figura 3 – Organograma



Fonte: Pesquisa direta, junho de 2012, proposta.

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Tipo da Pesquisa

Para classificação da pesquisa, tomou-se como base a metodologia apresentada por Vergara (2006,p.46), que qualifica, em relação a dois aspectos: “quanto aos fins e quanto aos meios.”

Quanto aos fins a pesquisa foi **exploratória, descritiva e explicativa**. “A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizados.” (VERGARA,2006,p.47). Descritiva, devido expor características de determinada população e explicativa, porque busca esclarecer quais fatores contribuem, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos meios o artigo está elaborado através de **pesquisa de campo e estudo de caso**, pois “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo” (VERGARA,2006,p 47). O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento.

#### **4.2 Universo da Pesquisa**

O universo é composto pelos 23 colaboradores do Banco do Brasil, da Agência 0063-9, Campina Grande-PB.

#### **4.3 Elemento Amostral/Amostra**

O elemento amostral é o funcionário da organização citada acima e a amostra é de 18 pessoas, correspondentes a 78,2%, portanto tal amostra está amplamente legitimada.

#### **4.4 Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento utilizado é o questionário (Apêndice A), contendo 10 perguntas fechadas.

#### **4.5 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada pela pesquisadora, durante a segunda quinzena de junho de 2012.

#### **4.6 Tratamento dos Dados**

Os dados trabalhados foram categorizados, quantificados e agrupados sendo submetidos a uma análise quantitativa-interpretativa. A avaliação quantitativa se deu por meio da estatística descritiva, utilizando-se como ferramentas a frequência e percentual. Para tanto, os dados foram trabalhados no software Excel do Office 2007 por meio de gráficos e tabelas.

## 5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 Parte A – Identificação dos Dados Pessoais e Profissionais dos Colaboradores do Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande-PB, com seis indicadores: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço na agência 0063-9, tempo de serviço no Banco do Brasil S/A e cargo.

#### Sexo

**Tabela 2** – Distribuição dos funcionários por sexo

Sexo	n	%
Feminino	7	38,9
Masculino	11	61,1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Observa-se na tabela 2 que 61,1% dos respondentes são do sexo masculino e 38,9% são do sexo feminino. Este número confirma a presença masculina no setor bancário, como uma construção social que ainda se mantém predominante. Percebe-se, então, que a quantidade de colaboradores homens é superior em aproximadamente 22,2% em relação às colaboradoras mulheres.

#### Faixa Etária

**Tabela 3** – Distribuição dos funcionários por faixa etária

Faixa Etária	n	%
Até 20 anos	0	0
De 21 a 30 anos	3	16,9
De 31 a 40 anos	5	27,7
De 41 a 50 anos	5	27,7
De 51 a 60 anos	5	27,7
Acima de 60 anos	0	0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Quanto à faixa etária constante na tabela 3, constata-se que entre as faixas de 31 a 40, de 41 a 50 e de 51 a 60 anos o percentual é de 27,7%. O que demonstra que os indivíduos estão mais capacitados para tomarem decisões.

Na agência não existem pessoas na faixa etária de até 20 anos e acima de 60 anos.

## Nível de escolaridade

**Tabela 4** – Distribuição dos funcionários por nível de escolaridade

Nível de Escolaridade	n	%
1º Grau completo	0	0
2º Grau completo	3	16,7
3º Grau completo	6	33,3
Especialização/MBA	9	50
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

A maioria, isto é, 50% dos funcionários (as) possuem especialização/MBA enquanto 33,3% são graduados (as) e, 16,7% tem o 2º grau completo, apresentados na tabela 4. Pode-se afirmar que o grau de escolaridade dos colaboradores é elevado e satisfatório.

