



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

RODOLFO SALES PARENTE

**O IMPACTO DE AÇÕES DE TREINAMENTO NO TRABALHO
E NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso
aplicado a uma microempresa no ramo de representação
comercial**

Brasília – DF

2011

RODOLFO SALES PARENTE

**O IMPACTO DE AÇÕES DE TREINAMENTO NO TRABALHO
E NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso
aplicado a uma microempresa no ramo de representação
comercial**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof^a. Dr^a, Elaine
Rabelo Neiva

Brasília – DF

2011

Parente, Rodolfo Sales.

O impacto de ações de treinamento no trabalho e na mudança organizacional: um estudo de caso aplicado a uma microempresa no ramo de representação comercial / Rodolfo Sales Parente. – Brasília, 2010.

49 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2008.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Treinamento. 2. Mudança Organizacional. 3. Avaliação de treinamento.

**O IMPACTO DE AÇÕES DE TREINAMENTO NO TRABALHO
E NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso
aplicado a uma microempresa no ramo de representação
comercial**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Rodolfo Sales Parente

Dr^a, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Dr. Pedro Paulo Murce Meneses,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011.

RESUMO

Este estudo objetivou verificar os efeitos de uma ação de treinamento de vendas de uma empresa de pequeno porte do mercado de representação comercial, no nível individual e a contribuição dessas ações para uma mudança no nível organizacional. Foi realizada uma revisão bibliográfica que contemplou os temas Treinamento, Desenvolvimento e Educação, destacando os conceitos de Treinamento, e Mudança Organizacional, seus tipos e suas possíveis correlações com ações de aprendizagem e a importância da avaliação de treinamentos, apresentando modelos desenvolvidos por estudiosos da área. A pesquisa teve caráter descritivo e correlacional e utilizou o método do tipo survey, usando questionários para mensurar o impacto do treinamento no trabalho, a percepção de mudança organizacional e a percepção de mudança organizacional atribuída a ações educacionais. Os questionários foram distribuídos aos participantes do curso Técnicas de Vendas em Atacado, suas respostas foram tabuladas e analisadas descritivamente e correlacionalmente. Os resultados mostraram que os participantes do curso perceberam impacto positivo do treinamento no trabalho e também perceberam mudanças organizacionais, mas essas mudanças não apresentaram correlação com a ação educacional.

Palavras-chave: treinamento, mudança organizacional, avaliação de treinamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. MODELO DE TREINAMENTO (FONTE: BORGES-ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006)	14
FIGURA 2. MODELO DE AVALIAÇÃO INTEGRADO E SOMATIVO (FONTE: BORGES-ANDRADE, 2006)	16
FIGURA 3. VISÃO PARCIAL DO FORMULÁRIO ENTREGUE AOS PARTICIPANTES COM OS ITENS DO INSTRUMENTO DE PMO E PMOAE. (FONTE: PICCHI, 2010, P. 65)	29

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	26
TABELA 3. MATRIZ PATTERN DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO.	28
TABELA 4. RESULTADOS DESCRITIVOS – IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO.....	32
TABELA 5. RESULTADOS DESCRITIVOS – PMO - RADICAL.	34
TABELA 6. RESULTADOS DESCRITIVOS – PMO - INCREMENTAL.	36
TABELA 7. RESULTADOS DESCRITIVOS – PMOAE – RADICAL.....	37
TABELA 8. RESULTADOS DESCRITIVOS – PMOAE – INCREMENTAL.....	39
TABELA 9. CORRELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DE IMPACTO NO TRABALHO, PMO E PMOEA.	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO (FONTE: BORGES-ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006)	13
QUADRO 2. DEFINIÇÕES TEÓRICAS SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL (FONTE: LIMA & BRESSAN, 2003)	19
QUADRO 3. TIPOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAL (FONTE: LIMA & BRESSAN, 2003)	20
QUADRO 4. DETALHAMENTO DOS ITENS RELACIONADOS À MUDANÇA INCREMENTAL E À MUDANÇA RADICAL QUANTO À PMO.	30
QUADRO 5. DETALHAMENTO DOS ITENS RELACIONADOS À MUDANÇA INCREMENTAL E À MUDANÇA RADICAL QUANTO À PMO.	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	11
	REFERENCIAL TEÓRICO	Erro! Indicador não definido.
1.4	Conceitos em TD&E	12
1.4.1	Treinamento	13
1.4.2	Avaliação de Treinamento	15
1.5	Mudança Organizacional	18
2	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
2.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	23
2.2	Caracterização da organização	23
2.3	Amostra	25
2.4	Caracterização da Amostra	26
2.5	Instrumento(s) de pesquisa	27
2.5.1	Impacto do Treinamento no Trabalho	28
2.5.2	Percepção de Mudança Organizacional - PMO e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Ação Educacional - PMOAE	29
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
3.1	Impacto do Treinamento no Trabalho	32
3.2	Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança organizacional atribuída à Ação Educacional	34
3.2.1	Percepção de Mudança Organizacional Radical	34
3.2.2	Percepção de Mudança Organizacional Incremental	36

3.2.3	Percepção de Mudança Organizacional Radical atribuída à Ação Educacional.....	37
3.2.4	Percepção de Mudança Organizacional Incremental atribuída à Ação Educacional.....	38
3.3	Correlações.....	40
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICES	48

1 INTRODUÇÃO

Ações de aprendizagem têm cada vez mais alcançado um espaço maior no contexto organizacional. Fazendo parte da estratégia formulada pela grande maioria das empresas e ganhando sempre maiores rubricas dentro dos orçamentos dessas organizações. Tudo isso devido a grande velocidade das mudanças que ocorrem no mercado, principalmente com as inovações tecnológicas que propiciaram diversas possibilidades de aumento dos índices de produtividade e melhores e mais avançadas ferramentas de comunicação, o que deixa as empresas cada vez mais próximas dos seus clientes.

O mercado de consumidores torna-se cada vez mais exigente quanto a qualidade dos produtos e prazos a serem cumpridos pelas organizações, mas essa exigência está principalmente focada na qualidade do atendimento prestado, na capacitação do funcionário que trata diretamente como consumidor e na qualidade das informações ou serviços prestados por esse funcionário.

Devido a esse grau de eficiência exigido pelo mercado a área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), responsável pela capacitação de pessoas, tornou-se área de importância estratégica (Damasceno, 2007).

Segundo Eboli (2004, apud Damasceno, 2007), já se pode identificar, no Brasil, um aumento significativo do volume de recursos investido pelas empresas em treinamento e desenvolvimento de pessoas. A partir desses investimentos em TD&E, fazem-se necessárias constantes avaliações dessas ações de capacitação para a constatação da sua real efetividade e agregação de valor final para a organização.

1.1 Formulação do problema

Avaliações de ações de treinamento no nível individual, de impacto no trabalho, apesar de muito recentes já são realizadas com certa frequência por grandes empresas. Mas, as avaliações de treinamento no nível organizacional e a busca de uma correlação com mudanças organizacionais, ainda são raras dentro das

empresas e também na literatura nacional. Contudo projetos de Mudanças Organizacionais podem ser beneficiados por ações educacionais, ou prejudicadas por sua falta (Picchi, 2010).

Sendo assim, visando diminuir a lacuna que existe nessa área, a questão central deste trabalho é: *Existe impacto das ações de treinamento de vendas de uma empresa de pequeno porte, em nível de comportamento no trabalho e na mudança organizacional?*

1.2 Objetivo Geral

Exposta a questão central do trabalho, o objetivo geral é mensurar, através da percepção dos funcionários, os efeitos de uma ação de treinamento de uma empresa de pequeno porte do mercado de representação comercial, no nível de comportamento no cargo e a contribuição dessas ações para uma mudança efetiva no nível organizacional.

