



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

PATRICIA GONÇALVES RIBEIRO

**ANÁLISE DE RESULTADOS DO TREINAMENTO DOS
CORRESPONDENTES NO PAÍS SOBRE O DESEMPENHO DOS
OPERADORES DE CAIXA: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.**

Brasília
2016

PATRICIA GONÇALVES RIBEIRO

**ANÁLISE DE RESULTADOS DO TREINAMENTO DOS
CORRESPONDENTES NO PAÍS SOBRE O DESEMPENHO DOS
OPERADORES DE CAIXA: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Walnice Maria da Costa de Almeida.

Brasília
2016

PATRICIA GONÇALVES RIBEIRO

**ANÁLISE DE RESULTADOS DO TREINAMENTO DOS
CORRESPONDENTES NO PAÍS SOBRE O DESEMPENHO DOS
OPERADORES DE CAIXA: Estudo de Caso em uma Instituição
Financeira.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*. Gestão de Pessoas e Coaching

..

Orientador: Prof. MSc. Walnice Maria da Costa de Almeida.

Brasília, 28 de Novembro de 2016.

Banca Examinadora

Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

Prof. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste TCC, em especial a professora Walnice que sempre esteve disponível para ajudar e orientar durante a elaboração do TCC, aos meus familiares pela paciência, e por último e não menos especial, ao meu noivo Rafael que me ajudou na elaboração dos dados e que sempre está ao meu lado me incentivando.

Agradeço também a todos os colegas de sala, pelo conhecimento e experiências compartilhadas. A todos os professores que nos mostraram a teoria e a parte prática da Gestão de Pessoas.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar os resultados e os impactos do programa de treinamento dos Correspondentes no País no desempenho dos operadores de caixa de uma instituição financeira dentro de uma perspectiva dos processos de gestão de pessoas e dos fatores que influenciam o desempenho humano nas organizações. O estudo de caso baseia-se na análise de relatórios gerados por uma gerência integrante do Banco Beta, nome fictício adotado a uma instituição financeira com atuação no Centro-Oeste e predominância no Distrito Federal e entorno. Observa-se quantidade de erros operacionais cometidos, bem como a tendência de erro comum, seus impactos nos serviços oferecidos aos clientes e também os custos operacionais envolvidos nas transações. Por fim, foi identificado que o processo da gestão de pessoas, mais especificamente os de seleção e de treinamento, estão contribuindo para a melhoria do desempenho dos operadores de caixa. Além disso, a partir dos fatores que influenciam o desempenho humano dentro das organizações, foram propostas outras ações com o intuito de otimizar o desempenho dessa categoria profissional.

Palavras-chave: Treinamento. Correspondentes no País. Seleção de Pessoas. Desenvolvimento Humano. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the results and impacts of the Correspondents training program in the country in the performance of a financial institution cashiers within a perspective of management processes of people and the factors that influence human performance in organizations. The case study is based on the analysis of reports generated by an integral management of the Bank Beta, fictitious name adopted a financial institution operating in the Midwest and predominance in the Federal District and surrounding areas. The amount of operational errors committed and the common error trend, their impact on the services offered to customers and operational costs involved in the transaction will be observed. Finally, it is expected to identify how people management processes, specifically the selection and training are helping to improve the performance of cashiers. Also from the factors that influence human performance within organizations, intend to propose other actions that can optimize the performance of this professional category.

Keywords: Training. Correspondents in the country. People Selection. Human development. People management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho	24
Tabela 1 – Distribuição de Frequência de Erros para o Ano de 2013	35
Tabela 2 – Distribuição de Frequência de Erros para o Ano de 2015	36
Gráfico I – Comparação de erros cometidos pelos operadores de caixa nos anos de 2013 e 2015	37
Gráfico II – Comparação no período de greve dos Bancos no mês de outubro dos anos de 2013 e 2015	38
Gráfico III – Tendência Polinomial de erros no ano de 2013	39
Gráfico IV – Tendência Polinomial de erros no ano de 2015	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 GESTÃO DE PESSOAS	12
1.1 Seleção de Pessoas	15
1.2 Desenvolvimento de Pessoas	17
1.3 Impacto do Desenvolvimento de Pessoas	19
1.4 Fatores que Interferem no Desempenho Humano no Trabalho	21
2 ESTUDO DE CASO	25
2.1 Correspondentes no País	25
2.2 O Banco Beta	28
2.3 Seleção de Pessoas	30
2.4 Treinamento dos Operadores de Caixa	31
3 ANÁLISE DE DADOS	34
3.1 Ambiente de Trabalho	41
3.2 Comunicação	42
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	46

INTRODUÇÃO

De acordo com o Banco Central, os Correspondentes no País são empresas contratadas por instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central para a prestação de serviços de atendimento aos clientes e usuários dessas instituições. Entre os correspondentes mais conhecidos encontram-se as lotéricas e o banco postal. As próprias instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar pelo Banco Central podem ser contratadas como correspondente.

O treinamento dos operadores de caixa é de responsabilidade das Instituições Financeiras. Este treinamento é fundamental para que se conheçam as regras, como deve ser a postura para atendimento aos clientes e quais os documentos que podem ou não ser recebidos.

O estudo contempla correspondentes bancários no país, representantes de um banco público, que aqui será apresentado como Banco Beta S/A. A instituição fornece aos operadores de caixa um treinamento que vem sendo avaliado gerando relatórios com dados e informações.

Foi verificado, através de relatórios, uma grande quantidade de erros cometidos pelos operadores de caixa podendo ser cometidos tanto pela falta de treinamento do operador ou ainda falha no processo de seleção de pessoas, ou seja, os funcionários escolhidos para esta função não possuem perfil.

Portanto, o foco deste trabalho é, a partir da análise dos dados existentes em relatórios do banco, avaliar os resultados do treinamento dos operadores de caixa bancário dos Correspondentes no País, analisando a sua eficácia com base na condução dos processos de gestão, bem como à luz de outros fatores que segundo a literatura influenciam no desempenho humano dentro das organizações.

Pretende-se dessa forma, contribuir para a melhoria no atendimento dos Operadores de caixa aos clientes visando diminuir a quantidade de erros cometidos e estornos de documentos e isto conseqüentemente diminuirá o risco de diferenças de caixa, recebimento de cédulas suspeitas, recebimento de documentos em duplicidade entre outros, além da redução do custo operacional.

Este trabalho utiliza a metodologia do estudo de caso que segundo Yin (2015, p.17) “ é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. ” Segundo o autor Yin (2015, p. 4) este tipo de estudo é utilizado em várias situações com o intuito de contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados

Portanto, este estudo de caso foi realizado com o objetivo de verificar a diminuição de erros cometidos pelos operadores de caixa dos Correspondentes no País nos anos de 2013 e 2015.

O presente trabalho foi então estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se a abordagem do tema da Gestão de Pessoas tratando da importância do processo de seleção de pessoas, o impacto do desenvolvimento das

capacidades e habilidades individuais e coletivas e os fatores internos e externos que podem interferir no desempenho da atividade. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre os processos adotados pelo Banco Beta S/A analisando como é feito o recrutamento dos operadores de caixa, o tipo de curso e carga horária do curso ministrado, as normas vigentes e suas constantes atualizações. No terceiro capítulo, apresenta-se uma análise estatística dos dados para os anos de 2013 e 2015 observando uma mudança de cenário com a aplicação de um novo modelo de Gestão de Pessoas.

