



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

MELISSA ADRIANE LERSCH

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: análise de curso de desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de agências bancárias do DF.**

Brasília – DF

2010

MELISSA ADRIANE LERSCH

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: Análise de curso de desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de agências bancárias do DF.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Supervisora: Doutora Gisela Demo Fiuza

Professora Tutora: Mestre Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2010

Lersch, Melissa Adriane.

IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: Análise de curso de desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de agências bancárias do DF. / Melissa Adriane Lersch. – Brasília, 2010.

38 f.:il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2010.

Orientadora: Prof. Mestre Rose Mary Gonçalves, Departamento de Administração.

1. Impacto do treinamento no trabalho.
2. Educação no trabalho.
3. Treinamento.
4. Avaliação de treinamento.

MELISSA ADRIANE LERSCH

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: Análise de curso de desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de agências bancárias do DF.**

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

**Melissa Adriane Lersch**

Mestre Rose Mary Gonçalves  
Professor-Orientador

Doutora Gisela Demo Fiuza  
Professor-Examinador

Mestre Rose Mary Gonçalves  
Professor-Examinador

Brasília, 16 de novembro de 2010

## RESUMO

Este estudo objetivou verificar o impacto em amplitude das ações de capacitação de uma universidade corporativa, através do curso de desenvolvimento de competências gerenciais, no trabalho de funcionários gestores de agências capacitados no Distrito Federal. Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica que contemplou os temas Educação Corporativa e Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) para, em seguida, tratar da avaliação de impacto de treinamento e sua importância, trazendo o instrumento criado e validado por Abbad (1999). Este modelo foi utilizado no presente trabalho, e a pesquisa teve caráter descritivo e quantitativo. Os questionários foram distribuídos para todos os primeiros gestores de agências bancárias do DF de um determinado banco que concluíram o curso de desenvolvimento de competências gerenciais. Os resultados mostraram que, considerando a amostra, o treinamento traz melhorias significativas no desempenho dos respondentes, de acordo com sua perspectiva.

Palavras-chave: educação no trabalho, treinamento, avaliação de treinamento, impacto de treinamento no trabalho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os sete princípios de sucesso da educação corporativa. ....	12
Figura 2 – Modelo conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e constructos correlatos .....	18

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos Participantes .....	24
Tabela 2 – Grau de Instrução dos Participantes .....	25
Tabela 3 - Faixa Etária dos Participantes .....	25
Tabela 4 - Tempo de Cargo dos Participantes .....	26
Tabela 5 - Tempo de Empresa dos Participantes .....	26
Tabela 6 - Impacto do Treinamento no Trabalho - Amplitude .....	27

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Formulação do problema .....	8
1.2	Objetivo .....	8
1.3	Justificativa .....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1	Educação Corporativa.....	11
2.2	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).....	12
2.3	Modelos de Avaliação em TD&E.....	14
2.4	Avaliação de impacto de treinamento .....	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	19
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	19
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	20
3.3	População e amostra ou participantes do estudo .....	20
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	21
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	24
4.1	Caracterização da amostra .....	24
4.2	Análise do Instrumento de Avaliação de Impacto no Trabalho .....	27
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	31
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICES.....	36
	Apêndice A – Carta de encaminhamento do questionário para avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho .....	36
	Apêndice B – Questionário de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho..	37
	Apêndice C – Questionário com dados demográficos.....	38

# 1 INTRODUÇÃO

Vive-se um momento considerado por muitos autores como a Era do Conhecimento (TEIXEIRA, 2001), momento esse em que a informação é primordial e o conhecimento é cada vez mais valorizado nas sociedades. As organizações acompanham esta tendência e focam o conhecimento, o aprendizado, valorizando o capital intelectual. Quartiero (2005) fala sobre as teorizações de Toffler (1980), Schaff (1993), Drucker (1993), entre outros, sobre a emergência de uma 'sociedade do conhecimento' ou 'sociedade da informação', que provocam a intensificação da discussão sobre o papel da educação nessa nova sociedade.

As pessoas se movimentam em busca de saber, e a educação estruturada ultrapassa as barreiras das salas de aula e invade o ambiente de trabalho. E é justamente no trabalho que o sujeito forma conceitos, opiniões, se constrói como sujeito trabalhador, que vai se definindo através das vivências, experiências e oportunidades adquiridas no mundo do trabalho.

Com as novas organizações de trabalho surgem necessidades diversas, bem como o perfil do trabalhador é alterado, moldado pela nova dinâmica existente. Hoje a exigência de adequação, flexibilidade, polivalência, proatividade e participação são básicas no mercado de trabalho.

Surgiu, então, uma necessidade de mudança também na área de Gestão de Pessoas, especialmente no que diz respeito às ações de TD&E, que vêm passando por profundas transformações para se adaptar a esta nova perspectiva muito mais ampla de aprendizagem contínua. Deste cenário advém conceitos como educação corporativa, pedagogia organizacional, aprendizagem organizacional, gestão do capital intelectual, universidades corporativas, entre outros.

Investindo em ações de TD&E, as organizações esperam produzir um conjunto de efeitos, e para verificar em que medida os esforços despendidos nestas ações realmente geram os efeitos desejados é importante mensurar o impacto de TD&E (FREITAS et al., 2006). A avaliação de impacto pode ser usada como uma ferramenta gerencial que permite dar suporte às decisões sobre investimento em ações deste tipo, verificando a eficácia dos programas.

Este trabalho fará uma análise pontual do impacto em largura de um treinamento de competências gerenciais, no trabalho de gestores de agências bancárias de uma instituição financeira de grande porte, através de seus funcionários treinados no Distrito Federal.

## **1.1 Formulação do problema**

Qual o impacto em largura do curso de desenvolvimento de competências gerenciais no trabalho dos gestores de agências bancárias do DF cujos gerentes gerais concluíram o curso?

## **1.2 Objetivo**

Avaliar o impacto em largura do curso de desenvolvimento de competências gerenciais no trabalho dos gestores de agências bancárias do DF cujos gerentes gerais concluíram o curso.

