

**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: AVALIAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Seniria Maria da Silva

Pedro Leopoldo – MG

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SENIRIA MARIA DA SILVA

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: AVALIAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Inovação e Competitividade

Orientadora: Prof^a. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

**Pedro Leopoldo – MG
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo
2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Seniria Maria da

Impacto do treinamento no trabalho: avaliação de um programa de desenvolvimento gerencial. Seniria Maria da Silva. Pedro Leopoldo-MG – 2006.

Orientadora: Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

Número de páginas: 135

Dissertação (mestrado) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo. Mestrado Profissional em Administração

Bibliografia:

1. Conhecimento. 2. Aprendizagem individual e organizacional. 3. Avaliação de treinamento. 4. Impacto do treinamento no trabalho

2. Título

AGRADECIMENTOS

“Eu agradeço, Senhor, por todos os bens que me cumulas: os que eu percebo e avalio e os que transcendem minha percepção.”

Agradecer é difícil de fazer por serem tantas e tantas as pessoas que merecem meus agradecimentos. Impossibilitada de citar o nome de cada uma, faço aqui os que são imprescindíveis.

Aos meus pais, pela vida e importância que eles representam: ternura e coragem.

A minha grande família, grandiosa na alegria, no acolhimento e no respeito. E a você, Gugu por significar muito.

Á Celeste, minha orientadora, por caminhar ao meu lado, me dando a certeza de que eu não estava só.

Aos colegas do MPA, pelo compartilhamento das alegrias e do saber e aos professores que contribuíram com seus conhecimentos, para tornar possível este trabalho.

Um agradecimento especial à FDC, pela oportunidade que me propiciou ao aumentar meus conhecimentos e pelo apoio financeiro e social para desenvolver este trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, como a equipe do Centro de Informações (Stela, Miriam, Cristiane), a Equipe de Digitação (Bira e Simone) e muitos outros a quem sou grata através destes.

Agradeço também às pessoas que fizeram parte dessa pesquisa, ao responder o questionário ou à pesquisa.

A tanta gente, a quem mentalmente agradei, mas deixo de citar os nomes por serem tantas, o que revela o quanto recebi.

RESUMO

A complexidade e o dinamismo do mundo dos negócios têm exigido das empresas e dos indivíduos atualização e incorporação de novos conhecimentos e habilidades de forma contínua. Como o conhecimento transformou-se em uma das fontes de vantagem competitiva, o efeito tem sido o de gerar maior interesse das organizações por programas de treinamento. Na tentativa de vencer os desafios cada vez maiores, as organizações estão preocupadas em manter seus colaboradores em sintonia com as necessidades dos mercados. O interesse por programas de treinamento gerou conseqüentemente necessidade de avaliar o retorno dessas ações. Sabe-se que não é só treinar. É também cada vez maior o interesse das organizações em obter indicativos sobre o retorno das ações de treinamento, o que motivou o presente estudo. Diante dessas mudanças, o objetivo desta pesquisa foi o de avaliar o impacto do treinamento no trabalho, de um programa de desenvolvimento gerencial, intitulado PCR, desenvolvido pela FDC – Fundação Dom Cabral. O referencial teórico abordou a transição para a Era do Conhecimento, Aprendizagem Individual e Organizacional, Modelos de Avaliação de Treinamento, etc. O marco teórico para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o Modelo IMPACT, de autoria de Gardênia Abbad, da Universidade de Brasília, que contém sete componentes. De acordo com a autora do modelo, para investigar o impacto do treinamento no trabalho é necessário também investigar o suporte à transferência, preditor importante na geração de impacto. Nessa pesquisa, foram avaliados dois componentes: o sétimo, intitulado Impacto do Treinamento no Trabalho e o sexto componente, Suporte à Transferência. O estudo contemplou pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Na pesquisa de campo utilizou-se um questionário com questões fechadas, questões abertas e ainda entrevista. Os itens investigados foram: Impacto do treinamento no Trabalho, Fatores Situacionais de Apoio, Suporte Material e, finalmente, Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades. Os resultados apontaram para um impacto positivo, devendo, porém, considerar algumas variáveis que podem comprometer a transferência de treinamento. Entre essas variáveis, merece especial atenção da organização o papel da chefia no processo de transferência. A incorporação dos novos conhecimentos e habilidades de seus colaboradores, como um dos recursos essenciais para a melhoria de sua vantagem competitiva, dependerá de ações da organização visando comprometer a liderança com os resultados do treinamento.

Palavras-chave: conhecimento, aprendizagem individual, aprendizagem organizacional, avaliação de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

ABSTRACT

The complexity and vigor of the business world has demanded that both companies and individuals update and incorporate new knowledge and skills continuously. As knowledge has become a source of competitive advantage, organizations have become increasingly interested in training programs. As they attempt to overcome ever greater challenges, organizations worry about keeping their collaborators in tune with market needs. Such interest for training programs has consequently brought about the need to assess the returns that stem from these actions. However, training, by itself, is not enough. Organizations grow increasingly interest in measuring the returns from their training actions and this has led to the present study. Due to such changes, the objective of the present study has been to assess the impact of training on work caused by a management development program named PCR that has been developed by FDC – Fundação Dom Cabral. A theoretical referential was set up to support this research project. This referential dealt with the transition to the Age of Knowledge, Individual and Organizational Learning, Training Assessment Models, etc. The IMPACT Model proposed by Gardênia Abbad from Universidade de Brasília was the theoretical marker chosen for this research; it is made up by seven components. The model's author states that to investigate the impact of training on work it is also necessary to investigate the support to transfer, an important predictor of impact generation. This research has assessed two components: the seventh one, named The Impact of Training on Work, and the sixth one, Support for Transfer. The study took into account bibliographic, document and field research. A questionnaire with both closed and open-ended questions, plus interviews, was used in field research. The following items were investigated: the Impact of Training on Work, Situational Support Factors, Material Support and, finally, the Consequences Associated to the Use of New Skills. The results obtained pointed to a positive impact, although some variables that might compromise training transfers must be taken into account. Among such variables, organizations must pay special attention to the role of bosses in the transfer process. The incorporation of its collaborators new knowledge and skills, as one of the essential resources for enhancing competitive advantage, will rest on actions taken by the organization to change this condition.

Key-words: knowledge, individual and organizational learning, training assessment, impact of training on work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Ciclo Observar-Avaliar-Projetar-Implementar (OADI)	26
Figura 2 – Modelo Vivencial de Kolb	29
Figura 3 – Modelo Hamblin.....	40
Figura 4 – Modelo MAIS de avaliação de treinamento	44
Figura 5 – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise do cargo.....	73
Gráfico 2 – Análise do gênero	74
Gráfico 3 – Faixa etária	75
Gráfico 4 – Nível de instrução.....	76
Gráfico 5 – Tempo de casa na empresa.....	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Alguns trabalhos desenvolvidos sobre retorno de treinamento..... 36

QUADRO 2 – Componentes do Modelo Impact, itens, instrumentos e campos correspondentes 50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Percepção dos egressos sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho	79
TABELA 2 – Percepção dos Egressos sobre os Fatores Situacionais de Apoio	85
TABELA 3 – Percepção dos Egressos sobre o Suporte Material	87
TABELA 4 – Percepção dos egressos sobre as Conseqüências Associadas ao uso das novas habilidades.....	89
TABELA 5 – Impacto do Treinamento no Trabalho	101
TABELA 6 – Fatores Situacionais de Apoio	102
TABELA 7 – Suporte Material.....	103
TABELA 8 – Conseqüências Associadas ao uso de novas Habilidades	105

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Situação-problema e Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. A Importância do Conhecimento.....	18
2.2. Aprendizagem Organizacional.....	20
2.3. Aprendizagem Individual.....	24
2.4. O que é Treinamento	30
2.5. Avaliação de Treinamento	33
2.6. Modelos de Avaliação de Treinamento.....	37
2.6.1. Modelo Kirkpatrick (1975).....	37
2.6.2. Modelo de Hamblin (1978).....	39
2.6.3. Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, de Borges-Andrade – (1982).....	43
2.6.4. Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT, de Gardênia Abbad – (1999).....	46
2.7. O que é Impacto do Treinamento no Trabalho?	51
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	58
3.1. Características Básicas da Pesquisa.....	58
3.2. Descrição da População e Amostra da Pesquisa	60
3.3. Instrumentos de Coleta de Dados	60
3.3.1. Questionário da Pesquisa	60
3.3.2. Questões Abertas	63
3.3.3. Entrevista	63
3.4. Análise de Dados.....	64
3.5. Descrição do Programa de Treinamento Investigado.....	64
3.6. Caracterização Fundação Dom Cabral – FDC	69

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	72
4.1. Características Demográficas da Amostra.....	72
4.1.1. Análise do Cargo	72
4.1.2. Análise do Gênero	73
4.1.3. Faixa Etária.....	74
4.1.4. Nível de Instrução	75
4.1.5. Tempo de Casa na empresa atual.....	76
4.2. Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa.....	77
4.2.1. Análise dos Resultados do Bloco I – Impacto do Treinamento no Trabalho – Seção I	78
4.2.2. Análise dos Resultados do Bloco II – Suporte à Transferência – Seções de 1 a 3.....	82
4.2.2.1. <i>Avaliação dos Fatores Situacionais de Apoio – Seção 1</i>	82
4.2.2.2. <i>Avaliação do Suporte Material – Seção 2</i>	86
4.2.2.3. <i>Avaliação das Conseqüências Associadas ao Uso das Novas Habilidades – Seção 3</i>	88
4.3. Análise dos Dados Qualitativos	92
4.3.1. Análise das Questões Abertas.....	92
4.3.2. Análise da Entrevista	97
4.4. Comparação entre Pesquisa atual e Pesquisa de Abbad (1999)	100
5. CONCLUSÃO	106
5.1. Considerações Finais	109
5.2. Limitações.....	110
5.3. Recomendações.....	111
5.4. Contribuições.....	112
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICES.....	121
ANEXOS.....	124

1. INTRODUÇÃO

Na era industrial, grande parte da riqueza advinha do capital e seus detentores possuíam a capacidade de financiar empreendimentos e o poder de controlar a produção humana. O capital era um bem escasso, portanto, muito valioso. Após a Segunda Guerra Mundial, como indivíduos, bancos e empresas acumularam grande quantidade de capital, ele deixou de ser um bem tão escasso. Além disso, o avanço da tecnologia contribuiu para a fácil movimentação desse capital. A soma desses fatores acarretou mudanças na economia e na sociedade, levando o conhecimento a ocupar lugar de destaque na economia. (GEUS, 1998).

Esse processo de mudança, na visão de Crawford (1994), caracterizou-se pela transição da sociedade industrial para a do conhecimento. O conhecimento tornou-se, então, um bem tão importante quanto o capital financeiro. A formação de riqueza tanto para as empresa, quanto para o indivíduo e nações, tem, hoje, o conhecimento como uns dos componentes. (EBOLI, 2004).

Davenport e Prusak (1998) compartilham a crença de que, como resultado dessa mudança, as organizações que aprendem continuamente têm melhores chances de sobrevivência e “a experiência tem mostrado que as empresas mais inovadoras são as que demonstram maior competência para gerar e administrar conhecimentos”. (VASCONCELOS, 2002, p. 125)

Conseqüentemente, a chamada sociedade do conhecimento tem gerado, para as empresas, novos procedimentos como o de empreender esforços para estimular o processo de aprendizagem. Mas não basta só estimular a aprendizagem. É necessário investigar de que maneira o conhecimento poderá ser administrado para atender às necessidades estratégicas da organização e então transformá-lo em um dos recursos essenciais para a melhoria de sua vantagem competitiva (FLEURY E FLEURY, 2001).

De acordo com Meister (1999), na sociedade do conhecimento, a criação de uma vantagem competitiva sustentável depende também do investimento da

empresa em educação e desenvolvimento dos seus colaboradores, uma vez que uma das características dessa nova sociedade é a de que o trabalho e a aprendizagem passam a ter o mesmo significado.

Além dessa significativa mudança, o processo de globalização alterou as configurações do mercado mundial, requerendo das empresas rapidez na implementação das estratégias e busca constante por vantagem competitiva. Frente ao mercado globalizado, no qual barreiras econômicas são rompidas, a palavra-chave para sobrevivência tornou-se vantagem competitiva. Novos conceitos são estabelecidos para a gestão empresarial, entre os quais o de que a riqueza e os bens organizacionais não são apenas os prédios, móveis, maquinários, etc. Bens intangíveis, como o conhecimento que a organização detém por meios de suas pessoas, práticas, processos e cultura são considerados fonte de geração de vantagem competitiva. Se as tecnologias estão disponíveis a qualquer organização, o diferencial competitivo está nas pessoas que compõem a organização, porque são elas que detêm o conhecimento. (DAVENPORT E PRUSAK, 1998)

Ao conscientizarem-se da importância do conhecimento, as organizações, como forma de se adaptarem à lógica dessa era, promoveram uma crescente valorização das pessoas, porque são elas as detentoras do conhecimento. (GEUS, 1998)

Diversos autores, sendo um deles Ruas (2001), acreditam que para enfrentar os desafios do atual contexto, as organizações hoje valorizam mais os programas de treinamento e desenvolvimento, como uma ferramenta para geração de vantagem competitiva. Na visão de Ruas (2001), profissionais capacitados e engajados com o negócio contribuem significativamente para melhoria da vantagem competitiva. Em grande parte, essa melhoria dependerá da decisão das organizações em implantarem políticas e programas de desenvolvimento para otimizar processos e garantir a eficácia do trabalho. Essas ações podem contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos e a continuidade da organização em ambiente de constantes mudanças.

A valorização das ações de treinamento, de acordo com Abbad (1999), tem sido promovida pelo aumento da demanda por profissionais qualificados, gerada pelo

ambiente competitivo. Essas atividades de treinamento e desenvolvimento representam hoje peças fundamentais na construção de um novo perfil de colaborador e ainda se tornam instrumentos eficazes de aprendizagem de novas habilidades exigidas pelas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas.

Como recurso para melhorar os processos de produção, maximizar resultados e, conseqüentemente, atingir os objetivos da organização, Bonfin (2004) acredita que 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).

O item seguinte aborda a situação-problema que é a avaliação de treinamento.

1.1. Situação-problema e Justificativa

Com as transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o atual cenário, Abbad (1999) diz que as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm tornando-se cada vez mais importante para as organizações de trabalho.

Na pesquisa realizada pela *Great Place to Work*, em 2004, com as 150 melhores empresas para se trabalhar, foi questionado aos funcionários dessas empresas “qual a principal razão para desejarem continuar trabalhando na empresa.” Como resposta a essa questão, o quesito desenvolvimento profissional obteve índice de 72% na

Datasul¹, com alegação de que as oportunidades de carreira são enormes. No Magazine Luiza², 71% dos entrevistados apresentaram o mesmo quesito desenvolvimento profissional como resposta a esta pergunta. Estes dados revelam a importância do desenvolvimento profissional na retenção de pessoas na empresa. A jornalista, Juliana de Mari, redatora-chefe da pesquisa, em seu artigo intitulado “As 150 melhores empresas para você trabalhar” revelou que, de acordo com as respostas dos entrevistados, as oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa eram apresentados como fator principal de retenção no emprego. Ela confirma que “qualquer que seja o tamanho da empresa, o que satisfaz mesmo seus funcionários são as oportunidades de desenvolvimento profissional” (MARI, 2005, p. 38).

As transformações do atual cenário provocaram, paralelamente à valorização das ações de treinamento, um aumento das exigências das organizações sobre a utilidade, eficácia e economicidade dessas ações, em função do alto nível de competição entre as organizações do mundo desenvolvido e da crescente disputa por mercados para produtos e serviços. Como as ações de treinamento estão sendo cada vez mais vitais no processo de desenvolvimento das organizações, Abbad (1999) lembra que a pesquisa em avaliação de treinamento está se tornando um importante instrumento para as organizações, uma vez que essas avaliações permitem verificar se houve retorno dos investimentos em treinamento. A autora (1999, p.11) afirma que “a principal meta das linhas de pesquisa tem sido produzir conhecimentos e tecnologias que aumentem a probabilidade de sucesso dos programas de treinamento”.

A crescente demanda³ por avaliação de treinamento, segundo Borges-Andrade (2002), tem ocorrido tanto nas organizações que já investem em treinamento quanto naquelas que há pouco tempo perceberam o valor do conhecimento e da necessidade de esforços na qualificação de seus colaboradores. Ele ainda acrescenta que a avaliação de treinamento tem como principal objetivo prover

¹ DATASUL – empresa brasileira de softwares de gestão, com sede em Joinville – SC.

² MAGAZINE LUIZA – empresa brasileira de varejo, com sede em Franca – SP.

³ O que parece surpreendente, porém, é a falta de fonte de informação sobre o montante de investimento que as empresas brasileiras têm destinado a treinamento. Para ilustrar esse trabalho de pesquisa, não foi encontrada fonte de divulgação desses dados.

informações que garantem a retroalimentação e o aperfeiçoamento constante das ações de treinamento.

Como o treinamento objetiva reduzir a deficiência de desempenho no posto de trabalho, na visão de Hamblin (1978), avaliar passa a ser essencial, pois a medição visa examinar a melhoria do desempenho geral do treinando, razão pela qual há necessidade de investir em pesquisa sobre avaliação de treinamento.

Com base nesse contexto de demanda cada vez maior por ações de treinamento e desenvolvimento e, concomitantemente, por avaliação das ações de treinamento e desenvolvimento, pretende-se, nesta dissertação, avaliar o impacto do treinamento no trabalho, da participação em um curso de desenvolvimento gerencial, o que justifica a relevância dessa pesquisa.

Questão da pesquisa:

Que mudanças foram percebidas pelos egressos, em seu trabalho, após a participação em um programa de desenvolvimento gerencial?

Objetivo geral:

Investigar as mudanças ocorridas no trabalho, a partir dos conhecimentos adquiridos em um programa de desenvolvimento gerencial, segundo percepção dos egressos.

Objetivos específicos:

1. Fazer levantamento de alguns modelos de avaliação de treinamento disponíveis na literatura.
2. Investigar se há, nas empresas pesquisadas, infra-estrutura e suporte material necessários à aplicação do conhecimento adquirido.

3. Investigar se a chefia tem dado apoio na aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento.

Essa dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução, que discorre sobre a transição para a sociedade do conhecimento e a importância do conhecimento nas organizações, seguida da situação-problema. O segundo capítulo trata do referencial teórico, que se constitui de algumas discussões sobre a importância do conhecimento; a aprendizagem organizacional e individual; conceito de treinamento; modelos de avaliação de treinamento e o impacto do treinamento no trabalho. As características básicas da pesquisa, a descrição da população e da amostra, os instrumentos de coleta de dados e o programa avaliado são abordados no terceiro capítulo. O quarto capítulo discorre sobre os resultados obtidos com a pesquisa. Concluindo o trabalho, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, limitações, recomendações, além das contribuições.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Importância do Conhecimento

Ao instalar-se a economia do conhecimento, as configurações do mercado se transformaram, pois “nesta nova economia, informações e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade” (CRAWFORD, 1994, p. 15).

O conhecimento é considerado hoje uma das fontes de criação de riqueza para empresas, nações e indivíduos. Mas para que as organizações se beneficiem dele na construção de vantagem competitiva sustentável, é necessário comprometer-se com educação e desenvolvimento de seus colaboradores para gerar, cada vez mais, novos conhecimentos. (EBOLI, 2004).

O valor agregado das organizações será criado pelo capital humano, e a essência da organização do atual contexto é a mudança de paradigma do sucesso baseado na eficiência e economia de escala para o sucesso sustentado pelos trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos. (MEISTER, 1999)

Davenport e Prusak (1998) revelam que, nesse contexto, organizações que aprendem continuamente têm melhores chances de sobrevivência e, por isso, houve aumento do interesse das organizações pelo conhecimento.

Porém, de maneira geral, há uma tendência em confundir conhecimento com informação e, por essa razão, são tratados, às vezes, como sinônimos. Conforme explicam Davenport e Prusak (1998), a informação é, segundo eles (1998, p. 4) “uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível.”

A definição de conhecimento, para Davenport e Prusak (1998, p. 6) é:

(...) é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse fluxo de informação, porém ancorado nas crenças e compromissos de seus detentores.” Na concepção desses autores (1997, p. 63), “o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos, é função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e está relacionado à ação. Conhecimento é “crença verdadeira justificada”.

O conhecimento, entretanto, pode ser tácito e/ou explícito. A distinção entre tácito e explícito é concebida por Michael Polanyi (1966), citado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65). Conhecimento tácito, na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67), “é pessoal, específico do contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

“O conhecimento tácito se vincula ao aqui e ao agora enquanto o explícito se vincula aos acontecimentos passados.” Portanto, o conhecimento tácito é um dos pilares de resolução de problemas e criação de novos valores. O conhecimento, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), está nas pessoas e por isso é denominado ativo intangível, o qual deve ser aprimorado, aumentado, aplicado e transmitido.

As organizações, para se beneficiarem do conhecimento que se encontra instalado nas pessoas, necessita adotar práticas gerenciais que combinem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, “para desenvolverem suas competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado”. (TERRA, 2001, p. 214).

A adoção de práticas que gerenciem o conhecimento organizacional é também recomendada por outros autores, como Vasconcelos e Ferreira (2002, p.3), que dizem:

[...] para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, ele precisa ser gerenciado de forma pró-ativa pelas empresas. Isto só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de apoiar a criação e o compartilhamento do conhecimento e conseguir capturá-lo através de seus sistemas, normas, regras, produtos, processos e cultura.

Esse envolvimento das organizações com a aprendizagem e a educação, sob o ponto de vista de Meister (1999), é tão necessário que “o termo aprendizagem permanente” já faz parte do vocabulário cotidiano. “Aprendizagem permanente traduz-se na necessidade de os profissionais darem continuidade a sua educação e desenvolvimento em todos os períodos da vida, ao mesmo tempo em que lidam com carreiras divergentes, nas mais diversas circunstâncias econômicas” (MEISTER, 1999, p. 2).

Tendo em vista que o conhecimento é considerado uma das fontes de construção de vantagem competitiva, são apresentadas, a seguir, algumas considerações sobre a Aprendizagem Organizacional, processo essencial na geração de novos conhecimentos.

2.2. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é um requisito fundamental para garantir o sucesso e a perenidade das organizações, o que justifica o interesse e a mobilização delas para desenvolverem a capacidade de aprender com seus próprios sucessos e fracassos (KOLB, 1997 e KIM, 2002).

A aprendizagem organizacional, na visão da Stata (1997), é resultante dos conhecimentos adquiridos pelos indivíduos, o que implica novas percepções e comportamento modificado, de tal forma que ocorre somente através das percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Outro aspecto considerado por Stata (1997) é o de que a aprendizagem organizacional compreende também conhecimentos e experiências passados, ou seja, a memória

organizacional, a qual depende de mecanismos institucionais como políticas, estratégias e modelos explícitos para registrar o conhecimento existente na memória dos indivíduos, sem risco de perdê-los, quando estes deixam a empresa. Stata (1997) ressalta que a aprendizagem organizacional, como um processo, implica novas percepções e comportamento modificado.

Senge (1998) define aprendizagem organizacional como o processo da organização em estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

De maneira geral, as teorias sobre aprendizagem organizacional sustentam que as organizações dependem da aprendizagem de seus colaboradores para consolidarem seu conhecimento, o que é confirmado por Senge (1998, p.167) quando diz que: “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.”

Na visão de Argyris (2000), a aprendizagem organizacional ocorre de duas formas: *single-loop* e *double loop*. Na forma de aprendizagem *single-loop*, faz-se uma pergunta de uma dimensão para deduzir qual é a resposta. Trata-se de uma relação binária. Na aprendizagem *double-loop*, há uma etapa adicional ou várias etapas adicionais. A pergunta visa obter a resposta objetiva dos fatos, além das razões e motivos existentes por trás dos fatos.

A concepção de Kim (2002) é a de que os modelos de aprendizagem organizacional devem considerar as organizações como sistemas comportamentais e sistemas interpretativos. Compartilhando dessa crença, Fleury e Fleury (2001) afirmam que o processo de aprendizagem organizacional requer a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno, além de definir novos comportamentos que culminam em aprendizado.

É importante ainda considerar, conforme lembra Fleury e Fleury (2001), que, apesar de as organizações não possuírem cérebro, seus sistemas cognitivos e memórias são capazes de desenvolver rotinas e procedimentos que acabam sendo incorporados à organização, e que contribuem na resolução dos problemas tanto

externos quanto internos. Essa incorporação de rotinas e procedimentos caracteriza-se como aprendizado e ainda promove mudanças nos processos, nas estruturas e nos comportamentos, além de dar à organização a possibilidade de extrair o conhecimento da memória de seus membros.

