



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

Alan Rogério Lara Monteiro

**IMPACTO DO TREINAMENTO SOBRE O DESEMPENHO NO
TRABALHO: um estudo em Agências do Banco do Brasil
localizadas no Município de Porto Velho - RO**

Porto Velho - RO

2012

Alan Rogério Lara Monteiro

**IMPACTO DO TREINAMENTO SOBRE O DESEMPENHO NO
TRABALHO: um estudo em Agências do Banco do Brasil
localizadas no Município de Porto Velho - RO**

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

Professor Orientador: M.Sc., Sidnei Alexandre Graciano

Porto Velho - RO

2012

Monteiro, Alan Rogério Lara.
IMPACTO DO TREINAMENTO SOBRE O DESEMPENHO NO
TRABALHO: um estudo em agências do Banco do Brasil de Porto
Velho – RO. / Alan Rogério Lara Monteiro. – Porto Velho, 2012.
53 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração – EaD, 2012.

Orientador: Prof. M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano,
Departamento de Administração.

1. Treinamento. 2. Desempenho no trabalho. 3. Instituição
financeira. I. Título.

Alan Rogério Lara Monteiro

**IMPACTO DO TREINAMENTO SOBRE O DESEMPENHO NO
TRABALHO: Um estudo em Agências do Banco do Brasil
localizadas no Município de Porto Velho - RO**

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

Alan Rogério Lara Monteiro

M.Sc., Sidnei Alexandre Graciano
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Porto Velho, 14 de julho de 2012

Com amor para:
Fábia, minha esposa e meu filho Alan Júnior.
Sem os quais não teria sido possível a concretização
deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de consecução deste. Depois, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que eu mantivesse minhas forças para terminar este curso (minha amada esposa e amados filhos; Alan Júnior, Adrieli, Thalissa e Thales).

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi investigar quais os impactos do treinamento no trabalho sobre o desempenho no trabalho em agências do Banco do Brasil S/A, localizadas no município de Porto Velho, para tanto foi realizada a revisão de literatura que subsidiou a elaboração do mesmo. A pesquisa realizada em associação com o trabalho configurou-se como um estudo de caso na modalidade qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados em fontes primárias, mediante questionários, para obtenção do perfil socioeconômico e de dados relativos à participação em cursos utilizou-se o instrumento de coleta de dados IMPACT, amplamente utilizado em pesquisas nacionais do gênero, o mesmo é uma escala unifatorial composta por 12 itens, associados a uma escala de concordância do tipo Likert de sete pontos. Os resultados obtidos com a pesquisa respaldados na revisão de literatura apontam como positivo o impacto dos treinamentos no desempenho do trabalho realizados no âmbito da empresa.

Palavras-chave: Treinamento. Desempenho no trabalho. Instituição financeira.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa	11
2	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	12
2.1.1	Elementos do sistema de treinamento.....	15
2.2	Impacto do Treinamento	16
2.2.1	Indicadores de impacto do trabalho.....	19
3	DESEMPENHO NO TRABALHO	21
3.1	Definições de Desempenho	24
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
4.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	27
4.2	Caracterização da organização, setor ou área	28
4.3	Participantes do estudo.....	29
4.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	33
4.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICE A – Questionário Perfil do Participante da Pesquisa.....	50
	APÊNDICE B – Orientação Geral aos Participantes da Pesquisa	51
	ANEXO A – Conglomerado BB – Configuração societária.....	52
	ANEXO B – Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho	53

1 INTRODUÇÃO

A proposta para o presente estudo surgiu em função do desejo de se averiguar qual é o impacto dos treinamentos realizados pela instituição objeto da pesquisa sobre o desempenho no trabalho, visto que a mesma oferece cursos diversos ao corpo funcional, seja na forma presencial, auto instrucional ou on line, alguns sendo realizados fora do ambiente de trabalho, outros no próprio ambiente e em horário de atividade laboral.

Estudar e compreender o impacto do treinamento no trabalho tem ganhado cada vez mais importância devido a uma necessidade crescente das organizações e dos trabalhadores para poderem competir em um mercado cada vez mais acirrado (ZERBINI e ABBAD, 2005, p. 3).

1.1 Contextualização

As crescentes mudanças impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico tais como a velocidade da comunicação e de transmissão de dados culminaram com o fenômeno denominado de globalização, que desencadeou alterações significativas nas organizações e nas relações de consumo (TAMAYO e ABBAD, 2006, p. 10).

Buscando atender o aumento da demanda e da competitividade as empresas têm investido em treinamento do seu quadro funcional, fazendo com que a busca por conhecimento e desenvolvimento de competências deixe de ser uma decisão pessoal, tornando-se uma estratégia organizacional. Borges-Andrade, (2002 p. 31 apud ZERBINI e ABBAD, 2005, p. 3).

Infere-se que estudar o impacto do treinamento no trabalho permite produzir conhecimento sobre a eficácia deste para que as organizações alcancem seus objetivos ao treinar seus colaboradores.

1.2 Formulação do problema

Qual o impacto do treinamento sobre o desempenho no trabalho em agências do Banco do Brasil no Município de Porto Velho - RO?

1.3 Objetivo Geral

- Avaliar os impactos do treinamento sobre o desempenho no trabalho em agências do Banco do Brasil no município de Porto Velho – RO.

1.4 Objetivos Específicos

- Investigar a percepção de funcionários quanto a ser determinados treinamentos melhoram seu desempenho no trabalho.
- Identificar se os colaboradores percebem os impactos do treinamento.

1.5 Justificativa

Para a academia a relevância deste estudo se vincula ao suporte para auxiliar e aperfeiçoar outras pesquisas neste assunto ao mostrar resultados que poderão auxiliar pesquisas futuras na área de treinamento.

As organizações poderão ter uma visão ampliada sobre as práticas de treinamento que aqui serão analisadas e sobre métodos avaliativos dentro da organização escolhida como campo de pesquisa.

Quanto à sociedade, o estudo pode fornecer embasamento para a formação de novos gestores que atuarão em diversas áreas relacionadas ao desempenho organizacional.

2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

As organizações buscam alternativas para atender a uma crescente competitividade o que, para Brandão e Guimarães (2001, p. 9), só é possível através da:

(...) ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

As empresas perceberam que para competir em um mercado cada vez mais acirrado é necessário realizar investimento no seu principal capital, o humano, conforme Chiavenato (1996 apud CAMPOS et al, 2004, p. 435):

(...) as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado.(...) As empresas bem-sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa.

Buscando atender a um crescente aumento da competitividade a solução encontrada foi o investimento no capital intelectual através da realização de treinamentos, de acordo com Campos et al (2004, p. 436):

Atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

Gil (1994 apud CAMPOS et al, 2004, p. 436) esclarece que as ações de treinamento ao longo do tempo passaram por diversas fases, abordando diferentes enfoques, até o advento da moderna administração, quando assume uma posição voltada à integração de vários aspectos:

... o treinamento nas organizações tem sido desenvolvido com diferentes enfoques. Nas primeiras décadas do século XX, assumiu a forma de adestramento, visando os aspectos físicos do trabalho . período coincidente com a hegemonia da Escola Clássica de Administração. O homem não era tido como um ser identificado com a organização, mas que essencialmente trabalhava em função do dinheiro.

Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, visando a capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, mas também com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional.

Conforme esclarecem Abbad e Vargas (2006, p. 139).

A expressão treinamento surge juntamente com o termo *desenvolvimento* no cenário empresarial norte-americano, que através da ASTD – *American Society for Training and Development* – ampliou a visão restrita de treinamento e elevou o termo para algo de maior abrangência.

Para Bricchi e Pastore (1988 e 1996 apud CAMPOS et al, 2004, p. 436), treinamento diz respeito ao desenvolvimento e à manutenção dos indivíduos nas organizações como também dela própria:

Na época atual, considerada como a era da informação, em que a tecnologia aliada à globalização econômica decreta novas formas de progresso e comunicação, as empresas não têm outra alternativa a não ser empenharem-se nesta empreitada da modernidade. Então, as organizações, utilizando-se do treinamento, programam-se com a finalidade de manter seus funcionários a par das novas técnicas e conceitos que se alteram constantemente.

Para Vargas e Abbad (2006, p. 139), “ações como treinamento, desenvolvimento, educação, instrução e informação são fundamentais no processo de aprendizagem humana”.

Segundo Ferreira (1993 apud CAMPOS et al, 2004, p. 436) “O ideal seria conduzir o treinamento como um processo de formação e aperfeiçoamento profissional”.

Os autores acima entendem que as ações de treinamento como sendo de extrema importância para o homem e para o seu desenvolvimento profissional.

Conforme Nadler (1984 apud Tamayo e Abbad, 2006, p. 11), os termos treinamento, desenvolvimento e educação são usados de maneira indistinta sendo necessário estabelecer a distinção dos mesmos:

(...) frequentemente entendidos como sinônimos, por fazerem referência a práticas organizacionais direcionadas ao aumento da aprendizagem. Treinamento é definido como os esforços das organizações para disponibilizar situações de aprendizagem que propiciem melhoria de desempenho no trabalho. Educação refere-se às estratégias de aprendizagem desenvolvidas para preparar o indivíduo para um trabalho diferente do atual em futuro próximo. Finalmente, o desenvolvimento é o conjunto de ações que promove o crescimento individual, não estando necessariamente relacionado ao trabalho atual ou futuro.

A área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), não fugindo a regra das ciências sócio-comportamentais, encontra-se envolta em uma série de problemas conceituais. Pelo menos quatro conceitos amplamente utilizados na área são normalmente diferenciados nas tentativas empreendidas por alguns autores de imprimir-lhes maior precisão conceitual, são eles: instrução, treinamento,

desenvolvimento e educação (BASTOS, 1991 apud TAMAYO e ABBAD, 2006, p. 11).

São várias as definições de Treinamento e Desenvolvimento:

Como a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Segundo Bastos (1991 apud Tamayo e Abbad, 2006, p. 11):

(...) uma das maneiras de diferenciar treinamento dos demais conceitos apresentados é pelos critérios da intencionalidade em produzir melhorias de desempenho e do controle exercido pela organização sobre o processo de treinamento.

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 11), treinamento tem por objetivos “promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências”.

