



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LAÍS FONSECA BARROS

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM PROFUNDIDADE DE
TREINAMENTO: o caso da AD&M Consultoria Empresarial.**

Brasília – DF

2014

LAÍS FONSECA BARROS

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM PROFUNDIDADE DE
TREINAMENTO: o caso da AD&M Consultoria Empresarial.**

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

Professor Orientador: Dr. Rodrigo Rezende Ferreira.

Brasília – DF

2014

Barros, Laís Fonseca.

Avaliação de Impacto em Profundidade de Treinamento:
AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM PROFUNDIDADE DE
TREINAMENTO: o caso da AD&M Consultoria Empresarial / Laís
Fonseca Barros. – Brasília, 2014.

58 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo R. Ferreira, Departamento de
Administração.

1. Impacto de Treinamento. 2. Treinamento Desenvolvimento e
Educação. 3. Avaliação de Treinamento. I. Título.

LAIS FONSECA BARROS

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM PROFUNDIDADE DE
TREINAMENTO: o caso da AD&M Consultoria Empresarial.**

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

Laís Fonseca Barros

Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Dra. Débora Dorneles Barem
Professora-Examinadora

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Examinador

Brasília, 19 de Novembro de 2014

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, Laécio Barros Júnior e Alda Eloína Fonseca Barros, que desde sempre me apoiaram no feito deste trabalho, bem como em todos os desafios que a vida me proporcionou. Ao meu noivo Tiago Oliveira Turra, por me fazer mais feliz e escolher me acompanhar nos desafios que ainda virão. Agradeço por estarem presentes em minha caminhada, agradeço o amor incondicional e as orações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser fonte de força em minha vida. Agradeço ao Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, o qual dispôs esforço, tempo e paciência ao me orientar com maestria. Agradeço, ainda, aos colaboradores da empresa júnior AD&M Consultoria, os quais tornaram possível a realização deste trabalho e sempre farão parte da minha história.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o impacto em profundidade do Treinamento Geral de Consultoria na empresa júnior de administração da Universidade de Brasília, na perspectiva de auto avaliação dos participantes, Líderes de Projeto e Analistas de Negócios da AD&M Consultoria. O impacto em profundidade é importante variável que permite medir a utilização das competências aprendidas em treinamento no contexto de trabalho. Foram criados dois instrumentos de avaliação de impacto do treinamento em profundidade, um para Líderes e outro para Analistas. O estudo contou com a participação de 29 profissionais no total, de uma população de 39 pessoas. Dentre os 21 Líderes, conseguiu-se uma amostra de 15 respondentes, representando 71,42% da população de interesse. No que tange às variáveis demográficas dessa amostra, notou-se que a maioria dos respondentes são do sexo feminino, constando apenas um respondente do sexo masculino. Destes, a maioria possui entre 22 a 24 anos. Dentre os 18 Analistas, conseguiu-se uma amostra de 14 respondentes, representando 77,77% da população. No que tange às variáveis demográficas dessa amostra, notou-se que há maior equilíbrio entre respondentes do sexo feminino e masculino: 8 são mulheres e 6 são homens. Destes, todos possuem entre 16 a 21 anos. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: entrevistas presenciais semi-estruturadas, análise documental e questionário fechado. Após a análise do material didático do curso e da realização das entrevistas, foi possível criar os instrumentos de impacto em profundidade, que contaram com 12 (líderes) e 9 itens (analistas) de competências, avaliados por meio de uma escala do tipo Likert de 11 pontos (0 a 10, onde 0 = nunca realizo e 10 = sempre realizo). A coleta de dados foi realizada por meio eletrônico. Os questionários foram enviados via e-mail, via redes sociais e mensagens privadas para os participantes. As respostas foram tabuladas e exportadas para o programa SPSS Statistics versão 22, onde realizou-se análises descritivas.

Palavras-chave: Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Impacto em Profundidade, Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Características do Sistema Psicológico de Aprendizagem.	16
Figura 2 – Relação entre conceitos de TD&E.	18
Figura 3 – Sistema de TD&E.....	20
Figura 4 – Componentes do modelo MAIS.	26
Figura 5 – Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho (IMPACT).	27
Figura 6 – Modelo integrado de avaliação e efetividade (IMTEE).....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa de avaliação de Treinamento - Líderes:	35
Quadro 2 – Perfil dos participantes da pesquisa de avaliação de Treinamento - Analistas:.....	37
Quadro 3 – Versão final dos itens do instrumento de impacto em profundidade para Líderes:	38
Quadro 4 – Versão final dos itens do instrumento de impacto em profundidade para Analistas:.....	39
Quadro 5 – Impacto em profundidade do treinamento no trabalho para Líderes: itens de competências:	41
Quadro 6 – Impacto em profundidade do treinamento no trabalho para Analistas: itens de competências:	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD&M: Análise, Diretrizes e Métodos.

TD&E: Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

CHAs: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

CIPP: Contexto, Insumo, Processo e Produto.

MAIS: Modelo de Avaliação Integrada e Somativa.

IMPACT: Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho.

IMTEE: Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento (IMTEE).

PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

SPIN: Situation, Problem, Implication, Need (Situação, Problema, Implicação, Necessidade).

GUT: Gravidade, Urgência, Tendência.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	13
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativas	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Aprendizagem Humana nas Organizações	15
2.2	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	17
2.3	Avaliação de Treinamento	21
2.4	Modelos e Níveis de Avaliação de Treinamento	23
2.5	Avaliação de Impacto em Profundidade	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2	Caracterização da organização e do setor	32
3.3	Características do Treinamento Geral de Consultoria	33
3.4	População e Amostra	33
3.4.1	Líderes de Projeto	35
3.4.2	Analistas de Negócios	36
3.5	Instrumento de pesquisa	37
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1	Impacto do Treinamento no Trabalho de Líderes de Projeto	41
4.2	Impacto do Treinamento no Trabalho de Analistas de Negócios	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
	REFERÊNCIAS	50
	ANEXOS	53

1 INTRODUÇÃO

No contexto de constantes mudanças e avanços tecnológicos em que se encontram as organizações atualmente, faz-se necessário investir cada vez mais na qualificação de seus funcionários para, como afirma Meneses, Zerbini e Abbad (2010), elevar as taxas de sobrevivência e competitividade no mercado.

Zerbini e Abbad (2010) afirmam que as organizações investem cada vez mais em ações formais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) com o intuito de que seus funcionários aprendam e transfiram novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para o contexto de trabalho. As organizações acreditam que, investindo em treinamentos ou ações instrucionais, os funcionários serão capazes de produzir efeitos positivos sobre seu desempenho e, conseqüentemente, sobre o desempenho da organização. Os programas de TD&E visam, portanto, produzir bons resultados sob a forma de novas competências dos indivíduos no nível de desempenho do egresso.

Tradicionalmente, a área de TD&E é dividida em três subsistemas: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento e execução e avaliação do treinamento (PILATI, 2006). Ainda para Zerbini e cols (2010), com o aumento de investimentos em programas instrucionais, a etapa de avaliar essas ações se faz cada vez mais necessária, pois possibilita a organização verificar se seus eventos instrucionais estão sendo efetivos em diferentes níveis, justificando os altos investimentos realizados na área. Esses níveis de avaliação são divididos, basicamente, em quatro: reação, aprendizagem, impacto e valor final, que serão melhor abordados posteriormente.

Tendo em vista o conteúdo até então exposto, fica claro que o campo de TD&E busca facilitar a aprendizagem de competências relacionadas ao desempenho humano em organizações (PILATI; 2006). Autores e estudiosos explicam competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, chamados CHAs necessários ao desempenho efetivo no trabalho. Conhecimento está relacionado ao *know-how*, ao **saber como fazer** determinada coisa, ter conhecimento sobre como realizar; a habilidade está relacionada a **ser capaz de fazer** determinada coisa, ter habilidade necessária para tal; e a atitude ao **querer fazer**, relacionada à disposição do indivíduo para a ação em si. Segundo Parry (1996), competência é o conjunto de CHAs correlacionadas que afetam significativamente a atividade do indivíduo, se

relacionando com seu desempenho, e que pode ser mensurado por padrões preestabelecidos e melhorados por meio de TD&E. Fica claro, também, a importância não só de realizar ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, mas de se avaliar o quanto a aprendizagem proporcionada por essas ações tem trazido de fato retornos para a organização, ou seja, avaliar a efetividade dos programas instrucionais em termos de quanto eles auxiliam o egresso a melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho. Como ressalta Zerbini e Abbad (2010), os investimentos nesses programas visam garantir que um maior número de funcionários transfira suas novas competências para o contexto em que irão atuar. Não sendo diferente da realidade da AD&M Consultoria, empresa júnior de administração da Universidade de Brasília, foco de estudo do presente trabalho, que procura desenvolver seus membros consultores a fim de ascenderem no plano de carreira utilizando suas novas competências no trabalho.

Como visto anteriormente, a área de TD&E tem se tornado cada vez mais estratégica na busca por diferencial competitivo. Junto a isso tem crescido também o interesse por pesquisas no campo, que buscam melhores modelos conceituais, teóricos e metodológicos para estudar as variáveis do sistema (ABBAD, GAMA, BORGES-ANDRADE; 2000). Ademais, o tema abordado aqui busca agregar conhecimentos à etapa de avaliação de efetividade de programas educacionais, a fim de contribuir para a literatura de TD&E, que ainda demonstra uma carência de estudos empíricos (MENESES; ZERBINI, 2009; FERREIRA, 2009).

Ademais, este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo elas: *Introdução*, que visa a ambientação do leitor ao tema pesquisado e apresentação do trabalho em questão; *Referencial Teórico*, que objetiva a apresentação de conceitos e teorias sobre avaliação de treinamento e o impacto do treinamento no ambiente de trabalho; *Método e Técnicas de Pesquisa*, onde são apresentados os elementos metodológicos do trabalho (tipo de pesquisa, campo, instrumentos, amostra, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados); a quarta seção, *Resultados e Discussão*, que traz os resultados da pesquisa; e por fim, a última seção traz as *Conclusões e Recomendações* viabilizadas pelo trabalho, onde corrobora-se ou não a literatura vigente, discute-se a limitação desse estudo bem como verifica-se o alcance dos objetivos geral e específicos inicialmente propostos.

1.1 Formulação do problema

O presente trabalho fundamenta-se em responder a seguinte questão: qual é o impacto em termos de profundidade do Treinamento Geral de Consultoria (TGC), ministrado na empresa júnior de administração, AD&M Consultoria Empresarial, da Universidade de Brasília?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo consiste em avaliar o impacto em profundidade do Treinamento Geral de Consultoria da empresa júnior de administração da Universidade de Brasília.

1.3 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram destacados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever, sob a ótica dos planejadores e ministrantes, e de acordo com o material instrucional do curso, as principais características e conteúdo abordado no programa educacional;
- Com base nas características e conteúdo do curso, construir e aplicar um instrumento de avaliação de impacto de profundidade do treinamento TGC;
- Analisar as principais forças e fraquezas do treinamento TGC em termos de seu impacto em profundidade.

1.4 Justificativas

Do ponto de vista social e da Organização estudada, a presente pesquisa visa contribuir para melhor formação de alunos de graduação de administração no contexto

prático em que estão inseridos, por meio da empresa júnior. A AD&M Consultoria tem como principal foco contribuir para a formação desses graduandos e, conseqüentemente, da sociedade. Logo, a pesquisa visa contribuir para a melhoria de um processo específico de aprendizagem dessa empresa, estudando-o mais a fundo do ponto de vista teórico e prático, a fim de fornecer informações valiosas que possam ser úteis para melhoria do mesmo. Através desse *feedback*, a empresa júnior pode ainda se conscientizar da importância do aprofundamento em conhecimentos teóricos em TD&E e aplicar isso aos demais processos formais de aprendizagem que possuem.