1.3 Objetivos Específicos

- Mensurar os efeitos da ação de treinamento sob a ótica dos funcionários;
- Identificar, a partir da percepção dos participantes, impacto da ação de treinamento no trabalho;
- Identificar, através da percepção dos funcionários, possíveis mudanças organizacionais resultadas das ações de treinamento.
- Identificar mudanças percebidas pelos funcionários na empresa nos últimos dois anos; e
- Verificar se existe associação entre o impacto percebido das ações de treinamento e as mudanças organizacionais percebidas nos últimos dois anos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O caminho mais buscado por organizações que visam acompanhar o ritmo do mercado é estar sempre atualizadas com as novas práticas organizacionais e o investimento em ações de TD&E, que segundo Abbad e Vargas(2006), receberam esta nomenclatura quando as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal começaram a ser compreendidas, sistematizadas e utilizadas em sentido mais amplo, para o benefício de uma organização.

Neste Referencial Teórico serão apresentados os conceitos pertinentes à pesquisa proposta, tais como: ações em TD&E, avaliação dessas ações, conceitos de mudança organizacional, a relação entre TD&E e mudança e a possível influencia que essas ações de treinamento exercem sobre uma mudança organizacional.

2.1 Conceitos em TD&E

Existem diversas ações, meios, de se alcançar a aprendizagem humana, não sendo elas necessariamente formais, dentre essas Vargas e Abbad (2006) apresentam conceitos de ações de aprendizagem:

Informação: módulos ou unidades organizadas de informações e conhecimentos disponibilizados em diferentes meios como bibliotecas, bancos de dados e portais.

Instrução: formais mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem, que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais, para transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Treinamento: eventos de curta e média duração compostos pelos subsistemas: avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação, que visam a melhoria do desempenho funcional, por meio de situações que facilitem a aquisição, retenção e transferência de aprendizagem para o trabalho.

Desenvolvimento: conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apóiam o crescimento pessoal do empregado sem direcioná-lo a um caminho profissional específico.

Educação: uma das formais mais amplas de promover aprendizagem, que extrapola o contexto específico do trabalho. Exemplos de ação desse tipo são programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação contínua dos empregados, clientes, fornecedores e outros.

O Treinamento é uma das ações de TD&E mais utilizada pelas organizações, tendo em vista a necessidade cada vez mais presente de funcionários que apresentem competências necessárias ao funcionamento da organização.

Será aprofundado nesta seção, portanto, o conceito de Treinamento, objeto de estudo do presente trabalho.

2.1.1 Treinamento

Existem vários conceitos de treinamento na literatura, mas apesar de numerosos eles guardam grande coerência entre si (Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006), pois tratam de treinamento com enfoques diferenciados, mas se completam e guardam correlação entre si, conforme apresentado no Quadro 1.

<i>Autor</i>	<i>Definição</i>
Hinrichs (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • “Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • “Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley(1984)	<ul style="list-style-type: none"> • “Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
<i>UK Departamento of employment (1971, apou Latham 1988)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • “Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Goldstein (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • “treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

Quadro 1. Definições de Treinamento (Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006)

O treinamento é um sistema composto por três componentes interdependentes entre si: Avaliação de Necessidades, Planejamento e Execução e Avaliação do Treinamento (Borges-Andrade, 1996). A Avaliação das Necessidades de Capacitação é a etapa inicial, trata-se de uma identificação dos indivíduos que devem participar de ações de capacitação e em que áreas do conhecimento devem ser ministradas essas ações. No segundo subsistema, Planejamento e Execução, como aponta Meneses (2007), são definidos os objetivos e escolhidas as estratégias de ensino adequadas aos objetivos estabelecidos e é executado o treinamento. E na Avaliação do Treinamento realiza-se o levantamento dos julgamentos e resultados do sistema de treinamento como um todo, é a etapa mais importante pois fornece informações para o restante do sistema de treinamento, conforme Figura 1.

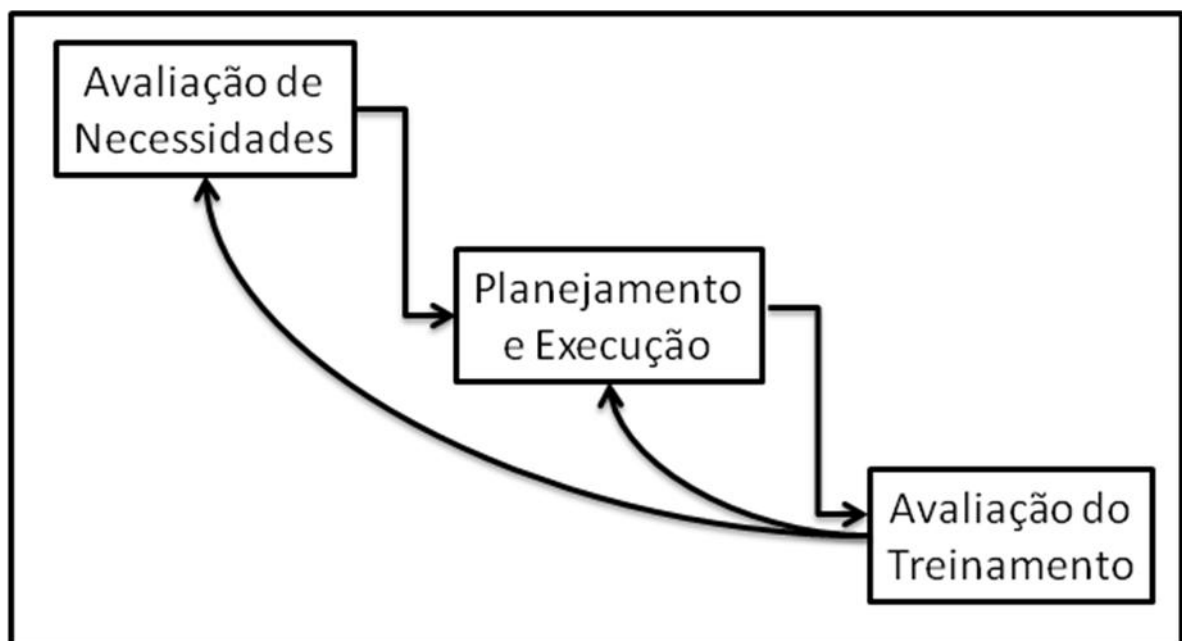


Figura 1. Modelo de treinamento (Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006)

Conforme visto, a etapa de avaliação do treinamento é a mais importante para o sistema como um todo, pois é responsável pela retroalimentação, ou seja, por disponibilizar informações, para todo o resto do sistema. Avaliações de treinamento estão cada vez mais sendo implementadas nas organizações, com o objetivo de medir a eficiência as ações de treinamento e o retorno real que essas ações podem trazer em valor final para a organização.

Serão apresentados agora conceitos em Avaliação de Treinamento e sua importância para o sistema de treinamento dentro de um ambiente organizacional.

2.1.2 Avaliação de Treinamento

Por meio das avaliações dos treinamentos as organizações buscam medir o alcance dos objetivos pretendidos, julgando se os investimentos dispensados nesses treinamentos foram bem utilizados.

Como visto anteriormente um sistema de educação é composto de três subsistemas, Avaliação de Necessidades, Planejamento e Execução e Avaliação de TD&E (Borges-Andrade, 2006), sendo este último o subsistema muito importante, já que é o responsável por captar dados e emitir um juízo de valor dos outros subsistemas, dando base para decisões sobre um futuro programa de treinamento.

Os resultados obtidos dessa avaliação podem ser divididos em dois grupos: resultados imediatos e resultados em longo prazo (Kirkpatrick, 1976, e Hamblin, 1978, apud Borges-Andrade, 2006).

Os resultados imediatos medem reação, que são opiniões ou a satisfação dos participantes, e aprendizagem, que é a aquisição de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs).

Os efeitos em longo prazo são avaliados através de: comportamento no cargo – utilização no trabalho dessas competências adquiridas, Organização – mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização, e Valor Final – alteração na produção ou serviços prestados por esta organização.

Os modelos clássicos de avaliação de treinamento seguem alguns níveis. Kirkpatrick (1976) indicava inicialmente quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O quarto nível foi desdobrado por Hamblin (1978), resultando em um modelo de cinco níveis: Reação, aprendizagem, comportamento no cargo, organização e valor final.