A seguir serão apresentadas várias definições de Treinamento:

DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO	
Autor	Definição
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
UK <i>Department of Employment</i> (1971, apud Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamento, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”.
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

Quadro 1 Definições de Treinamento

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 140).

Neste estudo adotou-se o conceito de treinamento de Goldstein (1991): “Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

A escolha deste conceito está diretamente ligada ao objetivo deste estudo, que é o de averiguar quais os impactos do treinamento sobre o desempenho no trabalho.

2.1.1 Elementos do sistema de treinamento

De acordo com Vargas e Abbad (2006, p. 139), “instrução pode ser definida como uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais”.

Para Borges-Andrade (2006, p. 345), “o treinamento, entendido como um conjunto de partes coordenadas entre si tem como referencial o modelo sistêmico de compreensão do fenômeno organizacional”.

Salas e Cannon-Bowers (2001 apud Campos et al, 2004, p. 437) delineiam as etapas necessárias para a realização de um treinamento eficaz e os principais achados referem-se a:

- Condições antecedentes ao treinamento (características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais);
- Métodos de treinamento e estratégias instrucionais (Ex.: aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento); e
- Condições pós-treinamento (avaliação do treinamento e transferência de treinamento- manutenção e generalização do comportamento).

Ainda para Borges-Andrade (1982 apud PILATI, 2006), o subsistema de treinamento possui três componentes que são interdependentes entre si.

- O primeiro subcomponente é a avaliação de necessidades de capacitação – que é o levantamento sistemático das habilidades, conhecimentos e atitudes, tudo a nível organizacional, de tarefas e individual.
- O segundo subcomponente se refere ao planejamento e à execução do treinamento, que em outras palavras, se resume em aplicações de técnicas e estratégias para facilitar a aquisição sistemática de conhecimentos.
- O terceiro subcomponente é a avaliação do treinamento, que faz um levantamento geral de todas as informações sobre todo o sistema de

treinamento. É através da avaliação que as informações são repassadas para todo o sistema de treinamento.

Esses elementos mantêm um constante fluxo de informações e produtos entre si, sendo que o principal responsável pelo provimento de informações que garantem a retroavaliação das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) é a avaliação de treinamento, pois, a partir de seus resultados é possível o aperfeiçoamento constante do sistema (BORGES-ANDRADE, 2002).

O foco do presente estudo será o subsistema avaliação de treinamento.

Borges-Andrade (2006b) ressalta que a avaliação de treinamento precisa ir além de medir e julgar o valor de eventos e programas de treinamento. A avaliação precisa ser um meio de construirmos conhecimento a respeito de teorias instrucionais, ou de outra natureza, propostas e em uso.

O autor ainda afirma (2006b) que o momento da avaliação é uma ocasião para a realização de pesquisas aplicadas, pois é necessário produzir conhecimentos e gerar tecnologias de treinamento que possibilitem o aumento da nossa competência técnica nacional, e é através da realização e divulgação de pesquisas que isso é possível.

2.2 Impacto do Treinamento

Ferreira (1993 apud CAMPOS et al, 2004, p. 436 - 437) afirma que:

(...) concomitantemente ao aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos sujeitos, estes também tomaram consciência de seu papel na organização, que por sua vez, requer uma postura profissional, consciente e responsável. Entre os benefícios gerados para com a organização está o melhor desempenho do gerente e de sua equipe, o que também desencadeou motivação, satisfação e aproveitamento dos recursos humanos à disposição deste colaborador. Tais eventos refletiram em maior produtividade, agilidade no atendimento aos clientes e melhor qualidade dos serviços prestados.

Novelli (1998 apud CAMPOS et al, 2004, p. 439)

(...) o funcionário cerca-se de condições que garantem o exercício das tarefas com maior autonomia, criatividade, inovação e responsabilidade. O papel do treinamento transcende, deste modo, de mero instrumento de disseminação de ações a um parceiro na concepção estratégica.

Ainda de acordo com Abbad (1999 apud LACERDA e ABBAD, 2003, p. 3) “Impacto do Treinamento no Trabalho compreende o conceito de transferência de

treinamento, que se refere à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento”.

O treinamento se transforma num meio de suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam desempenhar as tarefas necessárias ao alcance dos objetivos do indivíduo e da organização (Gil, 1994; Salas & Cannon-Bowers, 2001 apud CAMPOS et al, 2004, p. 437).

Segundo Abbad (1999 apud ZERBINI e ABBAD, 2005, p. 7), “o impacto do treinamento no trabalho corresponde ao terceiro nível de avaliação [...], podendo ser entendido como o efeito do treinamento no desempenho do indivíduo ao retornar para o trabalho”.

Segundo Campos et al (2004, p. 442), “Algumas empresas apostam na melhoria da qualidade dos serviços prestados, na maior agilidade no atendimento aos clientes e na maior produtividade ao disporem investimentos em treinamento (...)”.

Para Lacerda e Abbad (2003, p. 2), “o uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa”.

Como resumem Carvalho e Nascimento (1997 apud CAMPOS et al, 2004, p. 436), “o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Para Abbad (1999 apud ZERBINI e ABBAD, 2005, p. 7):

[...] para observar o desempenho do indivíduo no trabalho, ou seja, a aplicação do aprendido no ambiente de transferência, é preciso mais do que saber fazer (habilidades). O indivíduo também precisa querer fazer (motivação) a tarefa e ter condições do ambiente para tal. Impacto do treinamento compreende noções de desempenho e motivação.

Segundo Freitas (2006, p. 490), “o impacto de TD&E no trabalho é medido em termos da transferência de TD&E e da influência que os eventos institucionais exercem sobre o desempenho subsequente do participante desses eventos”.

Para Carvalho e Nascimento (1997 apud CAMPOS et al, 2004, p. 439), “o treinamento só se completa na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações possibilita ao treinando mudança de comportamento (formas de conduta)”.

Campos (2004, p. 439) entende que “a aprendizagem caracteriza-se como o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento e ocorre em função da prática e experiência crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no comportamento”.

Conforme Tamayo e Abbad (2006, p. 16):

... impacto do treinamento no trabalho é definido como o efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante [...]. Esta definição não se restringe ao conceito de transferência de treinamento, estando associada também ao conceito de desempenho, pois abrange os diferentes efeitos de treinamento no repertório comportamental do treinando.

O conceito de impacto de TD&E no desempenho do indivíduo conforme Freitas et al. (2006, p. 491) seria, portanto, “a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico ou no desempenho geral da pessoa treinada, como resultados da aplicação, no trabalho, dos CHAs, conhecimento, habilidades e atitudes, aprendidos em TD&E”. O impacto do treinamento no trabalho pode ainda ser transferido para outras áreas que não sejam a de atuação do trabalhador:

Uma vez aprendidas, habilidades metacognitivas, estratégias de autogerenciamento, uso de ferramentas de informática, lógica, metodologia científica e técnicas de estimulação da criatividade podem afetar o desempenho do indivíduo em muitas atividades que executa dentro da organização, o comprometimento desse indivíduo com o trabalho e sua abertura a mudanças, entre outros efeitos. (FREITAS et al., 2006, p. 490).

A transferência do treinamento recebido pode extrapolar o ambiente laboral, promovendo alterações na vida pessoal:

... o impacto de TD&E somente pode ser observado quando a pessoa treinada aplica os CHAs adquiridos e quando essa aplicação proporciona melhorias significativas na sua vida pessoal ou profissional, isso quer dizer que o impacto é o resultado positivo da transferência de aprendizagem e que pode haver transferência sem impacto significativo. (FREITAS et al., 2006, p. 491).

Ainda neste sentido temos:

Dessa forma, a mensuração do impacto de TD&E significa avaliar até que ponto os esforços despendidos nessas ações empreendidas efetivamente geraram os efeitos almejados, ou seja, proporcionaram melhorias nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações. (FREITAS et al., 2006, p. 491).

Os esclarecimentos prestados por Tamayo e Abbad (2006, p. 2) sobre a importância do impacto para que as organizações possam atender aos crescentes desafios que lhe são impostos é de sobremaneira fundamental para

compreendermos a necessidade de treinamentos para que as mesmas respondam às exigências de um mercado competitivo.

Conforme as autoras (2006, p. 2), isso só é possível pela “aquisição de novas habilidades, conhecimento, atitudes e comportamentos”, afirmando ainda que ao investir no aperfeiçoamento do empregado as empresas potencializam o seu próprio desenvolvimento, possibilitando assim a sua permanência no mercado.

Buscando uma melhor compreensão da importância de se avaliar o desempenho no trabalho, segundo Lacerda e Abbad (2003, p. 14), “é importante que o impacto de treinamento seja mensurado, pois isso significa medir os esforços investidos nessas ações, que afetam diretamente o desempenho no trabalho”.

Para este trabalho adotou-se a definição de impacto do treinamento no trabalho de Abbad (1999), por se adequar melhor ao propósito desta pesquisa.

Freitas (2006, p. 494), afirma a importância do treinamento como o responsável pelo impacto do desempenho no trabalho:

(...) ao considerar o treinamento como um processo sistemático, conduzido pela organização, com o objetivo de mudar o comportamento atitudes, conhecimento e desenvolver habilidades, os impactos causados são consequências da transferência dos conceitos de treinamento e de desempenho no trabalho.

Os motivos que afetam a transferência dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidas nos treinamentos são vários, conforme Abbad & Sallorenzo (2001 apud TAMAYO e ABBAD, 2006, p. 15):

A eficácia de um programa de T&D pode ser afetada por eventos que ocorrem no ambiente de trabalho do treinando, pois variáveis do contexto organizacional podem controlar os efeitos do treinamento. Saber e querer fazer alguma coisa de modo eficaz não é condição suficiente à transferência positiva de treinamento.

2.2.1 Indicadores de impacto do trabalho

Freitas (2006, p. 491) afirmam que os indicadores de impacto do treinamento podem ser organizados em várias categorias e que eles se diferenciam em termos de: comportamentos e resultados, complexidade da medida (profundidade ou largura) e nível a que se refere (indivíduo, grupos e organização):

- O item *comportamento e resultados* descreve os processos e as operações desenvolvidas pelas pessoas treinadas para alcançar certo objetivo através da melhoria desses processos e operações.