1 GESTÃO DE PESSOAS

Com a globalização mundial o conhecimento tem se tornado primordial para o crescimento no mercado de trabalho e o talento humano e as suas capacidades são vistas como fatores competitivos. (SOVIENSKI, 2008, p.53)

Segundo Soviensi (2008, p, 53):

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do chamado Capital Humano. A área de Gestão de Pessoas tem como função principal humanizar as empresas, ou seja:

Promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição. (SOVIENSKI, 2008, p.54)

Segundo o autor Damau (2009, p. 12) a gestão de pessoas deve ser parte integrante de todas as funções gerenciais incluindo os líderes. O mesmo autor ainda afirma que a equipe de recursos humanos deve se posicionar como “educadores” dos gestores das empresas, dessa forma os próprios gestores também poderão atuar como educadores de suas equipes.

Para o autor Gil (2009, p.17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”.

Já Chiavenato (2008, p. 9) conceitua a Gestão de Pessoas como sendo: “a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do sucesso. ”

O conceito de processo segundo Chiavenato (2008, p.10) é:

É um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas. O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro de empresa. É o chamado cliente interno.

O mesmo autor descreve os processos de gestão de pessoas:

1. Processos de agregar pessoas: responsável pela inclusão de pessoas na organização, ou seja, recrutamento e seleção;
2. Processo de aplicar pessoas: responsável por desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;
3. Processo de recompensar pessoas: responsável por incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Está incluso neste processo as recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
4. Processo de desenvolver pessoas: é capacitar e a incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Está incluso o

treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e a gestão do conhecimento, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

5. Processos de manter pessoas: cria as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, ou seja, higiene e segurança, qualidade de vida, relações entre empregados e sindicatos, administração da cultura organizacional, clima, disciplina.

6. Processo de monitorar pessoas: acompanha e controla as atividades das pessoas e verifica seus resultados. Está incluso neste processo o banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Todos esses processos de gestão de pessoas têm um impacto sobre o desempenho das pessoas e podem contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

Ainda segundo Chiavenato (2008, p. 9), todos os processos citados acima estão intimamente relacionados entre si, ou seja, cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizados. Além do mais todos esses processos “ são desenhados com as exigências das influencias ambientais externas e internas da organização”. Estes processos devem funcionar como um sistema aberto e interativo.

Segundo Sousa (2013):

A Gestão de Pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, enxerga-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

Nesta monografia daremos ênfase no processo de desenvolvimento, visto que o estudo de caso tem como foco o programa de treinamento atualmente utilizado ao Correspondentes no País vinculados ao Banco Beta.

1.1 Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas é primordial para qualquer empresa, nela será estabelecido o perfil desejado para a função, observando aspectos comportamentais e técnicos (TACHIZAWA, 2015).

Segundo Faissal (2015):

A empresa que tem profissionais mais qualificados é mais competitiva. Mas para ter os melhores, a empresa precisa atraí-los e ser atraente; oferecer-lhes algo que valha a pena. Caso contrário, eles ficarão onde estão. Empresas atraentes não padecem pela falta de bons candidatos: eles vão até elas. Em compensação, os selecionadores dedicarão mais tempo para distingui-los, para escolher, efetivamente, os melhores para o alcance de seus objetivos. (FAISSAL, 2015)

Um profissional de seleção deve identificar as reais competências que a organização procura no novo candidato. Com isso, ele deve identificar as potencialidades do candidato, mesmo que estas ainda não estejam desenvolvidas. (CAXITO, p.13, 2008)

O selecionador deve identificar as habilidades do candidato afim de identificar se ele possui ou não perfil para a vaga em aberto. Caso essa identificação não seja bem efetuada pode ocasionar a não adaptação do candidato, obrigando a empresa a procurar outra pessoa para o cargo.

Portanto, podemos dizer que a seleção de pessoas “é a escolha do candidato mais adequado à organização, dentre todos os recrutados, por meio de

vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. ” (FERNANDES, 2013)

O artigo citado no RH Portal – Recrutamento e Seleção menciona que a “seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade da gestão de recursos humanos, ela é definida como o processo através do qual se escolhe, com metodologia específica”

Os critérios utilizados para a seleção de pessoas irão depender da descrição do cargo a ser preenchido, pois desta forma poderá verificar os requisitos exigidos para o cargo.

A seleção de pessoas pode passar por várias etapas, entre elas: entrevistas, prova de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidades.

No caso deste estudo de caso as empresas que tem como uma das atividades o Correspondente no País é mais comum a seleção de pessoas baseada em currículo e entrevista.

O artigo citado no RH Portal – Recrutamento e Seleção diz que:

A entrevista não tem base científica, por ser muito subjetiva, porém, é a que mais influência na decisão final a respeito dos candidatos, sendo ainda o método mais amplamente utilizado em seleção de pessoal. A entrevista é uma técnica onde o investigador formula perguntas para o investigado com o objetivo de obter dados que interessam à investigação. (RH Portal – Recrutamento e Seleção)

Portanto, vale lembrar que a entrevista deve ser bem direcionada e bem conduzida para que o candidato possa ser bem selecionado para o cargo vago.

1.2 Desenvolvimento de Pessoas

Com as mudanças constantes ocorridas no mundo do trabalho e conseqüentemente na qualificação profissional, é necessário que o trabalhador, independentemente de sua área de atuação se qualifique e atualize seus conhecimentos para se manter à frente de seu trabalho.

Segundo Tachizawa (2015):

O treinamento é visto pela empresa como um instrumento para a melhoria dos indicadores de Gestão das unidades, uma vez que para as equipes apresentarem alto desempenho, os colaboradores têm de apresentar habilidades polivalentes.

Acerca do tema, Borges- Andrade (2009 p.133) conclui que:

O aprendizado é um fenômeno localizado em territórios e em organizações. A aprendizagem de indivíduos nas organizações e sua transformação em aprendizagem organizacional dependem da variedade, do grau de interação, e da intensidade de uso das fontes internas e externas de conhecimento, assim como da variedade, intensidade de uso e de interação entre os diferentes mecanismos de socialização e de codificação do que foi aprendido pelos indivíduos nas organizações.

Podemos observar da citação acima como o tema do aprendizado individual dentro da organização tangencia o tema da gestão dos conhecimentos que estão dentro e fora da mesma.

“As empresas, atualmente, consideram o desenvolvimento de pessoas primordial para o crescimento da empresa. Isso ajuda a empresa a fazer com que seus funcionários desenvolvam novas habilidades modificando assim suas atitudes e comportamentos. ” (TACHIZAWA, 2006, p.219)

Conforme cita J.E.B Andrade (2002, P.32), cita no artigo Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento que o “conceito de “Desenvolvimento”, na literatura clássica da área, é compreendido como mais abrangente, incluindo ações

organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente a melhoria de desempenhos atuais ou futuros. ”

Já Ferreira (2006, p.219), postula que “o desenvolvimento da pessoa representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. ”

Para que haja o desenvolvimento do corpo funcional de uma empresa o treinamento é um dos requisitos fundamentais que devem ser oferecidos ou pela empresa, ou através da iniciativa do funcionário.