Uma das principais críticas a esse modelo é a desconsideração dos efeitos do ambiente sobre os resultados dos treinamentos. Levando isso em conta Borges-Andrade (1982) desenvolveu o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS),

Figura 2, propondo um modelo abrangente de avaliação que também investiga variáveis que influenciam os resultados imediatos e de longo prazo.

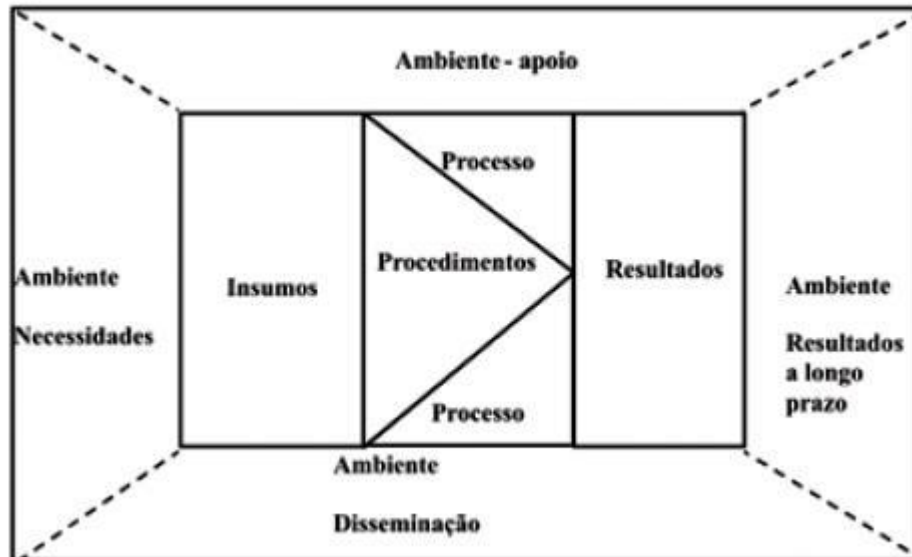


Figura 2. Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (Fonte: Borges-Andrade, 2006)

Este modelo apresenta atenção a dimensão Ambiente, mais especificamente aos efeitos no nível de equipe e de organização, os quais são listados à seguir. Segundo Borges-Andrade(2006), no nível de Equipe podem ser relatados os seguintes resultados de treinamento:

- Afetivos (coesão, satisfação e auto-eficácia da equipe, ambigüidade de papéis e orientação para tarefa);
- Cognitivos (conhecimento possuído e representado na equipe);
- Desempenho (comunicação interna, tomada de decisão, solução de conflitos e níveis de participação na equipe);
- Instrumentos intrínsecos (responsabilidade e variedade de trabalho recebido pela equipe); e
- Instrumentos de qualificação (certificações formais recebidas pela equipe).

E, no nível de organização:

- Relativos a metas de produtos (quantidade, qualidade e variedade) alcançadas pela organização;

- Relativos a metas do sistema (crescimento, lucro, retorno de investimentos);
- Relativos a aquisição de recursos (novos clientes, compra de outras organizações);
- Constituintes (satisfação de consumidores acionistas, imagem organizacional); e
- Processos internos (novas tecnologias, clima, absenteísmo, rotatividade, taxas de acidentes).

Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) apontam que o resultados de treinamento no nível organizacional estão relacionados à mudanças organizacionais de algum tipo. E que essas mudanças podem ser identificadas através deste modelo de avaliação nos níveis propostos de organização e valor final, que buscam identificar mudanças ocorridas no funcionamento da organização em decorrência do treinamento e avaliar o aumento da eficiência da organização, tendo como foco a produção ou o serviço prestado pela organização.

O autor pressupõe a existência de uma ligação de causa e efeito que liga os cinco níveis de efeitos do treinamento. Porém, essa relação vem sendo refutada pela literatura (Meneses, 2007), isso significa que não necessariamente bons resultados obtidos a nível de aprendizagem garantem que serão utilizados na prática o que foi aprendido no treinamento.

Neste estudo, a partir da literatura sobre as possíveis mudanças organizacionais identificadas, serão associadas as percepções de mudança aos resultados de treinamento no nível organizacional, procurando especificar a contribuição do treinamento para o alcance de tais mudanças. Por tal motivo, os modelos de Kirkpatrick (1976), Hamblin (1978) e o modelo MAIS serão considerados por especificar os possíveis resultados do treinamento no nível organizacional.

A seguir serão apresentados os conceitos de mudança organizacional bem como serão estabelecidas relações entre treinamentos e mudanças.

2.2 Mudança Organizacional

O foco desse estudo é verificar a contribuição que ações de capacitação exercem sobre mudança organizacional, postas as definições dessas ações de capacitação, mais especificamente ações de treinamento, que é o foco da pesquisa, esta seção apresenta conceitos pertinentes a mudança organizacional e sua relação com essas ações de capacitação.

Segundo Wood Jr. (2000, apud Júnior, 2005), ao ser abordado o tema Mudança Organizacional, a dificuldade maior é construir uma idéia coerente diante de um universo teórico e prático multifacetado que evolui de forma turbulenta, devido a crescente ênfase dada ao tema por se tratar de um interesse constante das organizações contemporâneas. Lima e Bressan (2003) trás alguns do principais conceitos acerca do tema, conforme Quadro 2.

<i>Autor</i>	<i>Definição</i>
Bressan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa atinja, a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta as demandas internas e externas.
Bruno-Faria (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.
Wood Jr. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.
Robbins (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Atividades intencionais proativas e direcionadas, para a obtenção das metas organizacionais
Nadler et al (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).
Ford & Ford (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.
Van de Vem & Poole (1995)	<ul style="list-style-type: none"> Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.

<i>Autor</i>	<i>Definição</i>
Porras e Robertson (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Woodman (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se de registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.
Araújo (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Quadro 2. Definições teóricas sobre mudança organizacional (Fonte: Lima & Bressan, 2003)

Diante tal quantidade e difusão de conceitos há uma dificuldade de se encontrar um ponto comum a todos os autores, devido até a diferente perspectiva de cada conceito. Neiva (2004) apresenta o seguinte conceito para mudança organizacional:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básicas, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Essa dificuldade na definição de mudança organizacional encontra base em outro problema encontrado pelos autores e pesquisadores da área, a tipologia da mudança, já que é necessário especificar qual tipo de mudança está sendo mencionada e qual o seu objeto e conteúdo (Neiva, 2007). Em sua grande maioria as conceituações de tipos de mudanças são dicotômicas e Lima e Bressan (2003) trazem um levantamento comparativo, Quadro 3, dessas tipologias, o que nos permite uma visão geral sobre elas

<i>Autor</i>	<i>Definição</i>	
	Incremental/organizacional	Transformacional/Institucional
Silva (1999)	Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Questionamento e mudança da missão, natureza e objeto da organização.
	Contínua	Episódica
Weick & Quinn (1999)	Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
	1ª Ordem	2ª Ordem
Robbins (1999)	Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
<i>Autor</i>	<i>Definição</i>	
	Incremental/Contínua	Descontínua
Nadler et al (1994)	Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
	1ª Ordem	2ª Ordem
Porras & Robertson (1992)	É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chaves para a organização.	É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Greenwood & Hinings (1996)	Convergente	Radical
	Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

Quadro 3. Tipos de mudanças organizacional (Fonte: Lima & Bressan, 2003)

Apresentadas as tipologias de mudança organizacional dos principais autores da área, o texto apresenta agora do objeto de estudo deste trabalho, a contribuição de ações de treinamento na mudança organizacional. Segundo Crossan, Lane e White (1999, apud Hanke, 2006), a mudança organizacional

permite a renovação estratégica da empresa. Renovação estratégica passa tanto por mudança incremental, referente a metas de curto prazo, quanto por mudança transformacional, mudanças mais profundas e de processo descontínuo.

Uma organização é formada de trabalho, pessoas, estrutura e uma cultura que norteia toda a interação desses componentes. As ações de TD&E são focadas justamente nesses componentes, visam aprimorar processos à partir da capacitação pessoal, sendo assim uma grande aliada, ou talvez a principal ferramenta para uma mudança organizacional.