- A *complexidade* tem como indicador de impacto a *profundidade* ou a *largura*. O primeiro representa as melhorias no desempenho em tarefas diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados no treinamento. A *largura* é caracterizada pela especificação de efeitos do treinamento em dimensões mais gerais do comportamento.
- O *nível* representa a posição do indicador em relação à cadeia dos efeitos esperados pelo treinamento (espera-se que um dado evento promova efeitos no desempenho do participante, da sua equipe e da sua organização).

Buscando uma melhor compreensão dos termos, temos:

Dois tipos de medida podem ser utilizados para acessar o impacto do treinamento: 1) a avaliação de impacto **em amplitude**, cujo interesse reside nos efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido no curso; e 2) avaliação de impacto **em profundidade**, cujo interesse é voltado para o efeito do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos cursos. (HAMBLIN, 1978 apud TAMAYO e ABBAD, 2006, p. 17).

Para este trabalho utilizou-se a categoria complexidade, que aborda o impacto em profundidade, cujo objetivo é estudar impactos no desempenho em tarefas relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados no treinamento.

Para Zerbini e Abbad, (2005, p. 7):

O impacto pode ser medido em profundidade ou largura. Impacto em profundidade mede os efeitos do treinamento que estão relacionados aos conteúdos ensinados nos programas de treinamentos. Impacto em largura ou amplitude mede os efeitos do treinamento referentes a desempenhos gerais esperados pela organização.

3 DESEMPENHO NO TRABALHO

Para tratarmos de desempenho no trabalho é necessário esclarecermos o significado de dois termos interdependentes e que geram distorções de entendimento que são: desempenho e competência.

O conceito e o entendimento dos termos evoluíram ao longo do tempo conforme nos mostra Isambert-Jamati (1997 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9), para o autor a competência toma uma concepção diretamente ligada ao trabalho e a capacidade individual de execução de determinada tarefa.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Conforme Taylor (1970 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9):

(...) ressaltando que a procura pelos **competentes** excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. (grifo do autor)

Observamos a utilização da palavra competência no sentido da reunião de habilidades necessárias para o trabalho, corroborando a ideia da interdependência dos termos competência e desempenho.

Complementando o entendimento da interdependência dos termos competência e desempenho, Durand (1998 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10):

(...) conceito de competência baseado em três dimensões- conhecimentos, habilidades e atitudes-, englobando não só questões técnicas mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho(...). Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito. Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos mas também de habilidades e atitudes apropriadas. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Ao elaborar o conceito de competência abarcando aspectos outros, tais como conhecimento e atitudes, ampliando o entendimento para além da simples capacidade de realizar determinado trabalho, habilidade, e ao abranger o fator cognitivo e comportamental, o autor permite um entendimento de que o conhecimento não é apenas deter uma informação, mas saber o que fazer e o porque fazer, assim como uma habilidade requer não apenas o domínio da técnica, mas a capacidade de saber fazer e como aplicá-la, em se tratando da atitude é necessário o querer fazer, o ter identidade e determinação, possibilitando um salto qualitativo, o desempenho.

Neste sentido é que Sparrow e Bognanno (1994 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9) deixam clara a interdependência dos termos, onde para obter-se um determinado desempenho é necessário ter competência para a realização do trabalho. Tornando compreensível o entendimento e a diferença entre os termos, enquanto o competência diz respeito ao conhecimento, habilidades e atitudes – CHAs – o desempenho está diretamente ligado a aplicação no trabalho destas três dimensões – CHAs – que acarretam aumento qualitativo da produtividade do trabalhador.

(...) repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes(...)competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto **desempenho** em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa". (Grifo nosso)

Brandão e Guimarães (2001, p. 12), ao refletir sobre a confusão conceitual dos termos, indagam “até que ponto a gestão de desempenho é algo diferente da gestão de competências”, já que os mesmos entendem que os termos são interdependentes e complementares, “essas tecnologias de gestão parecem estar baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou o desempenho do indivíduo”.

Brandão e Guimarães (2001, p. 13) afirmam ainda que “ambas as tecnologias podem empregar indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo”.

Em sua análise sobre a complementariedade e a interdependência dos termos, Brandão e Guimarães (2001, p. 14) asseveram:

Embora a gestão de competências e a gestão de desempenho estejam inseridas nesse contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. (...) a gestão de

competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo **gestão de desempenho baseada nas competências**, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. (grifo do autor)

Na revisão de literatura realizada por Brandão e Guimarães (2001) os diversos autores estudados, Guimarães, (1998) Oliveira-Castro, Lima e Veiga, (1996), Prahalad e Hamel (1990), Durand (1998), Taylor, Beechler e Napier, (1996), entre outros, contribuíram de forma decisiva para o entendimento e distinção dos termos, competência e desempenho, tal esclarecimento é de grande relevância para este estudo já que trata-se do objetivo do mesmo.

Em seus estudos, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996 apud FONSECA e BASTOS 2003, p. 66-67) observaram a existência de diversos fatores capazes de influenciar o desempenho, classificando-os em três classes distintas:

- as *organizacionais* - cultura e clima, política de benefícios, políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, políticas e práticas de administração de pessoal, imagem da organização;
- as relativas ao *ambiente de tarefas* – qualidade e disponibilidade de matérias e equipamentos, qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, clareza de objetivos, adequação de prazos, qualidade de gerenciamento de desempenho; e
- as relacionadas às *características do trabalhador*, sendo essas as habilidades, conhecimentos, atitudes, historia funcional, idade, sexo, escolaridade, motivações e personalidade. (grifo nosso)

Segundo Man e Lau (2000 apud Mello et al 2006, p. 49), “as competências serão categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento.”

Na revisão de literatura realizada por Mello et al (2006, p. 50-52) define as competências apontadas por Man e Lau (2000) identificando que as quatro estão relacionadas ao individuo:

Competências de Oportunidade - O reconhecimento de oportunidades de negócios pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado.
 Competências de Relacionamento - (...) a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, boa reputação, capacidades

no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (Ring & Van De Ven, 1994; Brush, Greene, & Hart, 2002).

Competências Conceituais - (...) são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão (...) (Man et al., 2000).

Existem ainda níveis de competências, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001, p. 10):

Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo (...). É possível, portanto, classificar as competências como humanas - aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho - ou organizacionais - aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

Para esse estudo aborda-se apenas o nível individual relacionado às características do trabalhador, excluindo os aspectos motivações e personalidade.

3.1 Definições de Desempenho

Na revisão de literatura realizada, os diversos autores estudados, (Freitas et al., (2006), Abbad (1999), Tamayo e Abbad (2006), Campos et al (2004), Brandão e Guimaraes (2001)), não expressam de maneira clara a conceituação de desempenho, fato que ocorre em função do entendimento de os termos competência e desempenho serem usados como sinônimos, mas com os esclarecimentos realizados acima a respeito dos termos exemplifica-se, abaixo, uma conceituação de desempenho difusa na fala do autor.

Para Campos et al (2004, p. 439), “a aprendizagem caracteriza-se como o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento e ocorre em função da prática e experiência crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no comportamento”.

A conceituação do autor em principio não exemplifica o termo, porém ao examinarmos com maior acuidade observamos os elementos constitutivos dos CHAs, que são: conhecimento, capacidade de usar – habilidade, comportamento - atitude, sendo o elemento que identifica o desempenho: experiência crítica. Fator preponderante para a correta aplicação no ambiente de trabalho das competências e sem a qual não seria possível a aplicação do CHAs de maneira a produzir o salto qualitativo apresentado na forma de desempenho.

Corroborando com o entendimento de Campos, apresentado anteriormente, na revisão de literatura realizada por Brandão e Guimaraes (2001, p. 9, 10) identificam-se alguns autores que deixam claro o entendimento da necessidade de aplicação no trabalho das competências adquiridas com os treinamentos e ao longo do tempo:

(...) definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1988), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Para Ropé e Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 9) as competências possibilitam “ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular”.

Neste sentido, Brandão e Guimarães (2001, p. 13) sintetizam o entendimento de desempenho como sendo “uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo”.

Para Zarifian (1996 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9) “(...) assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” destaques do autor,

No entendimento de Azar (1995 apud FONSECA e BASTOS 2003, p. 66), existem outras características que contribuem de maneira significativa para o desempenho:

(...) por muitos anos, a atenção dos psicólogos industriais e organizacionais esteve focada na habilidade cognitiva como um preditor do desempenho no trabalho. De acordo com tal ponto de vista, quanto mais brilhante a pessoa, maior a sua possibilidade de obter sucesso. Entretanto os pesquisadores tem afirmado que a inteligência contribui apenas para uma parte dos resultados, com a criatividade, liderança, integridade, dedicação e cooperação sendo fundamentais para o desempenho no trabalho.

Para Borges-Andrade (2006a), o investimento realizado pelas organizações visa o desenvolvimento de:

(...) habilidades motoras ou intelectuais, prover informações e produzir estratégias cognitivas e atitudes que poderão tornar os indivíduos mais competentes para desempenhar vários papéis, tanto no presente quanto no futuro.

Para Lacerda e Abbad (2003, p. 2), “o uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa”.

Ainda para essas autoras (2003, p. 3):

O treinamento é apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.

Na visão de Freitas et al., (2006) as competências possibilitam ao trabalhador desenvolver formas de agir, de acordo com critérios e situações, possibilitando um ganho de eficiência e eficácia.

De acordo com Abbad (1999), o desempenho é usado para expressar conjuntos de comportamentos relacionados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia determinados em ambientes organizacionais.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Freitas et al. (2006, p. 491) afirmam que:

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, eficácia e, portanto, muito sensíveis a normas e padrões culturais.

Conforme Freitas et al. (2006, p. 491) “a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico ou no desempenho geral da pessoa treinada, como resultados da aplicação, no trabalho, dos CHAs aprendidos em TD&E”.

Para Abbad (1999, p. 104), o desempenho no trabalho pode ser definido como: “a auto-avaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho”.

Ainda para Vries, Man & Lau (1996; 2000 apud MELLO et al. 2006, p. 49):

Competência pode ser concebida como característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para Hegenberg (1976 apud MORESI, 2003, p. 12), método é o "caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado"

"Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade" (CERVO e BERVIAN, 1978 apud MORESI, 2003, p. 13).

Para Zanella (2006, p. 19), "método é um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação". Ou seja, é o procedimento geral, correspondendo ao caminho percorrido em uma investigação.