É importante também considerar, de acordo com Stata (1997), que os valores e a cultura podem impactar o processo de aprendizagem e o grau de eficácia da empresa para se adaptar e mudar.

Senge (1997) lembra que é necessário que os líderes criem ambientes nos quais as pessoas possam continuamente expandir suas capacidades de aprender e gerar aprendizado para as empresas.

A aprendizagem organizacional, de acordo com Fleury e Fleury (2001), pode ocorrer em três níveis seqüenciais, os quais são:

- nível individual: a aprendizagem ocorre primeiramente no indivíduo, que é carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos;
- nível grupal: neste nível a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo. Compreende-se esse processo através da observação de como o grupo aprende, como compartilha os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados. Esse processo pode-se constituir em orientações para ações. O sentimento de pertença ao grupo é considerado um fator motivacional que irá contribuir no processo de aprendizagem;
- nível da organização: o compartilhamento da aprendizagem individual, da compreensão e interpretação tornam-se institucionalizados e expressos na organização como todo. Em sua estrutura, procedimentos, regras, etc., pois as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Outra visão a ser considerada acerca da aprendizagem organizacional é a de KIM (2002). Esse autor elaborou o modelo integrado de aprendizagem organizacional,

denominado OADI-SMM, o qual dispõe os elementos Observar, Avaliar, Projetar e Implementar em uma estrutura coesa que têm conexões claras com o contexto organizacional.

O Ciclo OADI possibilita que o indivíduo:

- vivencie sua experiência concreta e observe ativamente o que está acontecendo;
- avalie (consciente ou inconscientemente) sua experiência pela reflexão sobre suas observações;
- projete ou construa um conceito abstrato que parece ser uma resposta adequada à avaliação;
- teste o projeto, implementando-o no mundo concreto, e leve-o a uma nova experiência concreta, iniciando um outro ciclo.

Esses ciclos de aprendizagem individual afetam a aprendizagem organizacional, pois influenciam os modelos mentais compartilhados. A transferência da aprendizagem é abordada levando em conta que a aprendizagem individual e a organizacional são fonte de aumento da capacidade da organização para tomar ações eficazes (KIM, 2002).

Outra visão é da Kolb (1997), cuja crença fundamenta-se na aprendizagem vivencial. A vivência transforma-se em conceitos e conseqüentemente em guias para escolha de novas experiências. Considerando que as organizações são sistemas abertos e atuam em ambiente diferenciado e diversificado, elas desenvolvem mecanismos de adaptação para se relacionarem com os mais diferentes aspectos desse ambiente. Essas interações e a forma como elas se relacionam com o ambiente, na visão de Kolb (1997), contribuem para que elas desenvolvam formas características de pensamento e de trabalho e ainda diferentes estilos decisórios e de resolução de problemas, culminando na moldagem de formas muito próprias para resolver problemas e tomar decisões.

Com o propósito de usufruir da aprendizagem individual e organizacional, Kolb (1997) recomenda duas ações. A primeira é de que a aprendizagem deverá ser perseguida tanto quanto o lucro ou a produtividade. A segunda recomendação é a de que o processo de aprendizagem deve tolerar diferentes perspectivas, sem menosprezar idéias, ação e reflexão que se apresentam aparentemente opostas.

De acordo com Starkey (1997), o futuro pertence àquelas organizações que puderem criar novas formas de conhecimento e traduzí-las em ação por meio de novos conhecimentos tecnológicos incorporados aos produtos e processos. Este processo demonstra o quanto a aprendizagem individual – transformada em conhecimento organizacional – é importante para o sucesso das organizações.

Dada a relevância da aprendizagem individual para a construção da aprendizagem organizacional, é necessário discorrer sobre o tema, o que é apresentado a seguir.

2.3. Aprendizagem Individual

A aprendizagem Individual é considerada o meio essencial para a concretização da aprendizagem organizacional, segundo dizem Fleury e Fleury (2001). Para estes autores, o desenvolvimento das competências de uma organização inicia-se com a aprendizagem individual, uma vez que é através da aprendizagem individual que se concretiza a aprendizagem em grupo e, como consequência, a aprendizagem organizacional.

Outros autores também comungam dessas idéias. Na visão de Kim (2002), a importância da aprendizagem individual no processo de aprendizagem organizacional é fundamental, uma vez que a organização é constituída de indivíduos e ela só aprende através de seus membros e, portanto, é afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual. Outro pesquisado a confirmar essa idéia é Senge (1998) que afirma que, apesar de a aprendizagem individual não garantir a efetiva aprendizagem organizacional, ela se concretiza se não for por meio da aprendizagem individual.

Fitz-enz (2001, p.87) alega que “o capital humano não tem equivalente, pois é o único ativo que tem a capacidade de ser desenvolvido.” Na concepção desse autor, o desenvolvimento do capital humano pode ser por meio de educação e treinamento e também pela experiência no próprio trabalho. Fitz-enz (2001) acredita que os efeitos do treinamento podem ser medidos por meio de mudanças no desempenho do trabalho e pelos melhoramentos resultantes em serviço, qualidade ou produtividade.

Comungando dessa mesma crença, autores como Beni, Lucheti e Poerner (2002) afirmam que o treinamento está fundamentalmente ligado ao processo produtivo, na perspectiva de se produzir mais, quando ele reúne informações e métodos para torná-lo mais rápido. O desenvolvimento já remete ao processo de competência, seja pessoal ou empresarial, pois a competência empresarial é obtida pela soma das competências pessoais, resultante da aprendizagem.

O termo aprendizagem, conforme diz Kim (2002, p. 63), “é a aquisição de conhecimento ou habilidades”. Essa definição abrange dois significados: habilidades ou *know-how*, que é a capacidade física de produzir alguma ação; e *know-why*, que se refere à capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência.

Stata (1997) conceitua aprendizagem individual como um processo pelo qual os indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando dessa forma seu comportamento e suas ações.

Na visão de Pantoja e Borges-Andrade (2002), o termo aprendizagem possui uma variedade de definições em psicologia. Entretanto, eles dizem que, de maneira geral, esse termo refere-se a um processo de mudanças que ocorre no indivíduo e que não é resultante de maturação, conceito que está associado à idade ou às fases da vida, mas sim da aprendizagem.

O processo pelo qual a aprendizagem individual promove a aprendizagem organizacional, levou Kim (2002) a elaborar o modelo de aprendizagem individual, que está assentado no Ciclo observar-avaliar-projetar-implementar. O Ciclo OADI

permite que o indivíduo vivencie sua experiência de forma reflexiva; projete ou construa um conceito abstrato como resposta à sua avaliação; teste o projeto e o implementa de forma concreta. Ao encerrar o ciclo, passando-se pelas quatro fases, uma nova experiência é concretizada e, a partir daí, de acordo com o modelo representado na FIG. 1, inicia-se um novo ciclo.

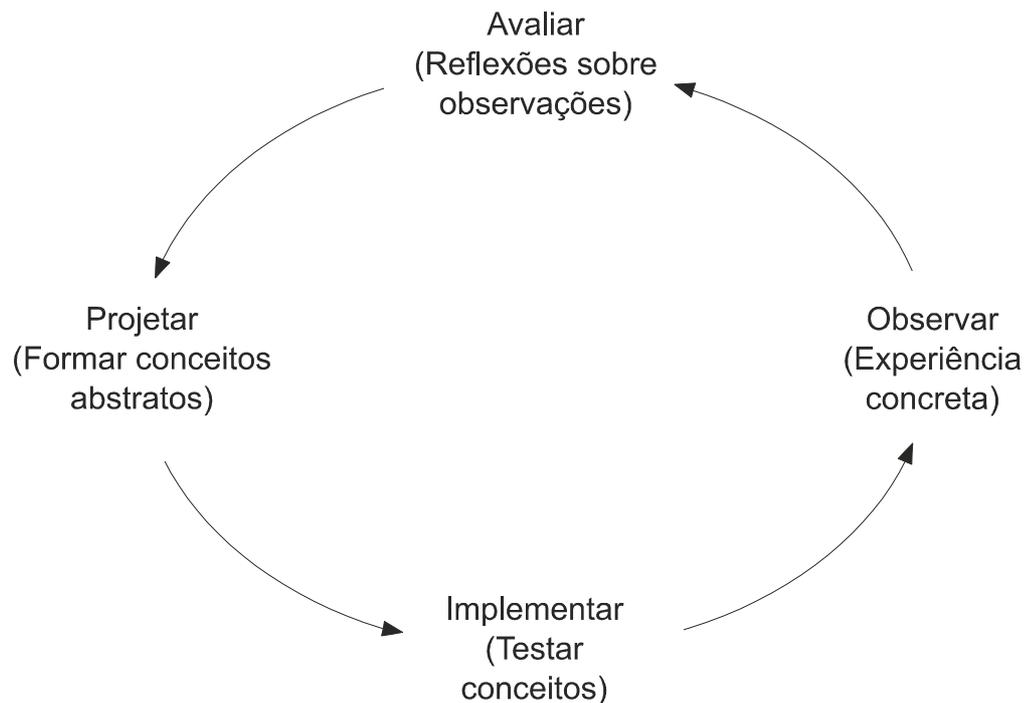


Figura 1 – O Ciclo Observar-Avaliar-Projetar-Implementar (OADI)

Fonte: Kim, 2002. p. 66.

Esse modelo tem conexões claras com o contexto organizacional. Na visão de Kim (2002), a memória organizacional compreende uma série de arquivos, dados armazenados, etc., e ainda o que está na cabeça das pessoas. Mas o que é relevante para a aprendizagem organizacional é a chamada memória ativa, (os modelos mentais compartilhados e individuais que podem ser explícitos ou implícitos, tácitos ou reconhecidos). Essa memória ativa afeta a maneira como um indivíduo ou a organização enxerga o mundo e como toma decisões. A maior parte do conhecimento de uma organização reside nos modelos mentais, o que justifica a importância deles nesse processo. Portanto, a aprendizagem organizacional é dependente do aperfeiçoamento dos modelos mentais de seus indivíduos.

Modelos Mentais, segundo Senge (1998, p. 163), “são imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam a maneiras habituais de pensar e agir.” Os modelos mentais exercem influência sobre o que fazemos e o que vemos.

O conceito de modelos mentais, na concepção de Kim (2002), difere do conceito de memória. Enquanto o conceito de memória traduz-se em algo estático, o conceito de modelos mentais tem um papel ativo no que o indivíduo vê e faz. Como os modelos mentais revelam a visão que o indivíduo tem do mundo, eles funcionam como um código-fonte da aquisição, da retenção, do uso e da eliminação de novas informações, o que ajuda a dar sentido ao mundo que se vê, ao mesmo tempo que pode também restringir a compreensão do indivíduo ao que faz sentido para ele.

Ainda de acordo com Kim (2002), existem dois níveis de aprendizagem – operacional e conceitual e ambos podem ser relacionados às duas partes dos modelos mentais. A aprendizagem operacional pode ser considerada a aprendizagem em nível de procedimentos, e a conceitual relaciona-se ao processo de refletir sobre o porquê de as coisas serem feitas, levando a novas estruturas no modelo mental.

O ciclo de aprendizagem individual é o processo pelo qual as convicções mudam e são codificadas nos modelos mentais individuais. Esses ciclos de aprendizagem individual afetam o nível organizacional de aprendizagem e têm o poder de exercer influência nos modelos mentais compartilhados da organização, de acordo com a afirmação de kim (2002).

Outros autores, como Fleury e Fleury (2001), recorrem às duas correntes teóricas de aprendizagem que, na visão deles, sustentam os principais modelos de aprendizagem:

- modelo behaviorista; seu foco principal é no comportamento, que é, por natureza, observável e mensurável. Considerando-se, nesse caso, para análise do comportamento, a relação entre estímulos e respostas, pode-se planejar esse processo através de observações, mensuração e réplica científica;

- modelo cognitivista: mais abrangente que o behaviorista, explica melhor os fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas; procura utilizar dados objetivos, comportamentais e ainda dados subjetivos, considerando as crenças e percepções do indivíduo que influenciam o processo de apreensão da realidade.

A aprendizagem nas organizações, sob o ponto de vista de Fleury e Fleury (2001), relaciona-se mais fortemente com a teoria cognitivista, com ênfase nas mudanças comportamentais observáveis. Para os autores, a conjugação de situações de aprendizagem, no contexto profissional específico, pode propiciar a transformação do conhecimento em competências, o que resulta em valor agregado tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Na visão de Fleury e Fleury (2001), existem inúmeras formas de aprender, como ler, ouvir, errar, praticar, vivenciar situações, observar e outras ações. Porém, a aprendizagem é influenciada pelas emoções e ainda provocada por estímulos diversos e pode ser considerado um processo capaz de gerar mudança no comportamento das pessoas.

Outra abordagem sobre aprendizagem individual trata-se do modelo que foi desenvolvido por Kolb (1997), sobre a maneira como as pessoas aprendem, o qual é intitulado Modelo Vivencial. Esse modelo enfatiza a importância da experiência no processo de aprendizagem, ou seja, a experiência transformada em conceitos que, conseqüentemente, transformam-se em guias para a escolha de novas experiências.

A aprendizagem é concebida, no modelo de Kolb (1997), como um ciclo quadrifásico, o qual é representado pela FIG. 2. Para um efetivo aprendizado, o modelo defende a necessidade de quatro diferentes habilidades dos aprendizes:

1. experiência concreta: capacidade de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências;
2. observação reflexiva: capacidade de refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas;

3. conceituação abstrata: capacidade de criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica;
4. experimentação: capacidade de usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

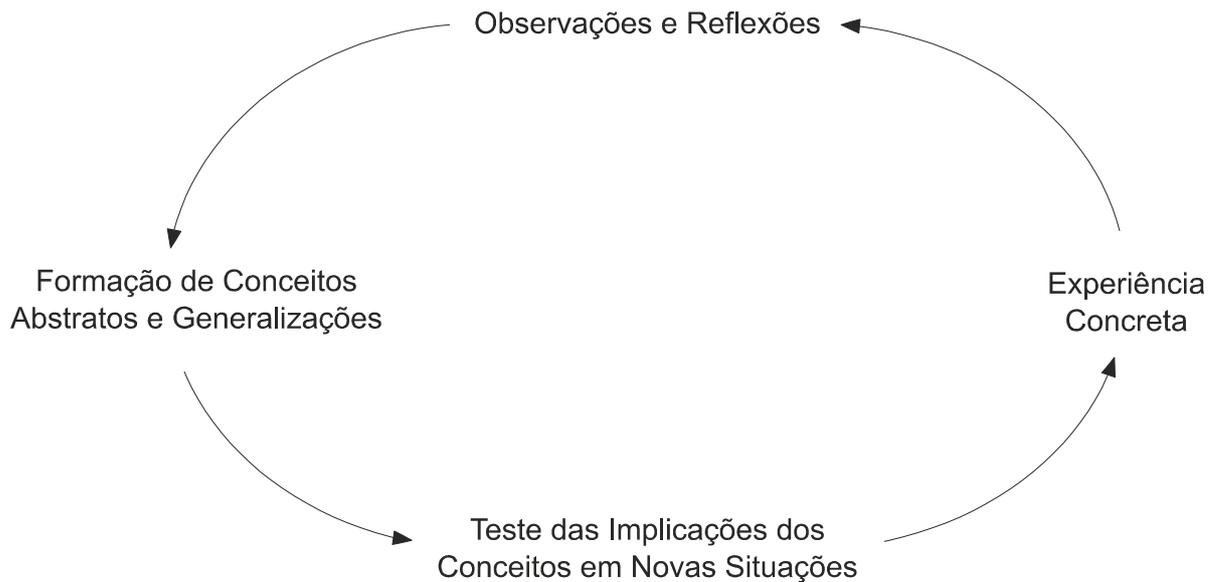


Figura 2 – Modelo Vivencial de Kolb

Fonte: Kolb, 1997. p. 323

No modelo de Kolb (1997) são apresentadas duas dimensões básicas no processo de aprendizagem. A primeira compreende a experiência concreta de evento e a conceituação abstrata, enquanto a segunda abrange a experimentação ativa e a experimentação reflexiva. “Assim sendo, no processo de aprendizagem, vai se passando, em variados graus, de ator para observador, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico geral”. (KOLB, 1997, p. 322).

A aprendizagem organizacional, segundo revisão da literatura, ocorre através da aprendizagem individual, porque o conhecimento está nas pessoas. Por essa razão, indiferentemente do modelo de aprendizagem, Kolb *et al.* (1990, p. 76) lembram que “qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivos”, e isso provoca variação do interesse e disposição das pessoas em aprender.

É importante considerar que os líderes, de acordo com Kolb *et al.* (1990), podem manejar a motivação das pessoas, despertando nelas interesse por programas de treinamentos, os quais são fontes de geração de conhecimento e de valor para a organização.

É importante, segundo Kolb e *at al.* (1990, p. 76), que

[...] o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através da sua criação que ele pode 'manejar a motivação' de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Borges-Andrade e Abbad (2001, p. 34) também dizem que "(...) um clima organizacional favorável e de suporte parece ser condição necessária, embora não suficiente, para garantir o sucesso do treinamento em ambientes organizacionais".

A importância da gestão da aprendizagem é a de gerar valor para a organização, à medida que ela estimule o interesse das pessoas para aprenderem e aperfeiçoarem seus modelos mentais continuamente.

A inter-relação entre a aprendizagem individual e organizacional evidencia o treinamento como uma das fontes de geração do conhecimento. A seguir, é feito um levantamento sobre conceito e objetivo do treinamento.

2.4. O que é Treinamento

Vargas (1996) afirma que as primeiras ações de treinamento e desenvolvimento remotam aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos. Com o progresso alcançado pela humanidade, as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal começaram a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício amplo. O reconhecimento da importância do treinamento e desenvolvimento, entretanto, teve como marco o Pós-segunda Guerra Mundial.

Vargas (1996, p. 127) define treinamento e desenvolvimento como

[...] aquisições sistemáticas de conhecimentos que objetivam gerar mudanças na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Para Hamblin (1978, p. 20), treinamento pode ser considerado “qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho do cargo”. Esse conceito abrange qualquer tipo de experiência que ensina o que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro. Hamblin complementa que “o objetivo imediato do treinamento é aprender”, além de ser considerado uma das diversas formas pela qual a empresa tenta alcançar seus objetivos. O treinamento não deve, segundo ele, ser avaliado como uma atividade isolada, mas como parte integrante de um programa mais amplo.

O conceito de treinamento, na visão de Menezes e Abbad (2002) está associado a intervenções planejadas que visam à melhoria de desempenho em tarefas atuais.

Na visão de Abadd (1999, p. 9) treinamento é “compreendido como um sistema composto por elementos ou subsistemas que mantêm entre si e com o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência”. Na concepção da autora, dentre os propósitos do treinamento, estão os

[...] relacionados à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e retreinamento para adaptação de mão-de-obra à introdução de novas tecnologias de trabalho. (ABBAD, 1999, P. 8)

Com as recentes transformações do ambiente, Menezes e Abbad (2002) vêem dificuldades em uma definição precisa sobre treinamento, educação e desenvolvimento. Bastos (1991) também compartilha do sentimento desses pesquisadores sobre a dificuldade para definir treinamento, educação e desenvolvimento. Na visão desse autor o que diferencia o treinamento é o critério da intencionalidade em produzir melhorias de desempenho dos colaboradores, visando à melhoria da *performance* organizacional.

Borges-Andrade (2002) também acredita que, mediante as significativas transformações no mundo do trabalho, as organizações passam a investir não só em Treinamento e Desenvolvimento, mas também em Educação. Isso justifica a razão pela qual, tanto nas organizações quanto na literatura mais recente, está sendo feita a substituição da tradicional nomenclatura “T&D” para “T, D&E”.

Entretanto, treinamento, educação e desenvolvimento têm sido utilizados, de maneira geral, como se fossem sinônimos. Na tentativa de delimitar cada um desses conceitos, Nadler (1984) propõe distinção entre cada um desses termos, a saber: treinamento tem como objetivo melhorar o desempenho do empregado no cargo atual; educação abrange às oportunidades oferecidas pela organização visando a melhoria do seu potencial, através de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos dentro da mesma empresa; desenvolvimento é conceituado como um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, não apresentando relações com um trabalho específico. Porém, o autor prefere usar o termo desenvolvimento de recursos humanos por julgar que ele inclui treinamento, educação e desenvolvimento, sendo, porém, mais completo.

O conceito de desenvolvimento, na visão de Nadler (1984), associa-se ao crescimento individual, enquanto o conceito de educação pressupõe preparação para o futuro.

Nadler (1984, p.116) define desenvolvimento de recursos humanos como “experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria da *performance* no trabalho e o crescimento”.

Para fins desse trabalho, o conceito considerado será o de desenvolvimento de recursos humanos, de Nadler (1984), por ser mais abrangente.

Como as ações de treinamento visam atender aos objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, é natural o interesse das organizações em acompanharem os resultados. E para medir e acompanhar a efetividade dos programas de treinamento, há necessidade

de investir em avaliação de treinamento, como questão importante tanto quanto os resultados financeiros.

A seguir, é realizado um levantamento sobre o conceito e importância da avaliação de treinamento, objeto de estudo desta dissertação.

2.5. Avaliação de Treinamento

Devido às mudanças do cenário mundial, Abbad, Pilati e Pantoja (2003) acreditam que o treinamento vem-se tornando cada vez mais importante para as organizações. Essa importância é ilustrada com a afirmação de que “a eficácia das atividades de treinamento emerge como uma das mais relevantes questões e a avaliação de treinamento assume papel decisivo” (PANTOJA, LIMA, BORGES-ANDRADE, 2001 p. 46).

Devido às rápidas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas que caracterizam o atual mundo do trabalho, Treinamento e Desenvolvimento têm crescido de importância, visando atender às necessidades desse presente contexto. As ações de treinamento e desenvolvimento têm sido consideradas instrumentos para desenvolver as habilidades motoras ou intelectuais do indivíduo, tornando-o mais competente para desempenhar papéis no presente e futuro. (BORGES-ANDRADE, 2002)

Em função disso, Borges-Andrade (2002) explica que as organizações que tradicionalmente investem em treinamento e também aquelas que recentemente vislumbraram os valores estratégicos do conhecimento, têm feito esforço contínuo na qualificação de seu pessoal. Além disso, essas organizações têm apresentado também crescente interesse por avaliação de treinamento. O papel da avaliação de treinamento, na compreensão desse autor, é o de coletar dados relativos aos efeitos nos diferentes níveis e compará-los com aqueles que seriam esperados, apesar de nem sempre os dados serem colhidos em todos os níveis.

A demanda por avaliação de treinamento, de acordo com Mourão (2004, p. 48), sinaliza uma conscientização maior das organizações de que não basta somente treinar, mas é preciso “avaliar o sistema de treinamento e os resultados que ele produz”.

Hamblin (1978, p. 13) compartilha a crença de que “avaliar uma coisa é decidir quanto ao valor ou valia que essa coisa tem, para nós ou para os outros.” Porém, ele lembra que é importante também considerar que, se o treinamento objetiva reduzir a deficiência de desempenho no posto de trabalho, a medição visa examinar a melhoria do desempenho geral do treinando. Avaliar passa a ser essencial, uma vez que o comportamento no cargo é o único método pelo qual o treinamento pode afetar os resultados.

Se o objetivo do treinamento é ajudar os treinados a desempenhar melhor suas funções, a finalidade da avaliação do comportamento no cargo, afirma Hamblin (1978), é a de ajudar os treinandos a descobrirem se o treinamento de fato contribuiu para as necessidades adicionais. O autor acrescenta que as pessoas necessitam de ajuda para compreender seu próprio comportamento e, ao recebê-las, podem superar suas deficiências comportamentais. Na visão dele, a avaliação do comportamento no cargo deve ser mais em benefício do treinando. Embora o comportamento correto no cargo se compõem de conhecimentos, habilidades e atitudes, pode ser que os treinandos não apliquem os conhecimentos por faltarem o componente atitude. Enfim, Hamblin (1978) acrescenta que a avaliação do comportamento no cargo, por si só, pode ser um instrumento eficaz de treinamento.

É importante também, como afirmam Pantoja, Lima e Borges-Andrade (2001), que procure responder se, de alguma maneira ou sob algum critério, o curso valeu a pena.