## **1.3 Justificativa**

Educação corporativa pode ser definida como uma ação organizacional estratégica que está envolvida nos mais diversos níveis organizacionais (operacionais, táticos e estratégicos) e que tem o objetivo de promover o desenvolvimento de competências das pessoas para que seja possível atingir os objetivos organizacionais (VARGAS e ABBAD, 2006).

Para que um sistema de educação corporativa alcance seus objetivos é fundamental que se crie um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores facilitem os processos de aprendizagem ativa e contínua, favorecendo assim a formação e atuação de lideranças exemplares e educadoras que concordem,

vivenciem e pratiquem a cultura empresarial, despertando e estimulando o autodesenvolvimento nas pessoas (EBOLI, 2005).

Através dessas definições pode-se entender que o curso de desenvolvimento de competências gerenciais é uma das ações de educação corporativa realizada por uma empresa para qualificação de seus gestores. A verificação do impacto em largura de uma ação como esta é uma forma de produzir evidências empíricas sobre o efeito da educação corporativa no trabalho deste grupo específico de funcionários.

A pesquisa é relevante para o meio acadêmico, pois contribui e desenvolve mais conhecimento sobre esse assunto tão importante para as organizações. Para a organização onde o estudo será realizado, o trabalho pode servir de subsídios para avaliar o treinamento objeto de estudo, gerando informações que garantam a retroalimentação e conseqüentemente o aperfeiçoamento contínuo do sistema.

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a questão do desenvolvimento das pessoas, e é fundamental que elas apresentem ações de qualidade e que realmente gerem impacto no trabalho das pessoas. Considerando que o investimento em educação corporativa cresce de forma constante, um trabalho que permite mensurar o impacto dos programas pode servir para diversas instituições pensarem na importância da avaliação, especialmente do impacto do treinamento, a fim de aperfeiçoar seus processos.

Devido à formação da autora em Pedagogia, o trabalho é relevante pois aproxima essa área com a Administração, e pode produzir evidências empíricas de que a educação pode ser utilizada como ferramenta estratégica para alcançar os objetivos organizacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A questão da educação e da formação profissional ganhou importância nas organizações durante os anos 80 e 90, principalmente a partir da introdução das inovações de base microeletrônica, da crescente utilização de novas tecnologias de informação e da necessidade de as empresas, em um cenário global, competirem em mercados internacionais (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Pressionadas por diversos fatores ambientais, como avanços tecnológicos, internacionalização de mercados, crescente grau de exigência dos consumidores e competição exacerbada, as organizações contemporâneas passam a enxergar a questão da aprendizagem como fundamental para a sua sobrevivência e o seu sucesso na era do conhecimento (PANTOJA et al., 2009).

De acordo com Vieira e Garcia (2004), com estas mudanças no cenário econômico, as áreas de recursos humanos assumiram uma posição estratégica e se posicionaram na busca de soluções para a preparação das empresas para esta nova economia, partindo do pressuposto de que em um ambiente de trabalho em contínua mudança é necessário aprendizagem constante, geração de novos conhecimentos, além de uma cultura empresarial de competência e resultado. Esse novo contexto resulta em mudanças nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, principalmente na seleção e formação dos trabalhadores.

Cria-se então a necessidade de as organizações promoverem ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários. Ações planejadas e executadas com o principal objetivo de manter as organizações atualizadas e competitivas em relação ao mercado, sendo capazes de efetuar inovações constantes a partir do reconhecimento de necessidades geradas por esse cenário globalizado (COELHO e BORGES-ANDRADE, 2008).

Nas empresas, emerge o discurso de que o funcionário deve ser sujeito de sua aprendizagem. Conforme Borges-Andrade (2002), a idéia de crescimento pessoal contínuo, que inicialmente era considerada assunto de decisão pessoal, foi apropriada pelas organizações, que retiraram a noção de “escolha livre e pessoal”, apesar de terem mantido fortemente o discurso de que se trata de uma autogestão

da aprendizagem. Desta forma, o desenvolvimento de competências pessoais diversificada se tornou uma estratégia organizacional, cuja efetivação cria maiores expectativas de controle e reduz drasticamente o que pode realmente ser considerado autogestão.

E justamente neste contexto surge a educação corporativa, que vem cumprir o objetivo de desenvolver conhecimentos especialmente vinculados aos negócios da empresa, em função da rápida obsolescência dos mesmos, e também desenvolver uma cultura de aprendizagem, ou seja, a consciência de que as pessoas devem investir continuamente em sua capacitação (VIEIRA; GARCIA, 2004).

A mudança do treinamento e desenvolvimento tradicional para a educação corporativa trouxe uma nova perspectiva para o desenvolvimento das empresas, trazendo foco e força estratégica para essas ações, e transformando-as em um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida. Para isso é fundamental o papel da área de gestão de pessoas na concepção e implementação de um sistema de educação corporativa, que seja integrado com as demais políticas de recursos humanos e alinhado às estratégias da empresa (EBOLI, 2005).

Olhando mais especificamente para a realidade do Brasil, Bianchi (2008) afirma que o aumento da competitividade global foi apenas um dos fatores determinantes para a expansão da educação corporativa. A precariedade da educação tradicional, que forma profissionais despreparados para enfrentar o mercado de trabalho, obriga as organizações a utilizar recursos, como a educação corporativa, para desenvolver seus recursos e talentos, além de buscar a competitividade sustentada.

## **2.1 Educação Corporativa**

Educação corporativa pode ser definida como uma ação organizacional estratégica que perpassa os mais diversos níveis organizacionais (operacionais, táticos e estratégicos) e cujo objetivo é promover o desenvolvimento de competências para se alcançar os objetivos organizacionais (VARGAS; ABBAD, apud PILATI et al., 2009).

Em vários aspectos a educação corporativa se difere dos programas tradicionais de treinamento corporativos. Seu foco é o desenvolvimento de competências críticas para o negócio, as competências que realmente agregam valor a produtos e serviços e que são difíceis de serem copiadas, pois se traduzem em competências humanas, isto é, na forma como as pessoas atuarão para atingir essas competências críticas (FLEURY, apud BIANCHI, 2008).