Quanto à técnica de pesquisa, nos explica Zanella (2006, p. 20) que "é um meio auxiliar da pesquisa, um instrumento específico, subordinado ao método".

4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Triviños (1987 apud ZANELLA, 2006, p. 27), existem três tipos de estudos e eles são classificados conforme sua finalidade. São eles: estudos exploratórios, descritivos e experimentais.

Os *estudos exploratórios* têm a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva.

A *pesquisa descritiva* procura conhecer a realidade estudada suas características, seus problemas. Pretende "descrever com *exatidão* os fatos e fenômenos de determinada realidade" Triviños (1987 apud ZANELLA, 2006, p. 27, grifo do autor).

Para Zanella (2006, p. 28) os "Estudos experimentais são mais utilizados em ciências naturais. Em ciências sociais, a aplicação desses estudos é bastante

criticada, pois pode ocorrer que o pesquisador modifique intencionalmente uma das variáveis, buscando interpretar as mudanças ocasionadas”.

Este trabalho trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com fins descritivos, em que constam as descobertas da análise dos dados com raciocínio indutivo por parte do pesquisador (ZANELLA, 2006, p. 103).

Ainda para a referida autora o método qualitativo é o apropriado “para medir opiniões, atitudes e preferência como comportamentos” (ZANELLA, 2006, p. 89). Conforme a autora entende-se que a pesquisa qualitativa se preocupa com a qualidade das informações e das respostas.

Para Vergara (1997 apud ZANELLA, 2006, p. 35), esta pesquisa é classificada em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é considerada descritiva e explicativa, na medida em que descreveu e buscou esclarecer os fatores que contribuíram para o impacto do treinamento no desempenho do trabalho, dos cursos ofertados pela GEPES – RO aos funcionários do Banco do Brasil S/A.

Quanto aos meios, esta pesquisa é avaliada como de campo uma vez que realizou uma investigação empírica no local onde ocorreu o fenômeno (VERGARA 1997 apud ZANELLA, 2006, p. 35).

4.2 Caracterização da organização, setor ou área

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e hoje é a maior instituição financeira do Brasil, com mais de cinco mil agências no Brasil, atuando no exterior e com mais de cem mil funcionários. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismo, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Atualmente é uma empresa de economia mista que atua em diversos segmentos financeiros, fundado em 12 de outubro de 1808, pelo então príncipe regente D. João, com sede no Distrito Federal e atuação em todo território brasileiro através de suas agências e diversos órgãos regionais. (BANCO DO BRASIL, 2012).

Em Rondônia o BB atua através de suas Agências e três órgãos regionais, Superintendência Estadual, Assessoria Jurídica e a GEPES – RO. Em Porto Velho há sete agências e a sede dos órgãos regionais. (BANCO DO BRASIL, 2012).

Nesta pesquisa, os procedimentos visaram analisar na organização os impactos do treinamento no trabalho realizados pela GEPES - RO, Gerência Regional de Pessoas, unidade organizacional de nível operacional, componente da Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão, destinada a executar e operacionalizar as estratégias de Gestão de Pessoas e de Relações com Funcionários e Entidades Patrocinadas e de Funcionários, bem como de Responsabilidade Socioambiental - RSA e Cidadania Empresarial, em sua jurisdição, e que tem como uma de suas atribuições a aplicação de treinamentos aos funcionários visando o desenvolvimento das capacidades técnicas e/ou pessoais objetivando a ascensão profissional e a melhoria do desempenho. (BANCO DO BRASIL, 2012).

Os treinamentos ofertados pela GEPES – RO são destinados a todos os funcionários de sua jurisdição, estes por fim, tem a livre escolha de se inscreverem nos treinamentos oferecidos, conforme julgam ser importante para o seu encareiramento ou desenvolvimento pessoal. (BANCO DO BRASIL, 2012).

4.3 Participantes do estudo

A população desta pesquisa é constituída por 171 (cento e setenta e um) funcionários do Banco do Brasil lotados nas sete agências do Município de Porto Velho.

“População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (MORESI, 2003, p. 29).

“Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MORESI, 2003, p. 67).

A amostragem desta pesquisa é do tipo não probabilística, “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” Mattar (1999 *apud* ZANELLA, 2006, p. 93).

Assim, os participantes da pesquisa foram selecionados pelo critério de acessibilidade, ou seja, facilidade de acesso do pesquisador às agências, em relação à distância e à locomoção.

A amostra foi composta por funcionários das agências 5885-8 Av. Amazonas, 3231-X Nova Porto Velho e 2270-5 Av. Jatuarana, representando 45% das agências existentes no referido município, num total de 55 funcionários, sendo os mesmos de diversos cargos, tais como: Gerente de Agência, Gerente de Contas PF e PJ, Assistentes de Negócios supervisor de Atendimento e Escriturários e que participaram dos treinamentos ofertados pela GEPES – RO.

A seguir, gráficos que traçam o perfil dos colaboradores participantes da pesquisa:

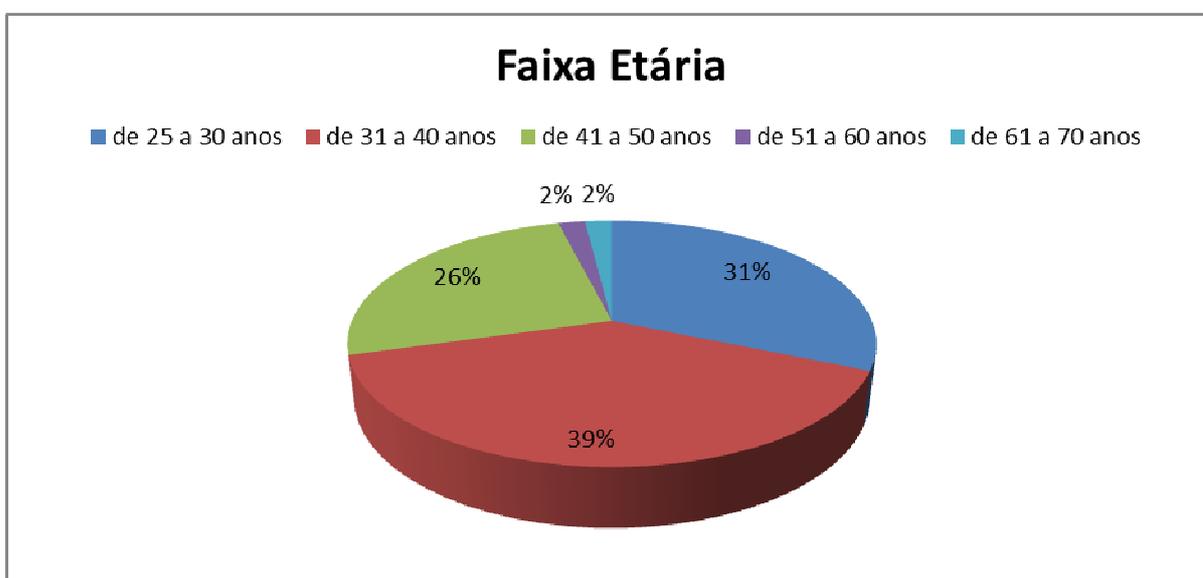


Gráfico 1 Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a amostra é constituída por indivíduos de uma faixa etária considerada de meia idade.

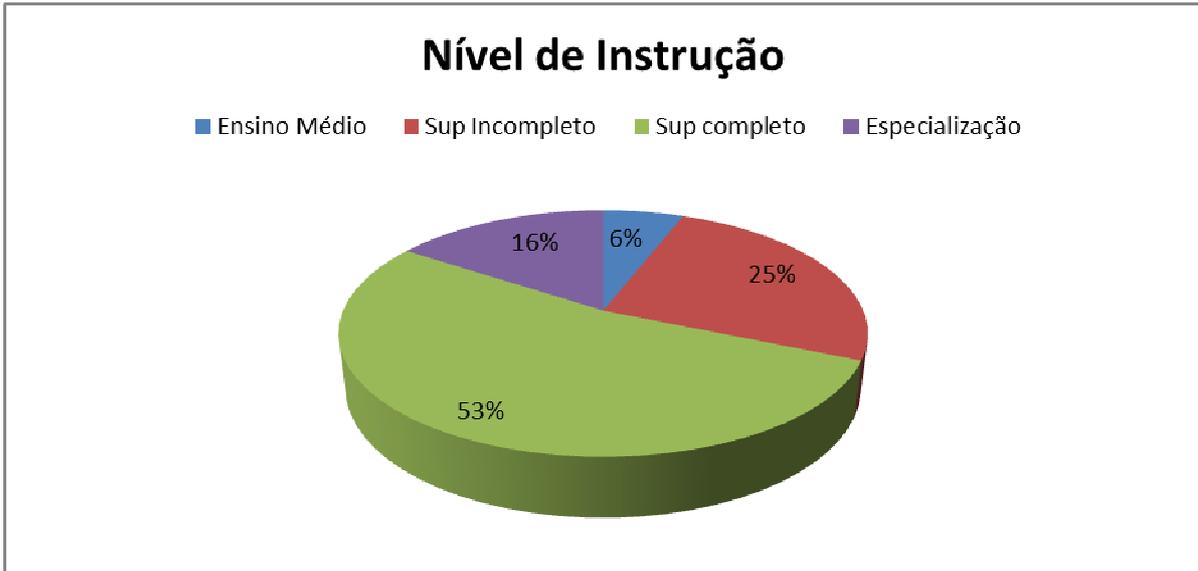


Gráfico 2 Nível de Instrução

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao nível de instrução o percentual de participantes com o ensino médio é pequeno o que denota uma alta escolarização.



Gráfico 3 Tempo de Serviço

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a amostra possui uma distribuição balanceada quanto ao tempo de serviço.