Borges-Andrade (2009 p.43) relata que “no mundo das empresas, a formação profissional se aproxima do conceito de treinamento e desenvolvimento, pois é uma estratégia operacional em que busca qualidade e produtividade, polivalência, enriquecimento das tarefas, aumento da responsabilidade dos trabalhadores. ”

Desta forma Tachizawa (2006 p. 219) diz:

O treinamento, um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais. Na realidade, o treinamento prepara as pessoas para o desenvolvimento do cargo mediante um processo contínuo, visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada realização de suas tarefas. Por isso as organizações passaram a considera-lo indispensáveis para à obtenção da qualidade total.

Neste estudo de caso o treinamento para os Correspondentes no País é essencial, pois através os operadores de caixa saberão das regras que o Banco Beta exige para o bom andamento do atendimento ao cliente.

1.3 Impacto do Desenvolvimento de Pessoas

Existe uma preocupação muito grande das empresas com relação ao treinamento de seus funcionários e o impacto que irá causar diretamente no trabalho de seus funcionários.

Segundo Freitas (2004, p.45):

Isso ocorre devido, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de mensuração de sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional. Na avaliação de treinamento, são colhidas informações sistemáticas sobre todo o processo, e é atribuído valor ao treinamento, com o julgamento do grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização.

Conforme Ribas (2015), o treinamento poderá ter os seguintes impactos:

a) Organizacional:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhor relacionamento empresa e empregado;
- Facilidades nas mudanças e na inovação;
- Aumento da eficiência.

b) Recursos Humanos:

- Redução da rotatividade de pessoal;
- Redução de Absenteísmo
- Aumento da eficiência individual dos empregados;
- Aumento das habilidades das pessoas;
- Aumento do conhecimento das pessoas;
- Mudanças nas atitudes e comportamento das pessoas.

c) Tarefas e das operações

- Aumento da produtividade;
- Melhoria na qualidade de produtos e serviços;
- Redução no fluxo da produção;
- Melhor atendimento ao cliente;
- Redução no índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

Ainda segundo Ribas (2015), existem 4 níveis para realizar a avaliação dos treinamentos, são elas:

- i. Reação – neste nível é mensurada a satisfação dos treinandos. Envolverá também a satisfação dos clientes, do instrutor, do ambiente, material didático e da execução do treinamento.
- ii. Aprendizado – neste nível serão avaliadas as consequências do empregado ter participado do treinamento, como: mudança na forma de perceber a realidade e/ou aumento de conhecimentos e/ou aumento de habilidades. Estas avaliações podem ser formativa que seria feita durante a execução da atividade, ou somativa que é realizado pós treinamento.
- iii. Comportamento (Impacto) – este nível é definido como a extensão da mudança de conduta e procedimento que ocorre devido a participação do empregado no treinamento. São quatro as condições necessárias para que ocorra a mudança no empregado que está realizando o treinamento, são elas: o empregado querer mudar, empregado saber o que e como mudar, o empregado trabalhar em um ambiente com clima correto, o empregado se sentir premiado pela mudança.

iv. Resultados – são os resultados alcançados após a participação do empregado no treinamento. Neste nível são incluídos: aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, redução de rotatividade de pessoal e aumento de do lucro ou retorno de investimento.

Percebe-se, portanto, o quanto um bom treinamento pode ajudar no desenvolvimento de pessoas, além de haver vários impactos positivos na empresa. Com isso, com os dados que serão analisados, poderemos verificar se o treinamento com os operadores de caixa dos Correspondentes no País está tendo impacto positivo ou não no trabalho destes empregados.

1.4 Fatores que interferem no desempenho humano no trabalho

Outro fator muito importante que deve ser administrado pelos proprietários dos Correspondentes no País, é o desempenho no trabalho. Segundo Coelho Júnior (2011), o desempenho, para fins de realização de trabalho, remete aos esforços por parte do indivíduo para executar certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados. Alguns fatores como: tempo, custo, qualidade e quantidade de trabalho são considerados fundamentais à determinação e planejamento do desempenho dos indivíduos para o exercício de suas atribuições.

De acordo com Coelho Júnior (2011), o desempenho deve gerar impacto em 3 níveis:

- Micro: são os resultados do trabalho dos indivíduos;
- Meso: são as influencias dos resultados individuais na equipe de trabalho;

- Macro: são os impactos gerados na organização para o alcance dos resultados individuais e da equipe.

Aqueles desempenhos considerados deficientes indicam a existência de algum tipo de GAP (lacuna) no trabalho do indivíduo. Essas lacunas podem ocorrer devido alguns fatores como: falta de motivação ou comprometimento, falta de treinamento, ou seja, não saber desempenhar o trabalho, ou simplesmente não conseguir desempenhar o seu trabalho por algum fator do seu ambiente de trabalho, exemplo: falta de material.

Vários autores mencionam a dificuldade de isolar as verdadeiras causas do desempenho no trabalho por sofrerem influência de uma grande diversidade de variáveis individuais e contextuais. De modo geral o desempenho de trabalho nas organizações é medido por análises de resultados de trabalho sejam eles diretos ou indiretos, ou seja, são investigados o desempenho verificando os produtos e resultados alcançados, também são investigados os processos envolvidos para se alcançar esses resultados e o grau de esforço exercido para a execução das atividades e de suas responsabilidades.

Toro (1990 apud COELHO JUNIOR, 2011, p. 3) enfatiza que o desempenho nas organizações envolve “ fatores relacionados ao contexto de trabalho de indivíduos e equipes de trabalho (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo). ”

Para Pontes (2002 apud COELHO JUNIOR, 2011, p. 3) “O desempenho no trabalho envolve fatores de eficiência (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização. ”

Segundo Sommentag e Frese (apud COELHO JUNIOR, 2011 p. 4) são três as perspectivas de investigação de desempenho no trabalho:

- Perspectiva individual: tem o foco na investigação de variáveis pessoais e profissionais que estejam relacionadas ao ato de desempenhar;
- Perspectiva situacional: foca em aspectos do contexto presente no ambiente de trabalho do indivíduo e podem ser considerados facilitadores ou impeditivos para o bom desempenho no trabalho
- Perspectiva de regulação: tem foco na análise dos processos dos indivíduos na manutenção do desempenho.

No quadro abaixo seguem as características destas três perspectivas, segundo Sommentag e Frese (apud COELHO JUNIOR, 2011 p. 5)

Quadro 1. Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho

	PERSPECTIVAS INDIVIDUAIS	PERSPECTIVA SITUACIONAL	PERSPECTIVA DA REGULAÇÃO DE DESEMPENHO
QUESTÃO NORTEADORA	Que indivíduos têm um desempenho melhor em relação aos outros? O que diferencia seu desempenho em relação aos demais?	Em que situações os indivíduos desempenham melhor? Há um contexto de trabalho que incentive um melhor desempenho?	O que acontece quando uma pessoa está desempenhando? Quais processos ou mecanismos envolvidos?
PRINCIPAIS PREDITORES E ACHADOS EMPÍRICOS	Capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, tempo de serviço e experiência profissional;	Características do contexto de trabalho e ambiente organizacional, possíveis agentes estressores e motivacionais;	Fatores de processamento da informação pelo indivíduo, necessidade de definição do nível hierárquico adequado de análise para cada variável;
IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA MELHORIA DE DESEMPENHO	Incentivo à criação de programas de treinamento e de incentivo à aprendizagem informal, seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares;	Incentivo à criação de programas de treinamento e de incentivo à aprendizagem informal, seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares; Investimento no redesenho contínuo do trabalho, aproveitando potencialidades;	Orientação por metas, provimento contínuo de <i>feedbacks</i> relacionados à tarefa, ações de modelagem comportamental, ações de treinamento, redesenho contínuo do trabalho, aperfeiçoamento do processo de execução.

