



Programa de Treinamento Workshop Exclusivo - 2019

A evolução da tecnologia e do uso de canais digitais é uma realidade no mercado bancário. No entanto, a tecnologia por si só não transforma uma empresa: no coração de todo processo de transformação digital estão as pessoas.

Por isso, o Banco do Brasil implementou, em 2019, o Programa de Treinamento Workshop Exclusivo: uma série de workshops direcionados para os gerentes que atuam com cerca de 2,8 milhões de clientes pessoa física do modelo de relacionamento especializado Exclusivo e que correspondem a 45% do total de clientes do BB com atendimento especializado em carteiras de negócios. Esses clientes têm demandas mais sofisticadas e maior nível de maturidade digital. O treinamento foi direcionado a 91 gerentes gerais e a 3.171 gerentes de relacionamento dos 139 escritórios de negócios, distribuídos em 77 municípios do Brasil.

O objetivo de aprendizagem do programa foi construir a melhor experiência de atendimento por meio da implementação de estratégia de relacionamento, mantendo a proximidade e os laços de confiança em ambiente digital e visando satisfação dos clientes e maximização de resultados sustentáveis.

Foram realizadas turmas dedicadas aos Gerentes Gerais das unidades de negócios (que são os gestores dos gerentes de relacionamento) nos quais os objetivos de aprendizagem foram as dimensões Liderança e Geração de Negócios e discutidos temas como a liderança no ambiente digital e mindset digital, comunicação e feedback, micro e macrogestão, coach de vendas, confiança, controle e equilíbrio emocional em ambientes competitivos e vendas e relacionamento (gestão de carteiras no ambiente digital).

Os gerentes de relacionamento responsáveis pelo relacionamento direto com os clientes das carteiras do segmento especializado Exclusivo participaram de três módulos do programa de treinamento, a saber:

- Módulo 1 - Modelo de Relacionamento: com os objetivos de aprendizagem focados na estratégia de clientes, padrão de atendimento, indicadores, ferramentas e relatórios de gestão e discussão e construção de conhecimento coletivo sobre o avanço da tecnologia e o reflexo dessa realidade nos negócios. Participaram 100% dos escritórios Exclusivo com 2.543 participações (80,20% do público-alvo).
- Módulo 2 - Vendas através de Relacionamento, com foco no atendimento negocial: com os objetivos de aprendizagem focados em vendas e formação de 97 multiplicadores dentre os próprios gerentes de relacionamento para compartilhamento do conhecimento e condução de ações de educação no próprio local de trabalho. Esse módulo abordou desafios dos contatos remotos, como conhecer melhor o cliente (informações para identificação de perfis), como fazer perguntas assertivas ao cliente, tipos comuns de clientes (assertivos, desorganizados, metódicos ou afetuosos), adequação da comunicação de acordo com o conhecimento do cliente sobre os produtos e abordagens de acordo com os momentos de vida do cliente. Participaram 100% dos escritórios com 2.354 formações (74,23% do público-alvo).
- Módulo 3 - Aplicação Prática: com foco no conhecimento sobre produtos de seguridade e o exercício de abordagens negociais aos clientes com o acompanhamento de consultores da BB Seguridade. O treinamento abordou os principais diferenciais dos produtos do Banco, comparativo com a concorrência, abordagens e contra argumentação para a venda de produtos, abordagens de acordo com os momentos de vida dos clientes e discussão de casos reais com enfoque



prático. Participação de 98% dos escritórios com 2.556 participações (80,60% do público-alvo).