Hamblin (1978, p. 24) é de opinião que a participação em programas de treinamento, ocorre baseada na crença de que

1. os lucros aumentarão se o índice de inovação aumentar;

2. o índice de inovação aumentará se os gerentes se comunicarem mais abertamente;
3. os gerentes se comunicarão mais abertamente se se tornarem mais sensíveis ao comportamento interpessoal;
4. eles se tornarão mais sensíveis se aprenderem alguma coisa a seu próprio respeito num curso de treinamento.

Portanto, uma avaliação, segundo Hamblin (1978), não deve ser o fim, mas o meio pelo qual será possível melhorar o desempenho de maneira geral. Hamblin (1978) lembra que, mesmo que os objetivos finais de um treinamento sejam financeiros, não se podem perder de vista os objetivos intermediários, como o aumento da satisfação dos colaboradores.

Retratando a importância da avaliação do treinamento, Mourão (2004, p. 53) diz que no Brasil, “considerável esforço de pesquisa tem sido despendido e as pesquisas de avaliação de treinamento estão em expansão”.

Mourão (2004, p. 53) cita que:

[...] a quantidade de artigos na área, de organizações públicas e privadas que estão pesquisando transferência ou impacto de treinamento e de dissertações e teses defendidas sobre esse tema e a criação de um Núcleo de Excelência em Treinamento e Comportamento no Trabalho, apoiado pelo Programa Nacional de Apoio a Núcleos de Excelência (Pronex)⁴, do CNPq evidenciam essa expansão.

Para ilustrar este trabalho, foi feito um levantamento sobre pesquisas relacionadas ao tema, sendo apresentados alguns trabalhos no QUADRO 1.

⁴ O PRONEX é um instrumento de estímulo à pesquisa e ao desenvolvimento científico no País, por meio de apoio continuado e adicional aos instrumentos hoje disponíveis, a grupos de alta competência, que tenham liderança e papel nucleador no setor de sua atuação. O Pronex tem escritórios regionais em Minas Gerais e na Bahia. Extraído de: <http://memoria.cnpq.br/areas/pronex/index.htm>

QUADRO 1 – Alguns trabalhos desenvolvidos sobre retorno de treinamento

Ano	Autor	Tema	Instituição
2003	Tahis Zerbine	Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho – UNB	UNB – Brasília
2003	Renata Carvalho	Avaliação de Treinamento a Distância: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.	UNB – Brasília
2004	Valéria Maria Pyramo Costa	Avaliação do impacto do treinamento no trabalho: uma análise nas agências do Banco do Brasil de Belo Horizonte – MG	Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo – MG
2004	Luciana Mourão	Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego.	UNB – Brasília
2004	Antonio Maestro Filho	Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho.	UFMG

Fonte: Dados consolidados pela autora com base na literatura.

Na visão de Mourão (2004, p. 54)

[...] um dos marcos para o crescimento das pesquisas sobre impacto de treinamento foi a criação e validação empírica de um modelo teórico (IMPACT), por Abbad (1999). A autora validou também um instrumento para medir o impacto em amplitude do treinamento no trabalho, o qual compõem-se de 12 itens e já foi alvo de diversas pesquisas realizadas por professores, mestrandos e doutorandos do Instituto da Psicologia da UnB.

Entretanto, com o propósito de atingir a eficácia dos programas de treinamento, Abbad (1999, p. 7) argumenta que:

[..] será preciso um esforço conjunto e bem articulado de pesquisadores e de outros profissionais da área de T&D para desenvolver novas tecnologias de avaliação e novos conhecimentos a respeito das variáveis explicativas da eficácia dos sistemas instrucionais.

Na perspectiva de conhecer alguns dos modelos de avaliação de treinamento existentes, é apresentado, a seguir, um resumo de quatro modelos: dois estrangeiros e dois nacionais.

2.6. Modelos de Avaliação de Treinamento

Dada a relevância da avaliação das ações de treinamento e considerando que há um aumento significativo de interesse, por parte das organizações, em estudar esta questão, é apresentado, a seguir, um levantamento teórico de dois modelos de autores estrangeiros e dois modelos de autores nacionais.

Os autores estrangeiros são: Kirkpatrick (1975) e Hamblim (1978). Os brasileiros são Borges-Andrade (1982), que desenvolveu o modelo MAIS e Abbad (1999), responsável pelo modelo denominado IMPACT, marco teórico desta pesquisa.

2.6.1. Modelo Kirkpatrick (1975)

Donald Kirkpatrick é considerado o introdutor do modelo clássico de avaliação, processo de análise de retorno do investimento em programas de treinamento. O objetivo de Kirkpatrick (1975) era o de estimular a avaliação dos esforços de programas de treinamento. Seu modelo contempla quatro níveis: reação, aprendizagem, mudanças de comportamento e resultados.

O primeiro nível – reação – deve focar a visão que o participante tem do programa. O segundo nível – aprendizagem – está voltado para a avaliação do aprendizado, geralmente quantificado por testes pré e pós-treinamento. O terceiro nível – mudanças de comportamento – relaciona-se às mudanças de comportamento dos participantes após as intervenções de treinamento e o quarto – resultados – aborda o impacto da *performance* que essas mudanças trouxeram para a organização.

Os quatro níveis apresentados por Kirkpatrick (1975) são fundamentais para que o processo de avaliação de resultados seja completo.

1. Nível da avaliação de reação

São as usuais medidas de reação pós-curso e objetivam medir apenas a opinião final. Não inclui qualquer medida de aprendizagem, pois apenas apresenta uma panorâmica da opinião dos treinandos sobre o evento e alguns dos seus pormenores. Pode propiciar uma breve “leitura” do que aconteceu, sob a óptica dos treinandos, e disponibilizar algumas informações importantes para o gestor.

2. Nível da avaliação da aprendizagem

Kirkpatrick (1975, p. 6) define aprendizagem como “princípios, fatos e técnicas que foram entendidos pelos participantes”.

O nível 2 tem como objetivo avaliar se os princípios, fatos e técnicas foram entendidos e absorvidos pelos participantes, sem considerar mudanças de comportamento no trabalho. Nesse nível mensura-se tão somente a evolução do conhecimento adquirido.

3. Nível da mudança de comportamento

Para Kirkpatrick (1975), este nível pode ser traduzido como a extensão da mudança de comportamento e de procedimento em função do treinamento. Expressa se o que foi aprendido pelo participante está sendo aplicado. Mas Kirkpatrick (1975) recomenda observar a *performance* anterior e posterior ao treinamento. Nessa fase, o gestor de T&D deve pesquisar, junto aos treinandos e seus superiores hierárquicos, o que aconteceu nas áreas de trabalho, por via da aplicação dos conteúdos do treinamento.

4. Nível de resultados

O nível de resultados, na escala de avaliação de Kirkpatrick (1975), contempla os resultados obtidos com o programa de treinamento em que investiu, com a redução de custos, aumento de vendas, redução de *turnover*, diminuição de reclamações, melhoria da qualidade e quantidade da produção, melhoria da moral do pessoal, etc.

2.6.2. Modelo de Hamblin (1978)

O modelo de Hamblin (1978), representado pela FIG. 3, demonstra o ciclo de avaliação, numa corrente de causa e efeito.

O modelo está estruturado em: reações, aprendizado, comportamento no cargo, organização e valor final, cuja descrição encontra-se a seguir.

Entretanto, Hamblin (1978) lembra que pode haver ruptura em qualquer dos elos desta corrente, considerando que o treinando pode reagir corretamente sem aprender nada, pode aprender sem aplicar, pode mudar comportamento sem afetar qualquer variável da organização, etc. Ao avaliar um treinamento, é importante observar se os elos dessa corrente mantiveram-se intactos ou se houve alguma ruptura e, neste caso, deve se propor uma ação corretiva.

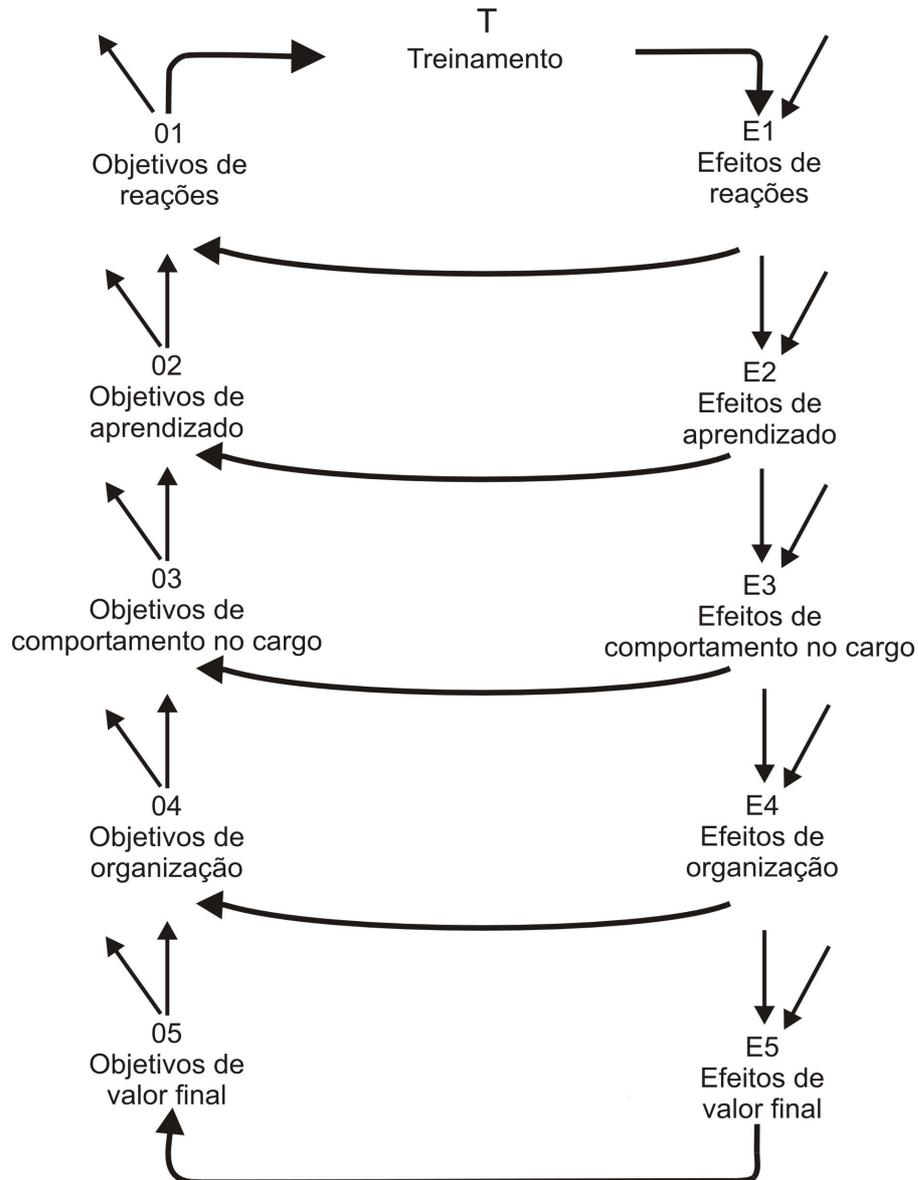


Figura 3 – Modelo Hamblin

Fonte: Hamblin, 1978. p. 277

Descrição dos componentes

1. Reações – como primeiro nível, pode-se avaliar o treinamento a partir das reações dos treinandos. As reações, na concepção de Hamblin (1978, p. 32) é o primeiro efeito do treinamento (E1), ou seja, refere-se à forma como os treinandos reagiram ao treinamento. Como apresentam certo grau de complexidade, há impeditivos para detectar todos os fatos acerca de suas reações. Há necessidade,

porém, de definir quais são os objetivos de reações a serem investigados. A seqüência é a definição dos objetivos de reações, o treinamento e a avaliação dos efeitos das reações, representado assim: 01 seta T seta E1.

Nesse nível, as reações dos treinando podem ser afetadas por aspectos e acontecimentos fora do treinamento.

2. Aprendizado – neste nível, o objetivo é avaliar a quantidade e o tipo de conhecimentos adquiridos pelos treinandos, apesar de não ser possível esperar que obtenha todos os fatos sobre o aprendizado. Hamblin (1978, p. 35) sugere ser seletivo neste quesito, determinando os objetivos de aprendizado (02) e os critérios de avaliação do aprendizado. As reações afetam o aprendizado. Havendo reações inadequadas ao treinamento, o aprendizado poder ser comprometido.

Apesar de as boas reações serem condição necessária, elas não são suficientes para garantir um bom aprendizado, uma vez que o aprendizado pode ser afetado por acontecimentos estranhos ao treinamento. A seqüência correta, neste estágio, é 02, seta 01, seta E1, seta E2 e seta 02. Hamblin (1978) ainda acrescenta que a aprendizagem pode ser dividida em três categorias: conhecimento, habilidades e atitudes.

3. Comportamento no cargo – investigar se os treinandos aplicaram no cargo o que aprenderam é o propósito do terceiro nível, denominado comportamento no Cargo – (E3). O objetivo é medir os efeitos do comportamento no cargo. Neste caso, serão avaliadas as mudanças, embora não se pode esperar descobrir todas as mudanças de comportamento no cargo afetadas pelo treinamento. Por essa razão há necessidade de se fazer uma seleção, estabelecendo os objetivos de comportamento no cargo (03).

A aplicação dos conhecimentos no cargo é denominada Transferência de Conhecimentos, apesar de, às vezes, os treinandos aprenderem corretamente durante o treinamento, mas não aplicarem o conhecimento adquirido no cargo. Ao avaliar E3, deve-se também avaliar E2, para clarificar se ocorreram falhas em

aprender ou em transferir o aprendizado para o cargo. Hamblin (1978, p. 39) afirma que:

[...] podemos não ter condições de afirmar com precisão a natureza deste benefício e o problema de obter dados sobre os efeitos das mudanças comportamentais pode ser tão difícil que não valha a pena procurar resolvê-lo.

4. Mudanças na organização e Valor Final – Hamblin (1978) diz que os dois: Mudanças na Organização e Valor final, em algumas circunstâncias, podem ser agrupados e, em outras, podem ser distintos e ainda pode cada um deles conter vários níveis ou estádios diferentes. Esses itens abrangem dois aspectos.

Os efeitos do comportamento dos treinandos sobre o funcionamento da empresa é denominado efeitos da organização (E4). Será necessário, antes, estabelecer os objetivos da organização (04), chegando ao penúltimo círculo do diagrama (E4 seta 04). Como exemplo, Hamblin (1978) cita que, ao treinar um grupo de supervisores em controle de qualidade, medição de trabalho e comportamento de liderança, é possível descobrir se a qualidade melhorou, se os métodos de trabalho dos operadores melhoraram etc.

Da mesma forma, na visão de Hamblin (1978), o treinamento pode, em parte, ser considerado pelos treinandos como metas pessoais, o que indica que o nível 05/E5 não deverá ser encarado puramente em termos de eficiência de lucro ou custo. Como citado por Hamblin (1978), Burgoyne (1973^a) defende a idéia de que alguns fins são considerados valiosos para os treinandos, do ponto de vista pessoal. Hamblin (1978), entretanto, correlacionou os cinco níveis de seu modelo ao de Burgoyne (1973^a) e percebeu que a principal corrente de causa e efeito para os treinandos consiste em mudança no comportamento e valor final, mas que os valores finais eram de natureza pessoais como melhor recompensa financeira, oportunidade no cargo, auto-estima, etc., indicando que o nível 05/E5 não deve ser considerado apenas sob ponto de vista de eficiência de lucro e/ou custo.

Em se tratando de planejamento de treinamento, qualquer que seja, existem os objetivos que são esperados em cada um dos níveis. Entende-se, portanto, que a lógica do planejamento organizacional consiste em formular os objetivos do nível de

valor final e deles derivarem os objetivos do nível seguinte, e assim por diante, até os objetivos do nível I.

2.6.3. Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, de Borges-Andrade – (1982)

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, desenvolvido por Borges-Andrade (1982), por ser um modelo de avaliação somativo, tem como objetivo obter informações para avaliar um programa já desenvolvido, visando verificar a capacidade deste de produzir resultados. Nos modelos tradicionais de avaliação seus componentes incluem apenas variáveis de resultados de treinamento. Entretanto, Borges-Andrade sugere inclusão de outras variáveis, objetivando um modelo de avaliação mais abrangente com variáveis do ambiente e de processo na explicação de resultados de treinamento.

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, (FIG. 4), privilegia os aspectos instrucionais e administrativos que, geralmente, são os mais fortes fatores de interferência nas reações nos treinandos. Esse modelo sugere considerar múltiplas variáveis e conta com cinco componentes: insumos, procedimentos, processo, resultados e ambiente (que contém quatro subcomponentes). Entre os componentes e os subcomponentes, há maior probabilidade de existirem relações de dependências.

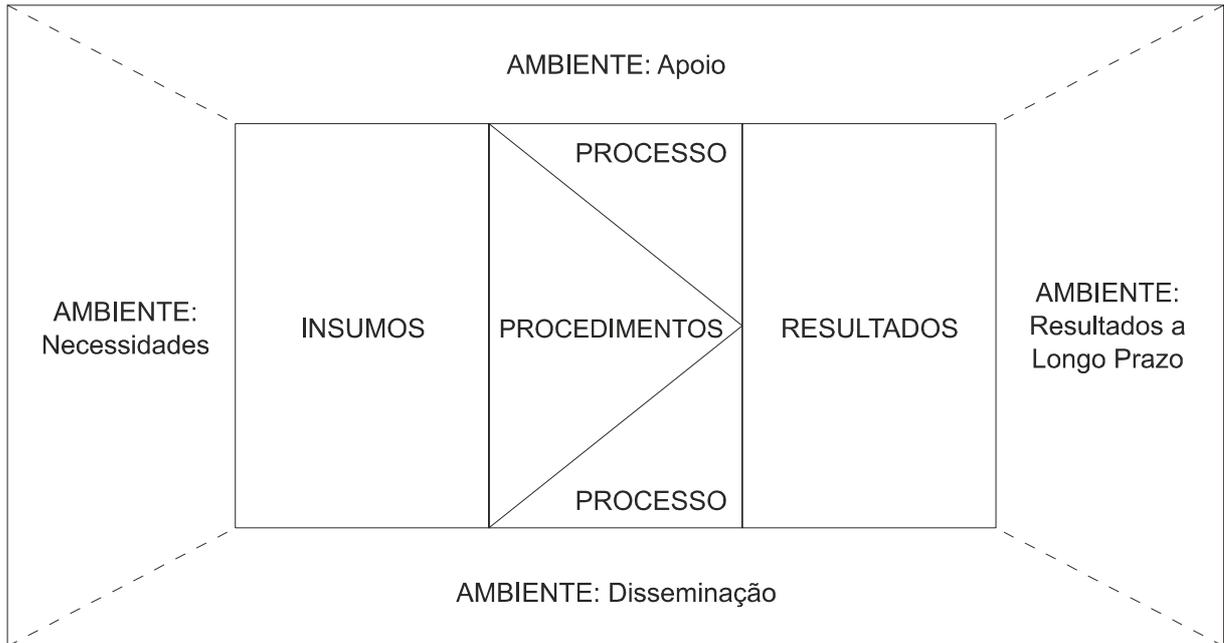


Figura 4 – Modelo MAIS de avaliação de treinamento

Fonte: Borges-Andrade, 1982, p. 33

Os componentes do MAIS são: (1) insumos, (2) procedimentos, (3) processos, (4) resultados, (5) ambiente.

Os fatores físicos e sociais e estados comportamentais, associados ao treinamento, são intitulados, neste modelo, de **insumos**.

No segundo componente, **procedimentos** estão as operações realizadas que objetivam os resultados instrucionais, os quais estão geralmente sob controle do instrutor ou na entrega, como seqüência de objetivos, exercícios realizados, etc.

Os **processos**, terceiro componente do Modelo, referem-se às ocorrências durante a realização dos procedimentos e estão associados a desempenhos intermediários dos treinandos, mas podendo prever resultados finais. Como exemplo são citadas as relações interpessoais desenvolvidas no treinamento.

O quarto componente do MAIS, **resultados**, abrange o que foi aprendido e ou alcançado no final do treinamento, como qualquer habilidade adquirida ou atitude desenvolvida pelos treinandos.

O último componente dos MAIS, denominado **ambiente**, considera as condições, atividades e eventos na sociedade, na comunidade, na organização e na escola. Representa o contexto do projeto instrucional: ele o determina, o modifica e é afetado pelo próprio programa. Esse componente conta com quatro subcomponentes, os quais são: necessidades, apoio, disseminação e resultados de longo prazo.

Por necessidades são consideradas as discrepâncias entre os desempenhos esperados e os apresentados, e elas podem exercer influência sobre os insumos. Nesse caso identificam-se as competências necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) para a consecução dos objetivos organizacionais.

No subcomponente apoio estão inseridas as instalações, o suporte social para transferência, a proporção treinando/instrutor. Esses itens podem exercer influência diretamente sobre os componentes insumos, procedimentos e processos e, de forma indireta, sob a aprendizagem e os resultados de longo prazo.

O subitem **disseminação** corresponde aos aspectos que interferem nas escolhas do treinamento como as estratégias utilizadas para divulgação.

O último subitem, intitulado resultados de longo prazo, refere-se às conseqüências ambientais do treinamento medidas após algum tempo, ou seja, são os efeitos esperados e inesperados do treinamento obtidos após algum tempo passado do final do treinamento.

Para construção dos itens a serem mensurados na reação, deve-se considerar o quadro de referências do MAIS e as peculiaridades do contexto organizacional e do sistema de “T&D” em funcionamento.

Algumas questões são levantadas por Borges-Andrade (2002, p. 6) como: com o que medir? E como medir? Para a primeira questão, ele responde que pode ser “com lápis e papel, entrevistas ou observações”. Quanto à segunda questão, como medir, a sugestão do autor é que seja por meio de registro de observação, questões fechadas e abertas.

Assim diz Borges-Andrade (2002, p. 6):

As experiências têm sido com lápis e papel, o que exige um certo nível de escolaridade dos respondentes, e quase sempre questões fechadas, o que limita as chances de serem detectadas ocorrências não previstas, mas reduz o tempo de análise e aumenta a confiabilidade dos resultados.

Contudo, Borges-Andrade (2002) alerta que, para responder às questões, deve-se considerar a natureza da organização e do seu sistema de “T&D”, os tipos de clientela desse sistema, além dos recursos disponíveis.

2.6.4. Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT, de Gardênia Abbad – (1999)

O Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT, desenvolvido por ABBAD (1999), consta de sete componentes: (1) Percepção de suporte organizacional, (2) Características do treinamento, (3) Características da clientela, (4) Reação (5) Aprendizagem, (6) Suporte à transferência e (7) Impacto do Treinamento no Trabalho.

O Modelo é representado pela FIG. 5:

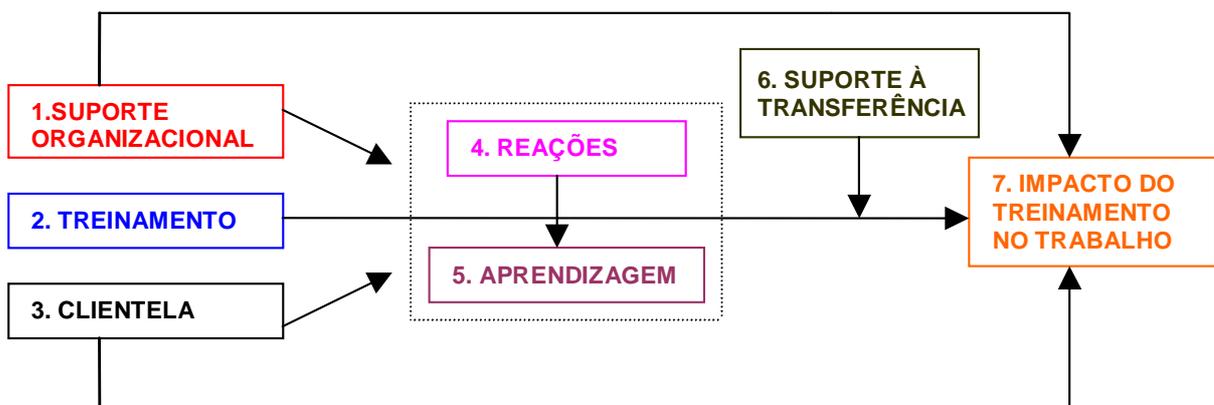


Figura 5 – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT

Fonte: Abbad , 1999, p. 99.