Bianchi (2008) apresenta os sete princípios que norteiam o desenvolvimento de um sistema de educação corporativa, de acordo com Eboli (2004), representado pelo quadro a seguir:

Competitividade	Elevar o patamar de competitividade através da consolidação das competências críticas.
Perpetuidade	Transmissão da herança cultural, perpetuando a existência da empresa.
Conectividade	Comunicação e interação, relacionamento com públicos internos e externos.
Disponibilidade	Atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso.
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa.
Parceria	Estabelecimento de parcerias internas (gestores) externas (instituições de ensino superior)
Sustentabilidade	Ser um centro de resultados para a empresa.

Figura 1: Os sete princípios de sucesso da educação corporativa  
Fonte: Biachi (2008).

Eboli (2005) ressalta que a educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoal pautado pela gestão por competências. O que realmente diferencia um sistema de educação corporativa (SEC) de um centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) tradicional é que o primeiro é desenvolvido a partir do plano estratégico de negócios da organização, ou seja, está alinhado com a estratégia organizacional.

## 2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

As pessoas participam de ações de aprendizagem no âmbito das organizações principalmente pela necessidade de manifestar conhecimentos e habilidades

requisitados pelo desempenho em uma determinada atividade. Existe uma relação direta entre o aperfeiçoamento de seu repertório atual de competências e o exercício efetivo de suas atribuições no trabalho (COELHO e BORGES-ANDRADE, 2008).

Coelho e Borges-Andrade (2008) ressaltam que a aprendizagem por meio de ações de TD&E é caracterizada por ser totalmente planejada, intencional, dirigida e pautada por meio de princípios instrucionais, diferente da aprendizagem que ocorre de maneira natural ou não-planejada no trabalho, que é considerada espontânea e mais emergencial.

Conforme Bastos (1991), o treinamento se difere do desenvolvimento e da educação principalmente por sua intencionalidade. Enquanto o primeiro objetiva desenvolver os CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) para melhoria no desempenho do trabalho, o desenvolvimento é uma formação mais ampla, não ligada obrigatoriamente às questões profissionais, e a educação está ligada a formação profissional mais abrangente, e geralmente se relaciona à preparação do profissional para ocupações e trabalhos futuros. Pilati (2005) ressalta que, apesar dessas definições, cada vez mais os conceitos se confundem, uma vez que a crescente necessidade de formação e atualização profissional torna esses conceitos sobrepostos.

Para Bastos (1991), definir treinamento como um tipo de educação voltada para o trabalho não é suficiente para precisar seu conceito, assim, ele busca em diversos autores definições sobre o treinamento. Segundo ele, Goldstein (1980), define treinamento como a aquisição de habilidades, conceitos, ou atitudes que melhoram o desempenho no trabalho. Wexley (1984) que diz que treinamento é um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de seus funcionários à comportamentos relacionados com o trabalho. Por fim o autor traz a definição do *UK Department of Employment* (1971), que conceitualiza o treinamento como o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, necessários a um indivíduo, para desempenhar adequadamente determinada tarefa ou trabalho.

Além destas definições, Bastos (1991) ainda traz definições de Hinrichs (1976), que expõe um conceito mais detalhado, quando diz que treinamento pode ser definido como qualquer procedimento, de iniciativa da organização, que possui o objetivo de ampliar a aprendizagem entre os membros da organização. Em complementação à

essa definição, o autor explica que neste caso a aprendizagem deve contribuir para o atendimento dos objetivos organizacionais, e que por aprendizagem deve-se entender o processo de mudança de comportamentos pela experiência (no caso a atividade de treinamento), que a noção de treinamento deve ser compreendida como um processo sistemático, conduzido intencionalmente pela organização e por fim, explica que comportamento deve ser compreendido como um rótulo geral que inclui também cognições e sentimentos. Como qualquer comportamento aprendido pode ser pensado como uma habilidade, o treinamento pode ser entendido como um processo de ampliar ou desenvolver habilidades (motoras, cognitivas ou interpessoais), neste caso para a melhoria de uma determinada tarefa.

Borges-Andrade e Abbad (1996) determinam como característica essencial do conceito de treinamento o fato de que se trata de um esforço despendido pela organização a fim de oportunizar aprendizagem aos seus funcionários. Normalmente, o treinamento é relacionado à identificação e superação de lacunas no desempenho dos funcionários, preparação para o exercício de novas funções e adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no serviço.

Borges-Andrade (2002) diz que as ações de TD&E podem ser consideradas como um sistema composto de três elementos: a avaliação de necessidades, o planejamento do treinamento e sua execução e a avaliação do treinamento. Estes três elementos estão interligados em um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema “avaliação de treinamento” exerce o importante papel de prover informações que garantem a retroalimentação e conseqüentemente o aperfeiçoamento contínuo do sistema.

### **2.3 Modelos de Avaliação em TD&E**

Diversos autores elaboraram modelos de avaliação, e a sistematização dos processos de avaliação é uma constante. Com a finalidade de avaliar os resultados de um evento instrucional, Kirkpatrick (1976) criou um modelo clássico, que posteriormente foi modificado por Hamblin (1978). Os níveis avaliados são de reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados, subdividido em organização e valor final. Para os autores, os níveis possuem relação linear,

seqüencial e são altamente correlacionados entre eles. Apesar disso, pesquisas empíricas, nacionais e estrangeiras apontam resultados diferentes, não encontrando relações diretas entre os níveis (CARVALHO e ABBAD, 2006).

De acordo com Carvalho e Abbad (2006), no Brasil, Borges-Andrade (1982) foi o primeiro pesquisador a se preocupar em avaliar modelos de relação entre variáveis outras que nas as relativas puramente aos resultados do treinamento. Ele propôs um modelo que inclui variáveis do ambiente como fatores influentes importantes em todo o processo de treinamento, desde levantamento de necessidades até os resultados de longo prazo. O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) é composto por 5 componentes – insumos, procedimentos, processo, resultado e ambiente – sendo que o último é subdividido em 4 sub-componentes (avaliação de necessidades, disseminação, apoio e resultados a longo prazo). As autoras ressaltam que esse modelo tem servido de base para muitas intervenções atuais, aplicadas e de pesquisa, em vários contextos organizacionais.