Além disso, do ponto de vista acadêmico, apesar da pluralidade de conceitos e definições em TD&E, que são frutos da evolução teórica da área (VARGAS, ABBAD; 2006), torna-se necessário que tal evolução se perpetue, visando o avanço contínuo de conhecimentos (ZERBINI, ABBAD; 2010). Nos últimos anos, segundo Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), o interesse nacional e internacional em pesquisa sobre avaliação de treinamento tem crescido significativamente e a área tem buscado, cada vez mais, melhores modelos conceituais, teóricos e metodológicos para estudar suas variáveis de interesse. O presente estudo pode contribuir nesse sentido, na medida em que explora o tema em um campo pouco abordado pelos estudos da área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo visa trazer os principais conceitos e abordagens teóricas que serviram como subsídio para o desenvolvimento deste trabalho, e subdivide-se em cinco temas: aprendizagem nas organizações; TD&E; avaliação de treinamento; modelos e níveis de avaliação de treinamento e avaliação de impacto em profundidade.

2.1 Aprendizagem Humana nas Organizações

Sabe-se que a aprendizagem humana é fundamental para que as organizações possam garantir a melhoria do desempenho no trabalho e assim atingir seus objetivos, tornando-se competitiva no mercado. Tendo em vista que o processo de aprendizagem é questão central da área de TD&E (PILATI; 2006), as organizações mostram-se cada vez mais interessadas em entender como ocorrem esses processos e, principalmente, como se dá a transferência do que foi aprendido para diversos níveis da organização (ZERBINI, ABBAD; 2010).

As organizações atuais procuram, então, identificar formas de garantir a melhoria do desempenho no trabalho, investigando o processo de aquisição das competências, por meio de ações de TD&E e aprendizagem induzida (ZERBINI, ABBAD; 2010). Nesse contexto, Pantoja e Borges-Andrade (2004) definem aprendizagem como o processo no qual o indivíduo, em interação com o meio em que se encontra, adquire e retém competências (CHAs), que geram mudanças no seu comportamento. Já para Abbad e Borges-Andrade (2004) a aprendizagem é um processo psicológico, no nível do indivíduo, essencial para a sobrevivência do mesmo em todo o seu desenvolvimento e no mercado de trabalho. Segundo esses autores, a aprendizagem pode ser classificada da seguinte forma: natural ou espontânea, quando a aprendizagem não necessita de procedimentos sistemáticos para acontecer, não é planejada; ou induzida, quando ocorre mediante planejamento prévio de ações instrucionais, visando alcance de determinadas competências, também previamente planejadas.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), as principais teorias que explicam a aprendizagem são: S-R, de tradição behaviorista, e S-O-R, de tradição cognitivista. A primeira enfatiza a mudança duradoura de comportamento (R) como resposta à interação do indivíduo com o ambiente ou aos estímulos recebidos (S). Já a teoria cognitivista (S-O-R) da aprendizagem, sugere que os estímulos ambientais (S) promovem a aquisição de competências e as respostas comportamentais (R), todavia, mediadas pelos processos cognitivos-avaliativos do indivíduo (O) (ABBAD, BORGES-ANDRADE; 2004). Ainda segundo os autores supracitados, ações de TD&E que objetivam a aquisição de CHAs, por meio de programa instrucional, são pautadas na teoria cognitivista S-O-R.

Pilati e Abbad (2005) destacam conceitos importantes relacionados ao processo de aprendizagem que descrevem o processo de mudança comportamental como resultado das ações instrucionais em organizações: aquisição, retenção, generalização e transferência de aprendizagem.



Figura 1 – Características do sistema psicológico aprendizagem.

Fonte: Pilati; Abbad (2005)

Segundo os autores, a *aquisição* define-se como o processo básico de apreensão das competências ao longo da ação instrucional. A *retenção* refere-se ao armazenamento dessas competências na memória de longo prazo, vindo logo em seguida da aquisição. A *generalização* é grau em que as competências adquiridas são utilizadas no ambiente de trabalho e em contextos diferentes dos empregados nas ações de TD&E. A *transferência* diz respeito à capacidade do indivíduo de aplicar as competências adquiridas em seu contexto de trabalho; essa transferência pode ser

positiva, quando gera resultados valorizados no ambiente de trabalho, ou negativa, quando gera resultados inesperados no ambiente de trabalho. O último nível é denominado por Hamblin (1978) como *impacto do treinamento no trabalho*, que se distingue daqueles efeitos de transferência por se tratar especificamente de efeitos positivos no trabalho do sujeito, a partir da aplicação dos CHAs apreendidos em curso. O impacto pode se dividir em duas naturezas: amplitude, quando há a aplicação de CHAs não ligados diretamente aos objetivos instrucionais do curso; e profundidade, quando os CHAs aplicados no ambiente de trabalho são exatamente os mesmos ensinados na ação instrucional. Pilati e Abbad (2005) definem impacto de treinamento no trabalho como sendo algo maior que a transferência de aprendizagem. Seria a influência da ação instrucional no desempenho global do indivíduo, em suas atitudes e motivação subsequentes a essa ação, o que Hamblin (1978) chamaria de impacto em amplitude. Concluindo, esses três primeiros conceitos da figura (aquisição, retenção e generalização), componentes do conceito aprendizagem, são importantes para que o indivíduo transfira o que foi aprendido de forma efetiva para o trabalho e impacte de fato a organização, que é objetivo do programa instrucional.

As ações formais de TD&E são os mecanismos mais utilizados pelas organizações, a fim de induzir a aprendizagem nos indivíduos e desenvolver competências de forma eficiente e planejada. No item abaixo esse tema será abordado.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

A aprendizagem é um processo que pode ser planejado e executado sistematicamente dentro da concepção de indução em contextos de trabalho e, para isso, as ações formais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são amplamente utilizadas pelas organizações. Fora essas ações, também podem ser consideradas formas de indução de aprendizagem os conceitos de informação e instrução (ZERBINI; ABBAD; 2010), apresentados mais adiante. Segundo Zerbini e Abbad (2005), essas ações (desenvolvimento, educação, treinamento, instrução e informação), se bem utilizadas, podem promover e acelerar o processo de aprendizagem nas organizações.

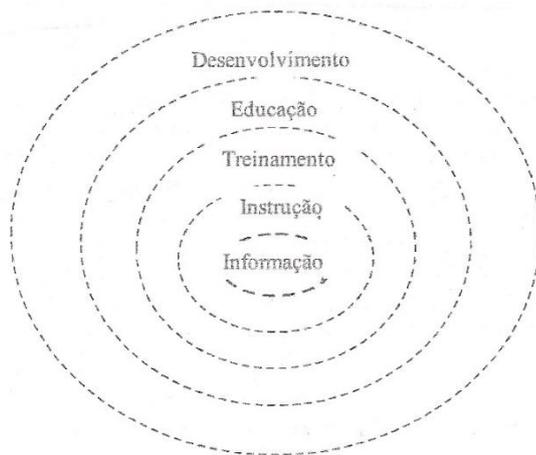


Figura 2 – Relação entre conceitos de TD&E

Fonte: Carvalho (2003) e Zerbini (2003).

A distinção entre os conceitos da Figura 2 nem sempre é clara, todavia, há elementos suficientes disponíveis na literatura para organizá-los minimamente. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), Nadler (1984) e Sallonrenzo (2000, apud ZERBINI E ABBAD, 2010), os programas de **desenvolvimento** buscam o crescimento pessoal do empregado, sem necessariamente manter relações diretas com seu trabalho específico. A **educação** diz respeito às oportunidades dadas ao empregado visando prepará-lo para cargos ou funções futuras dentro da organização. **Treinamento** busca preparar o indivíduo para o desempenho no cargo atual, porém, Zerbini e Abbad (2005) trazem um conceito mais abrangente para o termo treinamento, levando em conta o contexto organizacional atual. Para as autoras, treinamento seria um conjunto de ações educacionais previamente planejadas, visando facilitar o aperfeiçoamento e a aquisição de competências, afim de que sejam aplicadas no cargo atual ou futuro, na empresa atual ou futura. Nesse contexto, as diferenças entre educação e treinamento se concentram em sua natureza temporal e metodológica, onde a educação estaria mais voltada para programas de maior duração e mais abrangentes, como uma pós-graduação, e treinamento estaria mais voltado a curta e média duração, com ações instrucionais menores sistematicamente planejadas, como um curso específico.

Segundo Rosemberg (2002), a **instrução** tem como objetivo alcançar um resultado de aprendizado específico por meio de um planejamento prévio e sistemático

realizado por planejadores instrucionais, sendo que o horizonte temporal de duração, o objeto de aprendizagem e o material instrucional são bastantes simplificados em relação aos demais níveis (exemplo: reunião de trabalho, roteiros escritos); e a **informação**, por sua vez, consiste em uma organização específica de conteúdo, tendo seus objetivos definidos pelos próprios indivíduos, que buscam principalmente apresentar e transmitir de modo eficaz determinado conteúdo, sendo que aqui os materiais instrucionais e o horizonte temporal são ainda mais simples, configurando-se, muitas das vezes, nos chamados *job aids*. Para esclarecer melhor as diferenças entre os termos, Zerbini e Abbad (2010) afirmam que “informação refere-se aos processos de gerenciamento de conhecimentos e instrução relaciona-se à formulação sistemática de objetivos específicos e definição de métodos de ensino”.

Apesar de evidentes as distinções apresentadas anteriormente, os conceitos expostos, na prática, nem sempre são facilmente distinguíveis (MENESES, ZERBINI, ABBAD; 2010) e grande parte das organizações ainda os confundem. A própria empresa selecionada para avaliação neste trabalho (AD&M Consultoria) confunde esses termos *chamando de treinamento, o que na verdade, seguindo os conceitos anteriormente propostos, se enquadraria em uma ação educacional*, pois visa o futuro. Tratar-se-á aqui o programa instrucional em questão como treinamento de curta duração, com foco em desenvolver o indivíduo não para o cargo em que se encontra (conceito tradicional de treinamento), mas para ocupar futuros cargos, como afirmam Zerbini e Abbad (2005) em seu conceito mais abrangente sobre o treinamento.

As linhas tracejadas da Figura 2 reforçam o enfraquecimento dessas fronteiras entre conceitos das diferentes ações de TD&E (ZERBINI, ABBAD; 2010), já que atualmente as organizações dispõem de treinamentos para seus empregados visando não só melhorar o desempenho no cargo atual, mas também em cargos futuros ou outras funções.

Importante citar, ainda, os elementos e as etapas que compõem o sistema de treinamento, chamado TD&E, e necessários para que a ação instrucional seja efetiva dentro de um contexto organizacional, são eles: avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação de TD&E.



Figura 3 – Sistema de TD&E.

Fonte: Borges-Andrade (2006).

Primeiramente, em uma organização, é necessário avaliar a real necessidade do programa instrucional, identificando a discrepância entre o que a empresa espera e o que os trabalhadores de fato possuem em termos do domínio de competências importantes para a consecução das estratégias organizacionais. Isso pode ser feito por meio de um processo de coleta de informações que serão devidamente analisadas e traduzidas de forma a identificar, nos níveis organizacional, de tarefa e individual, quais competências e desempenhos precisam ser alavancados, ou até mesmo criados, para alcance da estratégia da organização. Tendo reconhecido quem, quando e como essas necessidades serão supridas a etapa seguinte é planejar e executar as ações de TD&E (BORGES-ANDRADE, ABBAD; 1996).