## Tempo de serviço na agência 0063-9

**Tabela 5** – Tempo de serviço na agência 0063-9

R	Tempo de Serviço
1	2 anos
2	1 ano e 4 meses
3	6 meses
4	8 meses
5	1 ano e 3 meses
6	9 meses
7	1 ano e 8 meses
8	2 anos e 2 meses
9	1 ano e 5 meses
10	1 ano e 7 meses
11	2 anos e 6 meses
12	2 anos
13	1 ano e 8 meses
14	3 anos e 1 mês
15	1 ano e 7 meses
16	1 ano e 2 meses
17	1 ano e 4 meses
18	8 meses
<b>TOTAL</b>	<b>28 anos e 8 meses</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>1 ano e 6 meses</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012

Para obter o resultado desta tabela foi feito uma média que teve como resultado 1 ano e 6 meses.

## Tempo de serviço no Banco do Brasil

**Tabela 6** – Distribuição dos funcionários por tempo de serviço no Banco do Brasil

Distribuição dos funcionários por tempo de serviço na empresa	n	%
De 01 a 05 anos	4	22,2
De 06 a 10 anos	3	16,8
De 11 a 15 anos	4	22,2
De 16 a 20 anos	1	5,5
De 21 a 25 anos	1	5,5
De 26 a 30 anos	5	27,8
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Dos 18 funcionários (as) pesquisados (as), 27,8% estão entre 26 a 30 anos de serviço no Banco do Brasil, seguidos por 22,2% que estão na faixa de 01 a 05 anos e 11 a 15 anos, seguidos por 16,8% que trabalham entre 06 a 10 anos e finalmente, 5,5% que estão com 16 a 20 anos e 21 a 25 anos de serviço nesta empresa, conforme consta na tabela 6.

## Cargo

**Tabela 7** – Distribuição dos cargos

Cargo	n	%
Escriturário	6	33,3
Assistente	6	33,3
Gerente	6	33,3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Observa-se na tabela 7 que ocorre na agência um equilíbrio na ocupação dos cargos, destacando-se a participação democrática.

## 5.2 Parte B – Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, segundo o modelo de Salvador(2009) adaptado, com dez questões, conforme consta no questionário.

### 5.2.1 Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.

De acordo com a tabela 8 podemos observar que 83,34% concordam que os treinamentos oferecidos pela agência 0063-9, são importantes, pelo fato de poderem ser utilizados na prática.



**Tabela 8** – Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento

Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento	n	%
Discordo	1	5,5
Não concordo nem discordo	2	11,1
Concordo	15	83,4
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Para Teixeira e outros (2008,p.262) “treinamento é a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas sem a assistência de quem a ensinou.”

### 5.2.2 Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento

**Tabela 9** – Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento

Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento	n	%
Discordo	1	5,5
Não concordo nem discordo	0	0
Concordo	17	94,5
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Dos 18 funcionários, 94,5% que equivale a 17 do total dos pesquisados (as) conseguem colocar em pratica o que foi aprendido em teoria durante os treinamentos. O que demonstra que os treinamentos são bem planejados e executados.

De acordo com Teixeira e outros (2008,p.263) “as ações de treinamento e desenvolvimento ajudam a aumentar a auto-estima, a melhora o clima organizacional e possibilidade de crescimento profissional”.

### 5.2.3 A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento

**Tabela 10** – A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento

A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento	n	%
Discordo	0	0
Não concordo nem discordo	4	22,2
Concordo	14	77,8
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

A tabela 10 aborda se o treinamento oferecido pela agencia 0063-9 melhorou na qualidade dos serviços prestados pelos funcionários (as), 77,8% concordam que o trabalho melhorou e 22,2% não concordam e nem discordam. Com isso pode-se observar que os

treinamentos continuam sendo uma ótima opção para as empresas o qual irão melhorar também o ambiente de trabalho tendo com isso um bom rendimento produtivo.

#### 5.2.4 Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho

**Tabela 11** – Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho

Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	n	%
Discordo	1	5,5
Não concordo nem discordo	5	27,9
Concordo	12	66,6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Para 66,6% dos funcionários, através do treinamento foi possível ser mais receptivo as mudanças do trabalho. Enquanto 27,9% não concordaram e nem discordaram, e 5,5% discordam.