A **percepção de suporte organizacional** é o primeiro componente do modelo. De natureza multidimensional, revela o sentimento das pessoas em relação às práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização e apoio gerencial ao treinamento. Esses itens estão relacionados a determinadas condições do ambiente pré-treinamento como o apoio recebido pelo treinando para participar do treinamento.

Características do treinamento – segundo componente, corresponde ao tipo de área de conhecimento do curso, duração, objetivo principal do curso, origem institucional, escolaridade e desempenho do instrutor, material didático, planejamento de atividades. Esse componente tem correspondência com o componente Procedimento do Modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

O terceiro componente, **características da clientela**, abrange as informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais dos participantes do treinamento. Há correspondência com o componente INSUMOS do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

Reação é o quarto componente e refere-se à opinião do participante sobre a programação, apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor. Há correspondência com o item resultado do Modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

A **aprendizagem** é o quinto componente e corresponde ao grau de assimilação e retenção dos conceitos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso. Esse componente corresponde ao componente resultados do Modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

Como sexto componente do Modelo IMPACT de Abbad (1999), temos o **suporte à transferência**, o qual retrata a opinião do participante quanto ao suporte ambiental dado para o uso eficaz no trabalho das habilidades adquiridas no treinamento.

Algumas condições necessárias a uma transferência positiva são enfocadas, ou seja, investiga se essas condições estão presentes no ambiente de trabalho. Sua correspondência com o Modelo MAIS de Borges Andrade (1982) se dá com o componente Ambiente (Apoio).

O **Suporte à Transferência** consta de três subcomponentes:

1 - Fatores Situacionais de Apoio;

2 - Suporte Material;

3 - Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades.

1. Os itens que integram o subcomponente denominado **Fatores Situacionais de Apoio** permitem que o participante avalie o apoio gerencial, social e organizacional que recebe para aplicar no trabalho, as novas habilidades que foram apreendidas no treinamento. Dessa forma, o participante poderá avaliar se há oportunidade de praticar as novas habilidades, se recebe apoio da chefia imediata na remoção de possíveis obstáculos à transferência de aprendizagem, se tem acesso às informações necessárias à aplicação dos novos conhecimentos no trabalho e outros fatores similares.

2. O segundo subcomponente, **Suporte Material**, parte integrante do sexto componente denominado suporte à transferência, permite que o participante dê sua opinião quanto à qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros disponíveis, e ainda se o ambiente físico do local de trabalho está adequado para a transferência.

3. O terceiro subcomponente do suporte à transferência é denominado **Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades**. Através desse componente, o participante emite sua opinião sobre a reação dos colegas, pares ou superiores hierárquicos, quando suas tentativas em aplicar, no trabalho, as novas habilidades apreendidas no treinamento. Essas reações podem ser manifestas de duas formas: favoráveis e desfavoráveis. Elas são favoráveis à aplicação de novas habilidades, quando se fazem elogios, manifesta-se apoio, etc. As reações são

desfavoráveis quando há manifestações de descaso, indiferença e outras manifestações que inibem o participante quanto às suas tentativas de aplicação de novas habilidades.

O último componente do IMPACT, **Impacto do Treinamento no Trabalho** é definido como a auto-avaliação feita pelo próprio participante sobre os efeitos do treinamento nos seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura à mudança nos processos de trabalho. A correspondência com o modelo MAIS de Borges-Andrade (1982) é o componente resultados a longo prazo.

**QUADRO 2 – Componentes do Modelo Impact, itens,
instrumentos e campos correspondentes**

ITENS	INSTRUMENTOS	CAMPOS – ITENS
COMPONENTE 1 – PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL		
Práticas organizacionais de gestão de desempenho	Avaliação suporte organizacional ao treinamento	6 a 10
Valorização do servidor	Avaliação suporte organizacional ao treinamento	11 a 27
Apoio gerencial ao treinamento	Avaliação suporte organizacional ao treinamento	28 a 36
COMPONENTE 2 – CARACTERÍSTICAS DO TREINAMENTO		
Área, carga horária e natureza do objetivo principal do curso	Análise documental	Sem roteiro específico
Desempenho e características do instrutor	Roteiro de observação do instrutor	1 a 54
Material didático	Roteiro de análise do material didático	1 a 13
COMPONENTE 3 – CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA		
Dados pessoais	Avaliação suporte organizacional ao treinamento	Campo 1
Dados funcionais	Avaliação suporte organizacional ao treinamento	Campo 2
Interesse no treinamento	Avaliação suporte organizacional ao treinamento	2
Pré-teste	Teste elaborado pelo instrutor	
COMPONENTE 4 – REAÇÃO		
Programação	Avaliação do módulo pelo servidor	1 a 7
Apoio ao desenvolvimento	Avaliação do módulo pelo servidor	8 a 10
Aplicabilidade e utilidade	Avaliação do módulo pelo srvidor	11 a 13
Resultados	Avaliação do módulo pelo servidor	14 a 21
Expectativas de suporte organizacional	Avaliação do módulo pelo servidor	22 a 24
Desempenho do instrutor	Avaliação do módulo pelo servidor	25 a 39
COMPONENTE 5 – APRENDIZAGEM		
Assimilação dos conteúdos	Pós-testes de Conhecimentos	-
COMPONENTE 6 – SUPORTE À TRANSFERÊNCIA		
Fatores situacionais de apoio	Impacto do treinamento no trabalho	13 a 21
Suporte material	Impacto do treinamento no trabalho	22 a 27
Conseqüências Associadas ao uso das novas habilidades	Impacto do treinamento no trabalho	28 a 34
COMPONENTE 7 – IMPACTO DO TREINAMENTO		
Impacto do treinamento no trabalho	Impacto do treinamento no trabalho	1 a 12

Fonte: ABBAD, 1999.

Após ter sido realizada uma leitura de quatro modelos de avaliação de treinamento existentes, será apresentado, a seguir, um estudo sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho, que é o tema central desta dissertação.

2.7. O que é Impacto do Treinamento no Trabalho?

O propósito deste trabalho é avaliar o Impacto do Treinamento no Trabalho que é a aplicação, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos em treinamento.

De acordo com a literatura, tem sido diversas as denominações sobre o impacto do treinamento no trabalho, porém mantém-se a mesma lógica.

Nos modelos clássicos internacionais de Kirkpatrick possuem (1975) e Hamblin (1978), o nível 3, denominado comportamento no cargo, possui o mesmo sentido e propósito que é o de aferir o efeito do treinamento no desempenho do indivíduo após o treinamento.

Os modelos nacionais, como o de Borges-Andrade (1982), intitulado MAIS, possui o componente denominado ambiente, o qual corresponde ao sétimo componente do modelo IMPACT, de Abbad (1999), cujo propósito de ambos, como os dos outros dois modelos estrangeiros, é o de aferir o efeito do treinamento no desempenho do indivíduo após o treinamento.

Para realização dessa pesquisa, o marco teórico utilizado é o IMPACT – Impacto do treinamento no trabalho, de Abbad (1999), que possui sete componentes.

Este modelo foi escolhido por ter sido elaborado por uma autora nacional, por já ter sido aplicado em outras pesquisas e validado. Além disso, este questionário avalia aspectos abrangentes como apoio da chefia, da organização etc, atendendo os objetivos desta pesquisa.

É preciso ratificar que o objetivo deste estudo é avaliar o sétimo componente do modelo IMPACT, denominado **Impacto do Treinamento no Trabalho**.

Porém, segundo Abbad (1999), como o treinamento é um dos múltiplos fatores que afetam o desempenho no trabalho, é a partir da medição da transferência de treinamento e da influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do participante ao treinamento que afere o impacto do treinamento no trabalho. Sendo assim, Abbad (1999) explica que, ao medir o impacto no treinamento, é preciso medir em termos de transferência de treinamento e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho subsequente ao treinamento.

Por essa razão, antes de explicar o que é Impacto do Treinamento no Trabalho, Abbad (1999) diz que é preciso compreender que esse termo congrega dois conceitos: o conceito de transferência de treinamento e o de desempenho no trabalho.

As expressões transferência de treinamento, transferência de aprendizagem e impacto no cargo têm sido usadas, segundo Abbad (1999), como sinônimos na área de psicologia organizacional. Ela afirma que a expressão transferência de aprendizagem tem uso genérico, enquanto o conceito de transferência de treinamento, na área de avaliação, tem conceito específico sobre o efeito de treinamentos formais planejados e executados em organizações de trabalho, sobre o desempenho e atitudes do público treinado.

Então, o conceito de transferência de treinamento, no modelo Abbad (1999, p. 26) é:

[...] a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento. Aquilo que o treinando transfere ou aplica no trabalho é uma nova forma de desempenhar antigas tarefas e ou, por outro lado, um novo tipo de desempenho que nunca antes havia sido exibido.

Estando esclarecido o conceito de transferência e a compreensão de que há necessidade de ocorrer a transferência de treinamento para que seja gerado impacto, é possível então compreender agora o conceito de Impacto do Treinamento no Trabalho.

O sétimo componente do Modelo IMPACT, de Abbad (1999, p. 104), intitulado Impacto do Treinamento no Trabalho, é definido como:

[...] a auto-avaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura do participante do treinamento a mudanças nos processos de trabalho.

Abbad (1999, p. 26) esclarece que o impacto se refere, principalmente, à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do treinamento em tarefa similar à aquela apreendida por meio do programa instrucional.

A autora ainda diz que o impacto “compreende efeitos a médio e longo prazos do treinamento no desempenho, motivação e atitudes da clientela” (p. 94).

Na tentativa de melhor compreensão, a autora traz o conceito de impacto que foi elaborado por outros autores. Assim ela diz (1999, p. 26):

Lima, Borges-Andrade e Vieira (1989), Paula (1992) e Leitão (1994), quanto aos efeitos de curso, definiram impacto em termos de: (1) utilização freqüente, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos, (2) melhoria da qualidade do desempenho e (3) diminuição do número de erros cometidos no trabalho.

A variável Impacto do treinamento no trabalho, segundo Menezes e Abbad (2002, p. 6) pode ser considerada também como “o efeito indireto do treinamento no desempenho dos treinandos na motivação ou atitudes”.

A expressão impacto do treinamento no trabalho, de acordo com Abbad (1999, p. 32) “compreende as noções de desempenho e motivação.” A autora afirma (p.33) que “o conceito de desempenho inclui ações direcionadas a metas” e ainda complementa (p.34) que

[...] o conceito de desempenho no trabalho é usado para exprimir conjuntos de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais.

Como explica Abbad (1999, p. 34), o conceito de desempenho compreende ainda “o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e

experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais componentes do saber fazer”.

E, quanto à forma de medir o Impacto do Treinamento no Trabalho, Abbad (1999), no seu modelo IMPACT, sugere duas formas: em profundidade e/ou em amplitude (ou largura).

A avaliação do impacto em profundidade (Abbad, 1999) visa mensurar o efeito do treinamento em tarefas relacionadas aos conteúdos específicos do curso de que participou. Essa avaliação não é objeto deste estudo.

No modelo IMPACT de Abbad (1999), o impacto do treinamento em amplitude é considerado o efeito do treinamento no desempenho produtivo do treinando, após o treinamento, no ambiente de trabalho. Medir o impacto em amplitude é medir os efeitos gerais do evento sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido no treinamento.

Propondo uma reanálise do conceito de impacto do treinamento em amplitude, Abbad (1999) é de opinião que essa noção teórica deveria ser atrelada à idéia de desempenho. Assim, o efeito do impacto do treinamento em amplitude deveria ser considerado como o efeito do treinamento no desempenho produtivo do treinando, no ambiente de trabalho, após o treinamento. A autora considera transferência de aprendizagem como sendo um conceito menos abrangente que o conceito de impacto, pois a transferência ocorre entre a situação de treinamento e a situação de trabalho.

Porém, Abbad (1999), fazendo uso da literatura sobre o tema, lembra que, para medir o Impacto do Treinamento no Trabalho, devem-se considerar alguns aspectos que podem interferir no processo de transferência do treinamento.

Por isso, Abbad e Sallorenzo (2001) propõem uma reflexão sobre algumas variáveis, ao afirmarem que “há fortes evidências empíricas mostrando, por exemplo, que uma habilidade aprendida em treinamento não é, muitas vezes, transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional. (p. 33)” As autoras esclarecem que, para

compreender os fenômenos da transferência e aprendizagem organizacional, que geram o impacto do treinamento no trabalho, é preciso considerar algumas variáveis como apoio organizacional, uso de novas habilidades no trabalho, etc.

O modelo IMPACT (Abbad, 1999) avalia algumas variáveis que podem afetar a transferência de treinamento. Essas variáveis são contempladas no sexto componente do modelo IMPACT, intitulado **Suporte à Transferência**, o qual retrata a opinião do participante quanto ao suporte ambiental dado para o uso e aplicação eficaz no trabalho das habilidades adquiridas no treinamento.

Com o objetivo de investigar a presença dessas condições no ambiente de trabalho, o sexto componente do modelo – Suporte à Transferência – consta de três subcomponentes, os quais são:

1. Fatores Situacionais de Apoio;
2. Suporte Material;
3. Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades. (Esses subcomponentes serão avaliados no questionário).

Os itens que integram o primeiro subcomponente, o qual é denominado **Fatores Situacionais de Apoio**, permitem que o participante avalie o apoio gerencial, social e organizacional que recebe para aplicar, no trabalho, as novas habilidades que foram apreendidas no treinamento. Dessa forma, o participante poderá avaliar se há oportunidade de praticar as novas habilidades, se recebe apoio da chefia imediata na remoção de possíveis obstáculos à transferência de aprendizagem, e se tem acesso às informações necessárias à aplicação dos novos conhecimentos no trabalho e outros fatores similares.

O segundo subcomponente, **Suporte Material** – parte integrante do sexto componente denominado Suporte à Transferência – permite que o participante dê sua opinião quanto à qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros disponíveis, e ainda se o ambiente físico do local de trabalho está adequado para a transferência.

O terceiro subcomponente do Suporte à Transferência é denominado **Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades**. Através desse subcomponente, o participante emite sua opinião sobre a reação dos colegas, pares ou superiores hierárquicos, quando de suas tentativas em aplicar, no trabalho, as novas habilidades apreendidas no treinamento. Essas reações podem ser manifestas de duas formas: favoráveis e desfavoráveis. Elas são favoráveis à aplicação de novas habilidades, quando se fazem elogios, manifesta-se apoio, etc. As reações são desfavoráveis quando há manifestações de descaso, indiferença e outras manifestações que inibem o participante quanto às suas tentativas de aplicação de novas habilidades, ou seja, de transferência.

Abbad (1999, p. 26) diz que

[...] o impacto do treinamento no trabalho nem sempre, pois, se reduz à transferência positiva de treinamento. Habilidades metacognitivas, estratégias de autogerenciamento, uso de ferramentas de informática, lógica, metodologia científica, técnicas de estimulação da criatividade, uma vez aprendidas, podem afetar o desempenho do indivíduo em muitas atividades que executa dentro da organização: seu comprometimento com o trabalho e sua abertura às mudanças, entre outros efeitos.

De maneira geral, conforme diz Abbad (1999), um treinamento deve melhorar o nível de desempenho da pessoa treinada em atividades similares e em outras que requerem novas habilidades, capacidades e ou atitudes. Além disso, os treinamentos podem fazer parte de programas de valorização de recursos humanos, que visam motivar e aumentar o grau de engajamento das pessoas com os objetivos organizacionais. Assim, o impacto do treinamento no trabalho deve abranger, além da noção de desempenho, o fator motivação.

A crença de Abbad e Sallorenzo (2001) é de que o treinamento isoladamente não é suficiente para garantir impacto positivo e duradouro no desempenho da pessoa treinada. Estratégias de gestão pós-treinamento devem ser adotadas visando tornar o ambiente de trabalho favorável à transferência de habilidades adquiridas. O comprometimento do corpo gerencial com o programa de treinamento é necessário para que seja efetivado o impacto positivo. De acordo com as autoras a falta de definição de objetivos que contemplem a aplicação de habilidades aprendidas em treinamento pode impedir ou dificultar tanto a transferência como o desempenho eficaz no cargo.

Contudo, Abbad e Sallorenzo (2001) afirmam que as abordagens de treinamento têm dado ênfase na criação de ambientes organizacionais que propiciem a aprendizagem contínua. Para essas pesquisadoras, saber e querer fazer algo de modo eficaz ou inovador não são condições suficientes à transferência positiva, ao considerar que as variáveis organizacionais podem dificultar a aplicação do conhecimento adquirido. Segundo elas, há evidências empíricas de que a falta de apoio organizacional pode impedir a transferência de uma nova habilidade aprendida em treinamento, entre elas o nível de estímulo, aprovação ao uso de novas tecnologias de trabalho, disposição para investir em programas de capacitação de pessoas, políticas de treinamento e desenvolvimento, políticas de incentivos, etc. Essas pesquisadoras (2001, p. 34) afirmam que “nesse sentido, um clima organizacional favorável e de suporte parece ser condição necessária, embora não suficiente, para garantir o sucesso do treinamento em ambientes organizacionais.”

Considerando que fatores variados podem impactar a transferência de treinamento, o questionário do modelo IMPACT compõe-se de dois blocos, a saber:

1. Primeiro Bloco – **Impacto do Treinamento no Trabalho** – (sétimo componente do modelo).
2. Segundo Bloco – **Suporte à Transferência** – (sexto componente).

O segundo bloco, Suporte à Transferência, está dividido em três seções:

- Fatores Situacionais de Apoio – (primeiro subcomponente do suporte à transferência)
- Suporte Material – (segundo subcomponente do suporte à transferência)
- Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades – (terceiro subcomponente do suporte à transferência)

O Impacto do treinamento no trabalho não pode ser medido, de acordo com orientação da autora (Abbad, 1999), sem levar em consideração os aspectos do **Suporte à Transferência**, que interferem no processo de transferência.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a metodologia, incluindo as características, o público-alvo e o instrumento de coleta de dados, assim como as razões da escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Para embasamento do estudo de caso, foi feito um levantamento teórico e científico, englobando os conceitos de aprendizagem individual e organizacional, treinamento, transferência de treinamento, impacto de treinamento no trabalho e de quatro modelos de avaliação de treinamento.

3.1. Características Básicas da Pesquisa

Esta dissertação pode ser caracterizada, quantos aos fins, de natureza descritiva. As pesquisas descritivas, de acordo com Vergara (2003), são adequadas a um estudo característico de uma determinada população. Neste estudo, o objetivo é avaliar o impacto do treinamento no trabalho, após a participação em um programa de desenvolvimento gerencial.

Quanto aos meios de investigação foram realizadas pesquisas: bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso (VERGARA, 2003).

Segundo Yin (2003) uma pesquisa de estudo de caso pode ser baseada em provas quantitativas e também qualitativas, assim como essa pesquisa que utilizou como instrumentos de coleta de dados um questionário com questões fechadas e abertas e uma entrevista.

A escolha de estudo de caso como estratégia para a presente pesquisa se fundamenta na afirmação de Yin (2003, p.19) de que:

os estudos de caso representam uma estratégia preferida quando (...) o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Geralmente, o estudo de caso é utilizado com o objetivo de “contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (YIN, 2003, p. 20).

De acordo com Gil (1999, p.72), o estudo de caso

é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.

Na visão de Yin (2003), o estudo de caso pode ser considerado como uma contribuição importante na construção de conhecimento e de nova teoria e ainda contribuir na geração de futuras investigações.

Algumas características fazem essa estratégia de pesquisa ser destaque, conforme lembra Yin (2003, p. 32):

“1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

2. A investigação de estudo de caso

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como outro resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.”

Concluindo, Yin (2003, p. 35) sintetiza que “os estudos de caso podem ser conduzidos e escritos por muitos motivos diferentes (...)”.

3.2. Descrição da População e Amostra da Pesquisa

A população da pesquisa foi constituída de 127 ex-participantes do PCR – Programa de Capacitação de Resultados, do ano de 2005, da Fundação Dom Cabral.

Foram recebidos 39 questionários, que se transformaram na amostra da pesquisa, representando 30% de retorno.

3.3. Instrumentos de Coleta de Dados

Nesta pesquisa foram utilizados como instrumentos de coleta de dados:

1. questionário da pesquisa – Anexo 1
2. seis questões abertas, anexas ao questionário - Apêndice B.
3. roteiro de entrevista, com quatro questões – Apêndice C.

A coleta dos dados foi realizada no período de junho a agosto de 2006.

3.3.1. Questionário da Pesquisa

O questionário é parte integrante do Modelo IMPACT, de Abbad (1999), o qual já foi aplicado na Tese de Doutorado da autora e também utilizado por outros pesquisadores.

Antes do envio do questionário, foi realizado um pré-teste com o objetivo de apurar o tempo que cada um gastaria para responder às 34 questões fechadas, resultando na média de sete minutos.

O questionário sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho, com 34 questões fechadas, foi encaminhado a esta população através de e-mail, uma única vez e concedido prazo de 20 dias para retorno.

Após o envio, foi feito contato telefônico e também reiterado uma vez. Entretanto, não foi possível encontrar um grande número de pessoas que se encontrava em viagem de trabalho, alguns de férias, etc.

Além das questões fechadas, o questionário continha ainda os dados demográficos, os quais foram analisados e serão apresentados no item Características Demográficas da Amostra.

De acordo com a autora do Modelo, Abbad (1999), os itens componentes do questionário já foram submetidos à validação estatística, por meio de análises fatoriais e análises de confiabilidade (Alpha de Cronbach)⁵ e revelou-se com alto índice de confiabilidade, de 0,90 (aproximadamente para 1.278 entrevistas) e 0,93 (aproximadamente para 600 entrevistados). A validação ocorreu no trabalho de pesquisa da autora do Modelo, para sua tese Doutorado em 1999, cuja pesquisa foi realizada no TCU – Tribunal de Contas da União, em Brasília.

O tempo transcorrido entre o treinamento e a aplicação da pesquisa variou, tendo em vista que foram realizadas três turmas de PCR durante o ano de 2005. A primeira turma iniciou em fevereiro; a segunda turma, em março e a terceira turma, em outubro de 2005.

O questionário de auto-avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho é dividido em dois blocos:

Bloco 1 – avalia o Impacto do treinamento no trabalho e tem 12 itens

Bloco II – avalia o Suporte à transferência e contém 22 itens

⁵ O coeficiente Alpha de Cronbach é uma medida de confiabilidade de consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. (Malhotra, 2004, p.264)

O Bloco I, que visa avaliar o impacto do treinamento no trabalho, é constituído de doze itens associados a uma escala de concordância do tipo Likert, cuja pontuação corresponde ao seguinte:

1. discordo totalmente da afirmativa
2. discordo um pouco da afirmativa
3. não concordo nem discordo
4. concordo com a afirmativa
5. concordo totalmente com a afirmativa.

O Bloco II, que avalia o Suporte à Transferência, condição essencial para que haja impacto, é o sexto componente do modelo. Está dividido em três seções, somando-se vinte e dois itens.

Os três subcomponentes do Suporte à Transferência são:

- 1 - Fatores Situacionais de Apoio, com nove itens – Seção um, do Bloco II;
- 2 - Suporte Material – com seis itens – seção dois do Bloco II; e
- 3 - Conseqüências associadas ao uso de novas habilidades, com nove itens, seção três do Bloco II

Os vinte e dois itens encontram-se associados a uma escala de cinco pontos, com as seguintes correspondências:

1 (nunca); 2 (raramente); 3 (algumas vezes); 4 (frequentemente); e 5 (sempre).

De acordo com a autora do Modelo IMPACT, Abbad (1999), foram utilizados os mesmos procedimentos de validação estatística utilizados na escala anterior. Dois fatores correlacionados entre si ($r = 0,36$): Fator 1: Suporte Gerencial e Social à

Transferência de treinamento e Fator 2: Suporte Material à Transferência de Treinamento, com índice de confiabilidade de 0,91 e 0,86, respectivamente para um número de 1205 entrevistados, e de 0,92 e 0,86 respectivamente para um número de 600 entrevistados na pesquisa IMPACT, de Abbad (1999).

3.3.2. Questões Abertas

Para compor a análise foram enviadas aos egressos, anexas ao questionários de questões fechadas, seis perguntas abertas. Porém, foi dada liberdade para responder apenas as questões fechadas, se quisesse.

Recebemos retorno de 12 respostas dos egressos.

As questões abertas encontram-se no Apêndice B.