A ação instrucional é planejada e executada com base no que foi identificado na etapa anterior, de avaliação de necessidades. O planejamento se dá por meio da escolha dos métodos de ensino, sequência do ensino, modalidade do curso, bem como teorias instrucionais, materiais necessários, ministrantes adequados, local, material instrucional. A execução é a aplicação do programa instrucional de fato, conforme o planejamento, e visando atingir os objetivos instrucionais definidos.

Após executado o treinamento, é necessário então realizar a avaliação de todo o processo. Essa avaliação, segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), consiste em fornecer informações sobre *gaps* de desempenho dos participantes e instrutores, identificando possíveis falhas em todo processo de avaliação de necessidades, planejamento e execução, e identificando a efetividade e aplicabilidade do conteúdo aprendido no contexto organizacional. É a retroalimentação do sistema de TD&E.

Trazendo para o contexto das organizações, segundo análises de Abbad, Carvalho e Zerbini (2006, apud ZERBINI e ABBAD), apesar de toda literatura sobre TD&E e crescente importância do tema, as organizações no geral ainda não fazem avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento, não levantam competências necessárias e alinhadas com a estratégia organizacional, não se preocupam com o planejamento instrucional como um todo. Segundo esses autores, as empresas em geral também não possuem métodos de avaliação sistemática do treinamento em seus diferentes níveis, assunto tema da próxima seção.

Será abordado especificamente o tópico sobre avaliação da efetividade de treinamento, último estágio do sistema de treinamento e foco da presente pesquisa.

2.3 Avaliação de Treinamento

A avaliação de treinamento é a terceira etapa do sistema de TD&E, sendo de grande importância para a organização, pois é responsável por retroalimentar o sistema e assim aperfeiçoa-lo constantemente (BORGES-ANDRADE; 2002). Philips e Philips (2001) afirmam que o destaque de tal área nos dias atuais se deve, em grande parte, à pressão dos executivos e gestores, que buscam ver demonstrações mais claras e tangíveis dos resultados advindos dos grandes investimentos que fazem em TD&E. Logo, cabe ao sistema de avaliação demonstrar como os programas de treinamento, desenvolvimento e educação têm contribuído para a organização. Sem essa retroalimentação, a organização corre o risco de realizar ações instrucionais sem qualidade, desalinhadas com o que de fato é necessário para alcançar seus objetivos e insatisfatórias para os participantes, gastando recursos sem o retorno esperado. Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2010), avaliar TD&E sempre envolve algum tipo de coleta de dados para, então, permitir ao avaliador emitir juízo de valor sobre o sistema. Essas ações podem ter resultados imediatos e/ou efeitos de médio e longo prazos, e, segundo os autores, cabe ao subsistema de avaliação colher dados sobre esses efeitos e analisa-los, emitindo juízo de valor sobre todo o programa instrucional em questão.

Tendo em vista a importância desse subsistema e as peculiaridades de cada organização em seus programas instrucionais, Mourão e Meneses (2010) apresentam

o processo de construção de medidas avaliativas em TD&E, a fim de melhorar o desenvolvimento desses instrumentos. Segundo esses autores o primeiro processo consiste em **definir o que se pretende medir**, ou seja, definir o objeto de avaliação. Nessa etapa define-se os efeitos que deverão ser avaliados, bem como as explicações deles. A segunda etapa refere-se a **definir quem participará desse processo** de elaboração de medidas de avaliação. Quem contribuirá com o que e o que se espera de cada um. Aqui podem ser levados em conta os professores, instrutores, tutores, pares de trabalho, por exemplo. A terceira etapa diz respeito à **seleção de técnicas de coleta de dados** que reúnem informações importantes e suficientes para a elaboração do instrumento de avaliação. A quarta etapa consiste em **analisar os resultados** obtidos dos diferentes contribuintes da etapa anterior. Depois disso tem-se a quinta etapa, onde **define-se as dimensões avaliativas** através do conteúdo exposto pelos atores consultados na terceira etapa. É a hora de transformar essas informações em categorias avaliativas de fato. Na etapa seguinte, deve-se **definir o tipo de escala de julgamento** a ser utilizada. Em todos os casos é recomendável atribuir valor numérico as opções, assim como a escala tipo Likert, uma das mais empregadas. O sétimo passo refere-se a **redigir os itens de medida**, elaborados a partir de todo o conteúdo pesquisado até então e da escala de julgamento escolhida para o instrumento. O último passo consiste em **formatar o instrumento de pesquisa**, elaborando instruções de preenchimento e trazendo informações importantes (MOURÃO E MENESES; 2012). Seguindo esse processo, a área de TD&E terá grandes chances de sucesso na criação de seu instrumento de avaliação, que será personalizado ao programa instrucional em questão e estará pronto para aplicação e retroalimentação do sistema.

Apesar de todos os benefícios advindos da etapa de Avaliação de Treinamento, da literatura a respeito de como construir medidas avaliativas e da pressão exercida pelos gestores, muitas organizações ainda acabam transformando a avaliação em apenas mais um aspecto burocrático, não resultando em melhorias concretas para a área de TD&E e para a empresa (MOURÃO, MENESES; 2012).

Alguns modelos e os níveis de avaliação de treinamento serão apresentados, a fim de detalhar esse tema.

2.4 Modelos e Níveis de Avaliação de Treinamento

Segundo Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), as ações de TD&E podem ser avaliadas em dois níveis no que diz respeito a resultados imediatos dos programas instrucionais: nível de reação e nível de aprendizagem. Além disso, os autores também afirmam existirem mais três outros níveis de avaliação para perceber efeitos em longo prazo: comportamento no cargo (impacto), organização e valor final.

O nível de avaliação de reação, segundo Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), mensura a satisfação dos participantes quanto ao programa instrucional como um todo. São resultados imediatos do treinamento e podem estar relacionados aos outros níveis de avaliação propostos. A avaliação de reação é um primeiro passo importante para checar efetividade de programas de TD&E (ABBAD, ZERBINI, BORGES-FERREIRA; 2012), mas deve vir acompanhado também de outros níveis, para que se tenha maior profundidade de informações e análises.

O nível de aprendizagem diz respeito ao grau de aquisição e retenção de competências (CHAs) por parte dos indivíduos alvo do programa instrucional (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; 2010). Segundo Abbad e cols. (2006) a avaliação no nível de aprendizagem no contexto organizacional ainda é um grande desafio para a área de TD&E. Apesar dessas dificuldades, Borges-Andrade (2002) afirma que se deve fugir de práticas avaliativas “rasas” ou baseadas meramente na intuição. A avaliação de aprendizagem é de suma importância para verificar o alcance dos objetivos instrucionais propostos em etapa de planejamento e não apenas verificar a assimilação de conteúdo dos participantes.

Quanto ao nível de comportamento no cargo, é objeto de avaliação é a utilização ou não dos conhecimentos, habilidades e atitudes (também chamados de competências) pelos participantes do programa instrucional em seu contexto de trabalho, ou seja, se exercem no trabalho aquilo que aprenderam (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; 2010). Ainda segundo esses autores, o nível organização diz respeito a avaliar as mudanças que podem ter ocorrido a nível organizacional, ou seja, no funcionamento da organização, por conta de frutos do programa instrucional e principalmente da aplicação, no contexto de trabalho, dos CHAs apreendidos em treinamento. O nível valor final diz respeito a alterações nos indicadores organizacionais de produção ou serviços prestados, ou ainda outros tipos de

benefícios sociais ou econômicos advindos também da capacitação gerada pelo programa instrucional, a nível organizacional (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; 2010).

Outros conceitos como transferência de aprendizagem e impacto em profundidade são utilizados por diversos autores no que tange a área de avaliação de treinamento. Para Pilati e Abbad (2005) a transferência de aprendizagem, componente do conceito aprendizagem, é a simples aplicação, em contexto de trabalho, das competências adquiridas com o programa instrucional. Para Hamblin (1978) o conceito de transferência de aprendizagem foi denominado de Impacto do Treinamento em Profundidade, a fim de distinguir efeitos do programa instrucional de outros mais gerais, que ele chamou de Impacto em Amplitude, como dito anteriormente neste trabalho. Outro conceito amplamente empregado é o de Transferência de Treinamento, que segundo Freitas e cols (2006) é similar ao conceito de transferência de aprendizagem. Sendo assim, os conceitos de transferência de treinamento, transferência de aprendizagem e impacto no cargo são tidos praticamente como sinônimos pela Psicologia Organizacional (FREITAS, BORGES-ANDRADE, ABBAD, PILATI; 2006). Porém, ainda segundo os autores supracitados, o conceito de transferência de aprendizagem é usado na Psicologia Organizacional como efeito de atividades informais de aprendizagem, aquelas que chamamos de naturais. Nesse caso o conceito Transferência de Treinamento assume um uso mais específico para a área de avaliação de TD&E, como sendo a aplicação de competências aprendidas em treinamento no contexto de trabalho (ZERBINI, ABBAD; 2010). Zerbini e Abbad (2010) afirmam ainda que Transferência de Treinamento é sinônimo de Impacto de Treinamento em Profundidade proposto por Hamblin (1978), entretanto, para fins de simplificação, chamaremos de Impacto de Treinamento em Profundidade o nível aqui avaliado, tendo em vista que é sinônimo também do nível comportamento no cargo, proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

Resumindo, de acordo com Zerbini e cols (2010) avaliar **reação** dos participantes ao programa instrucional, bem como avaliar **aprendizagem**, não são suficientes para aferir efeitos de longa duração no desempenho dos indivíduos e na organização. Para tal, utiliza-se **transferência de treinamento** ou **impacto do treinamento em profundidade**, voltado para desempenho dos indivíduos, e **mudança** e **valor final**, voltado para desempenho da organização. O foco deste trabalho é a avaliação de Impacto em Profundidade.

Por outro lado, segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2010), podemos classificar os modelos de avaliação de TD&E em genéricos ou específicos. Segundo esses autores, os modelos genéricos visam descrever um conjunto de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, influenciando na pesquisa e na atuação profissional do campo, através da compreensão de fenômenos relacionados a essas variáveis. Já os modelos específicos visam testar relações entre variáveis específicas e resultados específicos de TD&E a nível individual, de grupo de trabalho, ou organizacional e extraorganizacional e muitas vezes são construídos com base nesses modelos genéricos (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; 2010).

Um modelo genérico famoso na literatura de TD&E é o CIPP, proposto por Stufflebeam (1978). O modelo CIPP (Contexto, Insumo, Processo e Produto) propõe avaliar além do alcance de objetivos ou resultados, o que chama de Produto (“P”). Essas variáveis de análise são classificadas quanto ao Contexto (“C”), que descreve o ambiente de implementação da ação instrucional, analisando metas a serem atingidas, bem como fatores e variáveis que podem impactar de alguma forma o alcance dessas metas; quanto ao Insumo (“I”), que mede a capacidade ou probabilidade do projeto atingir as metas propostas, bem como o planejamento de atividades para atingi-las; e quanto ao Processo (“P”), que descreve a implementação de procedimentos e materiais, bem como a identificação de quaisquer problemas instrucionais e operacionais do programa (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; 2010).

Outro modelo bastante conhecido e também genérico é o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) de Borges-Andrade (1982, 2006). Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2010), é Integrado porque vai além de avaliar o alcance de objetivos ou verificar resultados, assim como o CIPP, sugerindo avaliar também características individuais dos participantes, dos procedimentos e dos processos do programa, além de ambiente de disseminação e apoio à ação, que prediriam os resultados imediatos e efeitos em longo prazo de TD&E. E é Somativo porque visa obter informações de programa instrucional já desenvolvido, verificando a capacidade deste de produzir resultados.