Ações de TD&E são o meio mais utilizado para alinhamento e ajuste da organização com as demandas do mercado. E o uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano da empresa (Abbad e Lacerda, 2003)

Supõe-se que as ações de treinamento, segundo Borges-Andrade (2006) e Kirkpatrick (1976, apud Picchi, 2010) sejam capazes de gerar resultados ao nível da organização, o que configura mudança organizacional.

Aguinis e Kraiger (2009, apud Picchi 2010) sugerem que os resultados dos treinamentos podem ter um “efeito cascata”, ou seja, benefícios no desempenho do indivíduo afetam o desempenho de um grupo que gera efeito organizacional.

Porém o que se encontra com abundância na literatura são estudos que tem por objetivo investigar os resultados de treinamento no nível individual. Apesar da dificuldade de se encontrar estudos que investigam os resultados de treinamento no nível organizacional, já há alguns trabalhos com esse intuito.

O estudo realizado por Borges-Andrade e Freitas (2004), no Banco do Brasil, com 218 profissionais que participaram de um MBA em Marketing, os dados foram coletados por meio de entrevistas e questionários, e os resultados indicaram que para a maioria dos participantes, o impacto percebido do treinamento sobre os desempenhos individuais e organizacionais foi avaliado entre bom e ótimo.

Borges-Andrade, Pereira, Puente-Palácios e Moradini (2002) realizaram um estudo com objetivo de verificar impactos de treinamento nos comportamentos de indivíduos e de organizações. Foram construídos e aplicados questionários em uma agência de prestação de prestação de serviços de administração de ciência e tecnologia, o ISNAR (*International Service for National Agricultural Research*). Os impactos nos comportamentos dos indivíduos foram sistematicamente maiores que

os organizacionais. E uma das limitações do estudo apontada pelos autores foi o fato de que baseou-se em percepções de impactos.

Borges-Andrade e Mourão (2005) analisaram o impacto de um programa público de treinamento em nível de comportamento no cargo, mudança organizacional e valor final. A pesquisa durou dois anos e foi aplicada em uma organização de apoio a pessoas com deficiência. O estudo encontrou impacto em todos os níveis a que se propunha e indicaram ainda que sem o treinamento os resultados seriam opostos aos alcançados.

Os estudos apresentados avaliam um treinamento específico buscando medir os efeitos desse treinamento num contexto pessoal e organizacional, sendo esse também o objetivo do presente estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os aspectos metodológicos que embasam a presente pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Já que este trabalho se propõe a coletar a percepção dos funcionários da empresa analisada, o método utilizado na presente pesquisa é o tipo *survey*, onde são obtidos, por meio de questionários, os dados e informações sobre características ou percepções de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma população-alvo.

A pesquisa aplicada é descritiva já que compreende a obtenção e exposição de dados que representem uma situação ou fenômeno, e também correlacional, visando identificar e quantificar a influência que uma variável exerce sobre a outra. Será analisada a correlação entre a ação de treinamento, variável independente, e percepção de mudanças organizacionais, variável dependente.

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi aplicada em uma microempresa do ramo de distribuição de produtos alimentícios.

A empresa aqui denominada de A, é uma Distribuidora de Produtos Alimentícios, atuante no mercado do Distrito Federal, conta com uma estrutura de pequeno porte tendo como missão a prestação de serviços de distribuição de produtos alimentícios.

A empresa foi criada em 2002, e instalou-se em uma cidade satélite do Distrito Federal, o Cruzeiro Velho. Iniciou as atividades com a distribuição de bebidas e aos poucos foi consolidando-se no mercado como uma distribuidora de vários outros produtos diferenciando em qualidade de atendimento da concorrência.

A consolidação propiciou o desenvolvimento da empresa A, que já passou por um plano de ampliação de suas instalações e número de funcionários.

O quadro de pessoal da empresa, além dos sócios que administram e vivem da empresa, é constituída de 36 funcionários registrados e extremamente eficientes e distribuída da seguinte maneira:

- 1 Administrador Geral que controla todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários;
- 1 Gerente Administrativo que controla as finanças e estratégia de marketing; a parte de salários e recursos humanos;
- 28 vendedores responsáveis pelas vendas externas;
- 4 telefonistas responsáveis pelos atendimentos e contatos com fornecedores;
- 2 auxiliares de Serviços Gerais para fazer a limpeza e higiene da empresa;

Os empresários têm consciência de que ações de treinamento é um fator essencial para garantir a eficiência nos negócios. A empresa A é considerada um empreendimento bem sucedido e possui boa imagem na região.

Seu mix de produtos constitui-se em comércio e distribuição (sem estoque local) de produtos alimentícios, cereais, enlatados, bebidas, frios, temperos, doces, salgados, laticínios, artigos de tabacaria, utensílios domésticos, produtos de limpeza (sem manipulação), higiene, descartáveis, armarinhos, utilidades domésticas, produtos para ração animal.

O treinamento aqui estudado é o curso de Vendas em Atacado, que foi realizado a partir de um acordo entre a empresa A e uma grande empresa da indústria de produtos alimentícios do Brasil, o curso foi oferecido a todos os vendedores e também às telefonistas da empresa A. O objetivo do curso é trazer base teórica para os funcionários, já que muitos nunca tiveram a oportunidade de participar de um curso para vendedores e aprendem na prática, na execução do seu trabalho, quais são as melhores práticas para se alcançar bons resultados, dando a eles melhores condições através de técnicas de negociação, abordagem e vendas.

3.3 Amostra

A amostra da pesquisa tem um total de 32 sujeitos, e foi selecionado de acordo com o tipo de amostragem senso, já que todos os integrantes do universo da amostra participaram da pesquisa. Compõe a amostra os 28 vendedores e quatro telefonistas da empresa A que participaram da ação de treinamento objeto da pesquisa.

A ação de treinamento objeto da pesquisa foi o curso “Técnicas de Vendas no Atacado”, ofertado aos vendedores e telefonistas a partir de uma parceria entre Empresa A e uma das marcas de alimentos que ela representa.

O programa de treinamento teve uma duração de sete dias, com 4 horas/aula diárias, resultando um total de 28 horas/aula. Os 28 vendedores e quatro telefonistas foram divididos em duas turmas de 16 participantes cada, no período de 31 de janeiro a 8 de fevereiro, a primeira turma, e de 14 a 22 de fevereiro, segunda turma, para que com isso a empresa não perdesse seu efetivo durante o período do treinamento.

3.4 Caracterização da Amostra

Os questionários de Impacto do Treinamento no Trabalho e Percepção de Mudança Organizacional foram distribuídos aos respondentes junto com uma breve explicação da pesquisa.

Tabela 1. Caracterização da amostra.

Variável	Alternativa	Frequência	%
Sexo	Masculino	28	87,5
	Feminino	4	12,5
Idade	21	1	3,1
	22	4	12,5
	23	2	6,3
	24	2	6,3
	25	2	6,3
	26	1	3,1
	27	3	9,4
	28	3	9,4
	29	4	12,5
	30	4	12,5
	33	2	6,3
Escolaridade	34	1	3,1
	35	2	6,3
Tempo de serviço	37	1	3,1
	Ensino Médio	19	59,4
	Superior incompleto	13	40,6
Tempo de serviço	1	4	12,5
	2	9	28,1
	3	12	37,5
	4	5	15,6
	5	2	6,3

A maioria da dos sujeitos da amostra são do sexo masculino (87,5%) e apenas 12,5% do sexo feminino. Há essa discrepância na amostra já que todos os vendedores da empresa são do sexo masculino e os quatro sujeitos do sexo feminino são as telefonistas que integram a amostra.

A amostra conta com sujeitos de idade máxima de 37 anos e idade mínima de 21 anos, tendo maior concentração nas idades de 22, 29 e 30 anos. Isso demonstra que o grupo de trabalho pesquisado é um grupo jovem com média de idade de aproximadamente 27 anos.

Em relação à escolaridade os sujeitos estão divididos em Ensino Médio completo ou cursando o Ensino Superior. Isso demonstra uma busca por qualificação por parte dos funcionários já que a empresa ainda não dispõe de incentivos em relação a educação continuada.