Posteriormente, Abbad (1999) organizou achados da literatura em avaliação de treinamento e sugeriu um modelo de predição do impacto do treinamento no trabalho. O Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT é composto de sete elementos: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reações, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Os seis primeiros componentes são considerados preditores do impacto do treinamento no trabalho, que é a variável critério deste modelo. Neste modelo, impacto do treinamento no trabalho é definido como a avaliação do treinamento sobre os efeitos produzidos pelo treinamento em níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho (CARVALHO e ABBAD, 2006).

## **2.4 Avaliação de impacto de treinamento**

Segundo Borges-Andrade (2006), a demanda por avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) aumentou muito nas organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos nessas ações bem como naquelas organizações que descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do

esforço na contínua qualificação de seu pessoal. Tanto empresas quanto pesquisadores estão dando um foco especial à mensuração dos efeitos de TD&E no desempenho das pessoas e das organizações, além de se preocupar em identificar as variáveis que poderiam influenciar na concretização desses efeitos.

Pilati (2005) fala que a área de avaliação em TD&E tem como um dos principais focos a transferência de aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho das pessoas. Como as organizações atualmente investem uma quantia significativa de recursos em treinamento de pessoal, precisam verificar que tipo de resultado o treinamento provoca no trabalho dos funcionários, para então concluir se realmente os recursos investidos estão dando o retorno esperado.

Quando uma organização desenvolve ações de TD&E, ela tem o objetivo de produzir um conjunto de efeitos. Mensurar o impacto de TD&E é uma forma de verificar em que medida os esforços despendidos nestas ações efetivamente surtiram os efeitos desejados, se a ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações (FREITAS et al., 2006).

Assim, o desempenho no trabalho pode ser visto como o conjunto de ações humanas voltadas para a realização de metas, passíveis de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia e, portanto, muito sensíveis a normas e padrões culturais. O vínculo entre desempenho e impacto de TD&E se consolida na medida em que as ações de TD&E são sistematicamente planejadas para promover o aperfeiçoamento dos desempenhos dos indivíduos no presente ou no futuro. Ao formular e executar uma ação de TD&E, a organização espera que o indivíduo aprenda o conjunto de desempenhos, foco da ação de aprendizagem, que os transfira para a situação real de trabalho e que essa aplicação gere melhorias efetivas no desempenho do ex-participante. (FREITAS et al., 2006, p. 491)

Conforme Freitas et al. (2006), o indicador de impacto pode ser medido de duas formas, se considerada a complexidade: impacto em profundidade ou em largura. O indicador de profundidade se refere ao conjunto de melhorias no desempenho de tarefas diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados nas ações de TD&E. A avaliação é focada estritamente no que está previsto no programa de TD&E, ainda que isso não esteja escrito e que seja necessário fazer um levantamento exploratório. Para tanto, se utilizam instrumentos de coleta de dados que medem o uso dos conhecimentos e habilidades aprendidos ou atitudes desenvolvidas, ou o seu impacto no trabalho. Geralmente, esse tipo de conceito é

usado como sinônimo de transferência de treinamento. Por outro lado, o indicador de largura se caracteriza pela especificação dos efeitos do TD&E em dimensões mais gerais de comportamento, além daqueles diretamente relacionados aos CHAs previstos na ação de TD&E.

Assim, o impacto de TD&E só é observado quando a pessoa que participou do treinamento aplica os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos e isso resulta em melhorias significativas na vida pessoal ou profissional. Pode-se dizer então que o impacto é o resultado positivo da transferência de aprendizagem e que pode ocorrer transferência sem impacto significativo. Desta forma, pode-se conceituar o impacto de TD&E no desempenho do indivíduo como a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico ou no desempenho geral da pessoa treinada, como resultado da aplicação, no trabalho, dos CHAs aprendidos em TD&E (FREITAS et al., 2006).

Conforme Pilati e Abbad (2005), quando analisa-se a efetividade de um treinamento no nível individual, é possível afirmar que o impacto do treinamento no trabalho é o principal indicador entre os modelos de avaliação de treinamento. O impacto é um indicador que aponta mudanças do comportamento do treinado no cargo.

A fim de verificar a forma que o treinamento produz mudanças no comportamento do treinado em seu trabalho, Pilati e Abbad (2005) realizam uma discussão teórico-conceitual sobre diversos construtos. Eles pontuam que ações de TD&E provocam a aquisição de conhecimentos, que seria a primeira etapa do processo de aprendizagem, partindo para o próximo passo, de retenção, quando o sujeito armazena os conhecimentos na memória de longo prazo. A próxima etapa é de generalização para novas situações seguido pela transferência de aprendizagem e culminando no último passo, o impacto da ação no trabalho. Estas cinco etapas dependem de conjuntos diferentes de variáveis para ocorrer conforme os padrões desejáveis. A Figura 2 ilustra esses passos, e demonstra que é necessária a ocorrência dos diferentes fenômenos encadeados para que exista o impacto do treinamento no trabalho. De qualquer forma, não necessariamente os eventos ocorrerão em cadeia, pois existem evidências de que a ocorrência de cada um deles é multideterminada.



Figura 2: Modelo conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e construtos correlatos.  
Fonte: Pilati e Abbad (2005)

Ainda segundo Pilati e Abbad (2005), nas pesquisas de TD&E o mais importante é verificar o efeito do treinamento em longo prazo sobre os níveis de desempenho, identificar quais os fatores restritivos e facilitadores do uso daquelas habilidades, capacidades e atitudes e quais as condições necessárias para que esses níveis melhorem. Isto porque o treinamento deve ter um efeito permanente e também melhorar o nível de desempenho do treinado em atividades similares e em outras que necessitem utilizar a nova habilidade, capacidade e/ ou atitude.