3.3.3. Entrevista

Com o objetivo de conhecer a opinião do gerente do programa sobre os resultados deste estudo, foi realizada com esse profissional que tem papel estratégico dentro do processo de ensino e aprendizagem da FDC.

As quatro questões das entrevistas abordaram os aspectos que pareceram significativos nos resultados da pesquisa. Estes aspectos versaram sobre o aumento da motivação com a participação no treinamento; o pouco apoio dado pela chefia na transferência de treinamento, o comprometimento da empresa com o suporte material e o impacto do treinamento no trabalho.

A entrevista foi realizada em 10 de agosto de 2006, na FDC e as questões encontram-se no Apêndice C.

Os dados demográficos e o questionário estão no Anexo 1.

As questões abertas estão no Apêndice B.

O roteiro da entrevista está apresentado no Apêndice C.

3.4. Análise de Dados

O tratamento dos dados, para a presente pesquisa, contou com análise qualitativa e quantitativa. Os conteúdos das questões abertas do instrumento de coleta de dados, que continham a manifestação espontânea dos respondentes, foram analisados qualitativamente. As respostas espontâneas foram importantes para ilustração e confirmação dos dados quantitativos.

Os dados obtidos a partir do questionário, o qual continha 34 questões, foram analisados quantitativamente, utilizando-se o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) em sua versão 10.0.

A análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo serão apresentadas no próximo capítulo Análise dos resultados.

3.5. Descrição do Programa de Treinamento Investigado

A seguir é apresentado o **PCR – Programa de Capacitação para Resultados**. O PCR é um programa de desenvolvimento, destinado a gerentes, supervisores e líderes de processos e projetos, com responsabilidade sobre os resultados operacionais de equipes e/ou áreas funcionais. É ministrado pela Fundação Dom Cabral – FDC, um centro de desenvolvimento de executivos e empresas, localizado em Nova Lima – MG.

Partindo de uma abordagem prática, o Programa de Capacitação para Resultados – PCR reúne os conteúdos essenciais ao dia-a-dia dos gestores próximos aos níveis

operacionais, com ênfase na gestão de custos, pessoas e processos, pilares fundamentais na gestão por resultados.

O programa visa à capacitação dos executivos, a partir do compartilhamento de práticas e conceitos gerenciais, experiências e a correta utilização de ferramentas e instrumentos de gestão, com foco nos resultados empresariais. Realizado em duas etapas, o programa possibilita aos participantes a aplicação prática e imediata dos conteúdos abordados, com o uso de ferramentas específicas.

A QUEM SE DESTINA

Gerentes e líderes de processos e projetos, com responsabilidade sobre os resultados operacionais de equipes e/ou áreas funcionais. Recomendável que as empresas inscrevam um mínimo de três participantes para formação de massa crítica interna.

RESULTADOS

- Renovação das competências e habilidades gerenciais, com a atualização conceitual ligada a prática do dia-a-dia.
- Capacidade para utilizar modernas ferramentas de gestão.
- Aprendizagem dos participantes compartilhada, a partir da exposição da realidade de outras empresas e da ampliação de seu *network*.

EQUIPE TÉCNICA 2005

A equipe técnica do Programa de Capacitação para Resultados – PCR é formada por professores da FDC que combinam experiência empresarial, embasamento conceitual, excelência didática e vivência internacional de negócios.

Amyra Sarsur – FDC

Elisio Cardoso Ramos – FDC

José Luiz de Santana – FDC

Mércio Rosa – FDC

CONTEÚDO

Gestão de custos

Os impactos da gestão de custos nos resultados da empresa.

As bases conceituais da efetiva gestão dos custos empresariais.

Os elementos que impactam na relação risco–retorno.

Os princípios de análise estratégica da administração dos custos.

A performance dos negócios empresariais e agregação de valor.

Gestão de pessoas

A natureza do papel gerencial.

Gerenciando o grupo: o trabalho em equipe.

Postura gerencial: comunicação e relacionamento interpessoal.

O gerente como *coaching*.

Gestão de processos

A competitividade por meio da obtenção do Sincronismo Organizacional.

Analisando o contexto organizacional.

O fluxo dos processos e os novos processos.

Construindo um sistema de medição do desempenho de um processo.

Gerenciando a mudança.

Gestão da *performance*

A dimensão estratégica do controle e gerenciamento de resultados.

Indicadores de resultados e condutores.

Relação de causa–efeito entre os processos.

Balanco operacional: acompanhamento para o alcance e superação dos resultados compromissados.

Em 2005, foram realizadas três turmas, conforme calendário:

Primeira turma

1ª Etapa: de 28 de fevereiro a 4 de março

2ª Etapa: de 4 a 7 de abril

Número de participantes: 41

Segunda turma

1ª Etapa: de 29 de maio a 03 de junho

2ª Etapa: de 10 a 14 de julho

Número de participantes: 44

Terceira turma

1ª Etapa: de 02 de outubro a 07 de outubro

2ª Etapa: de 06 a 10 de novembro

Número de participantes: 42

Carga horária: 75 horas/aulas.

Local de Realização do Programa:

FDC – Centro Alfa – Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses

CEP 34000-000 – Nova Lima / MG – Brasil – Fone (31) 3589-7200

O programa foi criado em 1998 e já passaram por ele cerca de 500 participantes das mais variadas empresas, entre elas: ABB, Acesita, Belgo Mineira, Sadia, etc.⁶

3.6. Caracterização Fundação Dom Cabral – FDC

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos e empresas que, há 30 anos, constrói soluções educacionais integradas que combinam:

- **Desenvolvimento Empresarial**

São soluções construídas na perspectiva do cliente, aliando conteúdo à estratégia e à necessidade das empresas. Atendem a públicos dos diversos níveis funcionais, possibilitando o aprendizado coletivo e a formação de massa-crítica na busca de resultados para a empresa. O grande diferencial dos programas é valorizar e potencializar o conhecimento existente na própria empresa.

- **Desenvolvimento do Gestor**

São programas com foco no desenvolvimento do indivíduo e na sua atuação na empresa. Muitos são realizados em parceria com escolas internacionais e abordam temas de gestão geral e específicos como marketing, logística e finanças. Propiciam a aplicação prática de conceitos, desenvolvendo no indivíduo a capacidade de aprender fazendo. O PCR, programa avaliado, enquadra-se na categoria de Desenvolvimento do Gestor.

- **Pós-graduação**

Fundamenta-se na perspectiva da educação continuada, centrada na realidade empresarial e voltada para o crescimento do indivíduo como pessoa e gestor. Contempla níveis diversos de formação – de especialização a mestrado – e se complementa de forma conveniente aos participantes.

⁶ Fonte: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Programa de capacitação para resultados – PCR**. Nova Lima: FDC, 2006. 6p. (Folder)

- Parcerias Empresariais

Por meio de parcerias empresariais, a Fundação Dom Cabral estimula a troca de experiências entre e intra-empresas, conciliando, de forma estratégica, conceitos e práticas que possibilitam a aprendizagem coletiva e a busca compartilhada de soluções. Constitui-se um rico intercâmbio no campo da gestão.

A Fundação Dom Cabral diferencia-se das escolas tradicionais de negócios, porque é orientada para formar equipes que vão interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas, resultado da conexão que faz entre teoria e prática de efetivas tecnologias de gestão. Essa prática é reforçada pelo trabalho interativo de sua equipe técnica, que combina formação acadêmica com experiência empresarial.

A filosofia e a vocação para a parceria fundamentaram sua articulação internacional, através de acordos com grandes *business schools* do mundo, com as quais mantém parceria em programas de desenvolvimento de executivos, intercâmbio e pesquisas conjuntas entre os professores das instituições: INSEAD na França, KELLOGG nos Estados Unidos e a SAUDER no Canadá.

A FDC coloca à disposição do mundo empresarial o *campus* Aloysio Faria, em Alphaville, Nova Lima – região metropolitana de Belo Horizonte –, dotado de infraestrutura comparável às das melhores escolas de negócio: auditório de 274 lugares, dois anfiteatros com capacidade para 70 pessoas cada, seis salas de aulas modulares, 31 salas de trabalho em grupo, centro de produção e treinamento educacional, núcleo de ensino a distância, área administrativa, além de espaço cultural, museu empresarial e centro de informações. O *campus* conta ainda com o Caesar Business Hotel, um moderno *flat* com 123 apartamentos e infra-estrutura de lazer. Já os Programas de Especialização da FDC são realizados na Unidade BH, centro educacional que oferece completa infra-estrutura aos seus alunos, em região central de Belo Horizonte. Circulam, anualmente, pelos seus programas abertos e em empresas, aproximadamente, quinze mil executivos, de empresas de médio e grande porte.

Em 2006, a Fundação Dom Cabral foi classificada entre as 19 das 50 melhores escolas de negócio do mundo no ranking do jornal *Financial Times*. A FDC foi classificada pelo terceiro ano consecutivo como a única escola brasileira citada e a melhor classificada da América do Sul. A presença neste ranking posiciona a FDC como líder brasileira e sul-americana.”⁷

⁷ Fonte: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Nova lima: FDC, 2006. 2p. (Mimeografado).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo objetiva analisar os resultados da pesquisa e está dividido em quatro blocos, a saber:

1. Características demográficas da amostra
2. Análise dos resultados da pesquisa quantitativa
3. Análise dos dados qualitativos
4. Análise comparativa com outra pesquisa

4.1. Características Demográficas da Amostra

Visando atender aos objetivos da pesquisa, os dados demográficos dos egressos como idade, sexo, cargo, nível de escolaridade, cargo e tempo de serviço foram contemplados no questionário.

As características demográficas são demonstradas nos Gráficos de 1 a 5.

4.1.1. Análise do Cargo

A análise dos questionários revelou que 49% dos respondentes ocupam cargo gerencial. Essa composição é significativa no resultado da pesquisa, pois é o maior índice. Em segundo lugar, a figura mostra o percentual de 38% para a opção outro cargo. O índice de 5% da amostra ocupa cargo de supervisor. O menor índice de resposta obtido foi o de 3%, respondido pelos que ocupam o cargo de diretor. Esse resultado está coerente com o público-alvo do programa, que são gerentes,

supervisores e líderes de processos e projetos, com responsabilidade sobre os resultados operacionais de equipes e/ou áreas funcionais.

O cargo considerado nesta pesquisa é o atual. Não foi feita nenhuma investigação sobre qual era o cargo ocupado pelo egresso no período em que participou do treinamento.

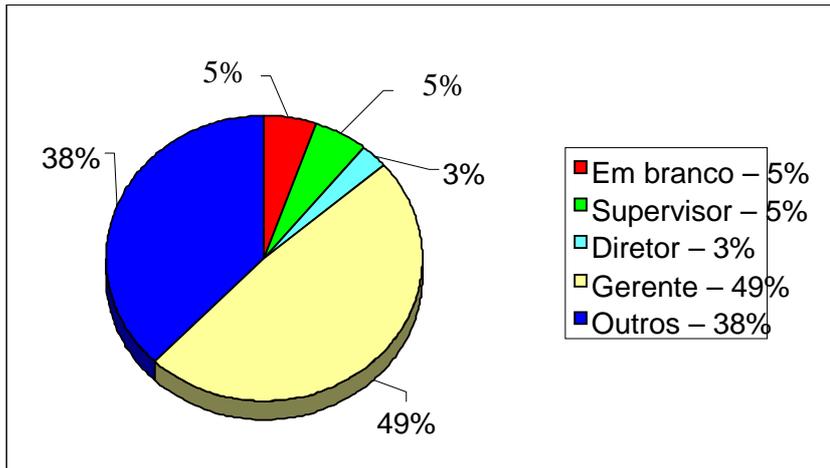


Gráfico 1 – Análise do cargo

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

4.1.2. Análise do Gênero

O GRÁFICO 2 demonstra que a amostra é constituída, predominantemente, de pessoas do sexo masculino. O índice de participação do sexo feminino é de apenas 3%, contra 97% do sexo masculino.

Entretanto, a população analisada já era constituída com 79% de pessoas do sexo masculino e 21% do sexo feminino, o que é retratado igualmente nos resultados da pesquisa. Porém é possível notar que esta proporção se acentuou na amostra analisada.

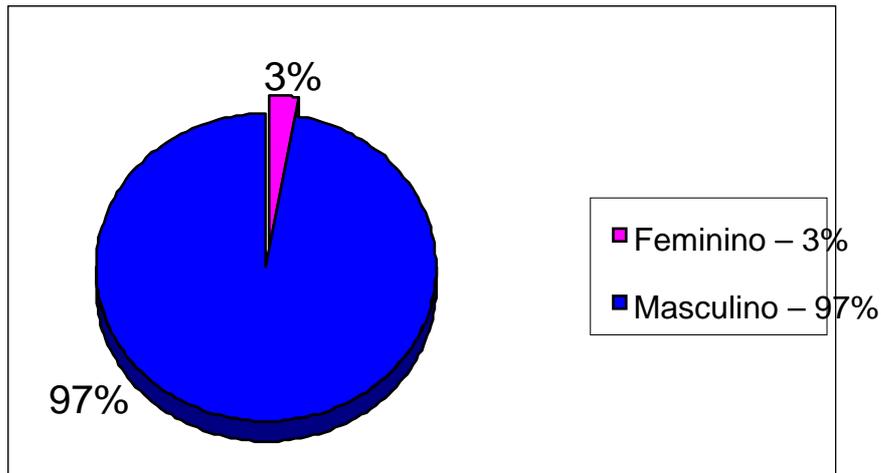


Gráfico 2 – Análise do gênero

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

4.1.3. Faixa Etária

Quanto à faixa etária, os resultados demonstraram uma concentração na faixa entre 31 a 40 anos, representada por 60% de resposta. Em seguida, encontra-se o índice de 27% para os que estão na faixa de 41 a 50 anos. O gráfico mostra que 5% encontram-se entre 51 a 60 anos de idade e os 5% restantes estão na faixa de 21 a 30 anos.

Os dados demográficos dessa pesquisa revelaram que a maior parte dos empregados está na faixa de 31 a 40 anos de idade.

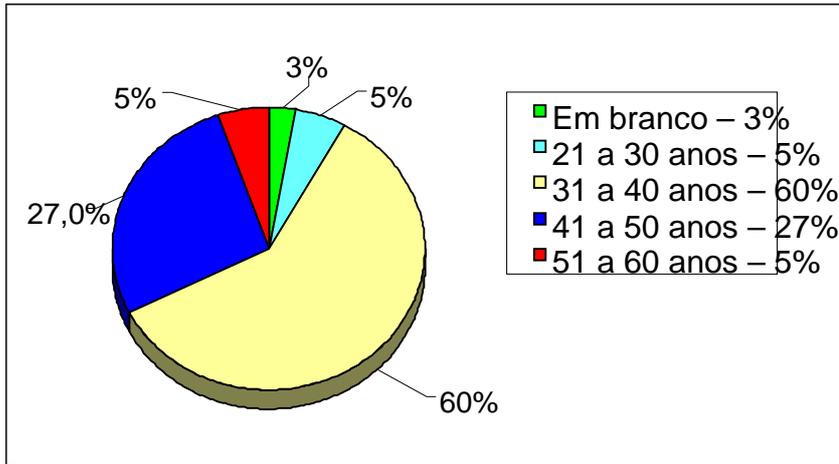


Gráfico 3 – Faixa etária

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

4.1.4. Nível de Instrução

A análise do nível de escolaridade da amostra revelou que 35% deles possuem curso superior completo, 49% possuem especialização e, por último, 16% responderam que são mestres.

No questionário, havia espaço para assinalar segundo grau completo, primeiro grau completo, mas esses itens não foram assinalados por nenhum dos respondentes.

É importante esclarecer que, para participar do PCR, a graduação não é pré-requisito, mas sim a experiência e o vínculo com empresas. Apesar de a graduação não ser requisito no programa PCR, o gráfico demonstrou que não há nenhum participante sem o curso superior completo.

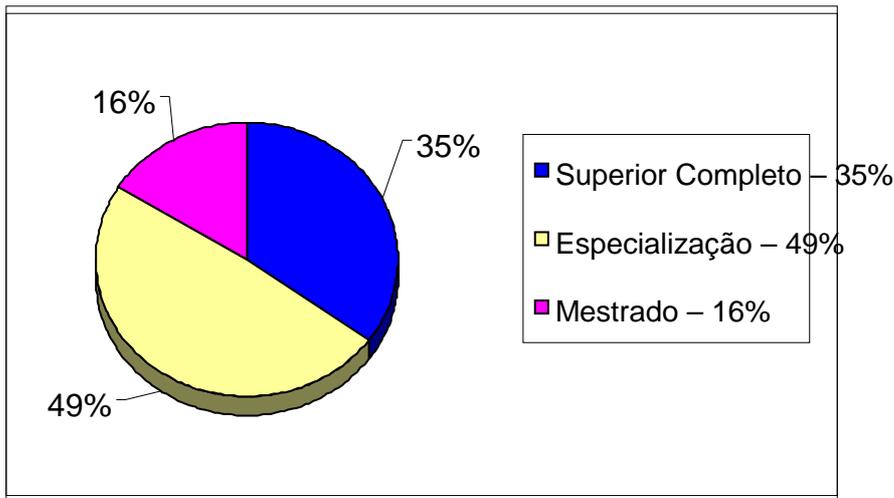


Gráfico 4 – Nível de instrução

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

4.1.5. Tempo de Casa na empresa atual

No intervalo de 1 a 5 anos de casa, encontra-se 26% da amostra. O indicador de 21% de respostas foi dado pelos que estão no intervalo de 6 a 10 de anos de casa. Acima de 21 de anos de casa, encontram-se 18% de amostra. E 5% encontram-se na faixa de 11 a 15 anos de casa, sendo o mesmo índice de 5% para os que estão com 16 a 20 anos de casa.

Os resultados mostram que a população dessa pesquisa tem relativamente bastante tempo de casa em suas empresas.

De acordo com o GRÁFICO 5, houve 25% de abstenção no quesito tempo de casa. É possível que esse índice tenha ocorrido em consequência de a pergunta ter sido formulada de forma aberta.

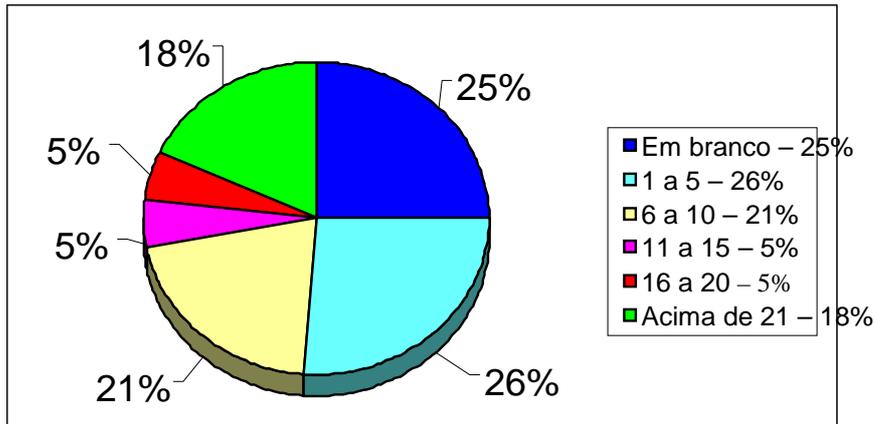


Gráfico 5 – Tempo de casa na empresa

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

4.2. Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa

O questionário é dividido em dois blocos, o qual avalia simultaneamente dois componentes do Modelo IMPACT: o sétimo componente, Impacto do Treinamento no Trabalho e o sexto componente, intitulado Suporte à Transferência.

O Impacto do Treinamento no Trabalho é avaliado com o Bloco I, que contém uma única seção, com doze itens. Anexo 1

O Suporte à Transferência, condição essencial para que haja impacto, é o sexto componente, avaliado com o Bloco II, que contém três seções, com vinte e dois itens. Anexo 1

Como o componente **Suporte à Transferência**, é constituído de três subcomponentes (Fatores Situacionais de Apoio, Suporte Material e Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades), o Bloco II está dividido em três seções, correspondendo a cada um dos subcomponentes:

Seção I – com nove itens - avalia os Fatores Situacionais e Apoio

Seção II – com seis itens – avalia o Suporte Material

Seção III – com sete itens – avalia as Conseqüências Associadas ao Uso das Novas Habilidades.

Cada uma das seções é analisada separadamente:

4.2.1. Análise dos resultados do Bloco I – Impacto do Treinamento no Trabalho

4.2.2. Análise dos resultados do Bloco II – Suporte à Transferência

4.2.1. Análise dos Resultados do Bloco I – Impacto do Treinamento no Trabalho – Seção I

O questionário é constituído de doze itens associados a uma escala de concordância do tipo Likert, cuja pontuação corresponde a:

1. discordo totalmente da afirmativa;
2. discordo um pouco da afirmativa;
3. não concordo nem discordo;
4. concordo com a afirmativa;
5. concordo totalmente com a afirmativa.

A análise do primeiro bloco do questionário, seção 1, contendo 12 itens, segue os mesmos critérios utilizados pela autora do Modelo (Abbad, 1999, p. 156), para a qual as freqüências de respostas de concordância (4 e 5) e as de discordância (1 e 2) foram somadas entre si, a fim de facilitar a descrição desses resultados.

A TAB 1, numa avaliação global, retrata uma auto-avaliação satisfatória em relação ao Impacto do Treinamento no Trabalho.

Para esta primeira seção do questionário, as médias mantiveram-se na escala de 3,28 a 4,13, retratando bons índices de concordância, conforme TAB. 1.

TABELA 1 – Percepção dos egressos sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho

1. Impacto do Treinamento no Trabalho						
Cód.	ITENS	Média	D. P.	%D	%N/N	%C
Imp 1	Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	3,46	0,88	15%	33%	52%
Imp 2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento	3,90	0,68	5%	13%	82%
Imp 3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,74	0,68	5%	23%	72%
Imp 4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	3,62	0,81	10%	28%	62%
Imp 5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	3,41	0,72	10%	41%	49%
Imp 6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,82	0,82	5%	28%	67%
Imp 7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,28	0,79	13%	46%	41%
Imp 8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	4,13	0,86	3%	15%	82%
Imp 9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	3,62	1,02	13%	31%	56%
Imp 10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,56	0,88	8%	38%	54%
Imp 11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	3,74	0,94	8%	21%	71%
Imp 12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	3,54	0,76	5%	46%	49%

D.P. – Desvio padrão; %D – Discordo totalmente e discordo um pouco da afirmativa; %N/N – Não concordo nem discordo; %C – Concordo um pouco e Concordo totalmente com a afirmativa.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

O resultado desta pesquisa demonstrou elevado grau de concordância dos egressos em relação ao aumento da motivação no trabalho com a participação no treinamento. O índice de 82% de respostas para o item (Imp8) "*Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho*", expressa uma avaliação positiva para a grande maioria da amostra. O efeito é positivo quanto ao aumento da motivação com a participação no treinamento. A média para esse item foi de 4,13.

Numa escala decrescente, aparece a média de 3,90, que se refere ao item (Imp2) "*Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.*" De acordo com a tabela, o percentual de concordância para esse item foi também de 82%, considerado um resultado significativo para a organização, na perspectiva de que o egresso coloca em prática o que aprendeu.

A pesquisa projeta um índice de concordância de 72% para o item (Imp3) "*As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento*". Na percepção da grande maioria, representada por 72% dos egressos, o treinamento gerou efeito significativo ao diminuir os índices de erros. Para esse item, a média foi 3,76.

Com média de 3,67, a afirmativa (Imp11) "*Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho*", obteve também 72% de concordância. Esse resultado retrata a receptividade da grande maioria as mudanças no trabalho após participação no treinamento.

Merece também destaque a avaliação feita ao item (Imp6) "*A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento*", cuja média foi de 3,81. O índice de concordância foi de 67% ao item que indagou sobre o efeito na melhoria da qualidade do trabalho, após participar do treinamento.

A maioria, representada por 52% da amostra, respondeu positivamente ao item (Imp1) "*Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no*

treinamento". Esse item obteve média de 3,46 e revela que os egressos têm utilizado com frequência o que foi aprendido no treinamento.

Com base nos índices da pesquisa, é possível estabelecer uma associação de efeitos seqüenciais entre os itens que apresentaram índices satisfatórios.

Em resumo esses índices revelam que:

- há aumento da motivação com a participação no treinamento
- os egressos aproveitam todas as oportunidades para colocar em prática o que aprendeu
- os erros diminuíram com as habilidades aprendidas
- os egressos sentem-se mais abertos a mudanças
- utilizam com frequência o que foi aprendido no treinamento.