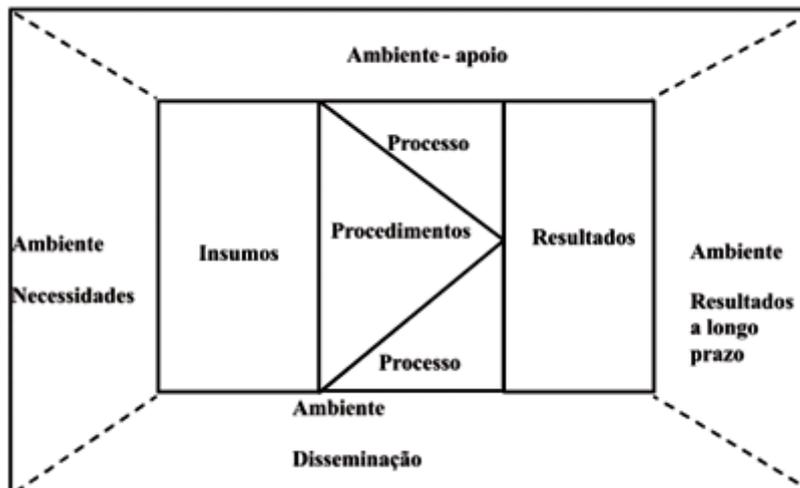


Figura 4 – Componentes do Modelo MAIS

Fonte: Borges-Andrade (1982)

Os cinco componentes do MAIS são: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, sendo esse último a inserção desse sistema em um ambiente organizacional. O componente ambiente se subdivide em quatro: necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo (BORGES-ANDRADE; 2006).

Borges-Andrade (2006) define Insumo como sendo os fatores físicos e sociais, comportamentais e cognitivos, anteriores a instrução e que podem afetar o programa instrucional ou os resultados que visa alcançar. O componente Procedimento avalia as operações necessárias para se alcançar os resultados instrucionais e conseqüentemente a aprendizagem, está diretamente relacionado a decisões e planejamento e desempenho de instrutores. Já o componente Processos refere-se a aspectos do comportamento do aprendiz, à medida em que o programa instrucional é realizado. O componente Resultados refere-se ao produto do evento de TD&E, como a aquisição ou não das competências indicadas pelos objetivos instrucionais. O último componente, ambiente, avalia as condições na organização como um todo, seja de apoio a disseminação do conteúdo aprendido como os resultados em longo prazo que TD&E produziu. Seu subcomponente Necessidades refere-se às lacunas entre o desempenho esperado e o realizado e a definição de meios para diminuí-las. O subcomponente Apoio refere-se ao conjunto de variáveis da organização ou comunidade que influenciam os insumos, procedimentos, processo e resultados significativamente. O subcomponente Disseminação refere-se à adoção bem sucedida ou não do programa instrucional na organização, avaliando sua

disseminação na mesma. E, por último, o subcomponente Efeitos de Longo Prazo, que são as consequências ambientais da ação de TD&E na organização em longo prazo.

Além dos modelos genéricos previamente citados, grandes norteadores de vários outros modelos, citaremos mais dois modelos específicos: o modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) e o modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento (IMTEE). O IMPACT, proposto por Abbad (1999), tem como intuito investigar a relação entre variáveis como indivíduo, treinamento, contexto organizacional, reação e aprendizagem, além de resultados em longo prazo, que seria o impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999). Abbad (1999) testou o modelo levando em conta sete componentes: a percepção de suporte organizacional, as características do treinamento, características da clientela, ou participantes, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho, conforme ilustra a Figura a seguir:

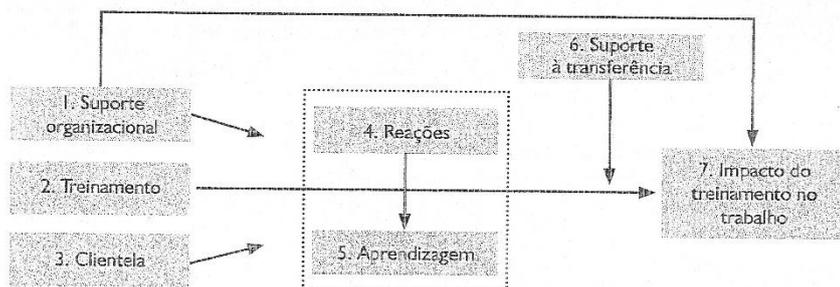


Figura 5 – Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT.

Fonte: Abbad (1999)

Abbad (1999) concluiu com sua pesquisa que os efeitos do treinamento dependem muito do ambiente organizacional em que se encontra. Um ambiente propício a mudanças e novas habilidades seria crucial para melhoria do desempenho e atitudes dos participantes.

O modelo IMTEE, proposto por Alvarez, Salas e Garofano (2004), já propõe mensurar quatro níveis de avaliação: análise de necessidades, subdividida em projeto e conteúdo do treinamento, mudanças nos participantes e demandas organizacionais; reações; transferências; e resultados. Esses autores fazem claras distinções entre avaliação e efetividade, sendo que na avaliação do treinamento foram levadas em conta variáveis como aprendizagem cognitiva, desempenho no treinamento, desempenho na transferência de aprendizagem. E em relação a efetividade foram

levadas em conta a autoeficácia pré-treinamento, a experiência, orientação para aplicar o que foi aprendido pós-treinamento, princípios de aprendizagem e intervenções pós-treinamento (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; 2010). A Figura a seguir ilustra esse modelo.

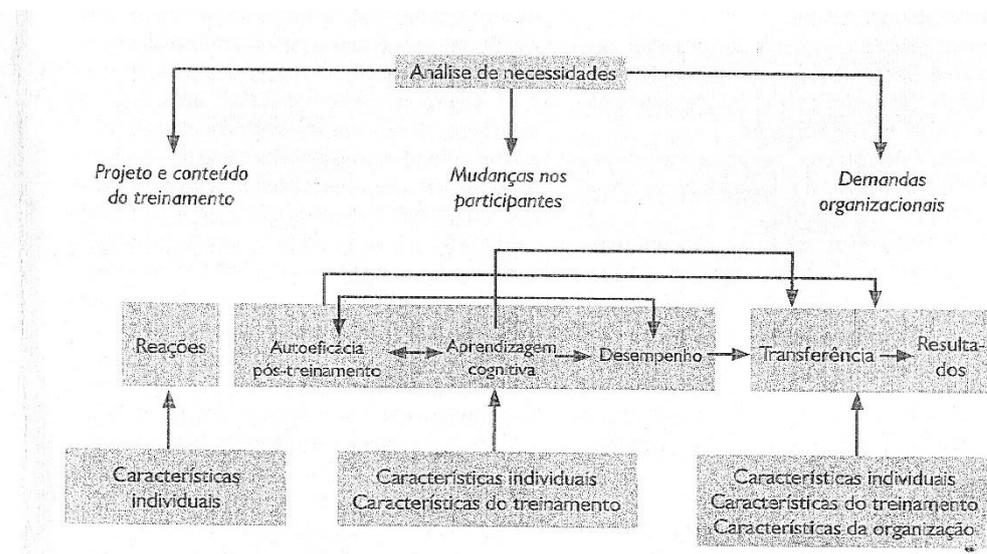


Figura 6 – Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento (IMTEE)

Fonte: Alvarez, Salas e Garofano (2004).

Tendo em vista a variedade de modelos e níveis de avaliação, o presente trabalho visa avaliar o treinamento da AD&M Consultoria focando no nível de Impacto em Profundidade, já que os resultados advindos dessa avaliação podem ser mais valiosos para a organização e também para a literatura em TD&E. O modelo de processo para construção de medidas em TD&E proposto por Mourão e Meneses (2012) e o modelo para construção de medidas de Impacto de Treinamento em Profundidade proposto por Zerbini e cols. (2010) foram norteadores para elaboração do instrumento de pesquisa, além dos modelos IMPACT e IMTEE.

2.5 Avaliação de Impacto em Profundidade

Segundo análise da literatura de TD&E, Zerbini e Abbad (2010) concluíram que ainda há necessidade de mais pesquisas com foco em avaliar efeitos de programas instrucionais no desempenho dos participantes pós-curso, ao voltarem para seus ambientes de trabalho. Pilati e Abbad (2005) definem Impacto de Treinamento em

Profundidade como sendo os efeitos diretos e específicos de uma ação instrucional, planejados anteriormente em seus objetivos instrucionais, sobre o comportamento pós-curso do participante em seu ambiente de trabalho. Esse nível de avaliação, foco de estudo deste trabalho, visa, portanto, trazer informações que supram essa lacuna de pesquisa apresentada anteriormente.

Freitas e cols (2006) fazem uma simples classificação de indicadores de impacto do treinamento no trabalho, classificam em: comportamentos e resultados; complexidade da medida (profundidade ou amplitude); e nível a que se refere – indivíduo, grupo ou organização. Para se avaliar impacto em profundidade, Zerbini e cols (2010) enfatizam a importância de se construir um instrumento de maneira customizada para cada evento instrucional, isso porque os itens precisam estar ligados aos objetivos educacionais específicos almejados pelo programa em questão.

Zerbini e cols (2010) descrevem então um passo-a-passo para construir e validar um instrumento de impacto em profundidade. Segundo esses autores, o primeiro passo seria selecionar os programas de treinamento que serão avaliados, aqui faz-se necessário pensar nas classificações trazidas por Freitas e cols (2006). O que é preciso medir: comportamento ou resultado? Em que nível de complexidade, profundidade ou amplitude? Como medir, observando ou perguntando? Tais definições devem levar em conta o público e a organização estudada. O segundo passo seria levantar os objetivos instrucionais do curso e a ser avaliado. Nem sempre esses objetivos estão claros ou formalizados, nesses casos é necessário uma pesquisa exploratória a fim de descobri-los. A terceira etapa seria transformar os objetivos instrucionais de aprendizagem em objetivos de desempenho, pois estes últimos explicitam melhor os comportamentos esperados em ambiente organizacional dos participantes. Esses objetivos (aprendizagem e desempenho) diferem quanto a sua possibilidade de utilização no dia-a-dia de trabalho. O quarto passo refere-se a construir a escala com os objetivos de desempenho e validar semanticamente a mesma. Escala construída e validada, para o quinto passo é necessário submetê-la a uma avaliação por juízes para se ter certeza de que se está medindo aquilo que de fato era objetivo do curso. Em seguida define-se os procedimentos de coleta de dados e implementa-se a coleta, para então checar a fatorabilidade da escala e realizar a análise fatorial da mesma (o que não foi feito na presente pesquisa, configurando-se como um limite da mesma, discutido adiante). Por último, deve-se elaborar um

relatório com a descrição dos resultados conseguidos por meio da pesquisa e fazer recomendações a partir deles.