Muitas vezes, além de produzir efeitos duradouros e favoráveis, os treinamentos são realizados com o propósito de valorização dos funcionários e são planejados com os seguintes objetivos: aumentar a motivação, aumentar o comprometimento, reduzir tensões ou conflitos, trabalhar a questão da cultura e das mudanças organizacionais. Nesses casos, deve-se verificar também o efeito do treinamento sobre as atitudes e motivações, e não só nos níveis de desempenho do treinado. Este seria, então, o impacto do treinamento no trabalho, que avalia indicadores de mudanças no desempenho global do egresso de treinamento, como também sua motivação e atitudes em relação ao trabalho (PILATI; ABBAD 2005).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Quanto à natureza da pesquisa, pode ser considerada uma pesquisa aplicada, pois utiliza um referencial teórico como base para analisar uma realidade a ser estudada, que no caso é o curso de desenvolvimento de competências gerenciais realizado por gerentes gerais de agências bancárias de uma determinada instituição financeira do Distrito Federal. De acordo Ferrari (1982) apud Zanella (2006) esse tipo de pesquisa pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certas áreas do conhecimento.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa pode ser considerada quantitativa, pois utiliza uma amostra representativa da população – no caso todos os gerentes gerais de agências de uma instituição financeira no DF – para mensurar qualidades. Conforme Zanella (2006), esta abordagem enfatiza números ou informações e podem ser convertidas em números e os dados são analisados utilizando estatística ou outras técnicas matemáticas. Este tipo de pesquisa é apropriado para mensurar tanto opiniões, como atitudes e preferências como comportamentos.

Segundo Vergara (1997) apud Zanella (2006) esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, considerando sua finalidade, pois objetiva conhecer a realidade estudada e suas características, descrevendo com exatidão fatos e fenômenos de determinada realidade – no caso, a percepção dos funcionários treinados quanto ao impacto do curso no trabalho.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A pesquisa foi realizada em uma instituição bancária de grande porte, com atuação em todo Brasil, e que possui um programa específico de desenvolvimento de competências gerenciais, realizado em conjunto com renomada Instituição de Ensino Superior.

Este programa é composto de um curso de extensão, oficinas presenciais, atividades práticas que são realizadas com o apoio da Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento da dependência e o compartilhamento de melhores práticas gerenciais em um ambiente virtual acessado por todos os funcionários da empresa, além da elaboração de um projeto de aperfeiçoamento gerencial ao final do programa. Ele surgiu a partir de pesquisa interna onde foi constatada a necessidade de aprimoramento em diversos aspectos da atuação gerencial, para desenvolver e fortalecer estas competências do segmento gerencial em todo país.

O programa foi estruturado com base na combinação entre a teoria e a prática, reflexão e experiência, pensamento e ação, e foi disponibilizado em 10 ofertas nacionais, e cada turma composta por gerentes de todo país. O curso é semi-presencial, com carga horária total de 182 horas, e é composto de cinco disciplinas: Lógica e Processo Decisório; Estilo de Gestão e Liderança; Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho; Alinhamento Institucional e Educação.

### **3.3 População e amostra ou participantes do estudo**

No período de agosto de 2008 a setembro de 2010 participaram do curso de desenvolvimento de competências gerenciais 34 funcionários que atualmente possuem o cargo de Gerência Geral em agências no Distrito Federal. Destes, 33 funcionários retornaram o questionário.

A presente pesquisa, de caráter censitário, investigou a percepção de 33 funcionários, que compõem a população do estudo. Eles estão localizados nas seguintes agências: Aeroporto Internacional, Asa Norte, Asa Sul I, Asa Sul II, Ceasa,

Ceilândia, Cruzeiro, Edifício Sede Bacen, Empresarial DF, Estilo Asa Norte, Estilo Brasília, Estilo P República, Estillo SBS, Forças Armadas, Gilberto Salomão, Jardim Botânico, Lago Norte, Liberty Mall, Ministério da Agricultura, Ministério do Trabalho e Previdência, Ministério da Cultura, Núcleo Bandeirante, Setor Autarquia Norte, Setor Bancário Sul, Setor Comercial Sul, SIA Trecho 3, STJ, Sudoeste, Taguatinga Centro, Taguatinga Norte, Taguatinga Sul, Tribunais e VI Comar.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a coleta dos dados desta pesquisa foi utilizado o instrumento Questionário de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho desenvolvido por Abbad (1999) e posteriormente divulgado por Abbad e colaboradores (2004). Além disso, foi incluso posteriormente um questionário para coleta dos seguintes dados pessoais e funcionais: idade, gênero, grau de instrução, tempo de cargo e tempo de empresa.

Este instrumento possui 12 itens, com indicadores de melhoria do desempenho do trabalho (diminuição do número de erros, aumento da qualidade e velocidade do trabalho), motivação para realização das atividades ocupacionais e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho (receptividade às mudanças da lógica de trabalho). Conforme Freitas et al. (2006), os itens que compõem esse instrumento auxiliam a descrição dos fenômenos relacionados à mudança no desempenho individual promovida pela ação de aprendizagem. Esse instrumento foi validado semanticamente, para testar o grau de compreensão dos itens redigidos, e posteriormente o instrumento passou por análise psicométrica, encontrando uma estrutura empírica unifatorial, com cargas entre 0,43 a 0,90 e com elevado índice de consistência interna, acima de 0,90. A solução fatorial escolhida explicou aproximadamente 40% da variação total do fenômeno pesquisado, de acordo com Freitas et al. (2006).

O instrumento foi associado a uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos, como utilizado por Abbad, de acordo com Freitas et al. (2006). Esta é uma escala amplamente utilizada onde os entrevistados devem dar um grau de

concordância à cada uma de uma série de afirmações. Usualmente, cada item da escala tem cinco categorias de resposta, que vão de “discordo totalmente” à “concordo totalmente” (MALHORTRA, 2004).

Após análise, Freitas et al. (2006) conclui que esse instrumento pode ser utilizado pelas organizações que pretendem avaliar o impacto de TD&E em largura, considerando a qualidade da medida em termos psicométricos e conceituais. Os itens que compõem o instrumento auxiliam a descrição dos fenômenos relacionados à mudança no desempenho individual promovida pela ação de aprendizagem.