Fonte: Sommentag e Frese (2011 apud Junior 2011 p. 5)

2 ESTUDO DE CASO

2.1 Correspondentes no País

De acordo com o Banco Central, os Correspondentes no País são empresas contratadas por instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central para a prestação de serviços de atendimento aos clientes e usuários dessas instituições. As próprias instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar pelo Banco Central podem ser contratadas como correspondente.

Existem vários tipos de Correspondentes nos Países, como por exemplo: Lotéricas, Bancos Postais, Correios, lojas de Conveniências, entre outros. Neste trabalho falaremos especificamente de Correspondentes no País vinculado a instituições financeiras regulamentadas pelo Banco Central que tem como objetivo proporcionar uma maior facilidade aos clientes de todas as instituições financeiras prestando vários serviços bancários. A Resolução Nº 3.954 do Banco Central permite que os Correspondentes no País ofereçam os serviços listados abaixo:

- a. Recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança mantidas pela instituição contratante;
- b. Realização de recebimentos, pagamentos e transferências eletrônicas visando à movimentação de contas de depósitos de titularidade de clientes mantidas pela instituição contratante;

- c. Recebimentos e pagamentos de qualquer natureza, e outras atividades decorrentes de contratos e convênios de prestação de serviços mantidos pela instituição contratante com terceiros (água, luz, telefone, etc.);
- d. Execução ativa e passiva de ordens de pagamento cursadas por intermédio da instituição contratante por solicitação de clientes e usuários;
- e. Recepção e encaminhamento de propostas referentes a operações de crédito e de arrendamento mercantil de concessão da instituição contratante;
- f. Recebimentos e pagamentos relacionados a letras de câmbio de aceite da instituição contratante;
- g. Recepção e encaminhamento de propostas de fornecimento de cartões de crédito de responsabilidade da instituição contratante;
- h. Serviços complementares de coleta de informações cadastrais e de documentação, bem como controle e processamento de dados;
- i. Realização de operações de câmbio de responsabilidade da instituição contratante, relativamente a:
 - i.1. Compra e venda de moeda estrangeira em espécie, cheque ou cheque de viagem, bem como carga de moeda estrangeira em cartão pré-pago, limitadas ao valor equivalente a US\$3 mil dólares dos Estados Unidos por operação

i.2. Execução ativa ou passiva de ordem de pagamento relativa a transferência unilateral do ou para o exterior limitada ao valor equivalente a US\$ 3 mil dólares dos Estados Unidos por operação; e

i.3. Recepção e encaminhamento de propostas de operações de câmbio.

Os serviços acima mencionados dependem do tipo de serviço contratado com a Instituição Financeira.

Neste trabalho será realizado um estudo de caso observando dados de uma instituição financeira brasileira. Considerando o caráter sigiloso dos dados apresentados, o banco será apresentado como “Banco Beta”, que atua na região Centro Oeste e com grande predominância em Brasília.

2.2 O Banco Beta

Atualmente o Banco Beta possui uma rede de Correspondentes no País com cerca de trezentas lojas que se encontram localizadas em várias regiões do Distrito Federal e entorno e possui uma gerência operacional em sua sede responsável pelo suporte a esses Correspondentes.

A Gerência Operacional dos Correspondentes do Banco Beta é dividida em quatro setores:

1. Contratos: área responsável pela contratação das empresas para prestação de serviços como Correspondentes. Esta área é, também, responsável pela publicação do Edital de Credenciamento que é publicado no site do Banco, no Diário Oficial do Distrito Federal, e dois jornais de grande circulação. A empresa atendendo a todos os requisitos exigidos e sendo contratada, receberá todas as informações sobre a infraestrutura exigida pelo Banco para a abertura do Correspondente no País;
2. Logística: área responsável pela instalação e retirada de terminais, manutenção de equipamentos, suporte técnico e treinamento;
3. Administrativo: responsável pelo pagamento dos Correspondentes, geração de matrículas e senhas para os operadores de caixa, pedidos de material, ouvidorias;
4. Tesouraria: área responsável pelo fechamento contábil dos Correspondentes bancários, cobranças de diferenças de caixa e suporte para os operadores de caixa.

Em 2013 a Gerência de Suporte dos Correspondentes no País do Banco Beta enfrentou grandes problemas ocasionados por erros cometidos

pelos operadores de caixa. Um dos erros que possui maior incidência observada foi o de autenticação (pagamento) de títulos bancários de forma equivocada, o que gera uma demanda de cancelamento e novo procedimento de pagamento correto. O cancelamento do pagamento equivocado é comumente chamado de estorno. Foi observado um aumento considerável no número de estornos de pagamentos efetuados por estes Correspondentes.

Diante desse cenário, o Banco Beta intensificou os seus investimentos em treinamento dos Operadores de Caixa, visando diminuir o número de estornos e conseqüentemente diminuir, também, os custos operacionais evitando as diferenças de caixas e ainda melhorar o atendimento ao cliente proporcionando uma maior segurança no momento de realizar o pagamento de seus boletos.

Neste estudo de caso pretende-se, com base em dados obtidos por meio de relatórios institucionais, analisar o impacto dos treinamentos realizados no desempenho dos operadores de caixa, bem como analisar outros fatores que possam está interferindo no desempenho dos operadores de caixa visando sugerir ações que possam maximizar e potencializar os resultados obtidos até agora.

2.3 Seleção de Pessoas

Os proprietários dos Correspondentes no País são responsáveis pela contratação dos operadores de caixa. O Banco Beta, por não ter responsabilidades trabalhistas com o operador de caixa não intervém no momento da contratação. O Banco apenas orienta os proprietários que a pessoa contratada deve ter o perfil de caixa.

Para ser um operador de caixa, existem características que o empresário deve observar ao contratar um funcionário. São elas:

- Concentração;
- Habilidade para trabalhos repetitivos;
- Organização;
- Controle emocional;
- Habilidade para atendimento ao público.
- Habilidade com números.

Os proprietários dos Correspondentes no País, para realizar a contratação dos operadores de caixa, fazem análise de currículo, entrevista, procuram verificar as referências e alguns dão preferência para aqueles que possuem experiência como caixa, seja em outros Correspondentes seja em caixas de supermercados, por exemplo.

Alguns proprietários, ainda, realizam o contrato de experiência por um determinado tempo para verificar se realmente o operador tem o perfil adequado para exercer a atividade.

Somente após a contratação do operador de caixa o Banco Beta realiza o treinamento de Caixa.

Durante o treinamento os instrutores de caixa podem validar o processo seletivo realizado, identificando os operadores que apresentam um perfil não muito adequado para exercer a função de caixa.

2.4 Treinamento dos Operadores de Caixa

De acordo com o Banco Central, o treinamento dos operadores de caixa é de responsabilidade das Instituições Financeiras. Este treinamento é fundamental para que se conheçam as regras, como deve ser a postura para atendimento aos clientes e quais os documentos que podem ou não ser recebidos.

Pesquisa direta realizada em 2013 e 2105 com os Correspondentes da instituição financeira, constatou a necessidade de capacitação dos operadores de caixa. A maioria não realizou o treinamento ou realizou há mais de cinco anos, o que contribui para o aumento no número de erros cometidos.