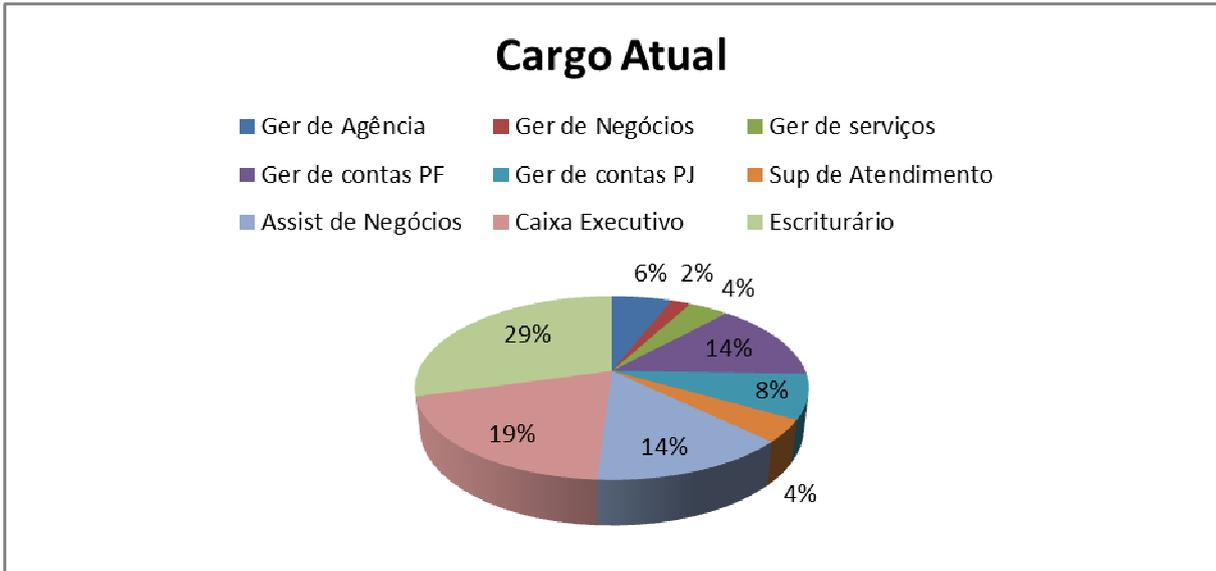


Gráfico 4 Cargo Atual

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o maior percentual de participantes é dos cargos operacionais.



Gráfico 5: Ultimo Treinamento Realizado

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra é formada por indivíduos que participaram de treinamentos nos últimos 12 meses.

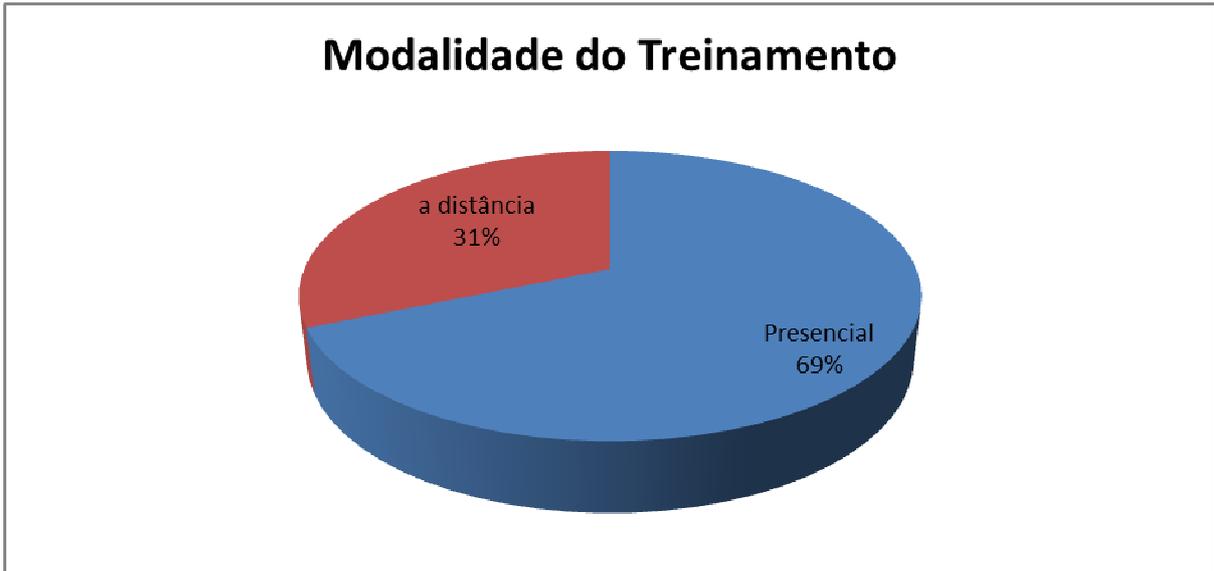


Gráfico 6: Modalidade do Treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à modalidade do treinamento a maioria preferem os presenciais.

4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A técnica utilizada para coleta de dados foi o questionário que para Zanella (2006, p. 109):

O questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas que coleta informações **descritivas** (perfil socioeconômico, como renda, idade, escolaridade, profissão e outras), **comportamentais** (padrão de consumo, de comportamento social, econômico, pessoal, dentre outros) e **preferenciais** (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância) (grifo do autor)

Os participantes da pesquisa foram submetidos a um questionário para traçar o perfil dos colaboradores integrantes da pesquisa e também um instrumento de análise de impacto do treinamento, baseado nos 12 itens propostos por Pilati e Abbad (2005, apud BORGES-ANDRADE et al., 2008, p. 494).

Esse instrumento de pesquisa c.

Os itens que compõem esse instrumento de pesquisa auxiliam a descrição dos fenômenos relacionados à mudança no desempenho individual através da ação de aprendizagem (BORGES-ANDRADE et al, 2008, p. 494).

A escala IMPACT é uma escala unifatorial composta por 12 itens, associados a uma escala de concordância do tipo Likert de sete pontos. Esses 12 itens englobam sete componentes: percepção de Suporte Organizacional,

Características do Treinamento, Características da Clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte à Transferência e Impacto de Treinamento no Trabalho.

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa científica associada a este estudo foi realizada em três agências do Banco do Brasil localizadas no município de Porto Velho, num total de cinquenta e um funcionários, o critério de escolha da amostra foi em função da localização das mesmas e da facilidade de acesso aos funcionários, após recebida autorização para a realização dos procedimentos de coleta de dados.

O pedido de permissão para fazer a pesquisa foi feita pessoalmente a cada um dos colaboradores – logo após a permissão oficial pela Gerência da Agência. Os questionários foram aplicados no próprio local de trabalho, a princípio, com horário marcado.

Foram distribuídos dois questionários, o de perfil de participante da pesquisa e o IMPACT, instrumento de coleta de dados desenvolvido por Pilati e Abbad (2005, apud BORGES-ANDRADE et al., 2008, p. 494) amplamente utilizado em pesquisas nacionais do gênero.

Feita a coleta, os dados foram armazenados em arquivo de mídia eletrônica do softwer Microsoft Excel, sendo em seguida tabulados para análise e discussão dos resultados frente ao embasamento teórico desenvolvido.

Depois de coletados, os dados foram analisados a fim de que se possam mensurar os impactos do treinamento no desempenho dos indivíduos e da organização.

A análise dos dados foi feita de acordo com o desenvolvimento da teoria utilizada como base deste trabalho. Os questionários utilizados são de raciocínio lógico e dedutivo e estabelecem relações, objetivando uma busca de generalizações que independem do contexto.

Esses procedimentos de coleta de dados para a avaliação de impacto focam inicialmente questões voltadas para o desempenho individual, para depois analisar o impacto na organização.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Compilados os resultados, as análises foram feitas de acordo com o embasamento teórico apresentado anteriormente neste trabalho.

Foram distribuídos 55 questionários e o retorno foi de 51 dos questionários. Dos não respondidos, dois foram em razão de afastamentos por motivo de tratamento de saúde, um por licença maternidade e o último por licença interesse; ainda assim, o retorno foi satisfatório, pois representa 93% do universo pesquisado.

As respostas apresentadas permitiram averiguar o grau de importância do treinamento e o impacto que o mesmo causa no desempenho do treinando quando transfere os novos CHAs transmitidos nos eventos instrucionais de que participa.

Os questionários que avaliam a ação do treinamento terão seus itens cruzados para melhor compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

Quanto ao Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho, que se constituiu de questões relacionadas ao efeito que o treinamento provocou, pode-se fazer a primeira consideração de que é através da análise desse instrumento que se torna possível descrever fenômenos relacionados à mudança no desempenho individual promovida pela aprendizagem, neste caso, a partir de um treinamento.

Ao relacionar os itens que foram questionados nesse instrumento, os resultados mostram que os impactos do treinamento aqui estudado são de um modo geral positivos para a organização, já que na escala de respostas dada, a marcação de respostas de cunho negativo é mínima, conforme apresentado no quadro abaixo:

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Total de respostas
1	0	2	3	0	11	25	10	51
2	0	0	0	0	9	31	11	51
3	0	1	1	2	7	30	10	51
4	0	1	2	2	17	21	8	51
5	0	1	3	2	5	29	11	51
6	0	0	0	3	11	29	8	51
7	0	1	3	4	21	18	4	51
8	0	2	0	7	8	23	11	51
9	0	3	1	3	13	20	11	51
10	1	3	4	6	12	22	3	51
11	1	1	3	7	12	19	8	51
12	1	0	1	11	14	23	1	51

Quadro 2: Resposta ao questionário de impacto no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta pesquisa, tanto gerentes quanto funcionários que ocupam outros cargos não apresentaram respostas muito divergentes. Para Freitas (2006, p. 499), isso sugere que diferentes fontes compartilham de opiniões muito similares quanto ao treinamento pesquisado.