A primeira parte do questionário descreveu as instruções para preenchimento da pesquisa e a explicação do objetivo da mesma. Logo em seguida foi apresentada a escala de impacto do treinamento no trabalho, e por último um breve questionário com dados demográficos, onde foram respondidas questões como: idade, gênero, grau de instrução, tempo de cargo e tempo de empresa.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta foi realizada no período de 20 de outubro a 01 de novembro de 2010. O pedido para participação na pesquisa foi feito através de ligação telefônica para todos os funcionários que concluíram o curso e que em 11 de outubro de 2010 ocupavam o cargo de Gerente Geral em agência de um determinado banco. Neste momento foram explicados os objetivos do trabalho, a importância da colaboração de todos e garantido que os dados pessoais não seriam divulgados, garantindo sigilo às respostas. Posteriormente foram enviados os questionários através de e-mail pessoal, com uma introdução sobre os objetivos da pesquisa. Após decorridos alguns dias, novamente os respondentes foram contatados para devolução de suas respostas, através de contato telefônico, e nova mensagem eletrônica de igual teor foi enviada. Em um terceiro momento, foram contatadas por telefone as pessoas que ainda não haviam respondido.

Para análise dos dados, todas as respostas foram transferidas para uma planilha no programa Excel e calculadas a moda, a média e o desvio padrão de cada um dos itens do questionário, bem como identificados os menores e maiores graus conferidos à cada item. Após o cálculo, foram classificadas as respostas, de acordo

com as médias, para verificar quais itens tiveram maior impacto, o menor impacto e quais não tiveram impacto, de acordo com os respondentes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de iniciar a descrição dos resultados, é necessário esclarecer a estrutura deste capítulo.

Inicialmente apresenta-se a caracterização da amostra, com breves comentários sobre as razões dos percentuais encontrados. A caracterização é compreendida pelas seguintes variáveis: gênero, grau de instrução, faixa etária, tempo de cargo e tempo de Empresa.

Na seqüência, é apresentada análise do instrumento utilizado na pesquisa. Nesta análise foram calculados moda, média e desvio padrão de cada um dos itens, e também apresentados o menor e o maior grau conferido à afirmação. Todas as análises são acompanhadas de comentários que buscam explicitar os resultados encontrados.

A análise estatística dos dados coletados, bem como a elaboração de gráficos ilustrativos e tabelas, foram feitas com o auxílio do software Microsoft Excel.

### 4.1 Caracterização da amostra

A amostra compõe-se predominantemente de funcionários do sexo masculino, que possuem grau de instrução elevado, com no mínimo curso de graduação completo, idade entre 40 e 50 anos e bastante tempo de empresa (mais de 20 anos).

A Tabela 1, apresentada a seguir, demonstra a composição da amostra com relação à variável “gênero”.

**Tabela 1 – Gênero dos Participantes**

		Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Válidos	masculino	26	78,8	78,8
	feminino	7	21,2	100
Total		33	100	

O percentual do gênero masculino é significativamente superior ao gênero feminino, mas ainda assim a amostra difere da realidade da Empresa, que de acordo com relatório divulgado em 2009, possui em sua Administração 92,9% de pessoas do gênero masculino e apenas 7,1% mulheres. Considerando o total de funcionários, em todos os cargos da empresa, percebe-se um equilíbrio muito maior de gênero: 59,3% dos funcionários são do sexo masculino e 40,7%.

As respostas quanto ao grau de instrução são mostradas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Grau de Instrução dos Participantes**

		Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Válidos	Graduação	12	36,4	
	Pós Graduação - Aperfeiçoamento	1	3	39,4
	Pós Graduação - Especialização	19	57,6	97
	Mestrado	1	3	100
	Total	33	100	

O grau de instrução mínimo dos respondentes é Graduação, que corresponde a um pouco mais de um terço da população, e a maioria deles possui pelo menos uma especialização.

A faixa etária dos participantes é apresentada a seguir, na Tabela 3.

**Tabela 3 – Faixa Etária dos Participantes**

		Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Válidos	de 33 a 39 anos	3	9,1	9,1
	de 40 a 45 anos	11	33,3	42,4
	de 46 a 50 anos	12	36,4	78,8
	de 51 a 56 anos	7	21,2	100
	Total	33	100	

A predominância observada é de funcionários entre quarenta e cinquenta anos. A média de idade dos respondentes é 46,2 anos. De acordo com o relatório anual da Empresa, em 2009, dentre os funcionários que ocupam cargo gerencial, 36% estão na faixa dos 36 aos 45 anos e 35% têm mais de 45 anos.

Na Tabela 4 é apresentado o percentual relativo à variável “tempo de cargo”, que no caso de todos os respondentes é Gerente Geral de Agência Bancária.

**Tabela 4 – Tempo de Cargo dos Participantes**

		Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Válidos	até 5 anos	8	24,2	24,2
	6 a 10 anos	14	42,4	66,7
	11 a 15 anos	10	30,3	97
	16 a 20 anos	1	3	100
	Total	33	100	

Notadamente a maioria dos funcionários atua como Gerente Geral a mais de seis anos. Apenas dois dos respondentes estão no cargo a menos de um ano e dezesseis anos é o tempo máximo.

A Tabela 5 mostra o tempo de Empresa dos participantes.

**Tabela 5 – Tempo de Empresa dos Participantes**

		Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Válidos	até 15 anos	2	6,1	6,1
	de 16 a 20 anos	3	9,1	15,2
	de 21 a 30 anos	25	75,8	90,9
	acima de 31 anos	3	9,1	100
	Total	33	100	

Neste item percebe-se que a maior parte dos funcionários possui bastante tempo na Empresa.

## 4.2 Análise do Instrumento de Avaliação de Impacto no Trabalho

Na Tabela 6 são apresentados os resultados referentes à percepção dos participantes da pesquisa quanto ao impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude. Trinta e três das trinta e quatro pessoas escolhidas como público-alvo da pesquisa avaliaram as 12 afirmativas, elaboradas por Abbad (1999), associadas a uma escala *Likert* de cinco pontos (1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo, nem discordo; 4-Concordo; e 5-Concordo totalmente).

**Tabela 6 – Impacto do Treinamento no Trabalho – Amplitude**

Itens	Frequência	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	33	5	4	5	4,55	0,51
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	33	4	3	5	4,45	0,56
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	33	4	3	5	4,36	0,60
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	33	4	1	5	4,12	0,89
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	33	4	3	5	4,09	0,38
11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	33	4	3	5	4,06	0,50
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	33	4	3	5	4,03	0,59
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	33	4	1	5	3,91	1,01
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo	33	4	2	5	3,88	0,70

do treinamento.