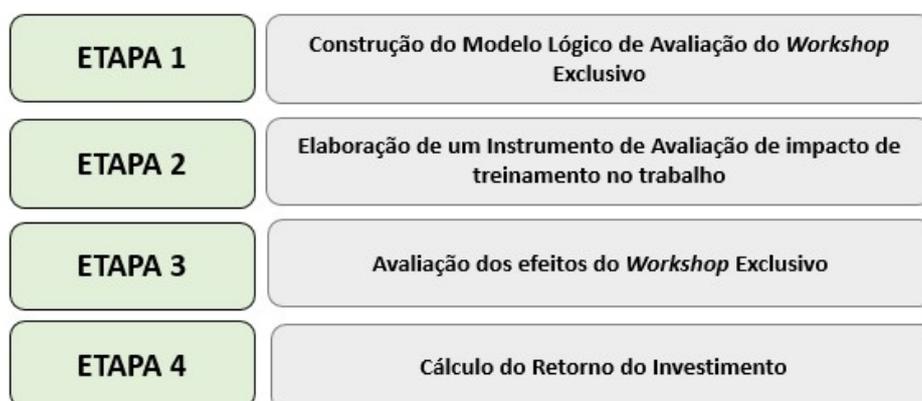
O programa pretendeu alcançar os seguintes desempenhos esperados para os gerentes de relacionamento:

- atuar como protagonista no desempenho de suas atividades, consciente da relevância de seu papel na estratégia do modelo;
- atender com excelência, conforme a estratégia de atendimento vigentes, solucionando demandas de clientes de todos os segmentos do Banco e integrando com os diversos canais de atendimento;
- ser proativo na busca de informações para realização de um atendimento com segurança, qualidade e resolutividade;
- utilizar as ferramentas de busca disponíveis para viabilizar a resolução do atendimento;
- buscar a realização de negócios sustentáveis a partir da identificação de oportunidades de venda no contato com o cliente.

No desenvolvimento do programa foram também identificados resultados esperados de alcance no curto, médio e longo prazos, a saber:

- curto prazo: aumento do índice de satisfação dos clientes, redução do índice de cancelamento dos produtos de seguridade e melhoria na gestão da carteira de clientes;
- médio prazo: aumento do volume de vendas dos produtos de seguridade, aumento do volume de negócios;
- longo prazo: permanência dos produtos na carteira dos clientes e incremento da margem de contribuição.

A UniBB avaliou o impacto do Programa de Treinamento Workshop Exclusivo pelo SIAP – Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no nível do indivíduo e da organização. A avaliação seguiu metodologia de quatro etapas:



A avaliação coletou dados em instrumentos e materiais do Workshop valendo-se do plano de ensino (contendo objetivos instrucionais e desempenhos esperados), material instrucional do *Workshop*, roteiro de qualidade instrucional, entrevistas semiestruturadas,



Instrumento de avaliação dos treinados quanto ao impacto do treinamento em amplitude, profundidade e suporte à transferência, grupo focal para validação dos indicadores e coleta de dados e documentos, indicadores e valores financeiros associados ao treinamento.

O Modelo Lógico de Avaliação do *Workshop* Exclusivo identificou todos os componentes do treinamento e as variáveis que podem interferir nos resultados e direcionou as demais etapas da avaliação.

A avaliação do impacto do treinamento em amplitude, profundidade e suporte à transferência a partir dos questionários respondidos pelos treinados e analisados estatisticamente, apresentaram os seguintes resultados:

Estatísticas Descritivas das Medidas de Autorrelato

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Impacto em profundidade	4,19	0,58	4,24	2,24	5,00
Impacto em amplitude	3,66	0,91	3,79	1,33	5,00
Suporte à transferência	3,41	1,06	3,50	1,00	5,00

Nota. M = média; DP = desvio-padrão; Mdn = mediana; Min = mínimo; Max = máximo.

A média de Impacto em Profundidade foi a mais elevada ($M= 4,19$), o que indica que os participantes podem estar aplicando nos seus postos de trabalho as competências trabalhadas no *Workshop* Exclusivo. A média de Impacto em Amplitude ($M= 3,66$) também foi satisfatória, reforçando a ideia de que as competências aprendidas podem ser aplicadas no contexto de trabalho, mesmo de maneira mais generalista. A média do Suporte à transferência, foi a mais reduzida ($M= 3,41$), mas também é considerada satisfatória. Nas entrevistas, alguns Gerentes de Relacionamento destacaram que o suporte do gestor foi essencial para aplicação dos conhecimentos aprendidos no *Workshop* e consequente elevação das vendas.