Em 2013, os operadores de caixa podiam operar no Caixa antes de realizarem o treinamento. Isso ocorreu devido à grande demanda de operadores que teriam que realizar o treinamento de caixa, sendo que o número de turmas planejadas não suportava tal demanda. Com o decorrer do tempo, foi verificado que a ausência de capacitação dos caixas estava sendo prejudicial tanto ao Banco quanto aos Correspondentes no País e contribuía para o cometimento de erros no dia a dia de trabalho.

Com o crescimento da quantidade de operadores que não havia realizado o treinamento e que já estava operando o aplicativo de caixa, foram realizados uma série de treinamentos com o intuito de sanar o problema citado acima.

Após a ação de mutirão de treinamento, o Banco Beta implementou o seguinte método para melhorar a qualidade dos treinamentos: todos os operadores de caixa e proprietários são obrigados a realizar o treinamento de caixa antes de ser gerada a matrícula para acesso ao sistema do Banco. Além disso, os operadores de

caixa com mais de 5 anos de treinamento devem realizar uma reciclagem para atualização dos conhecimentos. Todas estas informações estão na última versão do Manual dos Correspondentes no País que foi publicada e entregue a todas as unidades em junho de 2016.

O curso é teórico-prático. Nas aulas com equipamento os operadores de caixa têm o primeiro contato com aplicativo de caixa. Durante as aulas são realizadas simulações de pagamentos diversos, depósitos, saques, são dados diversos exemplos do dia a dia dos operadores de caixa.

Atualmente o Banco Beta realiza o treinamento de caixa para os operadores de caixa dos Correspondentes no País, com uma carga horária de treinamento de 30 horas e com as seguintes disciplinas:

- Sigilo/ Política de Lavagem de Dinheiro/Lei Anticorrupção;
- Fraude Documental e Fraudes Eletrônicas;
- Postura Profissional;
- Segurança Física;
- Segurança da Informação
- Programas Sociais;
- Cédulas Legítimas;
- Treinamento com Equipamento (Prática).

Além da implementação das regras comentadas acima, ao finalizar o treinamento todos os operadores são submetidos a uma avaliação escrita no qual serão aprovados todos aqueles que obtiverem média igual ou superior a 7,0 (sete). Juntamente com a avaliação, os instrutores de caixa conseguem identificar, se os

operadores que estão realizando o treinamento possuem perfil para exercer a função de caixa. Mesmo o aluno obtendo aprovação na avaliação escrita, mas caso o instrutor identifique que o operador não tenha perfil, o instrutor deverá informar a Gerência de Correspondentes no País para que possa instruir o proprietário da unidade sobre o risco operacional de se colocar uma pessoa sem o perfil adequado para realizar este tipo de atividade.

3 ANÁLISE DE DADOS

Através de relatórios gerados pelo Banco Beta nos anos de 2013 e 2015 foi realizada uma análise comparativa dos treinamentos efetuados nestes anos. Em 2013 os operadores de caixa dos Correspondentes no País do Banco Beta iniciavam suas atividades sem o devido treinamento, aumentando a quantidade de erros cometidos. Isso ocorria devido à grande quantidade de operadores de caixa que estavam na lista de espera para serem treinados pelo Banco Beta.

Em 2015, com uma nova gestão da Gerência de Correspondentes no País, houveram várias mudanças no setor e uma das principais foi no treinamento dos operadores de caixa. Atualmente, nenhum operador de caixa exerce sua função antes de um treinamento ministrado pelo Banco Beta.

Os relatórios de erros cometidos pelos Operadores de Caixa dos Correspondentes do Banco Beta, são gerados diariamente. Estes dados foram compilados e transformados em mensais para uma melhor análise.

Através dos dados abaixo poderemos fazer este comparativo e verificar a efetividade dos treinamentos nos anos de 2013 e 2015.

Deve-se observar que nos quadros abaixo, possui observações ausentes. Como um método de manipulação de valores ausentes, a exclusão de acordo com uma lista exclui todo o registro da análise se qualquer valor único estiver ausente. Ou seja, as observações ausentes relacionadas abaixo são aqueles erros que não podem ser vistos ou ausentes.

Abaixo, segue a tabela distribuição de frequências de erros dos anos de 2013 e 2015.

Tabela 1 - Distribuição de frequência de erros para o ano de 2013

2013					
intervalo		Ponto Médio	Frequência	Freq. Relativa	Freq. Acumulada
< 46,179	-	27	3	1,19%	1,19%
46,179	84,536	65,357	42	16,67%	17,86%
84,536	122,89	103,71	65	25,79%	43,65%
122,89	161,25	142,07	54	21,43%	65,08%
161,25	199,61	180,43	26	10,32%	75,40%
199,61	237,96	218,79	13	5,16%	80,56%
237,96	276,32	257,14	16	6,35%	86,90%
276,32	314,68	295,5	17	6,75%	93,65%
314,68	353,04	333,86	4	1,59%	95,24%
353,04	391,39	372,21	5	1,98%	97,22%
391,39	429,75	410,57	2	0,79%	98,02%
429,75	468,11	448,93	3	1,19%	99,21%
468,11	506,46	487,29	1	0,40%	99,60%
506,46	544,82	525,64	0	0,00%	99,60%
>=	544,82	564	1	0,40%	100,00%

Observações Ausentes = 1 (0,40%)

Pode-se observar na tabela acima que a maior frequência de erros, representando 25,79% dos mesmos, ocorrem no intervalo entre 84,536 e 122,89 erros por dia. Se consideradas as duas maiores frequências, temos uma representação de 47,22% dos erros compreendidos entre 84,536 e 161,25 estornos realizados.