12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	33	4	3	5	3,88	0,65
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	33	4	2	5	3,64	0,60
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	33	3	1	5	3,21	0,89

De acordo com Abbad et al. (2000), essa auto-avaliação, realizada pelo próprio treinado, verifica os efeitos indiretos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, auto-confiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho.

Observando a variação das médias, de 3,21 a 4,55, pode-se constatar que os funcionários concordam com as afirmativas referentes ao impacto em amplitude do treinamento no trabalho. A afirmação pode ser confirmada se analisados os valores da moda, que é o valor mais freqüente em cada um dos itens. Um item apresentou valor de moda igual a 5, o valor máximo da escala, e em dez outros itens o valor de moda foi igual a 4, o que corresponde a uma grande concentração de respostas que concordam com as afirmativas avaliadas.

Os itens com médias mais altas foram o 2 ( $M=4,55$ ;  $DP=0,51$ ), 1 ( $M=4,45$ ;  $DP=0,56$ ) e 6 ( $M=4,36$ ;  $DP=0,60$ ). O item 2 avalia a percepção do respondente quanto à aplicação na prática do que foi ensinado no treinamento, quando há oportunidades. É importante ressaltar que nesse item a moda apresentou valor igual a 5, o que significa que a maioria dos respondentes considerou esse item com impacto máximo. Já o item 1 verifica a utilização no trabalho atual do que foi ensinado no treinamento, e o item 6 diz respeito à qualidade do trabalho nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

Também concordando com as afirmativas avaliadas, com valor de moda igual a 4, e média um pouco mais baixa, o item 3, que trata da diminuição de erros no trabalho em função das habilidades aprendidas no treinamento ( $M=4,12$ ;  $DP=0,89$ ) apresentou a quarta maior média, apesar de o desvio padrão ser consideravelmente maior que o dos três primeiros itens.

Os itens 8 ( $M=4,09$ ;  $DP=0,39$ ), 11 ( $M=4,06$ ;  $DP=0,50$ ) e 4 ( $M=4,03$ ;  $DP=0,59$ ) falam, respectivamente, do aumento da motivação para o trabalho após o treinamento, do aumento da receptividade às mudanças no trabalho depois do treinamento e da lembrança dos conteúdos ensinados no treinamento. Estes itens apresentam uma concentração de respostas que concordam com as afirmativas avaliadas, com valor de moda igual a 4 e médias com pouca variação, sendo que o menor grau auferido foi 3 e o maior 5 em todos os itens.

Quando avaliada a percepção do treinando no que diz respeito à autoconfiança para execução de seu trabalho, após sua participação no treinamento (item 9), observa-se o maior desvio-padrão entre todas as respostas ( $M=3,91$ ;  $DP=1,01$ ), o que indica um maior grau de discordância entre os respondentes, com respostas variando do grau 1 ao 5 e moda 4.

De acordo com Pilati e Abbad (2005), os itens 8 e 9 são similares por tratarem de conceitos relacionados à atitude dos respondentes. Os autores afirmam que, provavelmente a noção de motivação e autoconfiança são similares ou fazem parte da mesma categoria.

Talvez essa categoria específica seja um indicador periférico do conceito de impacto de treinamento no trabalho e, ainda, essa categoria parece possuir uma composição conceitual atrelada a outras noções teóricas em psicologia, como os fenômenos auto-referentes (auto-eficácia, autoconceito, atitudes) (PILATI; ABBAD, 2005, p. 11).

Apesar de os autores considerarem os dois itens como parte de uma mesma categoria, na presente pesquisa seus resultados foram bem diferentes. A questão motivacional não é um consenso entre os respondentes, pois enquanto o primeiro item fica com média 4,09 e um desvio-padrão baixo se comparado aos demais, no item 9 pode-se verificar uma média um pouco mais baixa, mas um alto desvio padrão que configura este como o item mais controverso de todos.

Conforme já citado anteriormente, Pilati e Abbad (2005) falam que muitas vezes os treinamentos são realizados também com o objetivo de aumentar a motivação, entre outros fatores, e que é fundamental verificar também o efeito do treinamento sobre as atitudes e motivações, e não só no nível de desempenho do treinado.

A média dos itens 7 ( $M=3,88$ ;  $DP=0,70$ ), que fala sobre a melhora na qualidade do trabalho mesmo em atividades que não parecem estar relacionadas ao conteúdo do

treinamento, e 12 ( $M=3,88$ ;  $DP=0,65$ ), que faz relação com a transferência de conhecimento do treinando para seus colegas de trabalho, foi igual, com pequena divergência no desvio-padrão. Enquanto no item 7 as respostas variaram do grau 2 ao 5, no item 12 variaram do grau 3 ao grau 5. A valor da moda de ambas respostas é 4.

Os dois itens que receberam as avaliações mais baixas na percepção dos treinados foram o item 10 ( $M=3,64$ ;  $DP=0,60$ ) e o item 5 ( $M=3,21$ ;  $DP=0,89$ ). O primeiro diz respeito à um aumento de frequência nas sugestões para mudanças de rotinas de trabalho após o treinamento, e avaliação variou de 2 a 5 com valor de moda 4. O segundo item avalia a rapidez no trabalho quando aplicado o aprendido no treinamento, e teve a menor avaliação de todo questionário, com valor de moda igual a 3 e respostas que variaram de 1 a 5. O valor 3 indica que, neste último item, os respondentes não concordam nem discordam da afirmativa.

Para Pilati e Abbad (2005) os itens 10 e 11 são semelhantes, pois dizem respeito à mudanças no trabalho. Enquanto o primeiro item fala na disposição do treinado em sugerir mudanças o segundo se relaciona à aceitação de mudanças pelos treinados. Verifica-se nesta pesquisa uma diferença de percepção dos respondentes que se consideram muito mais receptivos à mudanças após o treinamento do que dispostos à sugerir mudanças.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Cada vez mais as organizações buscam investir no desenvolvimento de seus funcionários, através de ações de TD&E. É fundamental que essas ações sejam alinhadas à estratégia da organização.