Os resultados da pesquisa parecem estar em concordância com a descrição de Abbad (1999) de que, de maneira geral, um treinamento deve melhorar o nível de desempenho da pessoa treinada em atividades similares e em outras que requerem novas habilidades, capacidades e ou atitudes. Além disso, a autora ressalta que os treinamentos podem fazer parte de programas de valorização de recursos humanos, que visam motivar e aumentar o grau de engajamento das pessoas com os objetivos organizacionais. Assim, o impacto do treinamento no trabalho deve abranger, além da noção de desempenho, o fator motivação.

4.2.2. Análise dos Resultados do Bloco II – Suporte à Transferência – Seções de 1 a 3

A Avaliação do Suporte à Transferência, Bloco II, compreende três seções:

- Fatores Situacionais de Apoio – seção 1 – com nove itens
- Suporte Material – seção 2 – com seis itens
- Conseqüências Associadas ao Uso das Novas Habilidades – seção 3 – com sete itens

4.2.2.1. Avaliação dos Fatores Situacionais de Apoio – Seção 1

Os fatores situacionais de apoio, contendo nove itens, de acordo com Abbad (1999), permitem que o participante avalie o apoio gerencial, social e organizacional que recebe para aplicar no trabalho as novas habilidades que foram aprendidas no treinamento.

Como o treinamento é um dos múltiplos fatores que afetam o desempenho no trabalho, é a partir da sua medição de transferência e de influência exercida por ele sobre o desempenho subsequente que se afere seu impacto no trabalho. Sendo assim, Abbad (1999) explica que, ao medir o impacto do treinamento, é preciso medir em termos de transferência e da influência que o evento instrucional exerceu sobre o desempenho subsequente à participação nele.

A TAB. 2 apresenta as médias e desvios padrões das respostas da amostra aos itens de Fatores Situacionais de Apoio, que são parte do Suporte à Transferência.

Seguindo o mesmo critério de avaliação utilizado pela autora do Modelo IMPACT (Abbad, 1999), para possibilitar a identificação de eventuais tendências nas respostas aos itens estudados, as freqüências de respostas “nunca” e “raramente” (1 e 2) e “sempre e “frequentemente” (4 e 5) foram somadas entre si”.

- nunca / raramente – **N / R**
- às vezes – **A / V**
- freqüentemente / sempre – **F / S**

A percepção dos egressos em relação ao apoio gerencial, social (do grupo de trabalho) e organizacional recebido para aplicar as novas habilidades, está retratada na TAB. 2. Para alguns itens, os níveis de concordância não se demonstraram satisfatórios, conforme mostra as oscilações das médias, entre 2,41 a 3,44.

Os resultados da avaliação da amostra, para o item (Imsit20), *“Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades”*, atingiram 64% de respostas para o somatório de “nunca” e “raramente”. Esse é o percentual que revela o grau de insatisfação dos egressos com a falta de atitude da chefia em criar oportunidades para planejar o uso das novas habilidades.

Na seqüência, os resultados mostram que 56% responderam nunca ou raramente ao item (Imsit18) *“Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquirir no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe”*. A maior parte dos respondentes manifestou que a chefia nunca ou raramente remove os obstáculos ou as dificuldades existentes para aplicação das habilidades aprendidas no treinamento.

O terceiro ponto que pode ser considerado insatisfatório é o que se refere ao encorajamento da chefia para uso das novas habilidades, cuja manifestação foi através do item (Imsit 9) *“Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no trabalho, o que aprendi no treinamento”*. O resultado representado por 54% das respostas revela que a maioria dos egressos não tem sido encorajada pela chefia para aplicar no trabalho o que aprendeu no treinamento.

Conclui-se que os itens da seção de fatores situacionais de apoio, de acordo com a avaliação feita pelos egressos, não obtiveram resultados satisfatórios, quanto ao apoio gerencial, social e organizacional para aplicar, no trabalho, as novas

habilidades aprendidas no treinamento. Os egressos manifestaram-se negativamente quanto à oportunidade para praticar as novas habilidades, à falta de apoio da chefia imediata na remoção de possíveis obstáculos e ao planejamento e encorajamento para praticar o que foi aprendido em treinamento.

De maneira geral, contrapondo-se aos resultados apresentados na TAB. 1, que demonstraram índices satisfatórios do impacto do treinamento no trabalho, a TAB. 2, retrata, de maneira geral, a percepção dos egressos pela falta de apoio da chefia para transferência de treinamento.

É importante considerar que, na visão de Hamblin (1978), as pessoas necessitam de ajuda para compreender seu próprio comportamento e, ao recebê-las, podem superar suas deficiências comportamentais. Ele acredita ainda que seja possível que os treinandos não apliquem os conhecimentos por faltar-lhes o componente atitude.

Com base também na afirmação de Senge (1998), de que o aprendizado organizacional ocorre somente através das pessoas que aprendem, os resultados da pesquisa indicam que as organizações parecem pouco beneficiadas com o aprendizado de seus colaboradores, que são os propósitos do investimento em treinamento. Considerando a afirmação de Hamblin (1978) e de Senge (1988), o desafio organizacional é o de criar uma infra-estrutura que converta a aprendizagem individual, adquirida em treinamento, para a consecução dos objetivos organizacionais e na criação de vantagem competitiva sustentável.

TABELA 2 – Percepção dos Egressos sobre os Fatores Situacionais de Apoio

2. Fatores Situacionais de Apoio						
Código	ITENS	Média	D. P.	%N/R	%AV	%F/S
Imsit13	Tenho tido oportunidade de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento	3,44	0,64	5%	49%	46%
Imsit14	Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	2,77	0,90	36%	46%	18%
Imsit15	Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento	3,33	0,90	18%	33%	49%
Imsit16	Os prazos de entrega de trabalho inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.	2,69	0,92	41%	38%	21%
Imsit17	Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho.	3,03	0,71	23%	51%	26%
Imsit18	Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.	2,41	0,79	56%	36%	8%
Imsit19	Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no trabalho, o que aprendi no treinamento.	2,53	0,89	54%	31%	13%
Imsit20	Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	2,46	1,10	64%	15%	21%
Imsit21	Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	3,10	1,02	26%	36%	38%

Legenda: D.P. – Desvio Padrão; % N / R – Nunca e Raramente; % A / V – Algumas Vezes; % F / S – Frequentemente e Sempre.

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

4.2.2.2. Avaliação do Suporte Material – Seção 2

O Suporte Material é o segundo subitem do Suporte à Transferência. Esse subitem, de acordo com Abbad (1999), permite que o participante dê sua opinião quanto a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, e ainda se o ambiente físico do local de trabalho está adequado para proceder a transferência. O suporte material é avaliado através de seis itens.

Seguindo os mesmos critérios de análise adotados por Abbad (1999), e visando concentrar as respostas dos questionários, as freqüências das respostas “raramente” e “nunca” (1 e 2) foram somadas, assim como as freqüências de “sempre” e “frequentemente” (4 e 5), resultando apenas três escalas:

- nunca / raramente – **N / R**
- às vezes – **A / V**
- freqüentemente / sempre – **F / S**

Os resultados dessa análise encontram-se na TAB. 3. Observa-se que os egressos avaliaram de forma satisfatória a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, e ainda a adequação do ambiente físico do local de trabalho para o suporte à transferência. As médias mantiveram-se acima de 4, e os percentuais de respostas para “sempre” e “frequentemente” variaram em torno de 77% a 95%, nos nove itens dessa seção.

O menor percentual de respostas de concordância foi dado ao item (Imat26) – *“O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento”*, com 77% do somatório de “sempre” e “frequentemente”. Para esse item, os 23% restantes responderam “algumas vezes”. Para “raramente” e “nunca”, não houve nenhuma pontuação.

Dois itens apresentaram índice elevado de concordância. Um deles, o item (Imat24), *“Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas*

condições de uso”, obteve 95% de respostas no somatório de “sempre e frequentemente”. O segundo item, que foi também muito bem avaliado, é o (Imat25), “*As ferramentas de trabalho (micros, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades*”, com 95% de respostas no somatório de “sempre” e “frequentemente”. As respostas revelaram que a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros foram muito bem avaliados pelos egressos. Além desses itens, o ambiente de trabalho também é adequadamente tratado pelas organizações, de acordo com os egressos.

TABELA 3 – Percepção dos Egressos sobre o Suporte Material

3. Suporte Material						
Código	ITENS	Média	D. P.	%N/R	%AV	%F/S
Imat22	Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.	4,13	0,77	5%	8%	87%
Imat 23	Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.	4,00	0,92	8%	10%	82%
Imat24	Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	4,31	0,66	3%	3%	95%
Imat25	As ferramentas de trabalho (micros, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	4,38	0,78	3%	3%	95%
Imat26	O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.	4,23	0,81	0%	23%	77%
Imat27	Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento.	4,26	0,79	3%	13%	85%

Legenda: D.P. – Desvio Padrão; % N / R – Nunca e Raramente; % A / V – Algumas Vezes; % F / S – Frequentemente e Sempre.

Fonte: dados extraídos da pesquisa de campo.

Na visão dos egressos, conforme mostra a TAB. 3, as organizações têm dado suporte material , para a transferência de treinamento.

4.2.2.3. Avaliação das Conseqüências Associadas ao Uso das Novas Habilidades – Seção 3

O terceiro subcomponente, denominado **Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades** permite que o participante emita sua opinião sobre a reação dos colegas, pares ou superiores hierárquicos, quando tentam aplicar, no trabalho, as novas habilidades aprendidas no treinamento. Consideram-se como reações favoráveis os elogios, as manifestações apoio, etc. As reações são desfavoráveis quando há descaso, indiferença e outras que possam inibir as tentativas do egresso de aplicação de novas habilidades.

O resultado das conseqüências associadas ao uso de novas habilidades é demonstrado na TAB. 4.

Os mesmos procedimentos de somatório das respostas de “Nunca” e “Raramente” (1 e 2) e as de “Frequentemente” e Sempre” (4 e 5) foram aplicados na TAB. 4.

As médias para esses últimos itens apresentaram-se entre 1,97 a 3,64, demonstrando uma grande variabilidade nas respostas.

TABELA 4 – Percepção dos egressos sobre as Conseqüências Associadas ao uso das novas habilidades

4- Conseqüências Associadas ao uso das novas habilidades						
Código	ITENS	Média	D. P.	%N/R	%AV	%F/S
Icon28	Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.	3,64	0,67	5%	31%	64%
Icon29	Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	3,41	0,79	15%	31%	54%
Icon30	Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	2,56	0,72	51%	38%	10%
Icon31	Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex. lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	2,21	0,89	69%	21%	10%
Icon32	Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	3,05	1,00	31%	25%	44%
Icon33	Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	2,21	0,98	67%	21%	13%
Icon34	Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.	1,97	0,96	72%	21%	8%

Legenda: D.P. – Desvio Padrão; % N / R – Nunca e Raramente; % A / V – Algumas Vezes; % F / S – Frequentemente e Sempre.

Fonte: dados extraídos da pesquisa de campo.

Dos sete itens que compõem essa quarta seção, três deles foram considerados positivos na visão dos egressos, dois chamaram a atenção pelo índice de avaliação negativa, e os outros dois restantes mantiveram-se na média.

Os três itens avaliados de forma positiva versam sobre: 1) a postura da empresa em não ressaltar os aspectos negativos em relação ao uso de novas habilidades; 2) o recebimento de apoio dos colegas; 3) consideração às sugestões dadas pelos egressos.

O primeiro da série dos bem avaliados foi o relativo à postura da organização em não salientar os aspectos negativos, item (Icon31) que diz: “Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex. lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso de novas habilidades”. Com 69% de respostas para nunca e raramente, sob o ponto de vista da maioria, as organizações não salientam os aspectos negativos. Este resultado é indicativo de uma postura positiva das organizações, conforme revelado pelas respostas dos egressos.

Na seqüência, o item (Icon28) “Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração”, obteve média de 3,64 e 64% de concordância no somatório de “sempre” e “frequentemente”. Esse índice demonstra um grau de satisfação dos ex-treinandos quanto à aceitação, por parte da organização, das sugestões dadas por eles sobre o que foi ensinado no treinamento,

O último item, em que a percepção dos entrevistados é positiva, faz menção ao apoio que se recebe dos colegas mais experientes. O resultado atingiu a casa de 54% de respostas no somatório de “sempre” e “frequentemente”. O item avaliado foi: (Icon29) “Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento”.

De acordo com os resultados, na seqüência decrescente dos índices de concordância, os egressos demonstram satisfação quando: as sugestões dadas são levadas em consideração; a organização não ressalta os aspectos negativos; e ainda os colegas dão apoio ao tentar usar no trabalho o que foi aprendido no treinamento. Esses três itens, ao serem avaliados positivamente, são indicadores de uma transferência positiva.

Como já citado anteriormente, a TAB. 4 demonstrou grande variabilidade de respostas aos itens, e dois deles com resultados negativos são comentados a seguir.

Iniciando-se pelo item (Icon34) “*Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades adquiridas no treinamento*”, o índice foi de 72% no somatório

de “nunca” ou “raramente”. Esse resultado parece indicativo de que a organização pode estar perdendo a oportunidade de aprender com seus colaboradores, por não discutirem com eles sobre os erros cometidos ao utilizarem as habilidades adquiridas no treinamento.

Considerado também índice elevado de insatisfação as respostas para “nunca” e “raramente” foram de 67% através do item (Icon33) “*Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo*”. Igualmente, os egressos responderam que não recebem orientação quando necessitam, em função das dificuldades encontradas para aplicar no trabalho, de forma eficaz, o que aprenderam no treinamento. Essa atitude da chefia demonstra que há incongruência de comportamento quanto aos objetivos da organização.

A falta de apoio da chefia ao ex-treinando para aplicação das novas habilidades aprendidas, o que já havia sido demonstrado na TAB. 2 que avaliou os Fatores Situacionais de Apoio, é retratada também na seção que avalia as Conseqüências Associadas ao Uso de novas Habilidades. A grande maioria, representada por 72%, é de opinião que a chefia nunca e/ou raramente chama a atenção quando se cometem erros ao utilizarem as habilidades adquiridas no treinamento e 67% concordam que nunca e/ou raramente recebem ajuda quando encontram dificuldades na aplicação eficaz das novas habilidades.

Essa falta de apoio da chefia é ressaltada por Hamblin (1978). Esse autor defende que as pessoas necessitam de ajuda para compreender seu próprio comportamento e ao recebê-las podem superar suas deficiências comportamentais. Às vezes, os egressos não aplicam os conhecimentos adquiridos no treinamento por faltar-lhes o componente atitude. Os resultados revelaram que a omissão da chefia em não chamar a atenção dos egressos quando cometem erros e a falta de apoio quando encontram dificuldades para aplicar as novas habilidades adquiridas em treinamento são contrárias às orientações de Hamblin (1978).

A verificação dos resultados mostrou que o item (Icon30) “*Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento*” obteve 51% de resposta para “nunca” e “raramente”. A

maioria é de opinião que a organização reconhece os esforços despendidos para aplicar no trabalho as novas habilidades.

Por outro lado, o item (Icon32 “Tenho *recebido elogios quando aplico corretamente as novas habilidades que aprendi no treinamento*” obteve 44% de respostas para o somatório de “sempre” e “frequentemente”. A prática de elogios tem sido pouca expressiva e as organizações podem incentivar a pratica mais constante dos elogios para atingir melhores resultados.

É interessante observar que, ao mesmo tempo em que 51% dos egressos demonstram que suas tentativas em aplicar no trabalho as novas habilidades são percebidas pela organização, 44% compartilham da opinião de que recebem elogios quando aplicam corretamente as novas habilidades. Esses percentuais de respostas parecem demonstrar uma carência de cultura receptiva ao processo de aprendizagem contínua, voltada ao estímulo da aplicação das novas habilidades aprendidas em treinamento, visando ao melhor e maior aproveitamento pelas organizações da aprendizagem de seus colaboradores.

4.3. Análise dos Dados Qualitativos

Os dados qualitativos são constituídos de seis questões abertas dos egressos e uma entrevista, de quatro questões, realizada com o gerente do Projeto.

4.3.1. Análise das Questões Abertas

Com o objetivo de enriquecer a análise do impacto do treinamento no trabalho e da transferência de treinamento, foram enviadas, juntamente com o questionário, seis questões abertas, para que, de livre e espontânea vontade, os egressos decidissem responder ou não. Foram obtidas doze respostas.

De maneira geral, o grupo avaliou a participação no PCR de forma positiva, conforme respostas a uma questão aberta que foi: “Qual é a contribuição para as empresas com a participação de seu colaborador no PCR?”.

Na percepção dos egressos a participação no treinamento gerou aumento da motivação até a melhoria da *performance*, confirmando os resultados da pesquisa quantitativa, apresentados na TAB. 1.

Os resultados encontram ressonância na literatura, como a visão de alguns autores, de que o treinamento está ligado ao processo produtivo, na perspectiva de se produzir mais, quando ele reúne informações e métodos para tornar o processo produtivo mais rápido (BENI, LUCHETI E POERNER, 2002).

Alguns depoimentos dos egressos podem confirmar os resultados da pesquisa quantitativa, e também os achados da pesquisa bibliográfica, sobre a melhoria dos resultados, quando apresentam seus pontos de vista sobre a contribuição para suas empresas com a participação no PCR:

Um maior foco na redução de custos, melhorias dos processos e motivação das pessoas, por parte dos participantes. E2

O empregado que participa do PCR recebe uma gama de conhecimentos em várias áreas, o que na minha opinião contribui para que possa ter uma visão mais macro do negócio da empresa. E4

Motivação, inspiração, conteúdo pratico, técnico, *benchmarking* e atualização. E5

Maior agilidade na identificação de rupturas nos processos e também uma maior participação em trabalhos de equipes de seu colaborador. E6

Melhor visualização das variáveis que agregam valor para maximização do resultado final da empresa. E10

Consegue-se retorno, com ganhos de produtividade, bem como a multiplicação do conhecimento adquirido. E12

As ações de treinamento e desenvolvimento têm sido consideradas instrumentos para desenvolver as habilidades motoras ou intelectuais do indivíduo, tornando-o mais competente para desempenhar papéis no presente e futuro, como diz Borges-Andrade (2002), e ilustrada pela resposta de um dos egressos:

O PCR permite desenvolver habilidades no colaborador visando que este seja um multiplicador dentro do seu time. Dá visão geral de desenvolvimento de capital humano (como encarar desafios e dificuldades no relacionamento e extrair disso bons resultados), visão detalhada e analítica para tomadas de decisão com embasamento. E3

Na seqüência, uma delas indagou ao egresso qual era a visão dele quanto à ligação entre a participação no programa de treinamento e a motivação. Alguns depoimentos dessa questão foram relevantes e corroboraram a pesquisa quantitativa, que apresentou resultado de 82% de concordância para o item que relaciona a motivação com a participação em treinamento.

Entendo que o empregado, ao ser inscrito em um curso como esse, já deve se sentir valorizado, pois é um curso caro em uma instituição renomada e este sentimento de valorização sempre contribui positivamente para a motivação do funcionário. E4

Para mim, adquirir conhecimento é uma motivação, se esse conhecimento proporciona novos desafios a motivação é ainda maior. E9

A participação no programa tem forte ligação com a motivação justamente pela oportunidade que gera de obtenção de melhores resultados e a confirmação dos mesmos no decorrer da aplicação dos conhecimentos adquiridos no programa. E10

A participação no programa gera efetivamente motivação no sentido que equipa as pessoas com novas idéias e formas de perceber e avaliar problemas de nossas rotinas. E8

O programa permite analisarmos a nós mesmos e verificar o nosso grau de motivação e engajamento. O mesmo podemos fazer com nossas equipes e desenvolver atividades que promovam o engajamento e ambiente de trabalho. Isso motiva o líder, faz com que busque um ambiente melhor para a empresa. Descobrimos que não somos perfeitos e donos da razão e ouvir muitas vezes é o melhor caminho. A grande motivação é passar ao time todas as oportunidades que temos para nos desenvolver. E3

A participação no programa foi excelente. A motivação se iniciou pelo retorno positivo dos participantes anteriores e só aumentou ao longo do programa. E7

Os resultados demonstraram efeitos positivos do treinamento não só quanto ao aumento da motivação, mas também no desempenho, o que pode ser confirmado por Abbad (1999, p. 94) de que o impacto “compreende efeitos a médio e longo prazos do treinamento no desempenho, motivação e atitudes da clientela”.

Um aspecto avaliado de forma negativa na pesquisa quantitativa foi o apoio da chefia na transferência de treinamento. As questões abertas reconfirmam os

resultados da pesquisa quantitativa sobre a falta de apoio da chefia à transferência de treinamento, retratados na TAB. 2.

A literatura traz citações sobre a falta de apoio da chefia, conforme ilustração: “Há fortes evidências empíricas mostrando que uma habilidade aprendida em treinamento não é, muitas vezes, transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional” (ABBAD, SALLORENZO, 2001, p. 33). Outra opinião comum é de Kim (2002) que ressalta a importância da transferência de aprendizagem para organização, na medida em que a aprendizagem individual e a organizacional são fonte de aumento da capacidade da organização em tornar as ações eficazes.

Alguns depoimentos dos egressos foram contundentes ao ressaltarem a importância do papel da chefia na transferência dos conhecimentos. Para contextualizar, um depoimento diz: “entendo que de nada adianta o empregado fazer o curso e a empresa/chefia imediata não deixá-lo colocar em prática os conhecimentos de gestão adquiridos”. E4

Outra manifestação que ilustra os resultados da pesquisa é a declaração de um dos egressos: “por falta de incentivo e oportunidade interna na empresa e falta de iniciativa do participante, deixa-se de aplicar o conhecimento adquirido em treinamento”. (E5)

A possibilidade de o egresso não aplicar as habilidades adquiridas em treinamento por falta de atitude não pode ser ignorada pela organização. As pessoas necessitam de ajuda para compreender seu próprio comportamento e, ao recebê-las, podem superar suas deficiências comportamentais (HAMBLIN, 1978).

Outra questão aberta versou sobre a opinião dos egressos quanto ao **Impacto do Treinamento no Trabalho**. Quando questionado “*Na sua visão, qual o impacto do treinamento no trabalho?*” As respostas foram significativas para ilustrar os resultados da pesquisa.

Obtém-se melhoria de processos e ganhos de produtividade. E12

Um maior foco na redução de custos, melhorias dos processos e motivação das pessoas, por parte dos participantes. E2

Para mim, como gerente de produção, o maior impacto está em produtividade, qualidade, relacionamento. Ganhos relacionados com a equipe. E9

Os conhecimentos adquiridos contribuem muito na análise das situações e tomadas de decisões no dia-a-dia, com foco para o resultado. E10

Foco na solução do problema e gerenciamento de pessoas com organização, respeito e técnicas adequadas. E11

Além de retratarem os resultados da pesquisa quantitativa, as expressões estão em sintonia com as afirmações da literatura, como conceito trazido por Abbad (1999, p. 26) de impacto, elaborado pelos autores Lima, Borges-Andrade e Vieira (1989), Paula (1992) e Leitão (1994). Esses autores definiram impacto em termos de: (1) utilização freqüente, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos, (2) melhoria da qualidade do desempenho e (3) diminuição do número de erros cometidos no trabalho.

As pesquisas qualitativas e quantitativas reconfirmaram os itens que apresentaram avaliação satisfatória. O primeiro deles, com maior índice de concordância, foi o item relativo ao aumento da motivação. Pode-se, então, associar que, ao aumentar a motivação, o egresso interessa-se em aplicar o que aprendeu no trabalho. Conseqüentemente, as habilidades aprendidas possibilitaram diminuição de erros e, em seguida, ele se sente mais aberto a mudanças e utiliza, com freqüência, as habilidades aprendidas no treinamento.

Ao apresentarem os resultados dos questionários e também das questões abertas, pode-se considerar que a pesquisa obteve índices satisfatórios quanto ao impacto do treinamento no trabalho.

4.3.2. Análise da Entrevista

Com o objetivo de conhecer a opinião do gerente do programa sobre os resultados da pesquisa, foi realizada uma entrevista com o gerente do PCR. As questões da entrevista foram fundamentadas nos resultados da pesquisa quantitativa.

Esse profissional tem papel estratégico dentro do processo de ensino e aprendizagem, como expresso por Almeida (2006, p. 144): “Um personagem exerce papel essencial nessa peça da vida real – o gerente de projeto, responsável pela escuta”.