Tabela 2 - Distribuição de frequência de erros para o ano de 2015

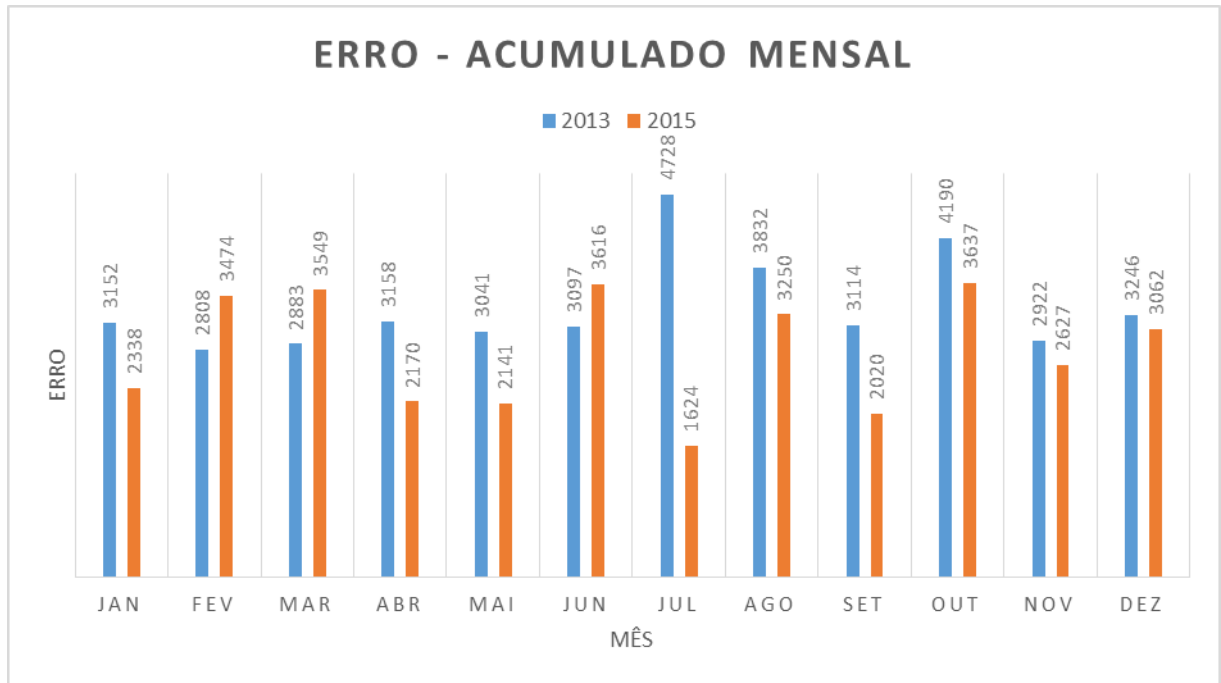
2015					
Intervalo		Ponto Médio	Frequência	Freq. Relativa	Freq. Acumulada
< 34,643	-	17,321	3	1,39%	1,39%
34,643	69,286	51,964	14	6,48%	7,87%
69,286	103,93	86,607	51	23,61%	31,48%
103,93	138,57	121,25	49	22,69%	54,17%
138,57	173,21	155,89	39	18,06%	72,22%
173,21	207,86	190,54	16	7,41%	79,63%
207,86	242,5	225,18	14	6,48%	86,11%
242,5	277,14	259,82	8	3,70%	89,81%
277,14	311,79	294,46	5	2,31%	92,13%
311,79	346,43	329,11	4	1,85%	93,98%
346,43	381,07	363,75	5	2,31%	96,30%
381,07	415,71	398,39	3	1,39%	97,69%
415,71	450,36	433,04	3	1,39%	99,07%
450,36	485	467,68	1	0,46%	99,54%
>=	485	502,32	1	0,46%	100,00%

Observações ausentes = 37 (14,62%)

Observa-se na tabela acima que a maior frequência de erros, representando 23,61% dos mesmos, ocorrem no intervalo entre 69,286 e 103,93 erros por dia. Se consideradas as duas maiores frequências, temos uma representação de 46,30% dos erros compreendidos entre 69,286 e 138,57 estornos realizados.

Ao compararmos a distribuição de frequência de erro nos anos de 2013 e 2015, concluímos que há significativa redução na quantidade de erros médios por dia de trabalho, sendo que no valor mínimo das principais classes de frequências possui redução de 17,85% e 14,28% no valor máximo da classe citada. No acumulado, houve redução da quantidade de erros em 16,58%.

Gráfico I – Comparação de erros cometidos pelos operadores de caixa nos anos de 2013 e 2015



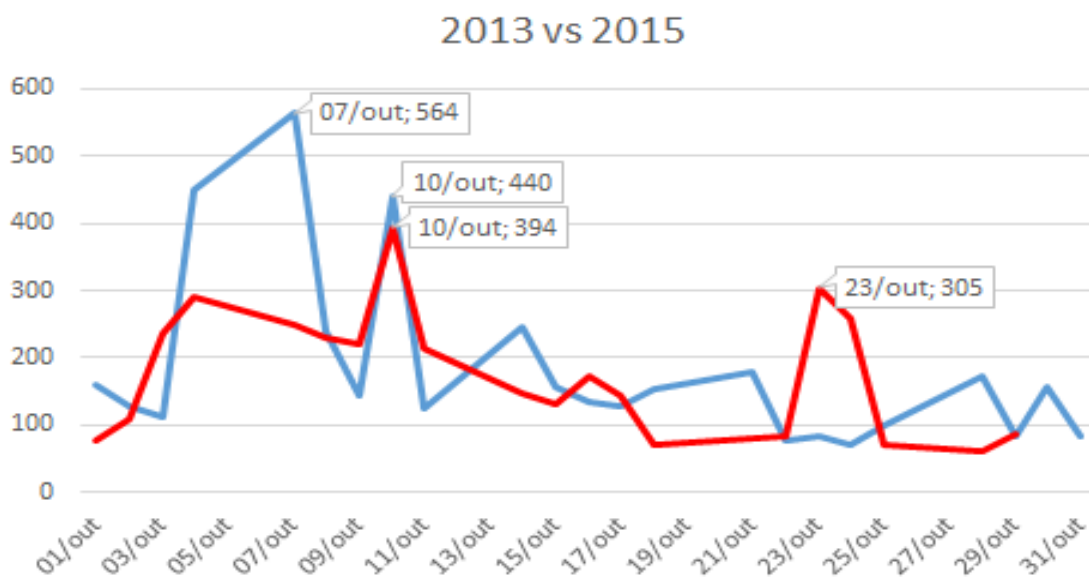
Neste gráfico pode-se fazer a comparação do ano de 2013 e 2015. Pode-se perceber a diminuição de erros acumulados durante o ano de 2015, com exceção dos meses de fevereiro, março e junho. Isso pode ter ocorrido devido esses meses terem mais dias úteis no ano de 2015 do que o ano de 2013. Mas no geral podemos notar uma diminuição significativa no número de erros cometidos no ano de 2015.

Os erros cometidos pelos caixas são os mais diversos, entre eles estão:

- Não cobrar desconto de boletos;
- Ao realizar o depósito em cheque o caixa realiza em dinheiro;
- Não verificar a formalística de cheques ao recebe-los;
- Cálculos errados de multa e juros de boletos.
- Outros.

Para analisar os pontos máximos de erros cometidos pelos operadores de caixa, foi seccionado o mês de outubro de 2013 e 2015. Esse período é considerado um período crítico, com aumento substancial na demanda dos correspondentes no país em razão do movimento grevista dos bancos em nível nacional. Tal fato deve ser analisado separadamente, pois o excesso de demanda do operador, bem como o número de operações realizadas por dia cresce consideravelmente em razão do movimento.

Gráfico II – Comparação no período de greve dos Bancos no mês de outubro dos anos de 2013 e 2015.