De acordo com Freitas (2006), o aumento de investimento nessas ações indica uma crescente necessidade de avaliar a real contribuição dessas ações para o desempenho das pessoas e das organizações. Essa avaliação também é considerada uma ação estratégica para a área de gestão de pessoas, pois permite demonstrar como os processos da área podem favorecer o alcance dos resultados da organização.

Este estudo teve como objetivo avaliar o impacto em largura do curso de desenvolvimento de competências gerenciais no trabalho dos gestores de agências bancárias do DF cujos gerentes gerais concluíram o curso, como forma de produzir evidências empíricas sobre o efeito da educação corporativa no trabalho desse grupo específico de funcionários.

Os resultados encontrados demonstram que os participantes deste treinamento de competências gerenciais, escolhidos como público alvo, percebem um impacto do treinamento em seu trabalho, revelando, principalmente, que os conteúdos do curso foram utilizados pelos egressos nas oportunidades que surgiram durante o trabalho, e as habilidades desenvolvidas no curso auxiliaram na diminuição de erros na execução do trabalho. O item que, de acordo com os participantes menos teve impacto foi o que diz respeito à rapidez no trabalho quando aplicado o aprendido do treinamento. Isso pode ser explicado porque o treinamento avaliado não tem o objetivo de desenvolver habilidades que, de uma maneira geral, agilizariam o trabalho de um gestor de agência bancária, trazendo sim competências mais complexas para que o gestor realize seu trabalho com maior propriedade, em todas as áreas da gestão.

Com base no que foi apurado por meio da pesquisa e à luz dos conceitos estudados, pode-se concluir que verificando a percepção do grupo participante desta

pesquisa sobre o impacto do treinamento no trabalho, medido em largura, o resultado foi positivo, e o curso contribui para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.

Convém ressaltar que essa amostra corresponde à uma pequena parcela do público-alvo do curso, que é oferecido em nível nacional e já formou mais de cerca de 2.300 pessoas. Essa pode ser considerada a maior limitação deste trabalho. Diferenças regionais e de cultura poderiam ser percebidas se o campo de pesquisa fosse maior, e seria possível uma avaliação do curso de maneira geral, não só da perspectiva desse grupo específico.

Assim como sugestão, a organização deve se dedicar a mais pesquisas que avaliem o impacto dos treinamentos no trabalho de seus funcionários, a fim de manter o sistema de TD&E sempre ativo e cumprindo com os objetivos organizacionais, alinhado às estratégias da empresa.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.

BASTOS, A. V.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **RAUSP**, v.39, n.3, p.220-230, 2004.

BIANCHI, Eliane Maria P. G. Didática e Educação Corporativa: O desafio empresarial da educação continuada. **Revista Gerenciais**, v.7, n.1, p 73-82, 2008.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 7, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.

CARVALHO, Renata S.; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **RAC**, Curitiba, v.10, n. 01, jan./mar. 2006.

COELHO, Francisco A. Jr., BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, 18(40), p. 221-234, 2008.

EBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **RAE**, v.45, n.4, p 118-122, 2005.

FREITAS, Isa Aparecida de. et al. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAS, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 489-504.

MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 4ª ed.

PANTOJA, Maria Julia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. **RAC-eletrônica**, v.3, n.1, Art. 3, p. 41-62, 2009.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.21, n.1, p 43-51, jan/abr 2005.

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Estratégias para Aplicação no Trabalho do Aprendido em Treinamento: Proposição Conceitual e Desenvolvimento de uma Medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.18, n.2, p.207-214, 2005.

PILATI, R.; PORTO, J.B.; SILVINO, A. M. D. Educação Corporativa e Desempenho Ocupacional: Há alguma relação?. **RAE-eletrônica**, v.8, n.2, Art. 14, 2009.

QUARTIERO, Maria; BIANCHETTI, Lucídio (Org.) **Educação Corporativa. Mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005.

TEIXEIRA, Andréa. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

VARGAS, M.R.R; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VIEIRA, Adriane; Gracia, Fernanda C. Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2004.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. Impacto de treinamento no trabalho via Internet. **RAE-eletrônica**, v.4, n.2, Art. 16, 2005.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.



## APÊNDICES

### **Apêndice A – Carta de encaminhamento do questionário para avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho**

Prezado (a)

O questionário abaixo visa investigar, de acordo com a sua percepção, aspectos relacionados ao impacto do curso XXXXXX. Esta pesquisa subsidiará a elaboração do meu trabalho de conclusão de curso - Graduação em Administração UNB, sob orientação da Professora Mestre Rose Mary Gonçalves, cujo tema central de estudo é o impacto do treinamento no trabalho.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo, analisando cuidadosamente cada item. Não é necessário identificar-se, sua resposta é anônima, mas é essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar. As respostas às questões têm garantia de sigilo e serão avaliadas de forma agrupada.

Fico agradecida se você dedicar alguns instantes para completá-la. Não lhe tomará mais de 10 minutos.

Desde já agradeço a sua valiosa colaboração para esse trabalho e coloque-me à disposição para qualquer esclarecimento adicional que se faça necessário: Melissa Adriane Lersch- e-mail [melissalersch@gmail.com](mailto:melissalersch@gmail.com), telefone (61)3310-7312 e (61)9654-4340.

Atenciosamente,

Melissa Lersch

## Apêndice B – Questionário de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho

Neste questionário você vai encontrar questões relativas ao efeito que o curso XXXXXXXXXXXX provocou no seu trabalho. Para dar a sua opinião escreva nos parênteses à esquerda de cada afirmativa o quanto você concorda com ela. Para isso, utilize os seguintes códigos:

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

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

## Apêndice C – Questionário com dados demográficos

### Dados do participante

1. Gênero:  Feminino  
 Masculino
  
2. Grau de Instrução:  Ensino Médio  
 Graduação  
 Pós Graduação – Aperfeiçoamento  
 Pós Graduação – Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado
  
3. Idade: \_\_\_\_\_ anos
  
4. Tempo de cargo: \_\_\_\_\_ anos
  
5. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_ anos