O modelo de processo para construção de medidas em TD&E proposto por Mourão e Meneses (2012) e o modelo para construção de medidas de Impacto de Treinamento em Profundidade proposto por Zerbini e cols. (2010) foram norteadores para elaboração do instrumento de pesquisa, além dos modelos IMPACT e IMTEE citados anteriormente. Todavia, é importante frisar que a criação desse instrumento deve ser personalizada, como aponta Zerbini e cols (2010), pois os objetivos instrucionais de um programa de qualificação profissional variam de contexto para contexto.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo visa apresentar a pesquisa em termos de seus métodos, e está dividido nos seguintes tópicos: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, população e amostra, instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto à natureza, essa pesquisa é classificada como empírica, por fazer uso de dados primários e secundários. O corte temporal é transversal, em função de os dados terem sido coletados em apenas um momento no tempo, sem a constituição de séries temporais. A pesquisa realizada é classificada, quanto aos fins, como descritiva e exploratória. As pesquisas descritivas objetivam descrever características, seja de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Aqui o pesquisador deve ser totalmente imparcial e apenas relatar o que observa ou percebe de seu objeto pesquisado. O intuito desse tipo de pesquisa é agregar mais conhecimentos ou uma nova visão sobre um assunto já conhecido na literatura, como é o caso de avaliação de efetividade de treinamento em TD&E, e expor características próprias de determinada população ou fenômeno. E exploratória, pois visa ampliar os estudos na área, embora a literatura esteja crescendo e existam estudos similares a este, nenhum foi realizado no contexto específico desse trabalho, somando-se também o fato de que a medida utilizada ainda não foi estatisticamente validada. Além disso, segundo aponta Freitas, Borges-Andrade, Abbad e Pilati (2006), a sistematização de metodologia ainda dificulta a operacionalização de avaliações no nível de impacto das ações instrucionais no trabalho e no desempenho da organização, o que mostra um gap no mercado, logo, uma variável interessante de ser avaliada.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa contou com dados secundários, por meio de análise de documentos da empresa em questão, cronogramas do treinamento, material de aulas ministradas, textos utilizados como base para conhecimento, além de um levantamento bibliográfico da literatura sobre TD&E, consultando periódicos, artigos, livros, teses e publicações sobre o tema. Também

contou com dados primários, por meio da aplicação de instrumentos de pesquisas, dois questionários elaborados com base na literatura estudada e no contexto específico do treinamento avaliado e entrevistas com coordenadores do treinamento. Quanto à abordagem de pesquisa, é de caráter qualitativo e quantitativo, isso porque, em um primeiro momento, foram coletadas informações sem medição objetiva, por meio de entrevistas de roteiro semiestruturado, para que, com essas informações, fosse possível construir um questionário estruturado, que serviu como principal fonte de dados da pesquisa. Em um segundo momento, com o questionário validado, a pesquisa tomou caráter quantitativo, pois o instrumento foi aplicado com base no uso de itens associados a uma escala do tipo Likert. Esses dados obtidos foram analisados com base em medição numérica e análise estatística descritiva, dentro das limitações de amostra encontradas. A fim de complementar essas informações por questionário, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os superiores dos avaliados, no intuito de observar o comportamento dos participantes no cotidiano da área e a aplicação do aprendido no trabalho e melhor compreender os resultados apontados na pesquisa qualitativa.

3.2 Caracterização da Organização e do setor

A organização avaliada neste trabalho é uma empresa júnior de administração da Universidade de Brasília, vinculada ao MEJ, Movimento Empresa Júnior, que foi criado com o objetivo principal de proporcionar experiências práticas aos alunos de graduação de diversos cursos e assim diminuir a distância das empresas do mercado com esses estudantes. Como definição encontrada no site da própria empresa, empresa júnior é:

Uma Associação civil composta e gerida, exclusivamente, por alunos de graduação de estabelecimentos de Ensino Superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e para a sociedade em geral, em suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados.

(<http://www.admconsultoria.com.br/novo/site/sobre>)

A AD&M Consultoria está há cerca de 22 anos no mercado, prestando serviços de consultoria para micro e pequenas empresas em quatro áreas: gestão de pessoas, marketing, finanças e organização e processos. Tem como missão: *“Formar profissionais preparados para o Mercado que contribuam para o desenvolvimento da Sociedade, por meio da vivência empresarial e de soluções de Consultoria em Gestão, gerando valor para os Clientes e UnB”*. Sua estrutura pode ser observada em seu organograma, no Apêndice A deste trabalho.

A empresa conta com cerca de 70 membros, trainees e efetivados, variando bastante por conta da rotatividade de estudantes entrando e saindo do curso. Qualquer aluno graduando de Administração da Universidade de Brasília pode fazer o processo seletivo para entrar na empresa, não tendo restrições quanto ao semestre em que está cursando. Os alunos ficam, em média, dois anos na AD&M, e a empresa oferece treinamentos para capacitá-los em sua área de escolha, bem como em temas gerais de consultoria. Nenhum membro é remunerado, sendo todo o lucro obtido pelos projetos revertido para a manutenção da estrutura física da empresa, bem como para cursos de qualificação profissional para os alunos, entre outros.

Para entrar na empresa, o aluno da Universidade faz o processo seletivo da AD&M, entra como trainee em sua área de escolha (gestão de pessoas, marketing, organização e processos ou finanças), após aprovado, é efetivado como Consultor também em sua área. Decidindo ascender de cargo, pode realizar o Treinamento Geral de Consultoria para atuar como Líder de Projetos ou Analista de Negócios. As áreas foco desse estudo são, portanto, o Escritório de Projetos e a área de Negócios, isso porque o treinamento avaliado consiste em preparar os membros interessados em subir no plano de carreira para umas dessas áreas.

3.3 Características do Treinamento Geral de Consultoria

O Treinamento Geral de Consultoria ministrado pela AD&M Consultoria Empresarial possui carga horária de aproximadamente 52 horas/aula sendo ministradas aulas de 1 hora e 30 minutos de duração diariamente. O conteúdo abordado é dividido em três módulos – Introdução, Diagnóstico e Negociação e PMBOK. No primeiro módulo são abordados assuntos básicos sobre liderança e competências de um líder, bem como

uma breve introdução à conceitos sobre Consultoria. O segundo módulo, Diagnóstico e Negociação é composto por aulas de Introdução a Negociação, onde são passadas técnicas básicas de Negociação com cliente, aula sobre Diagnóstico, focada em ensinar como se diagnosticar problemas na empresa cliente, aulas sobre ferramentas de visualização de problemas (Ishikawa, árvore de problemas), ferramentas de priorização (gut, fato-problema, pareto) e ferramentas de análise (análise financeira, AOP), visando contribuir para o processo de diagnóstico de problemas nas organizações com apoio ferramental. Ainda neste módulo são ministradas aulas sobre como estruturar problemas, técnicas de negociação, comunicação e persuasão saudável, e uma aula sobre SPIN Selling (Situation, Problem, Implication, Need) técnica de venda baseada em quatro pilares, Situação, Problema, Implicação e Necessidade. O terceiro e último módulo é composto por aulas sobre o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), guia de boas práticas para o gerenciamento de projetos, amplamente utilizado nacional e internacionalmente, baseado em 10 principais áreas: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, do custo, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, dos riscos do projeto, de aquisições do projeto e, por fim, dos envolvidos no projeto. Os três módulos são ministrados por aulas expositivas e práticas, guiadas por dinâmicas para exercitar o conteúdo aprendido em sala de aula. Também são exigidos trabalhos complementares as aulas, visando fixar o conteúdo abordado.

Os participantes do Treinamento são Consultores da AD&M Consultoria interessados em seguir o plano de carreira da empresa e ingressar nas áreas de Negócios ou Escritório de Projetos, ou apenas interessados em adquirir mais conhecimentos. Todo Consultor com tempo mínimo de 6 meses atuando na AD&M pode realizar o Treinamento, ficando a seu critério decidir. Como o foco deste estudo é avaliar o impacto em profundidade do respectivo treinamento, a pesquisa ficou restrita aos participantes que, após realizarem o TGC e o processo seletivo interno, ascenderam aos cargos de Líder de Projetos e Analista de Negócios e exerceram suas funções por, no mínimo, 6 meses. O Consultor, após terminar o Treinamento e tendo nota superior à média 7, pode realizar uma entrevista visando ascender aos cargos anteriormente citados.

3.4 População e Amostra

Este estudo tem como população os participantes dos últimos 5 Treinamentos Gerais de Consultoria da AD&M Consultoria. O TGC conta com uma média de 15 alunos por edição e acontece duas vezes ao ano. As edições avaliadas foram, portanto, dos anos de 2012, 2013 e 2014 (apenas a primeira edição).

Dentre as 15 pessoas, em média, que realizam o Treinamento, apenas algumas são aprovadas e assumem de fato os cargos de plano de carreira - Líder de Projetos ou Analista de Negócios. O instrumento criado e validado foi aplicado, então, com os alunos dos treinamentos em questão, visando alcançar não o número total de participantes do TGC, mas aqueles que foram aprovados no processo seletivo e subiram para os cargos de plano de carreira anteriormente citados. Nos anos de 2012, 2013 e primeiro semestre de 2014 foram aprovados 21 Líderes e 18 Analistas no decorrer dos Treinamentos, sendo esta a população da pesquisa. Serão apresentados os dados de perfil da amostra participante para cada um dos dois Instrumentos aplicados – para Líderes de Projetos e Analistas de Negócios, respectivamente.

3.4.1 População e Amostra – Líderes de Projeto

Dentre os 21 Líderes conseguiu-se uma amostra de 15 respondentes, representando 71,42% de alcance da população total. No que tange a variáveis demográficas da amostra, notou-se que a grande maioria dos respondentes e consequentemente de ocupantes do cargo de Líder de Projetos são do sexo feminino, constando apenas um respondente do sexo masculino. Destes, a grande maioria possui entre 22 a 24 anos, são graduandos ou formados em administração pela Universidade de Brasília.

Quadro 1. Perfil dos participantes da pesquisa de avaliação de Treinamento - Líderes

Gênero		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Feminino	14	93,3
Masculino	1	6,7
Total	15	100,0

Faixa Etária		
	Frequência de válidos	Percentual válido
De 16 a 18 anos	1	6,7
De 19 a 21 anos	4	26,7
De 22 a 24 anos	9	6,7
Mais de 24 anos	1	60,0
Total	15	100,0
Há quanto tempo realizou o TGC, aproximadamente?		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Há 6 meses	4	26,7
Há 12 meses	4	26,7
Há 18 meses	3	20,0
Há 24 meses	2	13,3
Mais de 24 meses	1	6,7
Não soube dizer	1	6,7
Total	15	100,0

Ainda segundo a amostra de Líderes, a grande maioria realizou o Treinamento Geral de Consultoria dos anos de 2014 e 2013, cerca de 72% da amostra, e teve tempo de serviço de aproximadamente 22 meses, em média, contando o período que passaram como trainee em avaliação, sendo, portanto, o período de coleta de dados adequado para aferir se as competências aprendidas no curso puderam ou não ser aplicadas no contexto de trabalho.

3.4.2 População e Amostra – Analistas de Negócios

Dentre os 18 Analistas conseguiu-se uma amostra de 14 respondentes, representando 77,77% de alcance da população total. No que tange a variáveis demográficas da amostra, notou-se que há maior equilíbrio entre respondentes do sexo feminino e masculino ocupantes do cargo de Analista de Projetos: 8 são mulheres e 6 são homens. Destes, todos possuem entre 16 a 21 anos, amostra mais jovem, e também são graduandos ou formados em administração pela Universidade de Brasília.

Quadro 2. Perfil dos participantes da pesquisa de avaliação de Treinamento - Analistas

Gênero		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Feminino	8	57,1
Masculino	6	42,9
Total	14	100,0
Faixa Etária		
	Frequência de válidos	Percentual válido
De 16 a 18 anos	6	42,9
De 19 a 21 anos	8	57,1
Total	14	100,0
Há quanto tempo realizou o TGC, aproximadamente?		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Há 6 meses	4	28,6
Há 12 meses	6	42,9
Há 18 meses	3	21,4
Há 24 meses	1	7,1
Total	14	100,0

Ainda segundo a amostra de Analistas, a grande maioria realizou o Treinamento Geral de Consultoria dos anos de 2014 e 2013, cerca de 92,9% da amostra, e teve tempo de serviço de aproximadamente 24 meses, em média, contando o período que passaram como trainee em avaliação, sendo, portanto, o período de coleta de dados adequado para aferir se as competências aprendidas no curso puderam ou não ser aplicadas no contexto de trabalho.