De acordo com Marras (2000,p.145) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

#### 5.2.5 Esse treinamento beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

**Tabela 12** – Esse treinamento beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Esse treinamento beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades	n	%
Discordo	1	5,5
Não concordo nem discordo	5	27,9
Concordo	12	66,6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

A maioria dos funcionários (as), 66,6% concorda que as habilidades adquiridas em treinamento beneficiam seus colegas de trabalho. Contudo, 27,9% não concordam e nem discordam, e 5,5% discordam.

### 5.2.6 Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento

**Tabela 13** – Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento

Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento	n	%
Discordo	9	50
Não concordo nem discordo	3	16,7
Concordo	6	33,3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Na tabela 13, 50% dos pesquisados afirmam que durante o trabalho que exercem conseguem colocar em prática o que foi apreendido em treinamento. Todavia, 33,3% não conseguem aplicar o que é aprendido em treinamento, devido à falta de tempo. E 16,7% não concordam e nem discordam.

### 5.2.7 Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho.

**Tabela 14** – Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho.

Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho	n	%
Discordo	4	22,1
Não concordo nem discordo	5	27,9
Concordo	9	50
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Do total dos 18 funcionários pesquisados, 50% concorda que após treinamento tem oportunidades de praticar habilidades adquiridas, que antes eram pouco usadas. Mas 27,9% não concordam e nem discordam e 22,1% discordam.

### 5.2.8 A agência onde trabalho tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) necessários ao bom uso das habilidades que adquiri no treinamento.

Na tabela 15, 83,4% concordam que a agência oferece excelentes equipamentos para desenvolverem as habilidades adquiridas em treinamento. 11,1% discordam e 5,5% não concordam e nem discordam.

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: Estudo de Caso dos Colaboradores no  
Banco do Brasil S/A-Agência 0063-9-Campina Grande-PB

**Tabela 15** – A agência onde trabalho tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) necessários ao bom uso das habilidades que adquiri no treinamento

A agência onde trabalho tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) necessários ao bom uso das habilidades que adquiri no treinamento	n	%
Discordo	2	11,1
Não concordo nem discordo	1	5,5
Concordo	15	83,4
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

5.2.9 O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, mobiliário, iluminação ventilação e/ou nível de ruído.

**Tabela 16** – O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, mobiliário, iluminação ventilação e/ou nível de ruído.

O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, mobiliário, iluminação ventilação e/ou nível de ruído	n	%
Discordo	1	5,5
Não concordo nem discordo	3	16,6
Concordo	14	77,9
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Dos 18 funcionários pesquisados, 77,9% concordam que o local onde exercem seu trabalho possui excelentes instalações para desenvolverem as habilidades adquiridas em treinamento. 5,5% discordam e 16,6% não concordam e nem discordam.

5.2.10 Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas

**Tabela 17** – Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas

Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas	n	%
Discordo	4	22,2
Não concordo nem discordo	2	11,1
Concordo	12	66,7
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, jun.2012.

Após treinamento 66,7% dos pesquisados concordam que recebem elogios quando aplicam corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas. Enquanto 22,2% discordam e 11,1% não concordam e nem discordam. Sendo assim, foi possível observar que o nível de reconhecimento após os treinamentos é satisfatório.

De acordo com Marras (2000,p.148), o incentivo motivacional é importante por gerar “maior possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito.”

## 6 CONCLUSÃO

Finalizado este estudo sobre o tema Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho realizado no Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande, Paraíba, verifica-se que o objetivo geral na forma dos três objetivos específicos foram alcançados conforme demonstram adiante.

Objetivo geral: avaliar o impacto do treinamento no trabalho dos colaboradores do Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande, Paraíba. Os resultados confirmaram que a participação em treinamento aumenta a motivação dos colaboradores, além de obter melhoria na prestação de serviço. Verifica-se que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes. Por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em treinamento.