Quanto ao tempo de serviço, os sujeitos da amostra tem no máximo 5 anos e no mínimo 1 na de serviço na empresa, sendo que a maioria dos sujeitos, 37,5% da amostra, trabalham na empresa a 3 anos.

3.5 Instrumentos de pesquisa e procedimento de coleta dos dados

A coleta de dados ocorreu em setembro de 2011 e foi realizada em duas etapas, por meio de questionários entregues aos participantes do curso de Técnicas de Vendas no Atacado. Num primeiro momento foram repassados a um dos gestores da empresa os questionários referentes ao impacto do treinamento no trabalho, o qual entregou os questionários aos seus empregados para serem respondidos e devolvidos a ele. Com intuito de assegurar o anonimato dos respondentes, não houve necessidade de identificação.

A segunda etapa, aplicação dos questionários referentes a percepção de mudança organizacional, deu-se com a visita do pesquisador à empresa e distribuição dos questionários aos empregados que estavam presente no momento, junto de uma breve explicação sobre a pesquisa, os questionários foram devolvidos no mesmo dia, faltando somente colher as respostas de alguns empregados que não estavam na empresa naquele momento, então os questionários restantes ficaram com o gestor da empresa o qual repassou aos empregados que não haviam respondidos e devolveu ao pesquisador.

3.5.1 Impacto do Treinamento no Trabalho

Nesta pesquisa, aplicou-se um questionário (Apêndice 1) baseado na versão do modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT (Abbad, 1999), apresentado por Hanke (2006), em relação a avaliação do impacto do Treinamento no Trabalho.

Consiste em um questionário com escala de concordância do tipo *Likert*, de cinco pontos, em que 1 corresponde a Discordo totalmente da afirmativa, 2 Discordo um pouco, 3 Não concordo, 4 Concordo e 5 Concordo totalmente com a afirmativa, com um total de 12 afirmativas. Instrumento construído e validados por Abbad (1999), e revalidado por Abbad e Pilati (2004) identificando a presença de um fator único impacto do treinamento no trabalho (KMO = 0,964) tabela 1.

Tabela 2. Matriz Pattern de impacto do treinamento no trabalho.

Nº do item	Descrição	Carga
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,916
9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	0,893
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	0,875
3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,851
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	0,85
8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	0,846
10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	0,828
1	Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	0,81
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	0,8
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	0,79
11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo(a) a mudanças no trabalho.	0,776
7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,745
Número de itens: 12		
Alpha (α): 0,964		

Propõe-se a utilização de todos os itens apresentados na tabela acima.

3.5.2 Percepção de Mudança Organizacional - PMO e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Ação Educacional - PMOAE

Em relação à percepção de Mudança Organizacional e percepção de Mudança Organizacional atribuída à Ação Educacional, as avaliações são divididas em dois níveis: Mudança Radical e Mudança Incremental. Foi utilizado um instrumento com duas escalas propostas por Domingos (2009). O instrumento de percepção de mudança organizacional foi desenvolvido com itens propostos por Domingos (2009), que inicialmente atingiu 0,76 no índice de confiabilidade – Alfa de Cronbach, e foi adaptado por Picchi (2010) com intuito de se melhorar esse índice. Picchi (2010) desenvolveu o instrumento de Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Ação Educacional – PMOAE para avaliar que em que medidas as mudanças organizacionais são atribuídas as ações educacionais.

O instrumento é composto por duas escalas, baseadas nas mesmas afirmativas, em que os participantes indicam duas respostas para cada item. O instrumento avalia a existência de mudanças organizacionais e o quanto essas mudanças podem ser atribuídas às ações de treinamento. O instrumento avalia a percepção de mudanças incrementais e transformacionais. Sendo possível assim avaliar a percepção para os dois tipos de mudança no mesmo instrumento. Conforme figura 3 abaixo para uma melhor visualização do instrumento.

		A	B
	ITENS	A ação educacional contribuiu para gerar mudanças que:	Na Empresa como um todo houve mudanças que:
1.	afetaram toda a Empresa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	afetaram apenas algumas áreas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	alteraram os procedimentos administrativos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	alteraram a forma de se trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Figura 3. Visão parcial do formulário entregue aos participantes com os itens do instrumento de PMO e PMOAE. (Fonte: Picchi, 2010, p. 65)

Na pesquisa realizada por Picchi (2010) foi feita uma análise em relação aos itens utilizados nos questionários para identificar com qual tipo de Mudança cada item se relaciona, os itens foram classificados por quatro juízes especialistas em Mudança Organizacional ou Educação Corporativa. Os índices de concordância dos juízes foram de 91%, 88%, 97% e 97%. Também sugeriram alguns ajustes na redação dos itens (Picchi, 2010).

Foram então identificados os itens relacionados à Mudança Radical e os relacionados à Mudança Incremental, tanto para percepção de Mudança Organizacional e para Percepção de Mudança Organizacional atribuída ao Treinamento.

Na validação do instrumento de Percepção de Mudança organizacional foram identificados 13 itens relacionados à Mudança Radical e 11 itens relacionados à Mudança Incremental no que tange a Percepção de Mudança Organizacional, conforme descritos no Quadro 4.

Itens do questionário de PMO relacionados com:	
Mudança Radical	Mudança Incremental
1	2
5	7
14	8
15	10
18	11
19	13
20	14
21	26
22	29
24	30
25	32
28	
31	

Quadro 4. Detalhamento dos itens relacionados à Mudança incremental e à Mudança Radical quanto à PMO.

Em relação à Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Ação Educacional foram identificados 13 itens correspondentes à Mudança Radical e 9 itens referentes à Mudança Incremental, conforme apresentados no quadro abaixo.

Itens do questionário de PMOAE relacionados com:	
Mudança Radical	Mudança Incremental
1	2
5	4
14	7
15	10
18	11
19	12
20	13
21	16
22	26
24	29
25	32
28	
31	

Quadro 5. Detalhamento dos itens relacionados à Mudança incremental e à Mudança Radical quanto à PMO.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão apresentados aqui os resultados obtidos através da aplicação da pesquisa dentro da empresa, por meio dos questionários apresentados na metodologia. Os questionários foram numerados e geraram um arquivo de dados tratado no programa *Statistical Package for Science – SPSS*. Procedeu-se então, à análise descritiva dos dados e as análises das correlações entre as variáveis.

4.1 Impacto do Treinamento no Trabalho

Na Tabela 4 são apresentados os resultados descritivos referentes à percepção dos respondentes quanto ao impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude. Os respondentes preencheram questionário com 12 itens, elaboradas por Abbad (1999), associando cada um dos itens a uma escala de *Likert* de 5 pontos (1-Discordo totalmente; 2-Discordo um pouco; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente).

Tabela 3. Resultados descritivos – Impacto do Treinamento no Trabalho.

variável	mínimo	máximo	média	moda	Desvio padrão	Coefficiente de variação
1 Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	4,00	5,00	4,75	5	0,44	0,19
2 Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	3,00	5,00	4,21	4	0,55	0,31
3 As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,00	5,00	4,15	4	0,37	0,14
4 Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	3,00	5,00	3,96	4	0,40	0,16
6 A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	1,00	5,00	3,84	4	0,77	0,59

9 Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança. (agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	3,00	5,00	3,71	4	0,63	0,40
8 Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação no trabalho.	2,00	5,00	3,68	4	0,82	0,67
5 Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	1,00	5,00	3,50	4	0,95	0,90
7 A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	1,00	4,00	2,68	3	0,86	0,74
10 Após minha participação no Treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças na rotina de trabalho	1,00	4,00	2,56	3	0,67	0,45
11 Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	1,00	4,00	2,50	3	0,72	0,52
12 O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	1,00	3,00	1,59	1	0,67	0,44

Os resultados mostram que os participantes do curso percebem existir efeitos da ação de treinamento no nível individual. Demonstrando que utilizam no trabalho os ensinamentos do curso colocando em prática o que foi aprendido. A pesquisa foi aplicada sete meses após a realização do curso, mas mesmo assim os respondentes recordam bem dos conteúdos ministrados no treinamento e, segundo eles, a qualidade do trabalho realizados por eles melhorou.