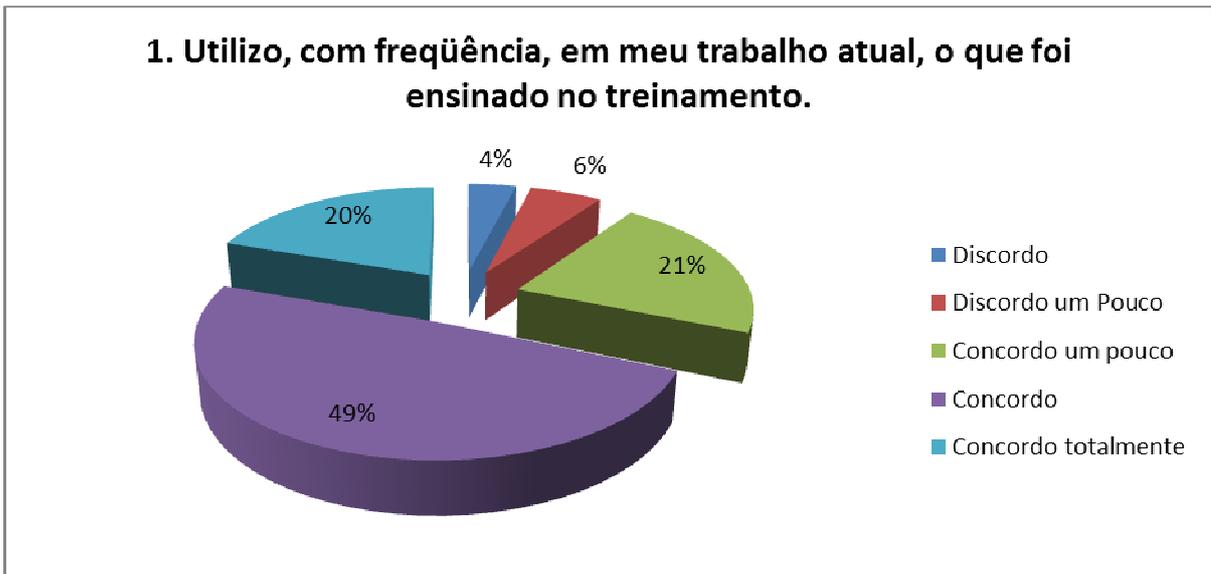


Gráfico 7: Utilização no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 8: Aproveitamento de oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa

3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.

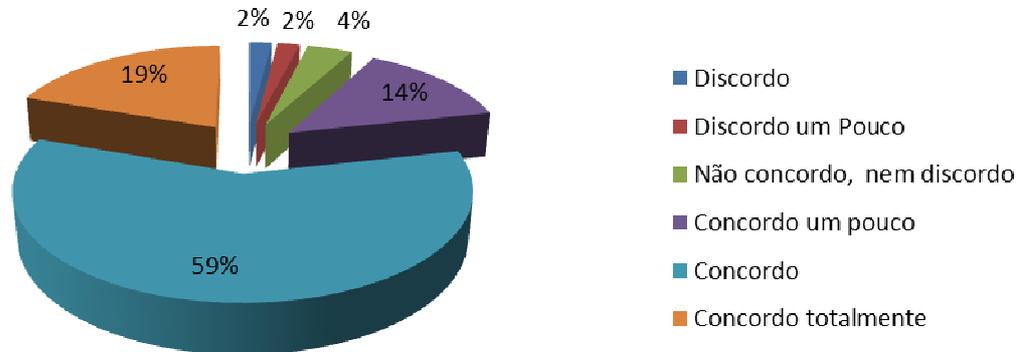


Gráfico 9: Habilidades

Fonte: Dados da pesquisa

4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.

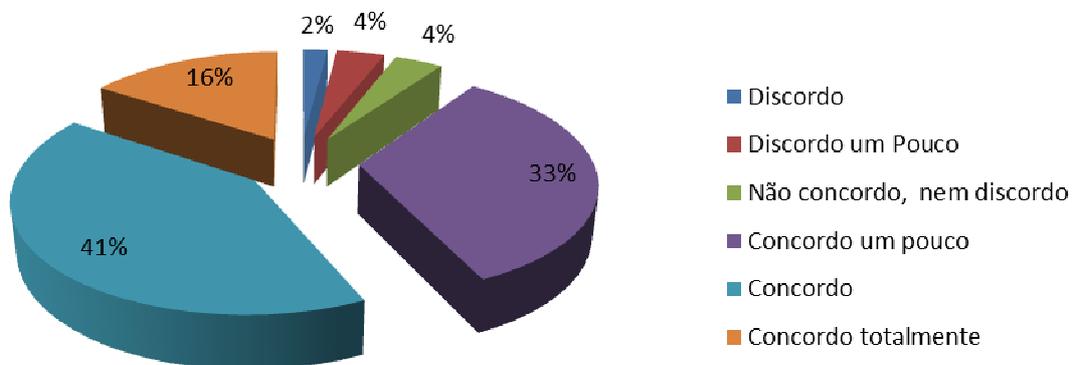


Gráfico 10: Recordação de Conteúdos

Fonte: Dados da pesquisa

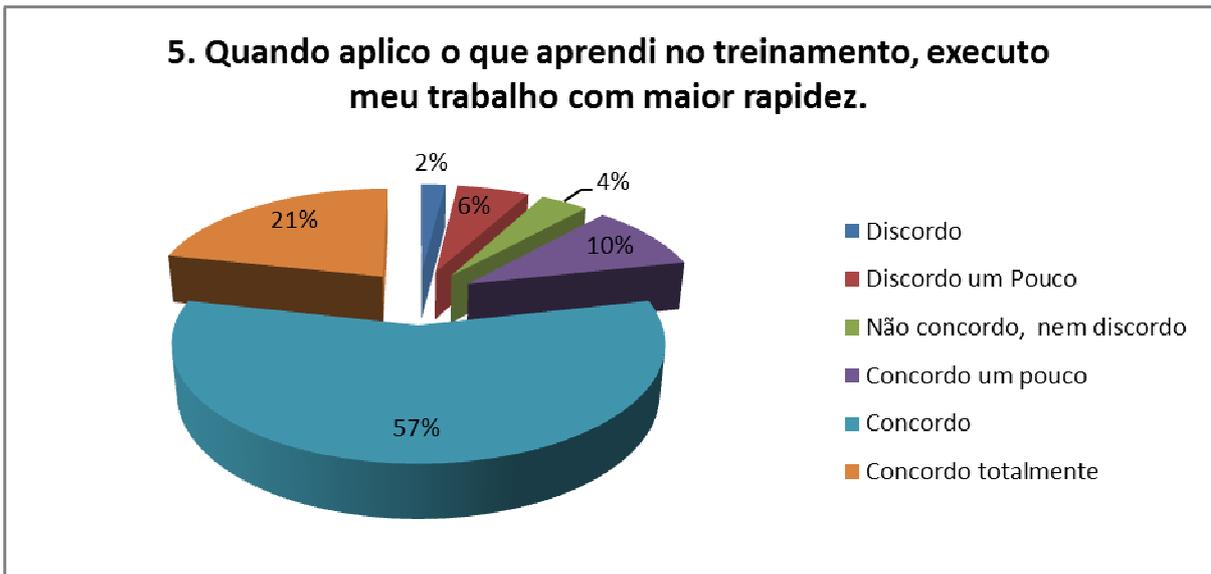


Gráfico 11: Aplicação de Aprendizado

Fonte: Dados da pesquisa

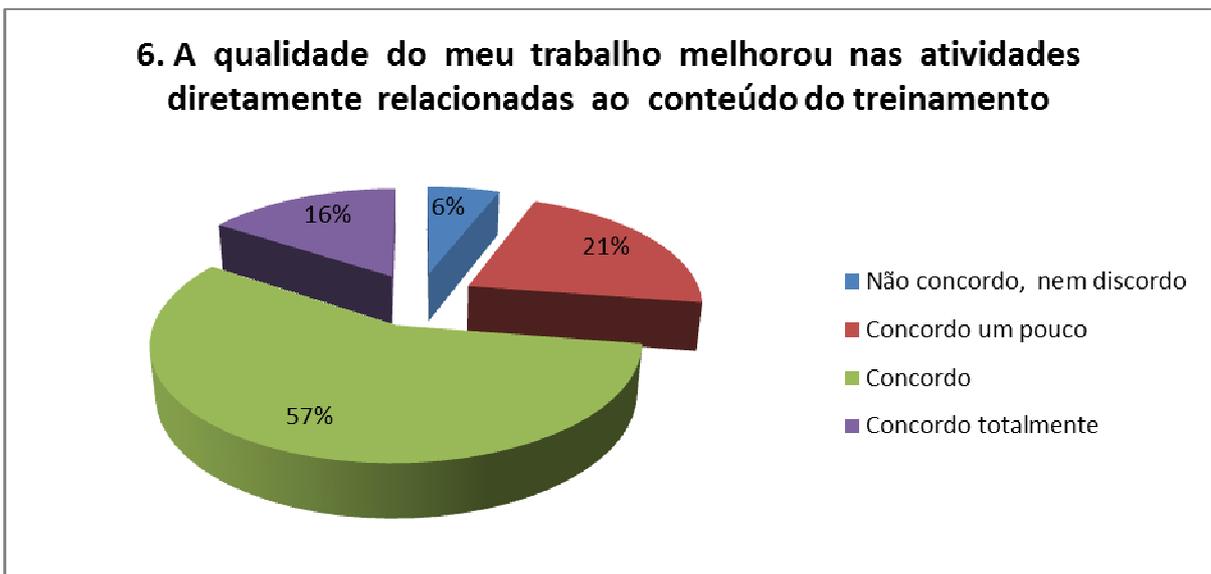


Gráfico 12: Qualidade do Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os gráficos acima, observamos que a maioria das repostas são de concordância total aos mesmos, o que vem comprovar a teoria ora apresenta, validando a importância do treinamento para a melhoria do desempenho no trabalho e, em consequência, aumento da eficiência e eficácia no trabalho desempenhado pelos funcionários, permitindo que a organização possa ter aumento de

produtividade o que reflete em um melhor desempenho e ganho em competitividade favorecendo sua permanência no mercado.