Objetivo específico nº1: identificar os dados pessoais e funcionais dos colaboradores do Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande, Paraíba. Os dados levantados demonstram que a 61,1% dos pesquisados são do sexo masculino, a distribuição da faixa etária é equilibrada, onde fica distribuída entre 31 anos a 60 anos, 50% dos colaboradores possuem especialização/MBA, o tempo médio de serviço que os funcionários tem na Agência 0063-9 é de 01 ano e 06 meses, a distribuição dos funcionários por tempo de serviço no Banco do Brasil S/A é de 27,% de 26 a 30 anos, a distribuição de cargos na agência é equilibrada, com 33,3% em todos os cargos.

Objetivo específico nº2: avaliar o impacto do treinamento no trabalho, segundo o modelo de Salvador (2009) adaptado. Os resultados mais significativos, de acordo com a percepção dos funcionários, sobre treinamento no trabalho, foram: os funcionários revelaram que o que é ensinado em treinamento é utilizado com frequência no trabalho atual; sempre que possível, os funcionários aproveitam a oportunidade para aplicar no trabalho o que foi aprendido no treinamento; os funcionários se tornam mais receptivos a mudanças após a participação em treinamento.

Objetivo específico nº3: destacar o indicador com maior índice de concordância e o de maior discordância, na percepção dos respondentes. A questão nº2: Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento, foi a que obteve o maior indicador de concordância, 94,5%. O resultado demonstra que os treinamentos são bem planejados e executados A questão nº6: Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento, obteve 50% de discordância, sendo a questão com maior índice de discordância. É possível observar que após o treinamento os colaboradores conseguem aplicar as novas habilidades.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho**. PPGIP/UB: IMPACT, 1999.

\_\_\_\_\_. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Revista Estudos de Psicologia, Natal, n. 7, p. 31-43, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humano**. 2. ed. São Paulo: Prentice hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRA, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond. **Análise do processo de treinamento e seu impacto no trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas**. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2009.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Gestão de fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**PRO-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

QUESTIONÁRIO

Esta coleta de dados tem a finalidade de recolher os dados para pesquisa com o tema **AValiação DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: Estudo de Caso dos Colaboradores no Banco do Brasil S/A-Agência 0063-9-Campina Grande-PB** onde os resultados serão apresentados na forma de artigo ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.




Antecipadamente agradecemos sua participação

Veridiana Lívia Ramos Moura (Graduando)  
Luís de Sousa Lima (Orientador)

**Parte A** – Identificação dos Dados Pessoais e Profissionais dos Colaboradores do Banco do Brasil S/A, Agência 0063-9 em Campina Grande-PB, com seis indicadores: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço na agência 0063-9, tempo de serviço no Banco do Brasil S/A e cargo.

<b>1. SEXO</b>	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
<b>2. FAIXA ETÁRIA</b>	
<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos
<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos	<input type="checkbox"/> De 51 a 60 anos
<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 60 anos
<b>3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino Superior
<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Especialização/MBA
<b>4. QUANTO TEMPO TEM DE SERVIÇO NA AGÊNCIA 0063-9?</b>	
_____Anos_____Meses	
<b>5. TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO DO BRASIL</b>	
<input type="checkbox"/> De 01 a 05 anos	<input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos
<input type="checkbox"/> De 06 a 10 anos	<input type="checkbox"/> De 21 a 25 anos
<input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos	<input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos
<b>6. CARGO</b>	
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Escriturário
<input type="checkbox"/> Assistente	

**Parte B** – Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, segundo o modelo de Salvador(2009) adaptado, com dez questões, conforme consta no questionário.

1	2	3
Discordância 	Neutralidade 	Concordância 
Q1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.		
Q2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.		
Q3. A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento.		
Q4. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.		
Q5. Esse treinamento beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.		
Q6. Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.		
Q7. Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho.		
Q8. A agência onde trabalho tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) necessários ao bom uso das habilidades que adquiri no treinamento.		
Q9. O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, mobiliário, iluminação ventilação e/ou nível de ruído.		
Q10. Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas.		