O que demonstra que mesmo sendo este o único treinamento oferecido pela empresa pra seus funcionários, foi possível notar impacto dessa ação. Comparando com os dados mencionados por Borges-Andrade (2006), os resultados de treinamentos no nível de comportamento no cargo são detectados a partir de certo tempo e são mais prováveis de ocorrer em treinamentos de natureza mais operacional/técnica.

O item que não teve grau de concordância dos participantes foi referente a transferência de conhecimento horizontal, entre os colegas de trabalho, discordância que pode ter sido percebida por dois fatores, todos os empregados participaram do treinamento, então todos aprenderam juntos, ou os empregados realmente não estão abertos a essa troca de informações devido a falta de incentivo da empresa e não existência de treinamentos constantes.

4.2 Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança organizacional atribuída à Ação Educacional

Nesta fase de percepção de Mudança Organizacional - PMO e Mudança Organizacional atribuída ao treinamento - PMOAE, os sujeitos responderam um questionário conjunto com 33 itens criados por Domingos (2009) e adaptados por Picchi (2010) com o intuito de melhorar o índice de confiabilidade.

4.2.1 Percepção de Mudança Organizacional Radical

A tabela a seguir apresenta os resultados descritivos a respeito da percepção de Mudança Organizacional Radical de acordo com os itens apresentados por Picchi (2010).

Tabela 4. Resultados descritivos – PMO - Radical.

Nessa organização ocorreram mudanças que...	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
15. contribuíram para que hoje a empresa seja outra	7,00	10,00	9,28	0,99	10,00
01. afetaram toda empresa	7,00	10,00	9,06	0,91	9,00
05. eram necessárias para a sobrevivência da empresa	5,00	10,00	8,13	1,26	8,00
19. fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos	5,00	10,00	7,78	1,60	6,00
14. afetaram a empresa de cima para baixo	0,00	10,00	7,41	2,21	9,00
21. alteraram as orientações da empresa	4,00	10,00	7,16	1,99	5,00
31. modificaram os valores da empresa	2,00	10,00	6,63	2,27	5,00
22. alteraram a cultura da empresa	3,00	9,00	6,44	1,44	6,00
18. modificaram realmente como as coisas eram feitas	3,00	10,00	6,19	2,12	5,00

Nessa organização ocorreram mudanças que...	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
25. alteraram o direcionamento da empresa	4,00	10,00	6,19	1,97	6,00
28. alteraram a visão da empresas	2,00	10,00	6,16	2,37	5,00
24. foram muito abrangentes	1,00	9,00	5,88	1,91	5,00
20. aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da empresa	2,00	9,00	5,06	2,21	5,00
Médias Totais	3,00	10,00	6,63	1,97	

Os resultados indicam que os respondentes perceberam uma leve percepção de Mudança Organizacional Radical, porém há uma discordância de opiniões entre os respondentes. O item que apresentou menos desvio padrão (DP = 0,91) foi o item 1, que é relacionado à percepção de mudanças que afetaram toda a empresa. Os itens que avaliam as alterações na cultura e nos valores da organização foram aqueles que apresentaram maior desvio-padrão. Tais resultados parecem apontar que os indivíduos perceberam mudanças que afetaram a organização como um todo, mas que não mudaram a cultura da organização.

Confirmando o que indica Mauro (2008), que a percepção de mudanças organizacionais radicais não atingem uniformemente todos os empregados da organização, pois apesar de serem mudanças intensas, não necessariamente atingem a cultura da organiza. No caso estudado, as mudanças podem ter ocorrido somente em algumas áreas da empresa, não afetando todos os empregados.

4.2.2 Percepção de Mudança Organizacional Incremental

A Tabela 6 apresenta os resultados descritivos a respeito da percepção de Mudança Organizacional Incremental de acordo com os itens apresentados por Picchi (2010).

Tabela 5. Resultados descritivos – PMO - Incremental.

Nessa organização ocorreram mudanças que...	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
30. já fazem parte do cotidiano da empresa	4,00	10,00	8,56	1,54	10,00
29. ocorreram devido às necessidades do dia-a-dia	4,00	10,00	8,16	1,83	9,00
14. afetaram a empresa de cima para baixo	0,00	10,00	7,41	2,21	9,00
11. ocorreram devagar	3,00	9,00	6,31	1,51	5,00
10. surgiram por iniciativa dos próprios empregados	2,00	9,00	5,81	1,49	5,00
7. geraram pequenos ajustes funcionamento da empresa	1,00	9,00	5,41	2,47	5,00
26. atingiram apenas certos grupos de empregados	0,00	10,00	4,47	3,08	5,00
13. ocorreram sem a participação da direção	0,00	9,00	4,34	2,13	5,00
2. afetaram apenas algumas áreas	0,00	8,00	3,13	2,18	2,00
8. foram superficiais	0,00	9,00	3,06	2,50	1,00
32. modificaram pouco a dinâmica da empresa	0,00	6,00	2,81	1,80	5,00
Médias Totais	0,00	9,00	5,41	2,13	

Os resultados apontam que os respondentes não concordam nem discordam das afirmativas, com uma leve tendência a concordarem. Houve também um desvio padrão alto na maioria das afirmativas o que representa discordância entre os respondentes quanto à análise dos itens. Portanto, os respondentes percebem as mudanças organizacionais incrementais com pouca intensidade na organização.

Os resultados parecem indicar que a empresa passou por mudanças que afetaram todo seu funcionamento e que os pequenos ajustes não foram percebidos pelos participantes.

4.2.3 Percepção de Mudança Organizacional Radical atribuída à Ação Educacional

A tabela a seguir apresenta os resultados descritivos a respeito da percepção de Mudança Organizacional atribuída à Ação Educacional Radical de acordo com os itens apresentados por Picchi (2010).

Tabela 6. Resultados descritivos – PMOAE – Radical.

Nessa organização ocorreram mudanças que...	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
19. fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos	1,00	10,00	6,78	2,20	7,00
14. afetaram a empresa de cima para baixo	0,00	9,00	4,91	2,51	5,00
1. afetaram toda a empresa	0,00	9,00	4,53	2,49	2,00
15. contribuíram para que hoje a empresa seja outra	1,00	8,00	4,13	2,35	2,00
5. eram necessárias para a sobrevivência da empresa	1,00	9,00	3,47	2,33	2,00
25. alteraram o direcionamento da empresa	0,00	9,00	3,00	2,85	0,00
28. alteraram a visão da empresa	0,00	9,00	2,94	2,66	0,00
18. modificaram radicalmente como as coisas eram feitas na empresa	0,00	7,00	2,50	1,85	2,00
22. alteraram a cultura da empresa	0,00	6,00	2,28	2,04	1,00
24. foram muito abrangentes	0,00	7,00	1,94	1,72	1,00
20. aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da empresa	0,00	8,00	1,78	1,48	2,00

Nessa organização ocorreram mudanças que...	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
31. modificaram os valores da empresa	0,00	6,00	1,53	1,63	1,00
21. alteraram as orientações tradicionais da empresa	0,00	5,00	1,41	1,21	1,00
Médias Totais	0,00	8,00	2,50	2,04	

Os resultados indicam que os respondentes não concordam com os itens apresentados de forma geral, e há somente uma leve percepção de mudança no comportamento das pessoas. O que já era esperado, já que o treinamento avaliado não tinha como intuito gerar mudanças na organização como um todo, mas somente buscar uma melhor eficiência, mais especificamente referente aos resultados de vendas.

Assim, o treinamento poderia afetar os indicadores de resultados de vendas por indivíduo e resultados de vendas da organização. Tais resultados não foram disponibilizados pela empresa, o que limitou o âmbito da pesquisa. Picchi (2010) ressalta a necessidade de relacionar os impactos mensurados pela percepção dos respondentes com indicadores de resultados da organização. De qualquer forma, os respondentes não percebem contribuição do treinamento para a mudança organizacional.