3.5 Instrumento de pesquisa

Em um primeiro momento, foram feitas entrevistas individuais com as coordenadoras do treinamento envolvidas em seu planejamento, visando conseguir informações para o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa (para Líder e Analista). Em termos gerais, foram utilizados como instrumentos de pesquisa: entrevistas presenciais semi-

estruturadas, análise documental e questionário fechado, com itens de competências associados à escala Likert de 11 pontos (0 a 10, onde 0 = nada e 10 = muito).

O instrumento, bem como a abordagem metodológica do estudo, basearam-se na literatura sobre TD&E, tratada no Referencial Teórico deste trabalho.

Primeiro, definiu-se o que se pretendia medir (impacto de treinamento no trabalho), quais atores participariam do processo (coordenadores do treinamento, ministrantes de aulas e membros aprovados), quais técnicas de coletas de dados seriam utilizadas (entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários), analisou-se os resultados obtidos no primeiro momento por meio das entrevistas com as coordenadoras, para então definir as dimensões avaliativas do instrumento de pesquisa e o tipo de escala utilizado.

Após análise do material e entrevistas semi estruturadas com as coordenadoras, foi possível criar os instrumentos de Impacto para Líderes e para Analistas, que contou com 12 itens e 9 itens, respectivamente, avaliados por meio de uma escala do tipo Likert composta por 11 alternativas de resposta, que variavam entre 0 e 10.

Quadro 3. Versão final dos itens do instrumento de impacto em profundidade para Líderes.

-
1. Passar feedbacks agregadores em todos os documentos do projeto
 2. Gerenciar o escopo do projeto, a fim de que siga o planejado, orientando mudanças, quando necessário
 3. Motivar a equipe do projeto a alcançar bons resultados conjuntamente
 4. Gerenciar o relacionamento entre todos os envolvidos no processo, de acordo com a necessidade
 5. Zelar pela comunicação, evitando desentendimentos e falhas de comunicação
 6. Gerenciar o tempo do projeto a fim de que siga o cronograma inicialmente planejado
 7. Planejar os custos do projeto com consciência financeira
 8. Passar feedbacks agregadores para a equipe do projeto
 9. Gerenciar os requisitos de qualidade do projeto
 10. Monitorar os riscos de um projeto, evitando prejuízos ou perdas
 11. Construir, em conjunto com a equipe, indicadores efetivos que visam mensurar a resolução do problema do cliente ao término do projeto
 12. Planejar o projeto, utilizando a ferramenta CANVAS
-

Como o objetivo era identificar a intensidade dos efeitos do Treinamento Geral de Consultoria sobre a atuação dos Líderes e Analistas em atividades relacionadas aos conteúdos desenvolvidos, foram estabelecidas âncoras de julgamento para cada uma das alternativas extremas de resposta, de forma que o valor 0 foi associado ao julgamento “nunca realizo”, ao passo que o valor 10, ao julgamento “sempre realizo”.

Os instrumentos foram aplicados com alunos do TGC que foram aprovados para os cargos de plano de carreira citados, um tempo após o treinamento (mínimo 6 meses).

Quadro 4. Versão final dos itens do instrumento de impacto em profundidade para Analistas.

-
1. Diagnosticar o problema do cliente com base na troca de informações com o mesmo
 2. Estruturar os problemas do cliente adequadamente, considerando a relação de causa e efeito
 3. Explicar claramente ao cliente os problemas identificados
 4. Utilizar ferramentas de análise (análise financeira, AOP) durante o processo de diagnóstico
 5. Utilizar ferramentas de visualização (ishikawa, árvore de hipóteses) a fim de facilitar a venda ao cliente
 6. Utilizar ferramentas de priorização (gut, fato-problema, pareto) a fim de facilitar o processo de diagnóstico e venda
 7. Argumentar, utilizando técnicas de negociação quando necessário, a fim de fechar os projetos os quais negocia
 8. Utilizar a técnica SPIN SELLING durante o diagnóstico e no momento da venda
 9. Planejar o escopo do projeto, em conjunto com os gerentes, durante o diagnóstico
-

Importante ressaltar que, mesmo sem validação psicométrica, os questionários passaram por validação de conteúdo e validação semântica, onde uma pequena amostra da população (duas pessoas, um Líder e um Analista) indicaram ajustes necessários para melhor compreensão do instrumento e o professor orientador da pesquisa indicou adequações a estrutura dos itens. Os limites impostos pelo uso de uma escala não validada psicometricamente serão discutidos ao final do presente relato de pesquisa.

Após entrevistas com coordenadoras, criação e aplicação dos instrumentos citados, foram realizadas também breves entrevistas semi-estruturadas com os superiores dos participantes para investigar a aplicação real do aprendido em Treinamento, a fim de complementar as análises e melhor compreender os resultados obtidos na pesquisa. As entrevistas foram essenciais para uma análise mais profunda dos resultados.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio eletrônico, utilizando-se a ferramenta de formulários do Google Docs. Estes questionários foram enviados via e-mail, via redes sociais e mensagens privadas para os participantes que compunham a amostra.

As respostas foram tabuladas e exportadas para o programa SPSS Statistics 22, onde realizou-se análises de frequência para variáveis categóricas e análises descritivas para as intervalares, usando média, desvio padrão, máximo e mínimo. Os instrumentos foram aplicados durante todo o mês de Agosto de 2014.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo encontra-se estruturado conforme os dois enfoques distintos tratados anteriormente e seus instrumentos de avaliação: inicialmente apresenta-se os resultados da avaliação do impacto que o curso de Treinamento Geral de Consultoria exerceu sobre o trabalho dos selecionados para Líderes de Projetos; em seguida, o relatório focaliza os resultados da avaliação do impacto do mesmo curso para os Analistas de Negócios. Por fim, o capítulo de resultados apresenta a percepção de impacto do treinamento do curso como um todo, relacionando os módulos de ensino voltados para Líderes e Analistas e sua real efetividade.

4.1 Impacto do Treinamento no Trabalho de Líderes de Projeto

Primeiramente, cabe destacar os itens de competências utilizados no Instrumento de Avaliação de Impacto em Profundidade do Treinamento no Trabalho para Líderes e suas variáveis de análise descritiva. Por meio da tabela apresentada, podemos observar as notas mínimas e máximas atribuídas a cada item, bem como a média das notas de todos os participantes para os respectivos itens e seu desvio padrão, que sugere o quanto houve variação em um conjunto de elementos. Ou seja, serve para informar quanto os valores dos quais se extraiu determinada média são próximos ou distantes da própria média.

Quadro 5. Impacto em profundidade do treinamento no trabalho para Líderes: itens de competências.

Itens de Competências	N (válidos)	Impacto no Trabalho*	Mín.	Máx.	DP
Passar feedbacks agregadores em todos os documentos do projeto.	15	9,00	7	10	1,19
Gerenciar o escopo do projeto, a fim de que siga o planejado, orientando mudanças, quando necessário.	15	8,93	3	10	1,87
Motivar a equipe do projeto a alcançar bons resultados conjuntamente.	15	8,67	5	10	1,44
Gerenciar o relacionamento entre todos os envolvidos no processo, de acordo com a necessidade.	15	8,67	7	10	1,11

Zelar pela comunicação, evitando desentendimentos e falhas de comunicação.	15	8,60	3	10	1,72
Gerenciar o tempo do projeto a fim de que siga o cronograma inicialmente planejado.	15	8,60	1	10	2,35
Planejar os custos do projeto com consciência financeira.	15	8,27	4	10	1,75
Passar feedbacks agregadores para a equipe do projeto.	14	8,27	5	10	1,43
Gerenciar os requisitos de qualidade do projeto.	15	7,60	3	10	2,26
Monitorar os riscos de um projeto, evitando prejuízos ou perdas.	15	6,87	1	10	2,38
Construir, em conjunto com a equipe, indicadores efetivos que visam mensurar a resolução do problema do cliente ao término do projeto.	15	6,13	2	10	2,41
Planejar o projeto, utilizando a ferramenta CANVAS.	14	4,14	0	10	4,45

* 0 = Nada; 10 = Muito

Podemos observar algumas afirmativas que se destacam quanto ao seu elevado índice de concordância, com notas mínimas e máximas muito próximas (curto intervalo de variação) e desvio padrão não elevado. Avaliando os itens podemos afirmar que os Líderes, em sua maioria, têm zelado pela passagem de feedbacks em todos os documentos do projeto e gerenciam o relacionamento entre todos os envolvidos no projeto, de acordo com a necessidade. Aqui não se pode afirmar que esses feedbacks e o gerenciamento da equipe tem sido feito da melhor maneira por todos, apenas conclui-se que as afirmativas são de extrema relevância ao cargo e tem sido aplicadas no contexto de trabalho. Outros dois itens que também revelaram ter alto impacto em profundidade no trabalho dos participantes são: Motivar a equipe do projeto a alcançar bons resultados conjuntamente e Passar feedbacks agregadores em todos os documentos do projeto. A média dos dois itens é elevada e seu desvio padrão baixo, o que nos mostra que a grande maioria dos Líderes atribui notas altas as afirmativas e não houve grande discordância entre essas notas. Nos mostra também que os Líderes tem entendido a importância de seu papel em passar feedbacks a equipe, dando um retorno quanto ao desempenho de seus liderados e entendem também a importância de, quanto Líderes, serem peças fundamentais para motivar e guiar a equipe a alcançar bons resultados atuando em conjunto.

O item que se destaca negativamente quanto ao impacto em profundidade no contexto de trabalho, com média baixa (4,14), discrepância muito elevada entre nota mínima e máxima atribuídas (0 e 10, respectivamente) e desvio padrão muito elevado,

consequentemente, é o item referente a planejar o projeto utilizando-se da ferramenta CANVAS. O resultado negativo para este item era esperado, pois, em entrevista com as coordenadoras do curso e análise de documentos passados, aulas e cronogramas, percebeu-se uma maior alteração na forma de abordar este conteúdo com o passar dos treinamentos. Na amostra foram avaliados participantes dos últimos 4 Treinamentos Gerais de Consultoria, e apesar de os módulos de ensino e competências almejadas não variarem neste período, notou-se que a exigência no trabalho quanto a utilização da ferramenta CANVAS passou a ser feita mais rigorosamente a partir do último ano, influenciando na ênfase com que tal assunto foi tratado durante o último curso ministrado. Sendo assim, pode-se observar, pelo instrumento, que aqueles que realizaram o último TGC deram notas mais altas ao quesito e que as demais pessoas avaliaram com notas menores e tiveram menos ou nenhum contato com a ferramenta durante o treinamento que realizaram. A estratégia qualitativa de coleta de dados, após a aplicação do instrumento quantitativo, mostrou-se fundamental para triangular e compreender os achados.

Alguns outros itens que apresentaram resultados mais baixos em relação ao impacto em profundidade foram: *Gerenciar o tempo do projeto a fim de que siga o cronograma inicialmente planejado*, obtendo média elevada (8,6), porém alto desvio padrão (2,35), o que significa que as notas atribuídas são heterogêneas em torno da média. *Gerenciar os requisitos de qualidade do projeto*, também com média mais elevada (7,6), porém alto desvio padrão (2,26). *Monitorar os riscos de um projeto, evitando prejuízos ou perdas* e *Construir, em conjunto com a equipe, indicadores efetivos que visam mensurar a resolução do problema do cliente ao término do projeto*, com médias (6,87 e 6,13 respectivamente) e desvios padrão semelhantes (2,38 e 2,41 respectivamente) e na mesma situação que os outros itens citados.