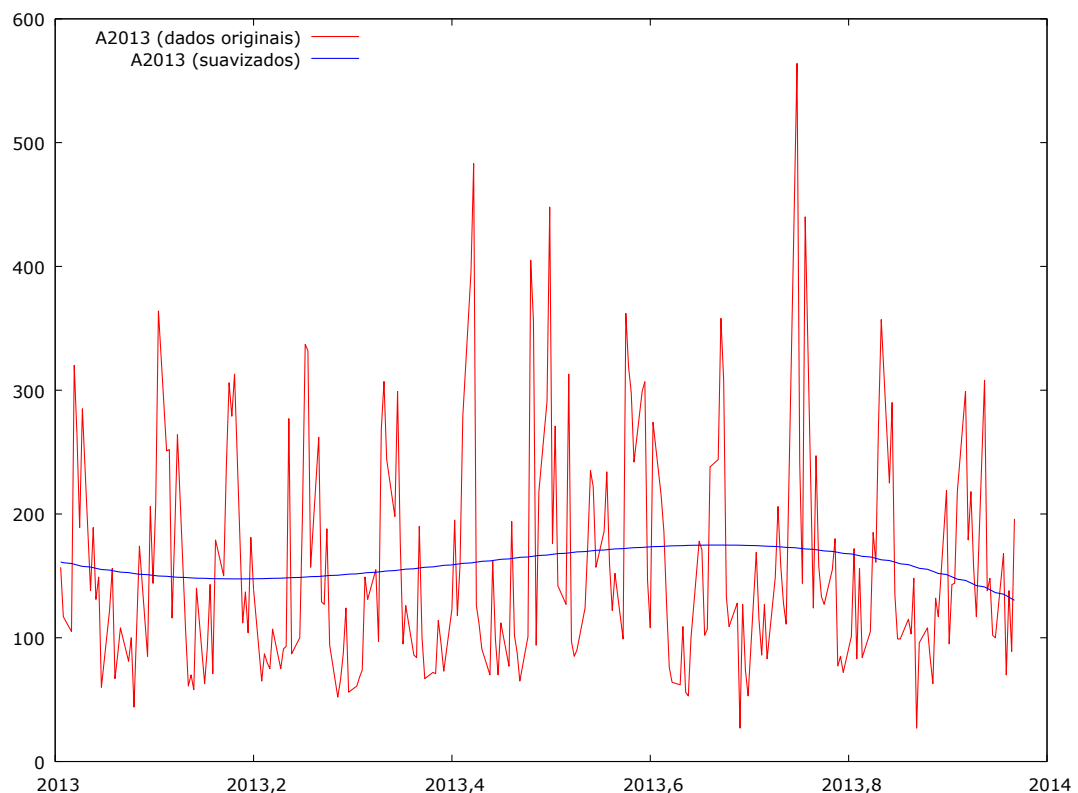


Pode-se observar no gráfico acima que, mesmo com o excesso de demanda, o ano de 2015 teve redução na quantidade de erros em relação a 2013. Tal fato pode ser justificado pelo treinamento de capacitação profissional desenvolvido no período, que melhor qualifica o empregado para exercer a função,

mesmo em situações críticas, como excesso de demanda e sobrecarga de trabalho. No período citado, houve redução da média de erro de 182 em 2013 para 173 em 2015, bem como redução no mínimo, de 72 para 62 e máximo de 564 para 394. No acumulado do mês, houve redução de 13,19% nos erros cometidos.

Foi analisada, também, a tendência polinomial dos erros cometidos nos períodos analisados, e pode ser observado nos gráficos III e IV uma mudança no comportamento da tendência, que deixa de ser neutro linear em 2013, e passa a um comportamento negativamente inclinado, que sugere tendência a redução dos erros no tempo em 2015.

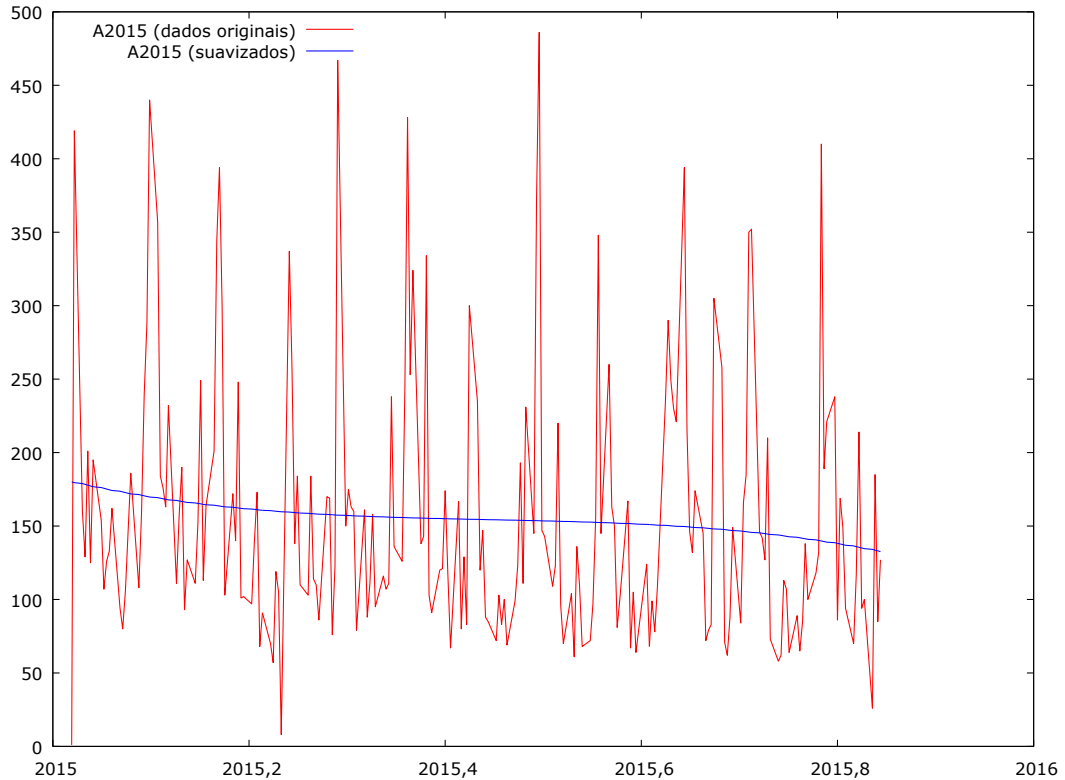
Gráfico III -Tendência polinomial de erros no ano de 2013



Neste gráfico podemos perceber que não há comportamento irregular quanto a tendência de erro. A tendência é, portanto, mantida no período analisado, o

que sugere que não há melhoria no que diz respeito a redução de erros cometidos, porém não sinaliza uma tendência crescente de erros. Em suma, possui tendência constante.

Gráfico IV – Tendência Polinomial de erros no ano de 2015



Podemos visualizar uma tendência de queda nos erros cometidos pelos operadores de caixa. A linha azul do gráfico acima mostra a curva de tendência. Isso mostra uma relação negativamente inclinada, que sugere uma queda dos erros cometidos e, portanto, o efeito positivo dos treinamentos. Além dos treinamentos a mudança de comportamento da Gerência de Correspondentes do Banco Beta, também tem afetado diretamente nesta queda.

Desde o ano de 2015 o Banco Beta tem efetuado visitas frequentes em todos os Correspondentes, com o intuito de orientar toda a rede sobre o local de

trabalho, tirar dúvidas dos operadores de caixa, mostrar a importância de trabalhar em um ambiente adequado com ergonomia correta, minimizando problemas de saúde para estes caixas.

Além do exposto acima, houve uma reestruturação na forma de realizar o treinamento, no qual o operador somente pode acessar o aplicativo do Banco após aprovação no treinamento teórico e prático, e apto pela análise do perfil de caixa pelos instrutores.

3.1 Ambiente de Trabalho

Somente o treinamento não ajuda a reduzir erros cometidos pelos operadores de caixa. Um bom ambiente de trabalho é fundamental para exercer a atividade de caixa. Quando se ganha o processo licitatório o proprietário precisa preparar a loja para receber toda a infraestrutura de um Correspondente no País, como blindagem, pontos de rede, pontos de energia, iluminação adequada, câmeras de segurança, cofre adequado para guardar numerário, botão de pânico, entre outros.

Visando manter um ambiente adequado de trabalho, a Gerência responsável pelos Correspondentes no País realiza vistorias periódicas em todas as unidades. Nestas vistorias são visualizados diversos itens, entre eles: iluminação, limpeza, se o ambiente está bem organizado, se o correspondente apresenta ambiente de segurança adequado para os operadores.