4.2.4 Percepção de Mudança Organizacional Incremental atribuída à Ação Educacional

A tabela a seguir apresenta os resultados descritivos a respeito da percepção de Mudança Organizacional atribuída à Ação Educacional Incremental de acordo com os itens apresentados por Picchi (2010).

Tabela 7. Resultados descritivos – PMOAE – Incremental.

Nessa organização ocorreram mudanças que...	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
2. afetaram apenas algumas áreas	2,00	10,00	7,94	2,02	9,00
26. atingiram apenas certos grupos de empregados	0,00	10,00	7,47	3,02	9,00
7. geraram pequenos ajustes no funcionamento da empresa	2,00	10,00	7,44	2,40	9,00
4. alteraram a forma de se trabalhar	1,00	9,00	6,56	1,64	7,00
29. ocorreram devido as necessidades do dia-a-dia	1,00	9,00	5,22	2,64	8,00
12. ocorreram porque era preciso mudar	1,00	10,00	4,53	2,60	5,00
32. modificaram pouco a dinâmica da empresa	0,00	10,00	4,03	2,40	2,00
16. ocorreram pouco a pouco	0,00	9,00	3,38	2,78	2,00
10. surgiram por iniciativa dos próprios empregados	0,00	6,00	2,72	1,76	2,00
11. ocorreram devagar	0,00	5,00	2,50	1,74	2,00
13. ocorreram mesmo sem a participação da direção	0,00	5,00	2,00	1,57	2,00
Médias Totais	0,00	9,00	4,53	2,40	

Os resultados demonstram que respondentes também não percebem mudanças incrementais resultantes do treinamento, mas sim que as mudanças percebidas se deram devido às necessidades do dia-a-dia. De acordo com Caputo (2008), as mudanças incrementais são uma consequência natural das ações de treinamento e educação quando realizadas de maneira planejada, o que não foi observado pela presente pesquisa.

4.3 Correlações

Com o intuito de identificar as possíveis associações entre o impacto percebido das ações de treinamento e as mudanças organizacionais percebidas e atribuídas ao treinamento, analisou-se a correlação entre os resultados da percepção dos funcionários sobre estes indicadores, conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 8. Correlação entre os resultados de Impacto no Trabalho, PMO e PMOEA.

		Impacto no Trabalho	PMO - Radical	PMO - Incremental	PMOAE - Radical	PMOAE - Incremental
Impacto no Trabalho	Correlação	1,00	-0,08	0,20	-0,26	0,17
	Significância		0,67	0,27	0,16	0,35
PMO - Radical	Correlação	-0,08	1,00	0,19	-0,25	-0,14
	Significância	0,67		0,29	0,17	0,45
PMO - Incremental	Correlação	0,20	0,19	1,00	0,27	0,00
	Significância	0,27	0,29		0,13	1,00
PMOAE - Radical	Correlação	-0,26	-0,25	0,27	1,00	0,15
	Significância	0,16	0,17	0,13		0,42
PMOAE - Radical	Correlação	0,17	-0,14	0,00	0,15	1,00
	Significância	0,35	0,45	1,00	0,42	

Nos cruzamentos das percepções demonstradas pelos funcionários referentes ao impacto no trabalho, a mudança organizacional e a mudança organizacional atribuída à ação educacional, nenhum dos cruzamentos obteve correlação significativa, demonstrando que não há correlação entre as percepções dos funcionários de impacto do treinamento e as mudanças organizacionais associadas às ações de treinamento.

Essa correlação não é aqui percebida talvez devido à natureza do treinamento, que se propôs a trazer uma melhora nos resultados da organização, especificamente no número de vendas, e não trazer uma mudança na estrutura ou cultura da organização.

E conforme exposto no referencial teórico, mesmo em estudos que analisam cursos que tinham o intuito de trazer uma mudança para a organização é difícil de encontrar essa associação entre as variáveis, talvez devido a análise dar-se em sua maioria por meio da percepção dos empregados da organização e não através de uma análise mais aprofundada sobre a mudança, por falta de um instrumento que seja capaz de medir mudanças a partir de outras fontes que não sejam percepções dos indivíduos. Picchi (2010) ressalta a necessidade de associar as mudanças organizacionais às ações educacionais por meio de indicadores perceptuais e indicadores de resultados da organização, o que não foi possível neste estudo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para se atingir o objetivo geral desta pesquisa, que é mensurar o efeito das ações de treinamento da uma empresa de pequeno porte do mercado de representação comercial, no nível de comportamento no cargo e qual a contribuição dessas ações de treinamento para uma mudança no nível organizacional, foi necessário o desenvolvimento de algumas etapas que permitiram a elaboração das considerações finais deste trabalho.

Foram aplicados três questionários, primeiramente o objetivo era identificar as características pessoais dos participantes do curso de Técnicas de Vendas em Atacado, o que revelou uma grande predominância de funcionários do sexo masculino (87,5%), o que já era esperada, já que todos os vendedores da empresa são do sexo masculino, e os 4 sujeitos do sexo feminino são as telefonistas da empresa que também participaram do curso. Quanto a idade dos funcionários, a pesquisa apresentou uma amostra jovem com média de idade de aproximadamente 27 anos, e quanto ao nível de escolaridade há uma predominância de funcionários somente com Ensino Médio Completo, mas também há uma boa quantidade que está cursando o Ensino Superior (40,6%), o que demonstra um interesse próprio dos funcionários em buscar qualificação já que a empresa não conta com incentivos em relação a educação continuada.

Numa segunda etapa o questionário aplicado investigou a percepção dos de Impacto no Trabalho do curso de Técnicas de Vendas no Atacado, curso que contou com a duração de 7 dias e um total de 28 horas/aula. O curso foi oferecido através de uma parceria da empresa pesquisada com uma grande empresa da indústria alimentícia.

A percepção do impacto do treinamento no trabalho foi positiva, revelou que os participantes do curso utilizam com frequência o que foi ensinado no curso, aproveitando as oportunidades para colocar em prática o que foi ensinado, e que as habilidades aprendidas no curso fazem com que os funcionários cometam menos erros nos seus trabalhos relacionados com o conteúdo do curso. Essas foram as afirmativas que obtiveram maior percepção dos respondentes. As afirmativas que de modo geral concordaram com 8 das 12 afirmativas do questionários. A única

afirmativa que apresentou discordância por parte dos funcionários e á afirmativa referente à transferência de conhecimento para os colegas de trabalho.

Conclui-se então que houve um bom impacto deste curso no trabalho executados pelos funcionários, melhorando o seu desempenho e diminuindo os erros cometidos, comprovando assim a eficiência do curso ofertado.

Outra etapa foi a aplicação de um questionário, o qual permite identificar, através da percepção dos funcionários, possíveis mudanças organizacionais a nível de Mudança Radical e Mudança Incremental.

Os itens do instrumento que mediam a percepção de Mudança Radical resultaram uma baixa percepção por parte dos respondentes (média geral = 6,63), sendo que os respondentes concordam mais que houve mudanças que contribuíram para que hoje a empresa seja outra, afetaram toda empresa, eram necessárias para a sobrevivência da empresa e fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos.

Em relação à percepção de Mudança Incremental, os resultados demonstraram que os funcionários não concordam e nem discordam das afirmativas de modo geral (média geral = 5,41). E somente 4 itens apresentaram grau de concordância dos funcionários, são ele referentes à mudanças que: já fazem parte do cotidiano da empresa; ocorreram devido às necessidades do dia-a-dia; afetaram a empresa de cima para baixo; e ocorreram devagar.

E a ultima etapa foi a aplicação do questionário o qual permitiu mensurar possíveis mudanças organizacionais resultantes do curso oferecido pela empresa, também a nível de Mudança Radical e Mudança Incremental.

Tanto o instrumento referente à Mudança Radical, quanto o de Mudança Incremental atribuídas à ações de treinamento, resultaram um grau de discordância dos funcionários. E também na análise da correlação das mudanças organizacionais percebidas com o impacto no trabalho gerado pelo treinamento não resultou nenhuma correlação significativa entre as variáveis.