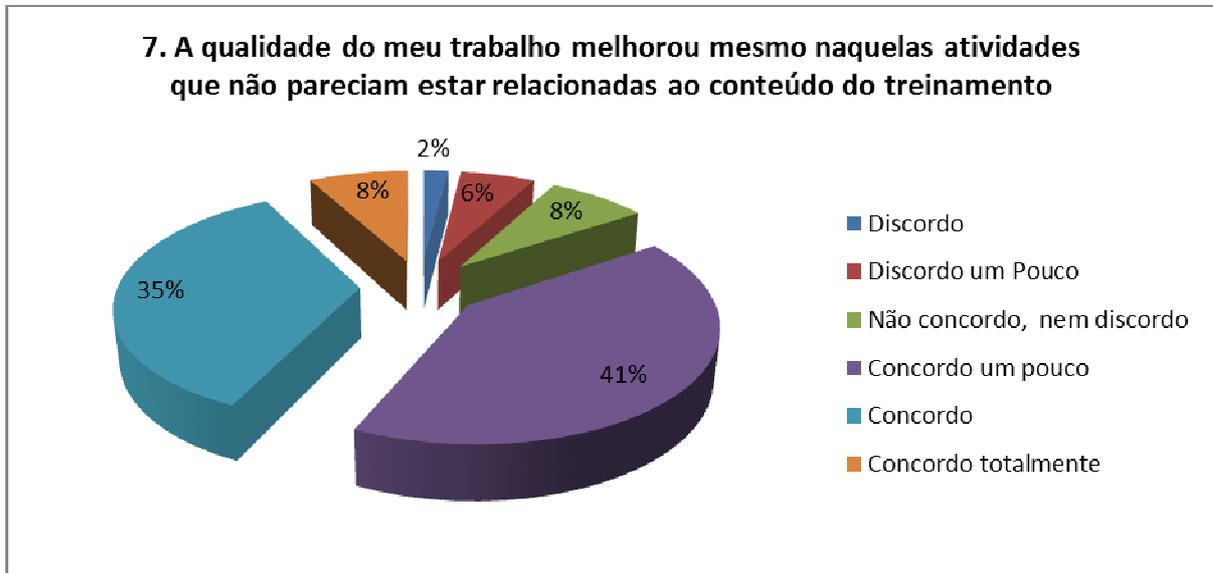


Gráfico 13: Qualidade do Trabalho em Outras Atividades
Fonte: Dados da pesquisa

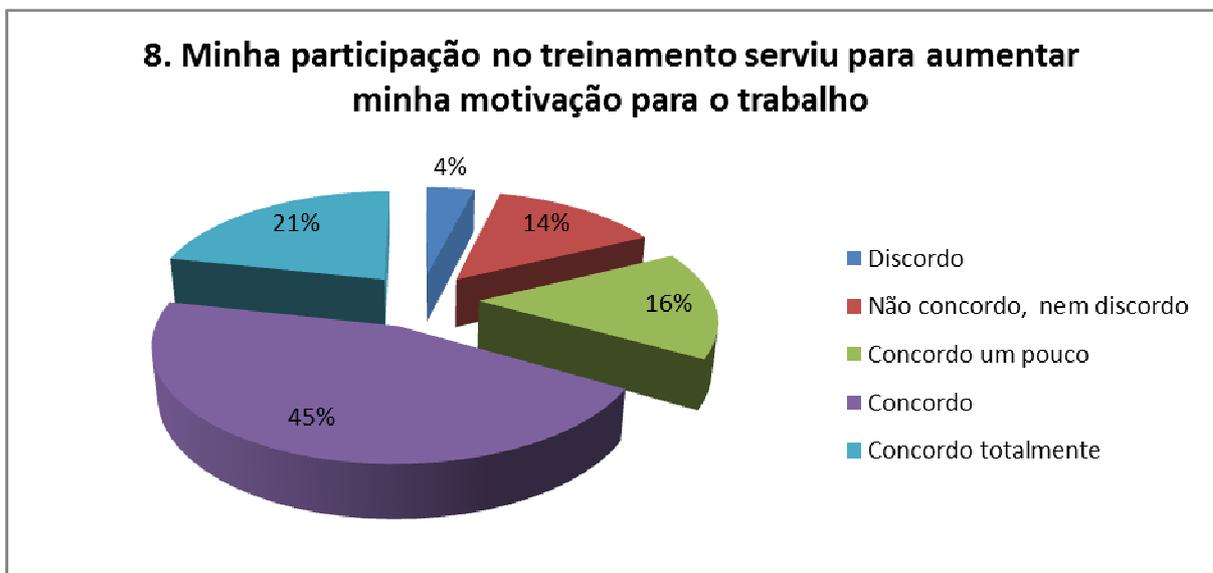


Gráfico 14: Aumento da Motivação
Fonte: Dados da pesquisa

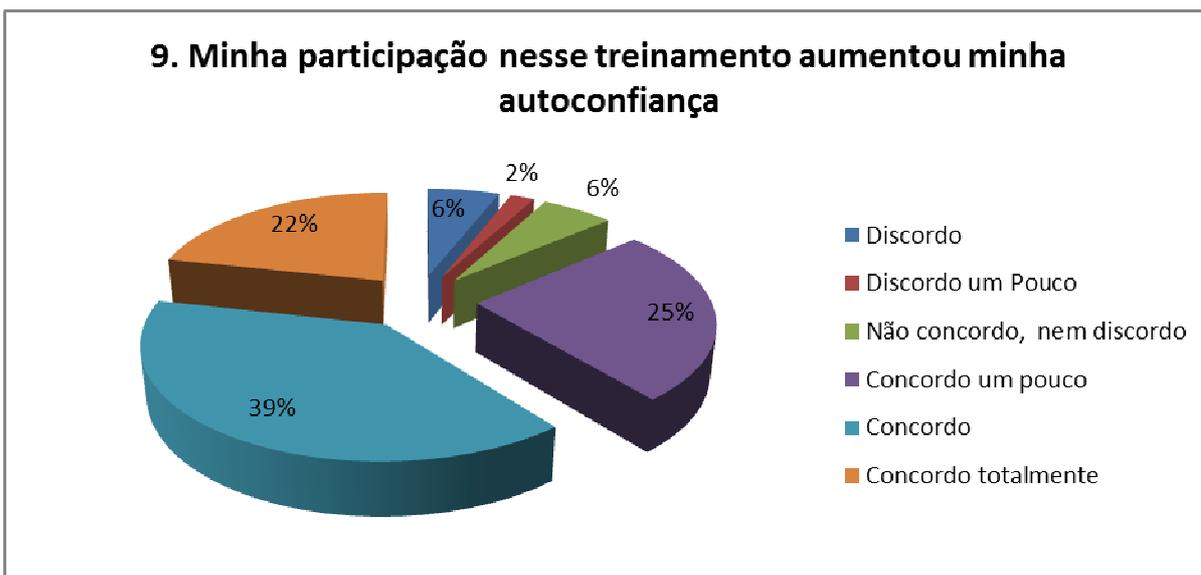


Gráfico 15: Aumento da Autoconfiança

Fonte: Dados da pesquisa

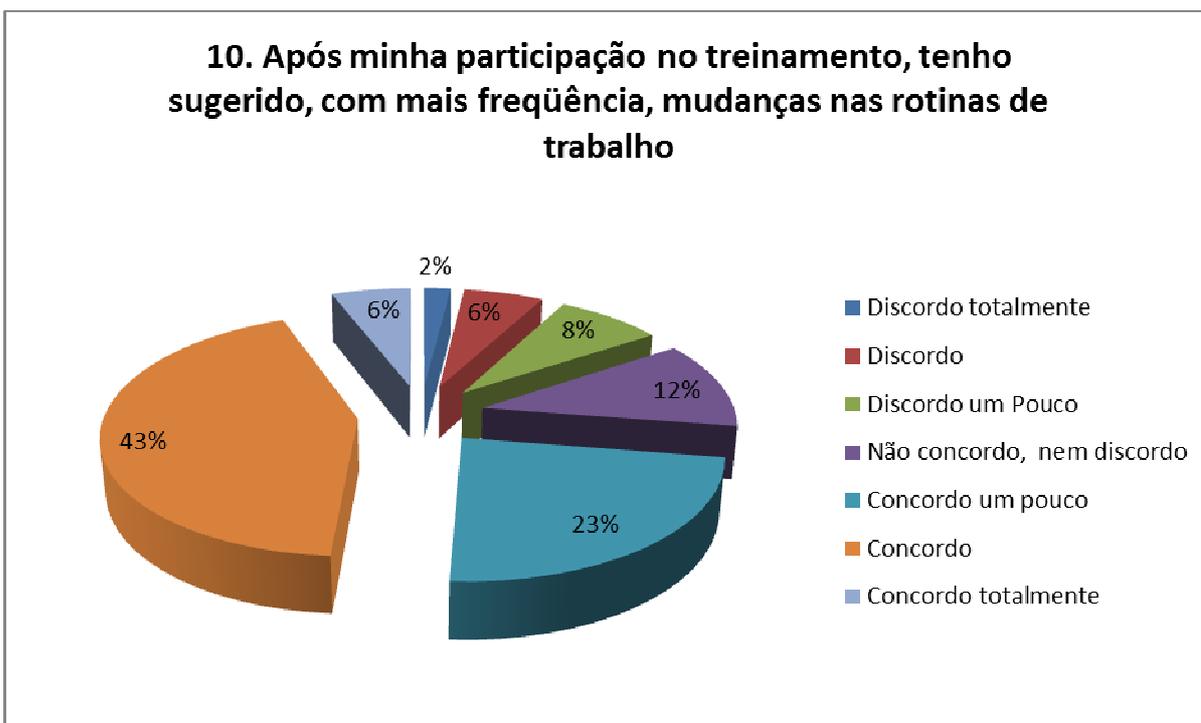


Gráfico 16: Sugestões de Mudanças

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se nos gráficos acima, a validação de que a participação em treinamentos permite uma melhora do desempenho do funcionário mesmo em atividades não relacionadas ao conteúdo do curso, fato esse que está relacionado

ao aumento da autoconfiança em desempenhar sua função, aumentando também sua motivação para o trabalho, possibilitando até que o mesmo propunha com mais frequência mudanças na rotina de trabalho.