Quanto aos itens anteriormente citados, vale ressaltar os resultados de dois deles. O item *Monitorar os riscos de um projeto, evitando prejuízos ou perdas* é, há algum tempo, uma dificuldade encontrada pela área de Escritório de Projetos, apesar de ser um tema abordado no TGC. Relatou-se em entrevista que a área não tem um processo efetivo formalizado para lidar com monitoramento de riscos de seus projetos e, pelos resultados apontados no instrumento, podemos ver que o conteúdo passado no Treinamento também não tem sido suficiente ou eficiente para lidar com tais dificuldades, não dando a base necessária para os Líderes atuarem.

Quanto ao item *Construir, em conjunto com a equipe, indicadores efetivos que visam mensurar a resolução do problema do cliente ao término do projeto*, percebeu-se, em análise posterior a pesquisa aplicada, que os líderes enfrentam dificuldades principalmente na hora de construir indicadores que sejam efetivos. Analisando a aula e cronograma do Treinamento, percebe-se que não existe aprofundamento teórico focando em tipos, análise e construção de indicadores, o que corrobora para essa dificuldade e resultado apontado no instrumento.

De modo geral, o Treinamento Geral de Consultoria se mostrou muito efetivo quanto ao impacto no trabalho dos Líderes de Projetos. As médias em sua maioria foram elevadas e os desvios padrão relativamente baixos, não havendo resultados críticos. Isso mostra que os Líderes têm aplicado o que aprenderam no Treinamento em seu contexto de trabalho e que, portanto, o conteúdo está alinhado as necessidades do cargo, por mais que não se possa afirmar, pelo Instrumento aplicado, a necessidade de outros conteúdos não ensinados para melhor atuação no cargo.

4.2 Impacto do Treinamento no Trabalho de Analistas de Negócios

No presente capítulo são destacados os itens de competências utilizados no Instrumento de Avaliação de Impacto em Profundidade do Treinamento no Trabalho para Analistas de Negócios e suas variáveis de análise descritiva. Por meio da tabela apresentada, podemos observar as notas mínimas e máximas atribuídas a cada item, bem como a média das notas de todos os participantes para os respectivos itens e seu desvio padrão.

Quadro 6. Impacto em profundidade do treinamento no trabalho para Analistas: itens de competências.

Itens de Competências	N (válidos)	Impacto no Trabalho*	Mín.	Máx.	DP
Diagnosticar o problema do cliente com base na troca de informações com o mesmo.	14	9,50	8	10	0,76
Estruturar os problemas do cliente adequadamente, considerando a relação de causa e efeito.	14	9,50	8	10	0,76
Explicar claramente ao cliente os problemas identificados.	14	9,57	8	10	0,64

Utilizar ferramentas de análise (análise financeira, AOP) durante o processo de diagnóstico.	14	7,21	5	10	1,47
Utilizar ferramentas de visualização (ishikawa, árvore de hipóteses) a fim de facilitar a venda ao cliente.	14	8,71	6	10	1,20
Utilizar ferramentas de priorização (gut, fato-problema, pareto) a fim de facilitar o processo de diagnóstico e venda.	14	4,79	0	10	2,57
Argumentar, utilizando técnicas de negociação quando necessário, a fim de fechar os projetos os quais negocia.	14	8,79	8	10	0,80
Utilizar a técnica SPIN SELLING durante o diagnóstico e no momento da venda.	14	7,93	5	10	1,49
Planejar o escopo do projeto, em conjunto com os gerentes, durante o diagnóstico.	14	9,21	7	10	0,89

* 0 = Nada; 10 = Muito

Pela tabela anterior, pode-se observar 4 afirmativas que chamam atenção por seu elevado impacto em profundidade no trabalho dos participantes. Os itens *Diagnosticar o problema do cliente com base na troca de informações com o mesmo*, *Estruturar os problemas do cliente adequadamente, considerando a relação de causa e efeito*, *Explicar claramente ao cliente os problemas identificados* e *Argumentar, utilizando técnicas de negociação quando necessário, a fim de fechar os projetos os quais negocia* mostraram ser amplamente aplicados no contexto de trabalho dos Analistas. Todas as 14 notas atribuídas pelos respondentes estavam dentro do intervalo de 8 a 10, representando alto índice de concordância entre os respondentes. Os Desvios Padrão baixos reafirmam a elevada concordância nas respostas aos itens. Avaliando a natureza dos itens e a Descrição de Cargos do Analista de Negócios, pode-se perceber que essas são de fato ações básicas que se esperam do cargo. São, portanto, essenciais para a execução do trabalho de um Analista e, por isso, justificam-se as elevadas notas e média, configurando-se itens com elevado grau de aplicabilidade no contexto de trabalho dos participantes.

O único item que teve destaque negativo quanto ao impacto em profundidade no trabalho obteve média baixa (4,79), intervalo de variação das notas elevado (mínimo 0 e máximo 10) e desvio padrão alto (2,577) foi: *Utilizar ferramentas de priorização (gut, fato-problema, pareto) a fim de facilitar o processo de diagnóstico e venda*. Ao avaliar o conteúdo ministrado em aula relativo ao desenvolvimento desta competência, podemos observar que não há grande enfoque teórico nas mesmas e em como utilizá-las no contexto de trabalho. Apesar dessa constatação, viu-se que as

ferramentas de visualização (ishikawa, árvore de hipóteses) e de análise (análise financeira, AOP), dois itens com melhor avaliação na pesquisa realizada, também não tem grande aprofundamento teórico nas aulas ministradas. O que pode-se concluir, por meio desta constatação, é que o conteúdo para os três itens é ministrado de maneira semelhante e que, portanto, a diferença na atribuição das notas deveu-se às ferramentas de priorização (gut, fato-problema, pareto) serem, possivelmente, menos necessárias no contexto de trabalho e, por isso, menos utilizadas também.

Outro item que merece destaque quanto a um menor índice de aplicabilidade no contexto de trabalho é *Utilizar a técnica SPIN SELLING durante o diagnóstico e no momento da venda*. Este item, apesar de não ter tido média tão baixa e desvio padrão elevado (7,93 e 1,492, respectivamente), pode ter tido notas menores atribuídas pela dificuldade de utilização da técnica em uma negociação. Em entrevista com as coordenadoras do Treinamento, pode-se perceber que, apesar de o conteúdo ser bem ministrado, a utilização da técnica SPIN SELLING em momentos de venda exige muita prática, que só é vista já no contexto de trabalho.

De modo geral, o Treinamento Geral de Consultoria se mostrou muito efetivo também para o contexto de Analistas de Negócios. As médias em sua maioria foram elevadas e os desvios padrão baixos, demonstrando que grande parte do conteúdo ministrado no Treinamento é de grande importância e muito utilizado no contexto de trabalho dos mesmos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar o impacto em profundidade do Treinamento Geral de Consultoria da empresa júnior de administração da Universidade de Brasília, mais especificamente, sobre a ótica de Líderes de Projetos e Analistas de Negócios aprovados no Processo Seletivo após realização do Treinamento. A fim de alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram destacados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever, sob a ótica dos planejadores e ministrantes, e de acordo com o material instrucional do curso, as principais características e conteúdo abordado no programa educacional;
- Com base nas características e conteúdo do curso, construir e aplicar um instrumento de avaliação de impacto de profundidade do treinamento TGC;
- Analisar as principais forças e fraquezas do treinamento TGC em termos de seu impacto em profundidade.

Pode-se dizer que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Inicialmente descreveu-se, sob a ótica das coordenadoras do Treinamento e utilizando-se de todo o material instrucional disponibilizado, como cronogramas e aulas, as características e aspectos fundamentais de conteúdo do curso, para, posteriormente, ser possível a construção e aplicação de dois instrumentos de avaliação de impacto em profundidade para Líderes e Analistas, com base nas competências descritas no primeiro objetivo. Em seguida, descreveu-se os principais achados, avaliando-se os resultados dos itens de competência dos instrumentos aplicados, destacando-se aqueles que haviam tido melhor desempenho na ótica dos respondentes - e que portanto eram mais aplicados no contexto de trabalho - e aqueles que haviam tido menor desempenho e, conseqüentemente, eram competências menos aplicadas no contexto de trabalho. Desta maneira, foi possível descrever as forças e fraquezas do treinamento item a item, destacando aqueles conteúdos cuja a utilização e importância eram claras e aqueles que precisariam de maior atenção ou reformulação para maior efetividade do Treinamento.

Vale ressaltar que impacto em profundidade – variável foco deste estudo - é tido como a mensuração da utilização, no contexto de trabalho, do que foi aprendido em

treinamento, restrito, portanto, ao conteúdo instrucional abordado no curso. Seria, ainda segundo a autora, a aplicação eficaz no trabalho dos CHAs adquiridos no treinamento, não se referindo a motivação, efeitos no desempenho, atitudes do respondente ou quaisquer outras variáveis de análise. Deste ponto, pode-se concluir alguns limitantes do presente estudo.

O fato de ter sido avaliado apenas a variável impacto em profundidade e não levar em conta o suporte organizacional para aplicação do aprendido no contexto de trabalho, variáveis de satisfação pessoal com o treinamento ou variáveis de amplitude de treinamento, por exemplo, fez com que não fosse possível inferir o que exatamente estava por trás da aplicação ou não de determinadas competências no trabalho. O estudo se apegou a descrever o momento, a aplicação eficaz dos CHAs, sem explorar melhor variáveis relacionadas, como as citadas anteriormente. Esse fato certamente configura-se com um limite da pesquisa.

Vale ressaltar que diversos estudos mostram a relação entre variáveis pessoais e de contexto organizacional – suportes material, psicossocial e situacional – conforme proposto nos modelos MAIS e IMPACT, e a utilização de outras perspectivas que contemplem a análise dessas relações pode permitir que se compreenda melhor o que pode ter contribuído para os resultados aqui obtidos.

Outro limite observado é referente ao tamanho da amostra. Apesar de ter sido significativo diante da população, ainda não nos permite conclusões generalistas, pois se trata de uma empresa de pequeno porte com uma população bastante reduzida. O estudo é relativo a uma única Empresa Júnior e não permite generalizações. Outro aspecto limitante é quanto a não validação psicométrica dos instrumentos utilizados. Concluindo a avaliação sobre o Treinamento Geral de Consultoria, de modo geral, pode-se observar que, em termos de profundidade, o treinamento foi positivamente avaliado pelos participantes. Segundo os resultados da pesquisa, o conteúdo abordado no TGC é, em sua maioria, amplamente utilizado no contexto de trabalho dos Líderes e Analistas, gerando grande contribuição para o desempenho desses profissionais em seus ambientes de trabalho. Os participantes apontaram utilizar as habilidades desenvolvidas no treinamento, lembrar-se bem dos conteúdos. As médias, em sua maioria foram elevadas, e os desvios padrão baixos, o que configura um satisfatório índice de concordância nas respostas e atribuições de notas mais próximas a âncora 10 na escala Likert (sendo 0 não utilizo em meu contexto de

trabalho e 10 sempre utilizo). Conclui-se, então, que o Treinamento tem alcançado seus objetivos instrucionais, pois seus participantes têm aplicado os CHAs aprendidos em seu ambiente de trabalho. Como sugerido anteriormente, é válido para o futuro buscar entender melhor outras variáveis de Treinamento, como suporte organizacional, desempenho e satisfação dos profissionais, para melhor compreender quais conteúdos possam ser relevantes e não estar inseridos no programa de ensino, o que não é visto por meio do instrumento de impacto em profundidade. Por último, vale ressaltar que os itens com desempenho mais baixo (avaliando-se média e desvio padrão), mesmo que não críticos, sejam revistos para o próximo Treinamento Geral de Consultoria, a fim de que os objetivos instrucionais sejam ainda melhor alcançados e o Treinamento seja aperfeiçoado.