Conclui-se então que, a ação de treinamento aqui estudada, o Curso Técnica e Vendas no Atacado, resultou em impactos no trabalho dos participantes, mas não resultou em mudança organizacional, já que as poucas mudanças percebidas pelos funcionários não foram atribuídas à ação de treinamento.

Pode-se inferir que percepção dos empregados de uma organização não seja um bom indicador para se identificar mudanças organizacionais no que se refere a mudanças oriundas de ações educacionais.

Acredita-se que este trabalho contribuiu para a empresa estudada, na realimentação do planejamento de treinamentos futuros, por ser uma empresa de pequeno porte e esta ter sido a primeira ação de aprendizagem que englobou grande maioria dos funcionários, poder contar com um sistema de avaliação do impacto do treinamento pode influenciar fortemente os futuros treinamentos oferecidos em relação a ser mais bem planejados de acordo com a situação e os objetivos da empresa.

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para futuros estudos voltados para os temas de avaliação de impacto do treinamento no trabalho e na mudança organizacional. Como problemas metodológicos encontrados por este estudo, recomenda-se para futuras pesquisas na área: a mensuração não só de auto como também de hetero-avaliação do impacto de treinamento no trabalho, referente a comportamento no cargo; a busca de mudanças não somente em percepção dos empregados mas também através de indicadores econômicos e de resultado das empresas analisadas para comparar com a percepção dos indivíduos; e a utilização do modelo completo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IPACT.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. Tese de Doutorado da UnB, 1999.

ABBAD, G. S. e VARGAS, M. R. M. **Bases Conceituais em treinamento desenvolvimento e educação – TD&E.** In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. e MOURÃO, L. (org). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137 a 158.

ABBAD, G. S. e LACERDA, E. R. M. **Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditores.** Revista de Administração Contemporânea v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento em Medidas de Avaliação de Treinamento.** Estudos em Psicologia, Número 7, **Revista de Administração** 2006 pg 31 a 34.

BORGES-ANDRADE, J. E. e FREITAS, I. A. **Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional.** Revista de Administração de Empresas v. 44, n. 3, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PEREIRA, M. H. G; PUENTE-PALÁCIOS, K. E; MORADINI, D. C. **Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível.** Revista Psicologia Organização e Trabalho v. 2, n. 1, p. 117-146, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. e MOURÃO, L. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego.** O&S. 12(33), p. 13-38. 2005.

CAPUTO, R.S. Mudanças ocorridas pela implantação de Universidade Corporativa no setor elétrico brasileiro: a percepção de seus empregados. **Monografia do Curso de Pós-graduação Latu Senso em Gestão de Pessoas**. Universidade de Brasília, 2008.

DAMASCENO, S. M. S. **Construção de um modelo lógico para avaliação de um treinamento nos níveis de mudança organizacional e valor final**. Dissertação (Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília. 2007.

DOMINGOS, S. G. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças**. 2009. f 112 Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das organizações). Instituto de Psicologia. UnB. Brasília.

FREITAS, I. A; BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; PILATI, R. **Medidas de impacto de TD&E no Trabalho**. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S. e MOURÃO, L. (org). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 489 a 504.

HANKE, C. **Impacto do Treinamento no Trabalho: análise de ações de capacitação de Auditores do Banco do Brasil**. Brasília. Dissertação (Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília. 2006.

JÚNIOR, M. W. L. **Redes Sociais informais intraorganizacionais e os processos de mudanças organizacionais: estudo em uma empresa de tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado). Salvador: Universidade Federal da Bahia. 2005

MAURO, T. G. S. **Mudança Organizacional Radical e Institucionalismo: Teste empírico de modelo para transformação organizacional**. Dissertação (Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília. 2008.

MENESES, P. P. M. **Avaliação de um Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável no Nível de Resultados: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do**

Método Quase-Experimental. Brasília. Tese de doutorado. Brasília: Universidade de Brasília. 2007.

NEIVA, R. N. e PAZ, M. G. T. **Percepção de Mudança Organizacional**: Um estudo em uma Organização Pública Brasileira. Revista de Administração Contemporânea v. 11, n. 1 Jan/Mar. 2007.

PICCHI, T. C. **Educação Corporativa**: Ajuste com sistemas de gestão de pessoas e resultados de treinamento nos níveis individuais e organizacional. Dissertação de Mestrado da UnB, 2010.

SILVA, W. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial**: Um estudo de caso no setor público. Brasília. Tese de Doutorado da UnB, 2008.

VARGAS, M. R. M e ABBAD, G. S. **Bases Conceituais em treinamento desenvolvimento e educação – TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S. e MOURÃO, L. (org). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137 a 158.

APÊNDICES

1. Questionário de avaliação do impacto do Treinamento no Trabalho

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo curso “Técnicas de Vendas no Atacado”, no trabalho em que você realiza, considerando o período transcorrido desde o término do curso até hoje.

Para responder cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos quadrados colocados à direita de cada afirmativa.

Escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Impacto do Treinamento no Trabalho		
1	Utilizo, com frequência, 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 no 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 frequência, mudanças na rotina de trabalho.	
11	Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	

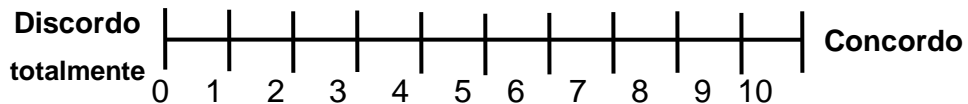
2. Questionário de Percepção de Mudança Organizacional

Neste questionário você irá avaliar cada item de duas maneiras distintas:

A. **Responda primeiro a coluna A por completo**, de acordo com o quanto a afirmativa reflete sua percepção sobre as mudanças geradas pelo curso “Técnicas de Vendas no Atacado”.

B. **Depois responda a coluna B**, de acordo com o quanto a afirmativa reflete as mudanças que ocorreram nos últimos dois anos na empresa como um todo (independente de estarem ou não relacionadas com o curso).

Para indicar se a afirmativa reflete ou não o que você percebe, marque escreva um número de 0 (zero) a 10 (dez), na coluna respectiva, segundo a escala abaixo.



	A	B
Itens	O curso contribuiu para gerar mudanças que:	Na empresa como um todo houve mudanças que:
1 afetaram toda empresa		
2 afetaram apenas algumas áreas		
3 alteraram os procedimentos administrativos		
4 alteraram a forma de se trabalhar		
5 eram necessárias para a sobrevivência da empresa		
6 foram acontecendo gradualmente		
7 geraram pequenos ajustes no funcionamento da empresa		
8 foram superficiais		
9 aconteceram de forma repentina		
10 surgiram por iniciativa dos próprios empregados		
11 ocorreram devagar		
12 ocorreram porque era preciso mudar		
13 ocorreram mesmo sem a participação da Direção		
14 afetaram a Empresa de cima pra baixo		
15 contribuíram para que hoje a empresa seja outra		
16 ocorreram pouco a pouco		
17 foram planejadas e direcionadas para os objetivos da empresa		

	A	B
Itens	O curso contribuiu para gerar mudanças que:	Na empresa como um todo houve mudanças que:
18	modificaram radicalmente como as coisas era feitas na Empresa	
19	fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos	
20	aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da empresa	
21	alteraram as orientações tradicionais da empresa	
22	alteraram a cultura da empresa	
23	estão sempre acontecendo nesta Empresa	
24	foram muito abrangentes	
25	alteraram o direcionamento da Empresa	
26	atingiram apenas certos grupos de empregados	
27	estavam relacionadas à implantação de novas tecnologias	
28	alteraram a visão da empresa	
29	ocorreram devido às necessidades do dia-a-dia	
30	já fazem parte do cotidiano da Empresa	
31	modificaram os valores da Empresa	
32	modificaram pouco a dinâmica da Empresa	
33	ocorreram sem necessidade de planejamento	

Dados Pessoais e Funcionais	
sexo:	() Masculino () Feminino
Tempo de serviço na Empresa:	_____ anos
Idade:	_____ anos
Escolaridade:	() Segundo grau completo () Superior incompleto () Superior completo