As quatro questões da entrevista abordaram os aspectos revelados pelo resultado da pesquisa. Esses aspectos versaram sobre a percepção dos egressos quanto ao aumento da motivação com a participação no treinamento; o pouco apoio dado pela chefia na transferência de treinamento, e o suporte material dado pela empresa, além da percepção sobre o impacto do treinamento no trabalho.

A primeira questão da entrevista foi sobre qual a visão que ele (gerente) tinha sobre o índice de 82% de respostas de concordância dos egressos para o item que relacionava a participação no programa com o aumento na motivação.

O entrevistado não se surpreendeu com os 82% encontrados na pesquisa com os egressos. A afirmação dele é relevante:

Quando o profissional é convidado, pela sua empresa, para participar de um curso, ele se sente motivado, pois afinal, a empresa está investindo em seu desenvolvimento. Às vezes o profissional está desmotivado porque imagina que os problemas que enfrenta na empresa só ocorrem com ele e com sua empresa. Quando, em sala de aula, percebe que seus pares de outras organizações enfrentam situações e problemas semelhantes aos seus, isto de certa forma o alivia e ele se motiva novamente. G1

A visão do gerente sobre o resultado da pesquisa quantitativa pode também ser corroborada pela citação da jornalista Juliana de Mari, no artigo intitulado “As 150 melhores empresas para você trabalhar”. Nele a autora revelou que “qualquer que

seja o tamanho da empresa, o que satisfaz mesmo seus funcionários são as oportunidades de desenvolvimento profissional” (MARI, 2005, p. 38).

A segunda questão abordou o item que permite ao egresso emitir sua opinião sobre o apoio dado pela chefia para aplicação e transferência de treinamento, cujos resultados foram significativamente baixos, conforme TAB. 2. Foi perguntado ao gerente qual era a visão dele sobre a revelação feita pelo egresso quanto à falta de apoio da chefia para aplicar os conhecimentos adquiridos em treinamento.

Para essa questão, a crença do gerente é de que:

[...] Os índices baixos de apoio da chefia nos mostra que há, nas empresas, um distanciamento entre chefes e subordinados, provocado, possivelmente, pela rotina, que impede uma aproximação maior entre eles. Por causa da rotina é sempre dada preferência à tarefa, o que pode mostrar que, na verdade, os líderes não são líderes de equipe e sim gestores de tarefas.

A entrevista com o gerente ilustra os resultados da pesquisa quantitativa e ainda as opiniões obtidas nas questões abertas dos egressos, como o depoimento de um deles: “entendo que de nada adianta o empregado fazer o curso e a empresa/chefia imediata não deixá-lo colocar em prática os conhecimentos de gestão adquiridos.”
E4

A postura das chefias é preocupante para as organizações, considerando que o conhecimento – recurso essencial para as organizações – reside nas pessoas, o qual deve ser aprimorado, aumentado, aplicado e transmitido (Drucker, 2002).

A terceira questão formulada ao gerente foi sobre o Suporte Material, com seis itens que avaliam a organização quanto à quantidade, qualidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros etc., para a transferência de treinamento. A pesquisa quantitativa obteve resultado excelente, com índices de até 95% de avaliação ao Suporte Organizacional, em oposição ao apoio da chefia, cujos resultados revelaram grau de insatisfação por parte dos egressos. “Com base nos dados obtidos nessa pesquisa, qual é sua opinião?”

A esta pergunta, o gerente respondeu que:

Permanece a questão de que, em geral, os problemas que as pessoas vivenciam no trabalho estão ligados ao relacionamento pessoal e não aos recursos. Mais uma vez, a tarefa se sobrepõe às pessoas. [...] As empresas ainda não têm tanta consciência de que, na era do conhecimento, são as pessoas que fazem a diferença, de que são as pessoas que garantem diferencial competitivo. Não adianta dar dinheiro, muito se não conceder tempo para as pessoas sentarem, planejarem juntas e receberem *feedback*. Há um certo distanciamento da chefia quando o participante acerta e também quando ele erra, porque a chefia está presa somente à rotina.

Essa é a razão pela qual Abbad e Sallorenzo (2001) afirmam que as abordagens de treinamento têm dado ênfase na criação de ambientes organizacionais que propiciem a aprendizagem contínua. Para essas pesquisadoras, saber e querer fazer algo de modo eficaz ou inovador não são condições suficientes à transferência positiva, porque as variáveis organizacionais podem dificultar a aplicação do conhecimento adquirido.

Finalmente, considerando que o objetivo dessa pesquisa é o de investigar o impacto do PCR no trabalho, foi perguntado ao gerente, como ele vê isso acontecer?

O gerente esclareceu:

o que de fato impacta no trabalho, como resultado da participação no PCR, são as ferramentas que os egressos levam. Quando o participante elabora a agenda de aprendizagem, durante o programa, ele tem a oportunidade de rever a sua *performance*, avaliar o que ele tem de bom e o que ele precisa melhorar. Enfim, ele tem condições de rever os desafios a serem enfrentados, de acordo com as exigências do mercado. A palestra inicial, por exemplo, permite ampliar o pensamento, sensibiliza a pessoa para as mudanças do mercado e os desafios decorrentes disso. E ainda incentiva o participante a refletir sobre seu perfil em relação ao exigido pelo mercado. Ele toma consciência do quão próximo ou distante ele está desse modelo de gestor que o mercado exige. G1

Ilustrando a fala do gerente, Abbad (1999) diz que um treinamento deve melhorar o nível de desempenho da pessoa treinada em atividades similares e em outras que requerem novas habilidades, capacidades e ou atitudes.

Ainda quanto ao impacto do treinamento no trabalho, o Gerente complementa:

Embora as pessoas aprendam o que fazer, muitas vezes não o fazem no seu ambiente de trabalho por diversas razões. A rotina é uma delas, que não possibilita a aplicação no trabalho do que foi aprendido no curso. Às vezes falta atitude para, apesar da rotina, descobrir novas formas de trabalhar e poder aplicar o que aprendeu. G1

4.4. Comparação entre Pesquisa atual e Pesquisa de Abbad (1999)

As pesquisas sobre avaliação de treinamento, apesar de contribuírem para as organizações, não têm sido realizadas em número significativo, principalmente no Estado de Minas Gerais.

Para fins dessa comparação, estão sendo considerados os resultados da pesquisa de Doutorado de Abbad (1999), autora do modelo IMPACT, a qual foi também marco teórico dessa pesquisa.

A autora do Modelo realizou uma pesquisa no TCU – Tribunal de Contas da União, em Brasília, em 1999. O Impacto do Treinamento no Trabalho foi medido através da auto-avaliação em dois momentos diferentes, porém com o mesmo instrumento, que continha as mesmas dimensões, itens e escalas. No primeiro momento, o questionário foi encaminhado duas semanas após o término do treinamento e, no segundo momento, o mesmo formulário foi encaminhado aos mesmos egressos três meses após o término do curso.

Diferentemente da pesquisa de Abbad (1999), essa foi elaborada com egressos de um programa de treinamento de diversas empresas privadas. Outra diferença é que, nessa pesquisa, foram avaliados apenas dois componentes do modelo: o Impacto do Treinamento no Trabalho e o Suporte à Transferência, de acordo com a visão dos egressos, enquanto o modelo completo foi avaliado na pesquisa de Abbad (1999).

As principais conclusões de comparação foram:

- **No Bloco I – Seção 1 – Impacto do Treinamento no Trabalho**

Os resultados das duas pesquisas são comparados e apresentados na TAB 5

Os mesmos critérios utilizados pela autora do Modelo (Abbad, 1999, p. 156), para a qual as freqüências de respostas de concordância (4 e 5) e as de discordância (1 e 2) foram somadas entre si, a fim de facilitar a descrição desses resultados.

TABELA 5 – Impacto do Treinamento no Trabalho

Impacto do Treinamento no Trabalho		Presente pesquisa	Abbad (1999)
ITENS		% C	% C
Imp2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	82,0	81,5
Imp8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	82,0	64,7
Imp 3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, e, atividades relacionadas das ao conteúdo do treinamento.	72,0	62,0

LEGENDA: % C = somatório de concordo totalmente com a afirmativa e concordo com a afirmativa.

Fonte: Pesquisa de campo atual e Abbad (1999)

Nessa pesquisa, os três itens que obtiveram coeficientes de concordância mais elevados foram o Im2, o Imp 8 e o Imp3, os quais são agora comparados com a pesquisa de Abbad (1999). TAB. 5

Observa-se que o item Imp2, “*aproveito as oportunidades que tenho para colocar em praticar o que me foi ensinado no treinamento*”, teve praticamente o mesmo

percentual. Os dois outros apresentaram índices diferentes, mas mesmo assim bastantes positivos.

- **Bloco II – Seção 1 – Fatores Situacionais de Apoio**

Os resultados da avaliação da presente pesquisa, para o apoio social e gerencial demonstraram insatisfatórios nos três itens: Imsit 20; Imsit18 e Imsit 19, conforme demonstrado na TAB 6, os quais são comparados com os mesmos itens da Pesquisa de Abbad (1999).

Seguindo os mesmos critérios de análise adotados por Abbad (1999), e visando concentrar as respostas dos questionários, as freqüências das respostas “raramente” e “nunca” (1 e 2) foram somadas.

TABELA 6 – Fatores Situacionais de Apoio

Fatores Situacionais de Apoio		Presente pesquisa	Abbad (1999)
ITENS		%N / R	%N / R
Imsit20	Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	64,0	47,9
Imsit18	Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.	56,0	43,5
Imsit19	Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no trabalho, o que aprendi no treinamento.	54,0	32,1

Legenda: %N / R é o somatório de Nunca e Raramente

Fonte: Pesquisa de campo atual e Abbad (1999).

A pesquisa realizada por Abbad (1999) apresentou resultados semelhantes. A percepção dos egressos, tanto do órgão público quanto das empresas da iniciativa privada, revelou falta de apoio social, gerencial e organizacional para a transferência de treinamento. Apesar de a natureza das empresas serem diferentes, não parece acentuada a diferença dos resultados do Suporte a Transferência, conforme observado por Abbad (1999, p. 153):

No que tange às opiniões da amostra sobre o Suporte à Transferência, [...] verifica-se que, em alguns aspectos, o apoio social e gerencial ao uso no trabalho das novas habilidades não foi considerado totalmente satisfatório.

Entretanto, nas empresas privadas os índices do somatório de nunca e raramente foram mais elevados que os da pesquisa de Abbad (1999).

- **Bloco II – Seção 2 – Suporte Material**

Para o suporte material, os resultados são também satisfatórios. Tanto nas empresas privadas quanto na empresa pública, os respondentes têm tido uma boa percepção quanto à disponibilidade dos recursos como equipamentos, máquinas e ferramentas.

Seguindo os mesmos critérios de análise adotados por Abbad (1999), e visando concentrar as respostas dos questionários, as frequências das respostas “sempre” e “frequentemente” (5 e 4) foram somadas na TAB. 7

TABELA 7 – Suporte Material

Suporte Material		Presente pesquisa	Abbad (1999)
ITEM		% S / F	% S / F
Imat24	Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	95,0	76,0
Imat25	As ferramentas de trabalho (micros, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	95,0	71,0
Imat22	Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.	87,0	64,5

Legenda: % S / F – somatório das frequências das respostas a Sempre e Frequentemente

Fonte: pesquisa de campo atual e Abbad (1999)

Nota-se uma avaliação positivamente mais elevada dos egressos de empresas privadas em relação à avaliação dos servidores do TCU, apesar de, ainda assim, os itens terem sido avaliados de forma positiva. Essa diferença pode ser considerada adequada, em consequência de as empresas privadas terem mais autonomia e condições para aquisições de equipamentos, enquanto as empresas públicas dependem de aspectos formais, como processo de licitação, o que limita suas ações.

- **Bloco II – Seção 3 – Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades**

As Conseqüências Associadas ao Uso de Novas Habilidades, em ambas as pesquisas, obtiveram resultados semelhantes.

Foram somadas, utilizando-se dos mesmos critérios utilizados por Abbad (1999), as freqüências de resposta para nunca e raramente.

Os três itens comparados são: Icon34, Icon33 e Icon31, conforme TAB 8.

O Icon34 *Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento*, obteve resultado muito semelhante. O egresso, tanto de empresa privada quanto de empresa pública, alega que não recebe orientação quando comete erros para aplicar as novas habilidades.

O icon31, *Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex. lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades*, obteve índices semelhantes de resposta, revelando (tanto na empresa pública quanto na privada) a postura positiva da organização em não ressaltar os aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades.

A diferença é acentuada na avaliação feita ao item Icon33, *“Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo, das habilidades que aprendi no treinamento”*. O resultado retrata que, na empresa privada, o índice é significativamente maior de respostas que afirmam

que há ausência da chefia para orientação ao egresso quando ele encontra dificuldade em aplicar eficazmente as novas habilidades.

Apesar de a natureza das organizações ser diferente (pública e privada), as duas pesquisas revelaram que a maior dificuldade está relacionada aos recursos essenciais – que fazem a diferença para qualquer tipo de organização –: as pessoas. As chefias têm sido ausentes no processo de transferência.

**TABELA 8 – Conseqüências
Associadas ao uso de novas Habilidades**

Conseqüências associadas ao uso de novas habilidades		Presente pesquisa	Abbad (1999)
ITENS		% N/ R	% N/ R
Icon34	Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.	72,0	70,6
Icon33	Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo	62,0	36,0
Icon31	Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex. lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	69,0	70,5

Legenda: % N / R = somatório das respostas Nunca e Raramente.

Fonte: Pesquisa de campo atual e Abbad (1999).

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões deste trabalho de pesquisa.

O objetivo desta dissertação foi o de investigar o Impacto do Treinamento no Trabalho na percepção dos egressos, após a participação em um programa de desenvolvimento gerencial. Foram realizadas, para este estudo, pesquisas documental, bibliográfica e de campo.

O embasamento da pesquisa foi através de um estudo teórico sobre a transição da Era do Capital para a do Conhecimento, o que provocou mudanças significativas sociais e econômicas, ao colocar o conhecimento como um dos fatores de grande importância para a sustentação da vantagem competitiva empresarial. Em seguida, foi feito um levantamento sobre a aprendizagem organizacional e individual, conceitos de treinamento, modelos de avaliação de investimento em treinamento e impacto do treinamento.

Os resultados mais significativos, de acordo com a percepção dos egressos, sobre o **Impacto do Treinamento no Trabalho**, foram:

- os egressos revelaram que participação no treinamento aumentou seu grau de engajamento;
- sempre que possível, os egressos aproveitam a oportunidade para aplicar no trabalho o que foi aprendido no treinamento;
- as habilidades aprendidas no treinamento contribuíram para diminuir os índices de erros nas atividades diretamente ligadas ao conteúdo do programa;
- os egressos se tornam mais receptivos a mudanças após a participação no treinamento.

Na percepção dos egressos, os resultados foram significativos tanto para aumento de sua motivação quanto para melhoria de seu desempenho. Esses resultados apresentam congruência com o interesse da organização, que é o de melhorar o desempenho de seus colaboradores quando ela investe em treinamento.

Quanto aos **Fatores Situacionais de Apoio**, os resultados demonstraram que, na visão dos egressos, “nunca ou raramente”, as chefias:

- têm criado oportunidade para planejar, com o treinando, o uso de novas habilidades;
- removem os obstáculos e as dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades adquiridas;
- encorajam os egressos a aplicarem no trabalho o que têm aprendido no curso.

O suporte gerencial, social organizacional à transferência de treinamento foi considerado insatisfatório. A chefia não tem tido postura colaborativa na transferência, o que, na visão da autora do Modelo, Abbad (1999) é um fator essencial na geração de impacto positivo.

Esses resultados demonstram necessidade de ações que garantam que os novos conhecimentos e habilidades aprendidas em treinamento sejam efetivamente convertidos para o desenvolvimento da vantagem competitiva organizacional. Se o conhecimento é uma das fontes de geração de diferencial competitivo, será necessário que se invista também na formação de um ambiente organizacional propício ao acolhimento e ao estímulo a essa transferência, com o propósito de se extrair o máximo proveito dos novos conhecimentos advindos do treinamento.

As manifestações dos egressos sobre o **Suporte Material** dado pela organização, destacaram-se em relação a todos os demais itens avaliados nesta pesquisa. A quantidade, a qualidade e a disponibilidade de recursos materiais e financeiros foram avaliadas de maneira positiva. Na visão dos ex-treinandos, as organizações

têm disponibilizados os recursos materiais adequadamente para aplicação do que foi aprendido.

As **Conseqüências Associadas ao Uso das Novas Habilidades**, que revelaram a opinião dos treinandos quanto à reação dos colegas, pares e superiores hierárquicos, evidenciaram nos resultados que:

- nunca ou raramente chamam a atenção deles quando cometem erros ao utilizarem as novas habilidades adquiridas no treinamento;
- nunca ou raramente recebem orientações sobre como fazer corretamente, quando eles têm dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades.

Esses resultados indicam o tamanho do desafio organizacional que é o de se criar uma infra-estrutura que permita o aproveitamento da aprendizagem individual para consecução dos objetivos organizacionais. Parece que as organizações estão perdendo a oportunidade de trabalhar seus próprios erros para transformá-los em acertos futuros.

Nesse bloco de avaliação, indicador importante foi o atribuído ao apoio dado pelos colegas mais experientes. A maioria dos egressos ressaltou o apoio recebido desses colegas. Esse fato é muito importante no processo de transferência, revelando que há espírito de cooperação entre os colegas para uso de novas habilidades.

Outros itens desse bloco merecem observação. Embora tenha tido concordância da maioria dos egressos de que a organização não resalta os aspectos negativos, a pesquisa demonstrou que, em contrapartida, menos de metade confirmou que recebe elogios, quando se aplicam as novas habilidades. Esse indicativo sugere a necessidade de mais atenção e esforço das organizações com ações que incentivem o aumento das manifestações de elogios aos egressos.

Conclui-se que os egressos manifestaram que há falta de apoio para aplicar o que aprenderam e orientação quando se comete erro. Esse resultado parece estar

associado aos itens que demonstraram falta de apoio da chefia no processo de transferência.

Baseando-se nas análises descritivas da presente pesquisa, conclui-se que o Impacto do Treinamento no Trabalho, de acordo com a visão dos egressos, foi positivo. Embora sejam positivos os resultados do Impacto do Treinamento no Trabalho, existem dificuldades na transferência ocasionadas pela falta de apoio da chefia. Apesar de tudo, a conversão dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores em ações de treinamento em vantagem competitiva dependerá, em grande parte, de a organização conscientizar a chefia da necessidade de contribuir no processo de conversão.

5.1. Considerações Finais

Os resultados da pesquisa confirmaram a crença da autora de que, como profissional de área, sempre acreditou que a participação em treinamento aumenta a motivação dos colaboradores. Outras crenças importantes sobre o retorno das ações de treinamento são também validadas nesta pesquisa, entre elas a de que os egressos precisam de apoio para aplicar as novas habilidades, e que as contribuições das chefias, para esse fim, têm sido limitadas.

Entre as várias implicações para as empresas, destaca-se a necessidade de a participação em programas de treinamento seja alinhada à estratégia organizacional, na perspectiva de gerar comprometimento e o interesse de todos com os resultados do treinamento.

De fato, os efeitos positivos do treinamento no desempenho global nas organizações dependem de ações internas que estimulem o egresso a multiplicar os conhecimentos e habilidades aprendidas no treinamento. Essas ações podem resultar em maior retenção e disseminação dos conhecimentos no ambiente de trabalho, além do acompanhamento e de comprometimento das lideranças para a aplicação eficaz do que foi aprendido no treinamento. Um programa de

acompanhamento visaria estimular ainda mais o participante a colocar em prática todas as novas habilidades aprendidas.

A organização tem como desafio a mudança de cultura, a iniciar pela sensibilização da chefia para contribuir com os egressos na transferência das habilidades adquiridas em treinando, inspirada na importância do aprendizado permanente e do conhecimento das pessoas para sustentação de vantagem competitiva.

As variáveis do suporte material evidenciaram que as condições necessárias ao uso de novas habilidades, quanto a qualidade, quantidade e disponibilidade dos recursos materiais e financeiros têm sido muito positivas.

Apesar de o Suporte Material ter sido bem avaliado, a pesquisa revelou que as dificuldades para a transferência estão assentadas nos fatores relacionados às interações humanas. O esforço das organizações para melhorar o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos em treinamento deverá concentrar-se no interesse da liderança para esse propósito.

5.2. Limitações

Algumas limitações devem ser evidenciadas com os resultados desta pesquisa, entre elas a de que:

- este estudo ter contemplado apenas a visão dos egressos quanto ao retorno do treinamento. Não foi elaborado nenhum estudo que avaliasse simultaneamente o impacto do treinamento sob a óptica da chefia e colegas de trabalho;
- não ter sido elaborado um estudo comparativo desses resultados com os das avaliações de reações do PCR, programa que foi avaliado nesta pesquisa;
- não ter sido realizado um estudo com os egressos em seu ambiente de trabalho, com o propósito de avaliar as melhorias de seu desempenho;

- o fato de a pesquisadora ser funcionária da FDC, podendo ter, inconscientemente, influenciado a análise desta pesquisa.

Algumas dificuldades foram encontradas na elaboração deste trabalho.

- Retorno dos questionários – o retorno foi menor que o esperado. As condições da vida moderna parecem ter diminuído o tempo das pessoas para qualquer atividade que não esteja dentro da sua programação de trabalho. O que surge além do que já está na sua agenda de trabalho, às vezes, não é atendido, por falta de tempo.
- Poucos trabalhos de pesquisa e pouco conhecimento das pessoas sobre o tema.

Com o propósito de enriquecer este trabalho, algumas recomendações são sugeridas a seguir.

5.3. Recomendações

O motivo que levou a autora a elaborar esta pesquisa foi o desejo de contribuir para as organizações com estudos que demonstrassem a importância das ações de treinamento.

Ao final desse trabalho, recomendam-se estudos complementares que permitam:

- avaliação conjunta do impacto do treinamento no trabalho na percepção dos egressos, da chefia e colegas;
- elaboração de pesquisa que identifique as razões que dificultam a chefia a dar apoio à transferência de treinamento;
- elaboração de estudo que possa aprofundar a investigação sobre os efeitos da participação no treinamento na motivação do colaborador;

- elaboração de medidas que possibilitem às organizações avaliar a relação entre os resultados dos treinamentos e a estratégia organizacional.

5.4. Contribuições

A realização deste trabalho de pesquisa possibilitou algumas contribuições:

- para a academia: mais um estudo que avalia o Impacto do Treinamento no Trabalho e os diversos aspectos que podem afetar a transferência, além dos efeitos gerais nos resultados organizacionais. O tema é pouco pesquisado. Não se sabe de outro estudo realizado por escolas de desenvolvimento gerencial;
- para a FDC: espera-se que os resultados obtidos com essa pesquisa possam ser divulgados para as empresas clientes, como valor agregado aos produtos FDC. Vislumbra-se também a oportunidade de a FDC incluir, nas discussões com as empresas clientes, orientações sobre a necessidade de prepararem as chefias para facilitar a transferência de treinamento. Além disso, outros trabalhos podem ser complementares a esta pesquisa, como a avaliação de outros programas FDC.
- para mim, o bem-estar e a satisfação de ter cumprido mais uma etapa e ter aprendido muito, deixando-me muito mais aberta ao mundo.

Finalmente, a minha contribuição, mesmo que pequena, mas grandiosa pelo tamanho do meu desejo em cooperar na avaliação do impacto dos programas de treinamento.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho: IMPACT**. 1999. 262 f. (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, Gardênia; PILATI, Ronaldo; PANTOJA, Maria Julia. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **RAUSP Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, jul./ago./set. 2003.

ABBAD, Gardênia; SALLORENZO, Lúcia Henriques. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **RAUSP Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45. abr./jun. 2001.

ALMEIDA, Emerson de. **Fundamentos da empresa relevante: meu aprendizado na FDC**. Rio de Janeiro: Campus. 2006.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: OWARD, Robert et al. **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 185-203.

BARAN, Paul; SWEEZY PAUL M. **Capitalismo monopolista**. Ensaio sobre a ordem econômica e social Americana. Rio de Janeiro. Zahar Editores. 1966.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na párea de treinamento. **Revista de Administração**, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.

BENI, Bettyna P. B.; LUCHETI, Wilson David; POERNER, Marcos. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOMFIN, David. F. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **RAUSP Revista de Administração**. São Paulo. v. 31, n. 2, p. 112 -125, abr./jun. 1996.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 112-125, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*; ano XI, n. 46, p. 29-39, 1982.