Por fim, sabe-se que, nos últimos anos, segundo Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), o interesse nacional e internacional em pesquisa sobre avaliação de treinamento tem crescido significativamente e a área tem buscado, cada vez mais, melhores modelos conceituais, teóricos e metodológicos para estudar suas variáveis de interesse. Tendo em vista a importância do assunto, sugere-se, em termos de agenda, aprofundar a pesquisa em um mercado ainda não explorado e crescente no Brasil, o de Empresas Juniores. Sabendo que o presente estudo buscou alcançar um novo mercado com um enfoque científico ainda não esgotado (o de impacto de treinamento em profundidade no trabalho), vale ressaltar a sua importância, apesar das limitações expostas, e instigar o interesse, em termos de agenda, para demais pesquisadores na área em questão.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. **Tese de Doutorado**, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G. GAMA, A. L. BORGES-ANDRADE, J. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. **RAC**, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000: 25-45.

ABBAD, G. SALLORENZO, L. JUNIOR, F. A. ZERBINI, T. VASCONCELOS, L. TODESCHINI, K. Suporte à Transferência de Treinamento e Suporte à Aprendizagem. In: ABBAD, G. MOURÃO, L. MENESES, P. ZERBINI, T. BORGES-ANDRADE, J. E. VILAS-BOAS, R. (Orgs.) **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G. ZERBINI, T. BORGES-FERREIRA, M. F. Medias de Reação a Cursos Presenciais. In: ABBAD, G. MOURÃO, L. MENESES, P. ZERBINI, T. BORGES-ANDRADE, J. E. VILAS-BOAS, R. (Orgs.) **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

AD&M Consultoria Empresarial, *Sobre a AD&M*. Disponível em: <http://www.admconsultoria.com.br/sobre/>. Acesso em 12 de setembro de 2014.

ALVAREZ, K. SALAS, E, GAROFANO, C. M. Anintegrated modelo f training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, v. 3, p. 385-416, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E. (2006). Avaliação integrada e somativa em TD&E. Em J. E. BORGES-ANDRADE G. ABBAD & L. MOURÃO (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (p. 343-358). Porto Alegre: Artmed.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais. **Tecnologia Educacional**. v. 11, n.46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. **RAC-Eletrônica, Estudos de Psicologia**, v. 1, n. 7, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. ABBAD, G. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, 31 (2), p. 112-125; 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: ABBAD, G. MOURÃO, L. MENESES, P. ZERBINI, T. BORGES-ANDRADE, J. E. VILAS-BOAS, R. (Orgs.) **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidades de Treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais**. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R. R. et al. Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: o Caso de uma Empresa Latino-Americana de Administração Aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, maio-ago. 2009.

FREITAS, I. A. BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. S. & PILATI, R. Medidas de Impacto de TD&E no trabalho e nas organizações (2006). Medidas de Impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. Em J. E. BORGES-ANDRADE, G. S., ABBAD, L. MOURÃO (orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.

HAMBLIN, A. C. Avaliação e controle do treinamento. São Paulo: McGraw-Hill; 1978.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. **Training and development handbook**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976, p.18.1-18.27.

MOURÃO, L. MENESES, P. Construção de medidas em TD&E. In: ABBAD, G. MOURÃO, L. MENESES, P. ZERBINI, T. BORGES-ANDRADE, J. E. VILAS-BOAS, R. (Orgs.) **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

MENESES, P. ZERBINI, T. ABBAD, G. Avaliação de Necessidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MENESES, P. ZERBINI, T. ABBAD, G. Conceitos Essenciais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PANTOJA, J. P. BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. *RAC-Eletrônica*, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 115-138, Out/Dez. 2004.

PARRY, S. B. The Quest For Competencies. *Training*, p. 48-54, July 1996.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PILATI, R. ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 21, n. 1, p. 43-51, abr. 2005

ROSEMBERG, B. ***E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age***. New York: McGraw-Hill, 2002.

STUFFLEBEAM, D. L. Alternativas em Avaliação Educacional: um guia de auto-ensino para educadores. In. SCRIVEN, M & STUFFLEBEAM, D. L. (eds.). *Avaliação Educacional II – perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 1978.

ZERBINI, T. ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 177-193, 2010.

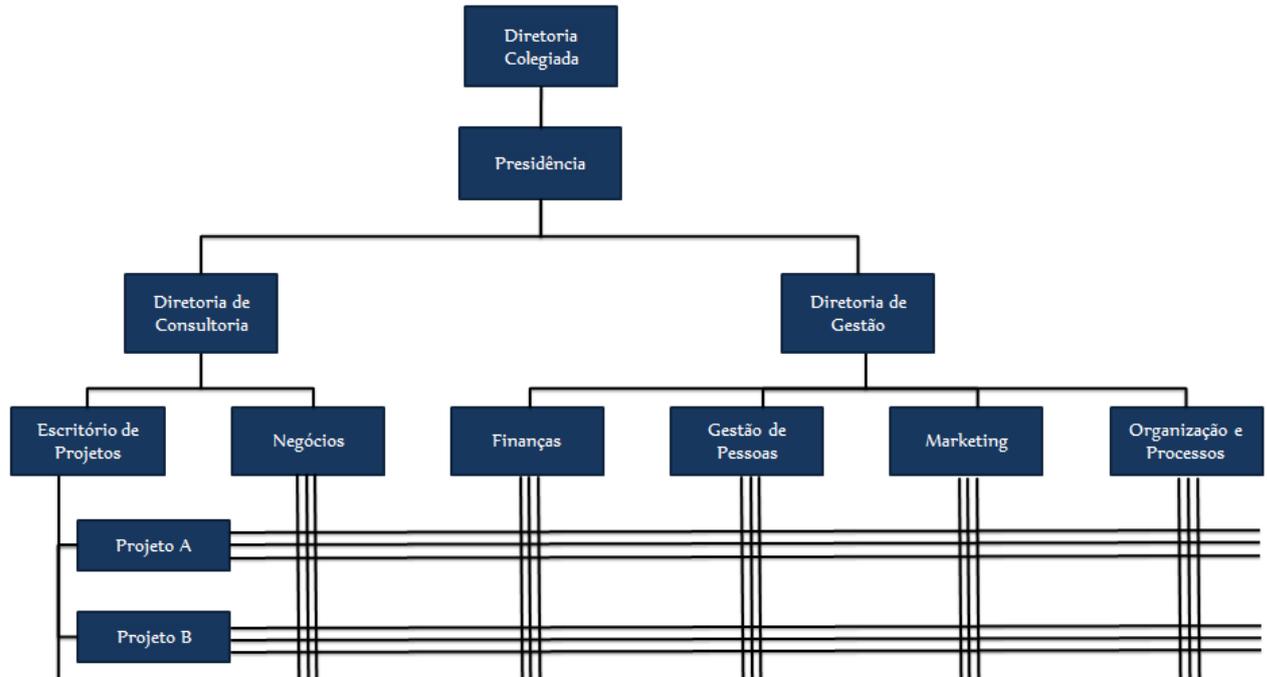
ZERBINI, T. ABBAD, G. Impacto de Treinamento no Trabalho via internet. *RAE-Eletrônica*, v. 4, n. 2, p. 1-21, 2005.

ZERBINI, T. ABBAD, G. Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10, 2, jul-dez 2010, p. 97-111.

ZERBINI, T. JUNIOR, F. A. ABBAD, G. MOURÃO, L. ALVIM, S. LOIOLA, E. Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento em Profundidade. In: ABBAD, G. MOURÃO, L. MENESES, P. ZERBINI, T. BORGES-ANDRADE, J. E. VILAS-BOAS, R. (Orgs.) **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ANEXOS

Anexo A – Organograma da AD&M



Anexo B – Instrumento de Avaliação de Impacto em Profundidade - Analistas

Avaliação de Impacto de Treinamento em Profundidade - Analista

A avaliação de Impacto de Treinamento em Profundidade visa avaliar os efeitos de programas instrucionais no desempenho dos participantes após a realização do treinamento, quando voltam aos seus respectivos ambientes de trabalho.

O instrumento em questão visa avaliar o impacto do "Treinamento Geral de Consultoria", ou seja, o quanto as competências trabalhadas nesse curso especificamente são aplicadas em seu contexto de trabalho enquanto Analista de Negócios.

Responda os itens a baixo pensando com que frequência você realiza as respectivas atividades no desempenho da sua função na AD&M, sendo 0, nunca realizo e 10, sempre realizo.

***Obrigatório**

Qual é o seu gênero? *

- Feminino
- Masculino

Qual é a sua idade? *

- Menos de 16 anos
- De 16 a 18 anos
- De 19 a 21 anos
- De 22 a 24 anos
- Mais de 24 anos

Tempo de trabalho na AD&M Consultoria, em meses. *

Há quanto tempo realizou o Treinamento Geral de Consultoria? *

- Há aproximadamente 6 meses.
- Há aproximadamente 12 meses.
- Há aproximadamente 18 meses.
- Há aproximadamente 24 meses.
- Há mais de 24 meses.

Anexo C – Instrumento de Avaliação de Impacto em Profundidade - Líder

Avaliação de Impacto de Treinamento em Profundidade - Líder

A avaliação de Impacto de Treinamento em Profundidade visa avaliar os efeitos de programas instrucionais no desempenho dos participantes após a realização do treinamento, quando voltam aos seus respectivos ambientes de trabalho.

O instrumento em questão visa avaliar o impacto do "Treinamento Geral de Consultoria", ou seja, o quanto as competências trabalhadas nesse curso especificamente são aplicadas em seu contexto de trabalho enquanto Líder de Projetos.

Responda os itens a baixo pensando com que frequência você realiza as respectivas atividades no desempenho da sua função na AD&M, sendo 0, nunca realizo e 10, sempre realizo.

***Obrigatório**

Qual é o seu gênero? *

- Feminino
- Masculino

Qual é a sua idade? *

- Menos de 16 anos
- De 16 a 18 anos
- De 19 a 21 anos
- De 22 a 24 anos
- Mais de 24 anos

Tempo de trabalho na AD&M Consultoria, em meses. *

Há quanto tempo realizou o Treinamento Geral de Consultoria? *

- Há aproximadamente 6 meses.
- Há aproximadamente 12 meses.
- Há aproximadamente 18 meses.
- Há aproximadamente 24 meses.
- Há mais de 24 meses.

Anexo D – Cronograma do Último Treinamento Geral de Consultoria

AD&M consultoria empresarial		TGC - Treinamento Geral de Consultoria	
Cronograma			
Nº	Data	Módulo	Tema
1	05/ago	Introd.	Introdução e Conceitos de Consultoria
4	06/ago	Introd.	CHA's 1
5	07/ago	Introd.	Estilos de Liderança
6	11/ago	Diag.	Introdução - Negociação
7	12/ago	Diag.	Diagnóstico
8	18/ago	Diag.	Ferramenta de Visualização (ishikawa, árvore de hipóteses)
9	19/ago	Diag.	Estruturação de problemas + Exercício em Sala
10	20/ago	Diag.	Ferramenta de Análise
12	22/ago	Neg	Ferramenta de Priorização (gut, fato-problema, pareto) + Exercício em Sala
14	26/ago	Neg	Negociação e Vendas
15	27/ago	Neg	Técnicas de negociação, comunicação e persuasão e CCAS
16	28/ago	Neg	SPIN SELLING
17	29/ago	PMBOK	Geral GP + Iniciação e introdução ao PMBOK
18	01/set	PMBOK	Planejamento I
19	02/set	PMBOK	Planejamento II
21	05/set	PMBOK	Execução
22	08/set	PMBOK	Monitoramento e Controle
23	09/set	PMBOK	Encerramento
24	10/set	PMBOK	Comunicação e Partes Interessadas
25	11/set	PMBOK	PMBOK - visão geral