Os indicadores de resultados organizacionais de nível de satisfação do cliente, desempenho da carteira de clientes do gerente de relacionamento e performance de vendas de seguridade foram submetidos a análises estatísticas inferenciais (testes *t*) para as comparações intragrupo dos treinados, comparando as diferentes medidas nos quadrimestres pré-treinamento (maio-agosto) e pós-treinamento (setembro-dezembro) e todos apresentaram incremento médio no período, respectivamente, de 1,71%, 0,87% e 5,87%. Os resultados da análise dessas variáveis demonstram que o treinamento gerou efeitos com prováveis contribuições do treinamento nos resultados organizacionais. Tais evidências consideram que o treinamento é um dos fatores responsáveis pela geração dos resultados, tendo em vista que foram utilizadas técnicas de análise adequadas e que possibilitam relacionar ao treinamento.

Mas o melhor resultado foi verificado no incremento médio da margem de contribuição intragrupo nos mesmos quadrimestres, sendo essa a variável escolhida para a apuração do ROI – Retorno sobre investimento, métrica utilizada para quantificar a relação custo x benefício do treinamento/incremento do treinamento.

No ano de 2019, o ROI em TD&E foi de 3.760%, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido no treinamento, o Banco do Brasil gerou um retorno R\$ 3.760,00 em incremento da margem de contribuição por carteira, como detalhamos a seguir:

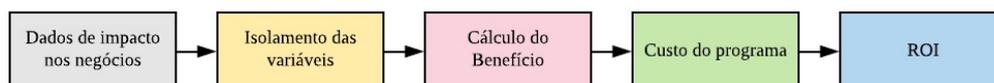
Fórmula:



$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Valor do Incremento} - \text{Custos do Programa}}{\text{Custos do Programa}} \times 100$$

Custos do Programa

Para cálculo do ROI, foi utilizado um modelo de análise desenvolvido por Phillips (2011)¹, que propõem um método robusto para avaliação do Retorno sobre o Investimento (ROI), que avalia o quanto do investimento realizado no treinamento retornou em valores monetários para a organização.



Modelo de análise adaptado (Phillips, 2011)

O impacto dos negócios é representado pelo valor da margem de contribuição das carteiras, que é representada pela diferença das vendas realizadas pelos gerentes de relacionamento no período pelos respectivos custos e despesas variáveis. Para análise do ROI foram consideradas: (1) tempo de início e término do treinamento: agosto e setembro; (2) série histórica dos resultados; (3) maio a dezembro de 2019; e (4) isolamento das variáveis. Para isolamento do variável treinamento, foi utilizado o método de linha de tendência, conforme proposto por Phillips e Phillips (2011). A análise da linha de tendência é feita por meio da série histórica e é usada para projetar os valores das variáveis do treinamento, que nesse caso, se refere às margens de contribuição, em período antes do treinamento e após o treinamento: (1) 1º Quadrimestre: maio a agosto; (2) 2º Quadrimestre: setembro a dezembro.

Encontrou-se diferenças significativas nas margens de contribuição no período pós e pré treinamento. O volume total do incremento não foi resultado apenas do treinamento, considerando que durante o ano de 2019, mensalmente, o Banco do Brasil realizou induções e campanhas que podem ter influenciado positivamente no resultado, razão pela qual essas variáveis foram isoladas e seus impactos considerados no cálculo do ROI em TD&E. O resultado financeiro das margens de contribuição das carteiras dos participantes foi entorno de R\$ 47.136.137,86, após a subtração dos valores que podem ter sido resultado das induções e das campanhas realizadas.

O retorno do investimento é calculado usando os benefícios e os custos do programa, sendo que o custo total do treinamento foi de cerca de R\$ 1.221.146,69. Esse retorno é apurado com os benefícios líquidos divididos pelos custos do programa. Assim chegamos ao seguinte ROI:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{47.136.137,86 - 1.221.146,69}{1.221.146,69} \times 100 = 3760\%$$

Portanto, para cada R\$ 1,00 investido no Workshop Exclusivo, o treinamento gerou um retorno de R\$ 3.760,00 para o Banco do Brasil no ano de 2019.

¹ Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2011). *Measuring ROI in learning and development: Case studies from global organizations*. American Society for Training and Development.