CAMPBELL, Clifton P. **Education and training for work: delivering instruction**. Lancaster: Technomina Publishing Company. 1996. v. 2.

COSTA, Valéria Maria Pyrano. **Avaliação do impacto do treinamento no trabalho: uma análise das agências do Banco do Brasil de Belo Horizonte**. 2004. 137 f. (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

COUTINHO, Maria Tereza da Cunha; MOREIRA, Mércia. **Psicologia da Educação: um estudo dos processos psicológicos de desenvolvimento e aprendizagem humanos, voltado para a educação: ênfase nas abordagens interacionistas do psiquismo humano**. 10. ed. Belo Horizonte: Formato Editorial, 2004.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE PAULA, S. M. A. Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinandos de duas organizações. 1992. 168 f. Dissertação (Mestrado de Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília.

DRUCKER, Peter. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão Estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento**. Estudos de Psicologia, Natal, v. 9, n. 3, set./dez. 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Programa de capacitação para resultados – PCR**. Nova Lima: FDC, 2006. 6p. (Folder)

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Nova lima: FDC, 2006. 2p. (Mimeografado).

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIA EXAME VOCÊ S/A: as melhores para você trabalhar 2005. São Paulo: Abril, 2005. Edição Especial.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002. p. 61-92.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs**: a collection of articles from the Journal of the American Society for training and development. Madison: American Society form Training and Development Inc., 1975.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STAKKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. cap. 15, p. 321-341.

KOLB, David A. McINTYRE, James; RUBIN, Irwin. **Psicologia Organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1990.

MAESTRO FILHO, Antonio Del. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. 2004. (Comportamento Humano nas Organizações) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. Boog, Gustavo G. (Coord.) In: **Manual de Treinamento de desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre, Bookman, 2002.

MARI, Juliana de. AS 150 melhores empresas para você trabalhar. GUIA EXAME VOCÊ S/A: as melhores para você trabalhar 2005. Pág. 38-39. São Paulo: Abril, 2005. Edição Especial.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: preditores individuais e situacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Trabalhos apresentados**. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MOURAO, Luciana. **Avaliação de programas públicos de treinamento**: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. 2004. (Treinamento e Comportamento no Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NADLER, L. *The Handbook of Human Resources Development*. New York: Wiley, 1984.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n. 2, p.29-51, maio/ago. 1999.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Futura. 2001.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de treinamento retorno do investimento**: sistemas de mensuração. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In: ENCONTROS NACIONAIS DA ANPAD. XXVI, 2002, Salvador. **Trabalhos apresentados**. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PANTOJA, M. J.; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 46-56, 2001.

PILATI, Ronaldo. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília. v. 20. n. 1. jan./abr. 2004.

ROUX, Jorge. **Recursos humanos e treinamento**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão Estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242 a 267

SENGE. Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. cap. 16, p. 342-375.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave de inovação gerencial. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. cap. 17, p. 376-396.

STEWART, Thomas. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Eduard. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão Estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

THURBIN, Patrick J. **Implementando a organização aprendiz**. São Paulo: IMAN, 1995.

VANCONCELOS, M. C. R. L. Capital social e gestão do conhecimento in: Convivencialidade: a expressão da vida nas empresas. São Paulo: Atlas, 2002.

VASCONCELOS, M. C. R. L., FERREIRA, M. A. T. O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXI, Salvador, 2002.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento de desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. **RAUSP Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VERGARA, Sylvia Constan. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

ULRICH. Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de envio de questionário

Caro Colega,

Para avaliação do Impacto do treinamento no trabalho, tema de minha dissertação de Mestrado, estamos realizando uma pesquisa com os ex-participantes do PCR de 2005, do qual você faz parte.

Por essa razão, encaminhamos-lhe o questionário anexo e solicitamos sua contribuição em respondê-lo.

Você gastará em média 7 minutos para responder os 34 itens que fazem parte deste questionário. Algumas questões abertas estão anexas e, caso seja possível, gostaríamos também que as respondesse.

Pedimos a gentileza de fazer a devolução, por e-mail, até do dia 30 de junho.

Ressaltamos que sua contribuição será valiosa para a melhoria contínua dos programas de desenvolvimentos de executivos.

Agradecemos sua atenção.

Atenciosamente

Seniria Silva

Fundação Dom Cabral

APÊNDICE B – Questões abertas, anexas ao questionário

1. Na sua opinião, qual a contribuição para as empresas, com a participação de seu colaborador no PCR?
2. De acordo com sua visão, qual o impacto no trabalho dos conhecimentos adquiridos no programa?
3. Você acredita que existem fatores ambientais que podem interferir na transferência do conhecimento para o trabalho? Explique.
4. Existe possibilidade de o participante não aplicar no trabalho o que ele aprendeu no programa? Por quê?
5. Como você considera a ligação da participação no programa e a motivação?
6. O que devemos esperar de contribuição das avaliações de treinamento?

APÊNDICE C – ROTEIO ENTREVISTA

1. De acordo com os resultados da tabulação, o item “minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho,” obteve o índice mais alto de concordância, com 82% de respostas e media de 4,11.

Como você vê o maior índice de concordância para este item, que afirma que a motivação aumentou com a participação no treinamento?

2. Os resultados apresentaram que há pouca contribuição da chefia no processo de transferência, ou seja, na aplicação dos conhecimentos adquiridos. Qual sua opinião sobre este resultado?
3. O suporte material, que avalia os equipamentos, máquinas, ferramentas, recursos financeiros, etc., teve resultados satisfatórios de concordância, retratando que a empresa disponibiliza recursos necessários para a transferência de treinamento. Como você avalia este item?
4. E o impacto do treinamento no trabalho, como você vê isso acontecer?

ANEXOS

ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados

Questionário para Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

A finalidade do presente questionário é a de coletar dados sobre o impacto do PCR no dia-a-dia do trabalho do funcionário treinado. As respostas obtidas serão utilizadas para avaliação do impacto do treinamento no trabalho, tema de dissertação de Mestrado.

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo **PCR** no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje.

Pense também no apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu no treinamento. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o **número correspondente**, no espaço colocado à direita de cada frase.

Suas respostas individuais serão confidenciais. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamento dependerá muito de sua ajuda em responder ao questionário com precisão e cuidado.

Dados pessoais e funcionais

Nome do curso: PCR – Programa de capacitação para resultados – 2005

Cargo:

Gerente

Supervisor

Diretor

Outros

Especifique: _____

Tempo de serviço na empresa atual: _____

Sexo:

Feminino

Masculino

Faixa etária:

Até 20 anos

De 41 a 50 anos

De 21 a 30 anos

De 51 a 60 anos

De 31 a 40 anos

acima de 60

Nível de instrução

1º grau completo

Especialização

2º grau completo

Mestrado

Superior completo

Outros: Especifique _____

1. Impacto em Largura do Treinamento no Trabalho

5	4	3	2	1
Concordo totalmente com a afirmativa	Concordo com a afirmativa	Não concordo, nem discordo da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Discordo totalmente da afirmativa

1. Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.	
11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	

Para responder às próximas questões, utilize a escala abaixo:

5	4	3	2	1
Sempre	Freqüentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
2 - Fatores Situacionais de Apoio				
13. Tenho tido oportunidade de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no Treinamento.				
14. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.				
15. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento.				
16. Os prazos de entrega de trabalho inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.				
17. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento) mas, comumente, pouco usadas no trabalho.				

18. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.	
19. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no trabalho, o que aprendi no treinamento.	
20. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	
21. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	

3 - Suporte Material

22. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.	
23. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.	
24. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	
25. As ferramentas de trabalho (micros, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	
26. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.	
27. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento.	

4 - Conseqüências Associadas ao uso das novas habilidades

28. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.	
29. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	
30. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	
31. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	
32. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	
33. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	
34. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.	

Fonte: Abbad (1999).

ANEXO 3 – Respostas as Questões Abertas na Integra

Questão 1 – Na sua opinião, qual a contribuição para as empresas com a participação de seu colaborador no PCR?

E1 – Entendo como sendo uma oportunidade de compartilhar conhecimentos, reforçar atitudes que tomamos no nosso dia a dia, mas às vezes temos dúvidas e aprimorar nossos conhecimentos através dos professores que ministraram as aulas com muita habilidade.

E2 – Um maior foco na redução de custos, melhorias dos processos e motivação das pessoas, por parte dos participantes.

E3 – O PCR permite desenvolver habilidades no colaborador visando que este seja um multiplicador dentro do seu time. Dá visão geral de desenvolvimento de capital humano (como encarar desafios e dificuldades no relacionamento e extrair disso bons resultados), visão detalhada e analítica para tomadas de decisão com embasamento.

E4 – O empregado que participa do PCR recebe uma gama de conhecimentos em várias áreas, o que na minha opinião contribui para que possa ter uma visão mais macro do negócio da empresa.

E5 – Motivação, inspiração, conteúdo pratico; técnico, *benchmarking* e atualização.

E6 – maior agilidade na identificação de rupturas nos processos e também uma maior participação em trabalhos de equipes de seu colaborador.

E7 – o programa sem duvida propicia a atualização de conhecimentos de seus colaboradores no que há de mais atual e importante.

E8 – O PCR permite o conhecimento de novas ferramentas para tratamento de variados problemas do dia a dia da empresa. Permite também interação entre diferentes pessoas que convivem em dinâmicas da natureza diversa, o que traz possibilidades de novas soluções.

E9 – Entendo que o entendimento das pessoas em relação ao que foi ensinado no PCR é de grande valia quando aplicado com vontade e disciplina. No entanto é necessário que a empresa esteja com o ambiente preparado para receber as pessoas que recebem este treinamento para que a mesma possa desenvolver na plenitude o que aprendeu, entendo que se a empresa estiver mais preparada o seu ganho será maior. Quando falo de preparação estou falando principalmente da prática da alta administração nos pontos ensinados no treinamento.

E10 – Melhor visualização das variáveis que agregam valor para maximização do resultado final da empresa.

E11 – Uma visão mais focada na gestão dos processos e pessoas. Equipe capacitada para execução de tarefas e desafios.

E12 – Consegue-se retorno, com ganhos de produtividade, bem como a multiplicação do conhecimento adquirido.

Questão 2 – De acordo com sua visão, qual o impacto no trabalho dos conhecimentos adquiridos no programa?

E1 – Algumas práticas já fazem parte do nosso trabalho, outras nem tanto, porém sempre que possível procuro colocar em pratica os conhecimentos adquiridos no curso.

E2 – são extremamente validos, dedes que a empresa estimule a aplicação destes conceitos no dia-a-dia.

E3 – o programa é extensivo a relacionamento humano, resultados, análises, estratégias e, principalmente, desenvolvimento de espírito critico com base numa analise mais detalhada, profunda e assertiva das situações do dia a dia.

E4 – Isso é muito complicado de se falar pois deve-se levar em consideração uma série de fatores. No geral, acho que seja um bom impacto pela possibilidade do empregado adquirir conhecimentos de ares que desconhecia.

E5 – O impacto é positivo. Porém muitas vezes não sensível imediato. Na medida em que muitos empregados façam este treinamento ou semelhantes, cria-se uma massa critica que pode contribuir para alavancar de melhorias e alinhamento de conceitos práticos.

E6 – maior facilidade no desenvolvimento dos processos.

E7 – Devido ao pouco tempo para aplicar corretamente e completamente as metodologias adquiridas, o impacto não tem sido como eu esperava.

E8 – Caso seja aplicado efetivamente pode trazer resultados contundentes. Porém, em termos de abrir os horizontes do conhecimento pode trazer algum resultado, no sentido de criar novas formas de se pensar um problema.

E9 – Para min como gerente de produção o maior impacto está em produtividade, qualidade, relacionamento. Ganhos relacionados com a equipe.

E10 – Os conhecimentos adquiridos contribuem muito na análise das situações e tomada de decisões no dia a dia, com foco para o resultado.

E11 – Foco na solução do problema e gerenciamento de pessoas com organização, respeito e técnicas adequadas.

E12 – Obtêm-se melhoria de processos e ganhos de produtividade.

Questão 3 – você acredita que existem fatores ambientais que podem interferir na transferência do conhecimento? Explique.

E1 – A falta de aplicação de algumas habilidades por muito implica no esquecimento de algumas práticas.

E2 – Não.

E3 – Não respondeu nada.

E4 – Sim entendo que de nada adianta o empregado fazer o curso e a empresa/chefia imediata não deixá-lo colocar em prática os conhecimentos de gestão adquiridos.

E5 – Sim, o conteúdo estudado apesar de atual e pertinente, pode muitas vezes não estar na ordem de prioridade da empresa. Conseqüência disto, podem ficar ‘dormentes’ por algum tempo. Necessário seria uma reciclagem periódica destes conteúdos, bem como, na medida do possível, uma contextualização à realidade de cultura de cada empresa. É certo que este deve ser um compromisso do próprio participante, mas deve ser uma preocupação da instituição de ensino em alertar e possibilitar ferramentas para esse fim.

E6 – Na área administrativa, acredito que não.

E7 – Sim. No local de trabalho onde eu fico tem muitas pessoas (sistema de célula), os telefones tocam o dia inteiro, muitos falam alto (ligações com área de produção que é extremamente barulhenta), frequentemente sou interrompida, saio constantemente para participar de reuniões. Outro agravante é o tempo que tenho para dedicar aos projetos de “seis sigmas”.

E8 – Acredito que a cultura empresarial seja um dos mais importantes aspectos no sentido de permitir que a difusão dos novos conhecimentos se torne resultado financeiro concreto para a organização.

E9 – Sim os fatores ambientais motiva as pessoas a serem mais produtivas, organizadas e seguras criando um clima favorável para a transferência de conhecimento.

E10 – Sim, acredito que existem fatores que podem dificultar ou facilitar a transferência influenciando o impacto no trabalho, pois em ambiente onde a liberdade para mudança e a independência é alta fica mais fácil, e o contrário também é verdadeiro.

E11 – Acredito que sim. Exemplo falta de condição financeira, física (instalações) e excesso de tarefas da equipe sejam um limitador para a transferência do conhecimento.

E12 – Sim. Na medida em que tanto a estrutura não sendo adequada as necessidades, como o ambiente proporcionado pelo relacionamento interpessoal não sendo pró-ativo.

Questão 4 – Existe possibilidade de o participante não aplicar no trabalho o que ele aprendeu no programa, porquê?

E1 – Acredito que sim, por não fazer parte das ações rotineiras.

E2 – Sim, caso não haja apoio da liderança para utilização das técnicas.

E3 – Acredito que não. O programa é montado e visa dar ao profissional uma visão mais analítica e racional para as ações. Ele permite o desenvolvimento do profissional para gerir o negócio como um todo (seja ele da área financeira, comercial, capital humano, etc.). O PCR desenvolve o profissional em áreas que talvez ele não tenha tanto conhecimento.

E4 – sem duvida, imagino que possa existir algum participante que simplesmente não concorde ou não queira aplicar aquilo que foi ministrado no programa. Os motivos podem ser os mais variados, desde a falta de interesse do participante á falta de receptividade da empresa em que trabalho às novas idéias.

E5 – Sim, por falta de incentivo e oportunidade interna na empresa e falta de iniciativa do participante. (buscar hamblim)

E6 – Não, porque o conteúdo do programa envolver tudo em nossas atividades, processos, gestão de pessoas, finanças.

E7 – Não totalmente.

E8 – Claro. Condições mínimas existentes na empresa são necessárias para que algum projeto ou atividade incorpore os novos conhecimentos, o que perpetuaria o conhecimento adquirido.

E9 – Sim principalmente se ele não tiver o encorajamento e apoio de seus líderes e também a vontade e a disciplina de buscar resultados.

E10 – Não, porque a aplicação dos conhecimentos mesmo que somente dentro da área de ação do participante, só depende da iniciativa do participante.

E11 – Existe, se o mesmo não acreditar nas técnicas expostas pelo programa e se o participante não quiser realizar, ou ficar esperando que alguma mudança ocorra e não fizer nada.

E12 – Sim. No caso do direcionamento da empresa não estar focado na utilização desses conhecimentos para ganhos de produtividade e de relacionamento.

Também cito a dificuldade de utilização em virtude da não obtenção de apoio por parte da liderança imediata.

Questão 5 – como você considera a ligação da participação no programa e a motivação?

E1 – Considera como sendo um fato importante estamos sempre motivados para termos uma boa participação no curso, a fim de podermos compartilhar informações.

E2 – O conhecimento de novas metodologias de trabalho e a possibilidade de aplicá-las é sempre um fator motivador.

E3 – O programa permite analisarmos a nós mesmos e verificar o nosso grau de motivação e engajamento. O mesmo podemos fazer com nossas equipes e desenvolver atividades que promovam o engajamento e ambiente de trabalho. Isso motiva o líder, faz com que busque um ambiente melhor para a empresa. Descobrimos que não somos perfeitos e donos da razão e ouvir muitas vezes é o melhor caminho. A grande motivação é passar ao time todas as oportunidades que temos para desenvolver.

E4 – Entendo que o empregado ao ser inscrito em um curso como esse já deve se sentir valorizado pois é um curso caro em uma instituição renomada e este sentimento de valorização sempre contribui positivamente para a motivação do funcionário.

E5 – Tem ligação direta, pois os diversos conteúdos, debate e *benchmark* suscitados são de grande valia e ajudam ao participante a ter a visão da complexidade das empresas bem como a ter contato com soluções (ou tentativas de...) com os mais diversos resultados. Isto contribui para o participante a motivar-se e redobrar o ânimo em suas lides cotidianas.

E6 – A confiança que temos de nossos superiores é que nos motiva a melhorar a cada dia, para que possamos atingir nossos resultados.

E7 – A participação no programa foi excelente. A motivação se iniciou pelo retorno positivo dos participantes anteriores e só aumentou ao longo do programa.

E8 – A participação no programa gera efetivamente motivação no sentido que equipa as pessoas com novas idéias e formas de perceber e avaliar problemas de nossas rotinas.

E9 – Para mim adquirir conhecimento é uma motivação, se esse conhecimento proporciona novos desafios a motivação é ainda maior.

E10 – A participação no programa tem forte ligação com a motivação justamente pela oportunidade que gera de obtenção de melhores resultados e a confirmação dos mesmos no decorrer da aplicação dos conhecimentos adquiridos no programa.

E11 – A oportunidade de realizar este treinamento podendo aprender novas técnicas gerou uma grande motivação.

E12 – Considero muito importante, pois todos os participantes trocam experiências e ampliam seus conhecimentos.

Questão 6 – O que devemos esperar de contribuição das avaliações de treinamento?

E1 – Penso que deveríamos ter um retorno do resultado da pesquisa e quero aproveitar a oportunidade para dizer que caso seja possível, que a FDC desenvolvesse alguns programas de reciclagem via internet, para que periodicamente pudéssemos desenvolver as habilidades e conhecimento adquiridos no PCR.

E2 – Oportunidades para a melhoria dos treinandos.

E3 – Permite que sejamos mais assertivos e possamos melhorar onde entendemos que existam oportunidades de melhorias. Poderemos analisar pelo lado do interlocutor (será que passamos a mensagem correta? Ele saiu engajado?)

E4 – Acredito ser fundamental a contribuição das avaliações para que possam ser corrigidos eventuais conceitos ou abordagens que estejam fora do esperado pelos participantes. Além do mais, a partir do momento em que a FDC pergunta os participantes o que acharam do curso, demonstra a importância que eles tem para a formatação do curso.

E5 – Uma visão clara dos pontos a serem melhorados no que diz respeito nem tanto à aquisição de conhecimentos mas a aplicação dos mesmos.

E6 – Que continuem sempre em processo de melhoria.

E7 – Uma oportunidade de melhoria para adequação das metodologias às condições gerais que são as vezes distintas por participante.

E8 – Devemos esperar que delas tenhamos como captar que tipos de distorção ocorrem no sentido de gerar melhorias para os próximos ciclos, de forma a sempre buscar a maximização da absorção dos conhecimentos das pessoas em termos práticos.

E9 – Espero que seja uma diretriz que possa agregar valor para o processo da melhoria contínua.

E10 – Acredito que a contribuição é justamente no aspecto de alinhar o programa às necessidades das empresas, maximizando as habilidades dos participantes, visando o crescimento de ambas as partes.

E11 – Que realmente seja exposto pelos participantes a percepção dos mesmos com relação ao treinamento e que os pontos fortes e pontos fracos sejam bem trabalhados na ACESITA.

E12 – Devemos esperar que através delas consigamos agregar valor para nossas empresas, bem como para nós. Tendo a confirmação da fixação e utilização dos conteúdos propostos.

ANEXO 4 – Entrevista

De acordo com os resultados da tabulação, o item “minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho,” obteve o índice mais alto de concordância, com média de 4,11 e 81% de respostas.

Como você vê o maior índice de e concordância para este item, que afirma que a motivação aumentou com a participação no treinamento?

Quando o profissional é convidado, pela sua empresa, para participar de um curso, ele se sente motivado, pois afinal, a empresa está investindo em seu desenvolvimento. Às vezes o profissional está desmotivado porque imagina que os problemas que enfrenta na empresa só ocorrem com ele e com sua empresa. Quando, em sala de aula, percebe que seus pares de outras organizações enfrentam situações e problemas semelhantes aos seus, isto de certa forma o alivia e ele se motiva novamente.

A questão de reconhecimento da empresa é a conscientização de que os problemas geralmente são comuns às varias empresas.

Os resultados apresentaram que há pouca contribuição da chefia no processo de transferência, ou seja, na aplicação dos conhecimentos adquiridos. Qual sua opinião sobre este resultado?

O PCR é voltado para a aplicação e um dos objetivos é fazer com que as pessoas levem para suas empresas ferramentas que proporcione a aplicação do que foi aprendido em sala de aula.

Como exemplo, no tema gestão de processos, o professor faz um exercício de redesenho de algum processo que pode ser replicado na sua empresa.

Em gestão de pessoas, eles trabalham algumas ferramentas que vivencie uma negociação entre membros da equipe. A agenda de aprendizagem também é um plano de melhoria da *performance* a partir dos conhecimento adquiridos no PCR para transformar em pratica na unidade especifica de trabalho do participante. Os índices baixos de apoio da chefia nos mostra que há, nas empresas, um distanciamento entre chefes e subordinados, provocado possivelmente pela rotina, que impede uma aproximação maior entre eles. Por causa da rotina é sempre dada preferência à tarefa, o que pode mostrar que, na verdade os lideres não são lideres de equipe e sim gestores de tarefas.

O suporte material teve resultados satisfatórios de concordância, retratando que a empresa disponibiliza recursos necessários para a transferência de treinamento. Como você avalia este item?

Permanece a questão de que, em geral, os problemas que as pessoas vivenciam no trabalho estão ligados ao relacionamento pessoal e não aos recursos. Mais uma vez a tarefa se sobrepõe às pessoas. A empresa dá tudo, boa máquina, boas ferramentas, dinheiro, etc., mas ainda não dá suficientes condições de um bom relacionamento entre equipes, o que está retratado nas demais respostas.

As empresas ainda não têm tanta consciência de que são as pessoas que, na era do conhecimento, são as pessoas que fazem a diferença, são as pessoas que garantem o diferencial competitivo. Não adianta dar dinheiro, micro se não conceder tempo para as pessoas sentarem, planejarem juntas e receberem *feedback*. Há m certo distanciamento da chefia tanto quando o participante acerta quanto ele erra, porque a chefia esta presa na rotina.

E o impacto do treinamento no trabalho, como você vê isto acontecer?

O que de fato impacta no trabalho, como resultado da participação no PCR, são as ferramentas que os egressos levam. Quando o participante elabora a agenda de aprendizagem, durante o programa, ele tem a oportunidade de rever a sua *performance*, avaliar o que ele tem de bom e o que ele precisa melhorar. Enfim, ele tem condições de rever, quais são os desafios a serem enfrentados, de acordo com as exigências do mercado. A palestra inicial, por exemplo, permite ampliar o pensamento, sensibiliza a pessoa para as mudanças do mercado e os desafios decorrentes disso. E ainda incentiva o participante a refletir sobre seu perfil em relação ao exigido pelo mercado. Ele toma consciência do quão próximo ou distante ele esta desse modelo de gestor que o mercado exige. Embora as pessoas aprendem o que fazer, em sala de aulas, muitas vezes não o fazem em ambiente de trabalho, por diversas razões. A rotina é uma delas, que não possibilita a aplicação no trabalho do que foi aprendido no curso. Às vezes falta atitude para, apesar da rotina, descobrir novas formas de trabalhar e poder aplicar o que aprendeu.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)