O Banco Beta, por sua vez, irá fornecer equipamentos de informática configurados e próprios para receber o aplicativo de caixa, manutenção para estes equipamentos e troca caso não seja constatado o mau uso. Existem equipes

técnicas preparadas para atender este tipo de chamado com o intuito de resolver o mais breve possível o problema.

3.2 Comunicação

Uma boa comunicação institucional é essencial para alinhar e integrar os funcionários em todos os níveis da organização. Pensando nisto, a Gerência dos Correspondentes no País oferece suporte as suas subgenrencias para retirar dúvidas por telefone do início ao fim do expediente dessas unidades. Existem funcionários do Banco preparados para sanar dúvidas ou ajudar aos Correspondentes em qualquer problema que houver.

Atualmente o Banco Beta, afim de estreitar o relacionamento com os operadores de caixas e proprietários das unidades de Correspondentes no País, está elaborando o portal de relacionamento dos Correspondentes no País. Nesta página todos os cadastrados irão ter acesso a comunicados, datas que serão realizados os treinamentos, dúvidas e respostas, telefones para contato, informações sobre editais de licitação.

Em julho de 2016, foi publicado uma nova versão do Manual dos Correspondentes no País. Este manual foi elaborado por todas as subgenrencias (administrativo, logística, contratos e tesouraria) com o intuito dos operadores de caixa terem algum material para consultas imediatas. Foi elaborado baseado em dúvidas e erros ocorridos com grande frequência tanto pelos operadores quanto pelos proprietários.

CONCLUSÃO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os resultados do treinamento dos operadores de caixa bancário dos Correspondentes no País, analisando a sua eficácia com base na condução dos processos de gestão, bem como à luz de outros fatores que segundo a literatura influenciam no desempenho humano dentro das organizações.

Com base no estudo realizado observa-se que os processos de gestão de pessoas, mais especificamente o de seleção e de treinamento foram aperfeiçoados ao longo do tempo.

A partir da análise dos dados existentes em relatórios do Banco Beta como resultados dos treinamentos realizados no ano de 2015 verifica-se uma sensível redução no número de erros cometidos pelos operadores de caixa, impactando assim na qualidade do serviço oferecido, que passa a ser com um tempo de duração menor, e permite não só a redução de custos por parte da empresa como a maximização do lucro, além de melhoria no índice de satisfação do funcionário.

No caso estudado do Banco Beta, além do treinamento específico dos operadores, que inicia desde a contratação, foi criado uma nova versão do Manual dos Correspondentes no País, além da criação de um Portal dos Correspondentes, onde os operadores e proprietários podem se inscrever em novos cursos gratuitos oferecidos pelo Banco, um “tira dúvidas”, onde cada um pode compartilhar a dificuldade atípica ocorrida em um dia, e ter suporte especializado para dirimir as dúvidas que surgirem, dentre outros benefícios, que visam o estreitamento na relação Correspondente/Banco.

Percebe-se que as iniciativas de desenvolvimento adotadas pelo Banco foram sendo aperfeiçoadas ao longo do tempo, refletindo uma visão mais ampla do conceito de desenvolvimento. À visão tradicional do treinamento presencial foram acrescentadas outras alternativas que permitem ao profissional um papel mais ativo em busca das informações que necessita e um atendimento individual das suas necessidades de capacitação.

Além do mais observa-se com a criação do portal a criação das condições para o compartilhamento de informações e gestão do conhecimento o que poderá contribuir em muito com as iniciativas de desenvolvimento de pessoal dentro do Banco.

Percebe-se também uma melhora na seleção de pessoas da rede de Correspondentes influenciando diretamente nas operações realizadas pelo caixa. Outro fator seria a indicação direta de operadores de caixa, pelo setor da Tesouraria, a realizar novos treinamento quando identificado erros básicos ocasionados pelos operadores de caixa.

Tomando-se como base as três perspectivas de análise do desempenho no trabalho postuladas por Sommentag e Frese (apud COELHO JUNIOR, 2011 p. 4), quais sejam as perspectivas individual, situacional e de regulação, observa-se que o Banco Beta tem focado suas ações para melhoria do desempenho dos operadores de caixa prioritariamente nas perspectivas individual do desempenho e na perspectiva situacional.

Além dos investimentos em treinamento, existe uma orientação do Banco para a seleção de pessoas, valorizando-se no perfil do candidato os aspectos comportamental e de aptidão para a atividade, conforme a especificação dos autores citados na dimensão individual.

Vale ressaltar a necessidade de se avaliar também a motivação desses profissionais para o trabalho. Neste sentido uma pesquisa de clima poderia levantar o grau de satisfação com relação a algumas variáveis que interferem na motivação como: salário, benefícios segurança no trabalho, relacionamentos no trabalho, reconhecimento e autorealização.

No que se refere a perspectiva de regulação, algumas ações poderiam ser implementadas tais como: a avaliação do desempenho dos operadores de caixa, a utilização de feedbacks periódicos fornecidos pelos gestores e a elaboração de planos de desenvolvimento individuais focados na melhoria dos desempenhos individuais.

Da mesma forma, a análise dos processos de trabalho poderia indicar necessidades de otimização de alguns procedimentos utilizados pelos operadores de caixa.

Espera-se que com este trabalho o Banco Beta possa desenvolver treinamentos mais eficazes com o objetivo de melhorar o bom andamento das atividades dos operadores de caixa. Além disso, mostrar aos proprietários dos Correspondente no País que a melhor forma de diminuir os erros é realizar um bom processo de seleção identificando se o entrevistado possui perfil para a atividade e motivar seus empregados, assim terá um bom clima no ambiente de trabalho que ajudará a manter a harmonia incentivando os operadores a realizar um bom trabalho.

REFERÊNCIAS

ALARCON, Dafne F.; SPANHOL, Fernando José. **Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso**. São Paulo - SP Pimenta Cultural, 2015.

Banco Central do Brasil, Resolução nº3.954 de 24 de fevereiro de 2011.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre, Artmed Editora, 2009.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba – PR IESDE BRASIL SA, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro - RJ Elsevier Brasil, 2008.

COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio; **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Ano: 2011.

DAUMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Curitiba – PR, IESD Brasil S.A, 2009.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro – RJ, Editora FGV, 2015.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competência**. Rio de Janeiro, Elsevier Brasil, 2013.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. Brasília, 2004.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro. **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2002.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio P. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. Revista FAE, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO – TUDO SOBRE ADMINISTRAÇÃO – **Gestão do Conhecimento – Conceito e Objetivo**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes.html>>

acesso em 03/05/2016 as 21:10

PORTAL EDUCAÇÃO - **Cursos Online: Mais de 1000 cursos online com certificado.** Disponível em:

<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/44993/evolucao-historica-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas#ixzz43Tq1fEbi>> acesso em 20/03/2016 as 20h17m.

RIBAS, Andréia Lins E. Salim. **Gestão de pessoas para concursos.** Leya, 2015.

RH PORTAL – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – **Recrutamento e Seleção de Pessoal: A importância de Planejar e Executar Cada Etapa do Processo.**

Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=od54k2m3h>

Acesso em 11/03/2016 as 20h56m.

SOUSA, Kelly Mayana Pacheco de; **Introdução à Gestão de Pessoas.** 2013.

Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/introducao-a-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 07/06/2016 as 21h19m.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas.

GESTÃO• Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**, Rio de Janeiro, Editora: FGV v. 5, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro – RJ, Editora FGV, 2015.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Psicologia, online, p. 1-8, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre – PR. Bookman editora, 2015.