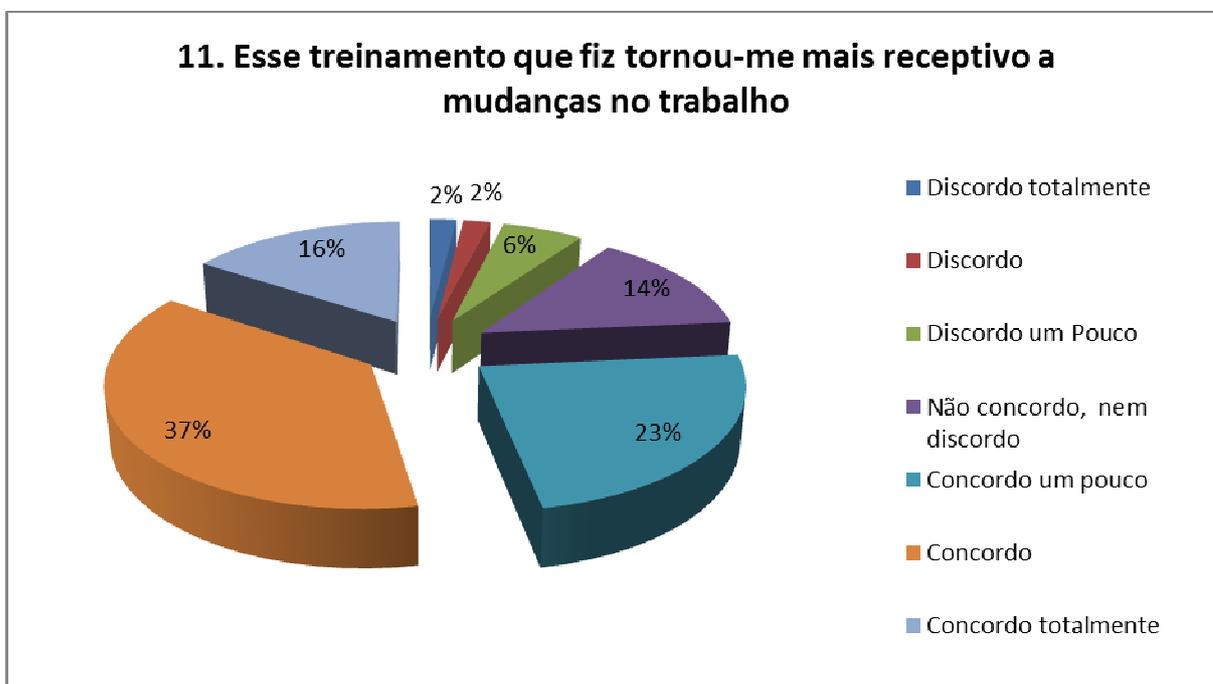


Gráfico 17: Receptividade a Mudanças

Fonte: Dados da pesquisa

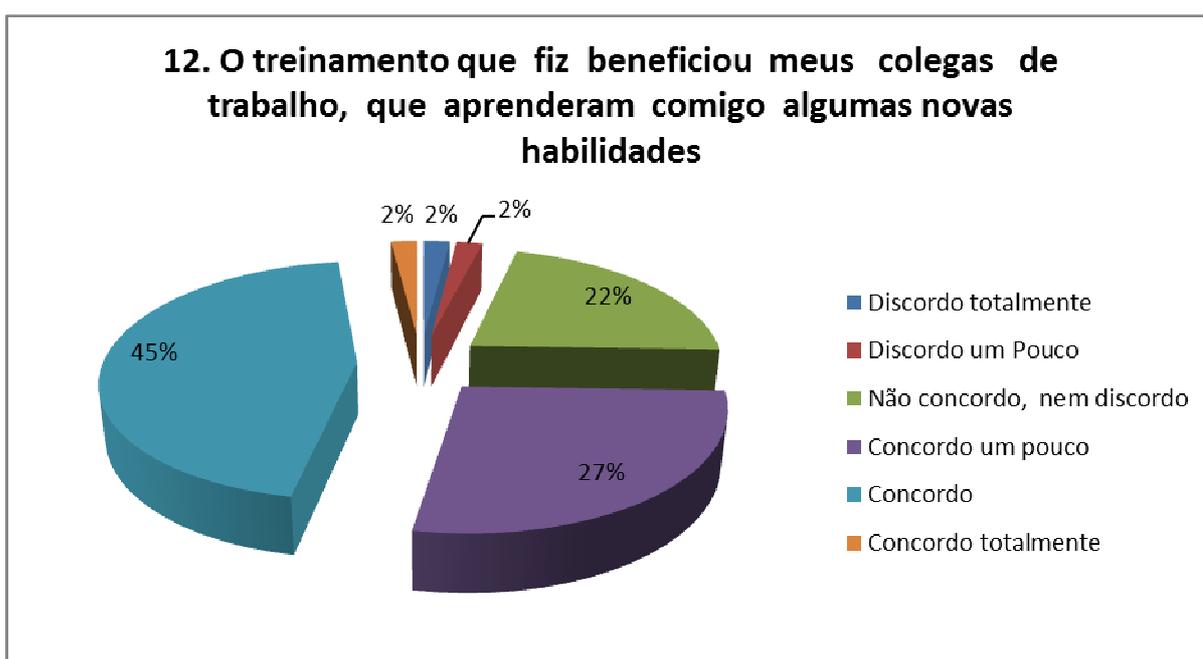


Gráfico 18: Transferência de Habilidades

Fonte: Dados da pesquisa

Os gráficos Receptividade a Mudanças e Transferência de habilidades, permitem verificar que participar de eventos instrucionais possibilita ao trabalhador ser mais receptivo as mudanças, porém nem sempre possibilita transferir de forma integral, aos colegas algumas novas habilidades. Fato observado pela incidência de resposta de discordância sendo que no gráfico 18 temos uma elevada queda nas respostas de concordância total.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O problema de pesquisa que consiste em verificar qual o impacto do treinamento sobre o desempenho no trabalho em agências do Banco do Brasil no Município de Porto Velho – RO, foi alcançado, constatação verificada pelas respostas fornecidas no instrumento de pesquisa denominado IMPACT, instrumento de coleta de dados desenvolvido por Pilati e Abbad (2005, apud BORGES-ANDRADE et al., 2008, p. 494), onde a maioria das respostas foram de concordância, equivalendo aos pontos mais altos da escala, conforme demonstrado no quadro 2, a mesma é uma escala unifatorial composta por 12 itens, associados a uma escala de concordância do tipo Likert de sete pontos.

O objetivo geral da pesquisa era o de avaliar os impactos do treinamento sobre o desempenho no trabalho em agências do Banco do Brasil no município de Porto Velho – RO e os específicos, investigar a percepção de funcionários quanto a ser determinados treinamentos melhoram seu desempenho no trabalho e identificar se os colaboradores percebem os impactos do treinamento. Em relação a esses objetivos os mesmos foram alcançados, pelo fato de que as respostas fornecidas na coleta de dados demonstraram que o impacto do treinamento e a percepção dos funcionários sobre o seu desempenho no trabalho em agências do Banco do Brasil no Município de Porto Velho foram positivos, fato demonstrado pelo número expressivo de respostas de concordância aos doze itens que compõe o instrumento IMPACT, englobando sete componentes: percepção de Suporte Organizacional, Características do Treinamento, Características da Clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte à Transferência e Impacto de Treinamento no Trabalho. O que nos permite o entendimento de ser positiva a percepção dos funcionários sobre o seu desempenho no trabalho.

Na revisão bibliográfica realizada, vários autores, demonstram a importância de se medir o impacto do treinamento, assim como a sua eficácia para as organizações, relatando que não há uma preocupação por parte das organizações em avaliar a qualidade, a necessidade de aplicação do treinamento e o grau de transferência dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), adquiridos nesses eventos instrucionais no ambiente de trabalho.

A pesquisa de campo realizada junto aos funcionários das agências Jatuarana, Nova Porto Velho e Avenida Amazonas permitiu identificar que os treinamentos aplicados possibilitaram uma mudança de atitudes e comportamentos em relação ao desenvolvimento do trabalho realizado, o que é positivo para a organização já que a qualificação profissional permite ao trabalhador desempenhar seu papel com maior segurança, eficiência e eficácia.

Os dados coletados confirmam que o desempenho no trabalho alterou-se de forma significativa, após a participação dos mesmos em cursos realizados seja na modalidade presencial ou a distância, sendo a maioria das respostas foram de concordância aos itens apresentados.

Conclui-se que os funcionários que participaram dos treinamentos ofertados reagiram de forma positiva apresentando um melhor desempenho nas suas atividades laborais. Observa-se, ainda, que eventos instrucionais como os oferecidos pela GEPES – RO são uma ferramenta de fundamental importância que devem ser utilizados para que a organização possam atuar em um mercado altamente competitivo, adaptando-se as mudanças e proporcionando à mesma alcançar seus objetivos.

A primeira limitação deste trabalho refere-se a possibilidade de que os resultados relativos ao impacto do desempenho no trabalho sejam generalizados tanto dentro da própria organização como para outros contextos e organizações. Em função do estudo de sido realizado em um universo de 171 funcionários e a amostra ter sido de 55 funcionários lotados nas agências do município de Porto Velho, para o presente estudo a amostra é suficiente, mais de 32% da população, mas em relação ao quantitativo total do País, mais de cem mil, é um número inexpressivo.

A segunda limitação refere-se ao fato da insistência para que os funcionários respondessem ao questionário pode ter produzido nos respondentes certa impaciência e fazer com eles avaliassem cada questão de maneira displicente, desta forma não permitindo avaliar o impacto do desempenho no trabalho de maneira mais fidedigna.

Recomenda-se que seja ampliando o estudo para uma amostra mais significativa ao mesmo tempo que o mesmo estudo possa ser realizado em outras regiões do País, para que se possa fazer um comparativo do impacto do desempenho no trabalho entre diferentes regiões e que partir deste estudo possam-se investigar com maior profundidade outras indagações relacionadas ao

treinamento dentro da organização, bem como outros aspectos como o psicológico e o financeiro, os quais não foram objetivos deste estudo e que o pesquisador considera de fundamental importância para avaliar os reflexos positivos dos impactos do treinamento.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia. (1999). **Um modelo integrado de impacto de treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.

ABBAD, Gardênia da Silva. JUNIOR, Francisco Antônio Coelho; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 395-421.

ABBAD, Gardênia da Silva. JUNIOR, Francisco Antônio Coelho; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 343-358.

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 231-254.

_____. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 177-195.

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís. **Impacto de treinamento no trabalho via internet.** Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol4-num2-2005/impacto-treinamento-no-trabalho-internet>> . Acesso em: 22/10/2011.

BASTOS, Antônio V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 23-40.

Banco do Brasil S/A. Disponível em: <www.bb.com.br>, acesso em 06/11/2011.

Brandão, Hugo Pena; Guimaraes, Tomas de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - RAE, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

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

Campos, Keli Cristina de Lara; Barduchi, Ana Lúcia Jancovic; Marques, Daniela Gialluca; Ramos, Kátia Perez; Santos, Lígia Angeli Dias dos e Becker, Tatiana Janine. **Avaliação do Sistema de Sistema de Treinamento de Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Pequeno Porte.** Psicologia: Reflexão e Crítica, São Paulo, v. 17, n.3, p.435-446, 2004.

CONTANDRIOPOULOS, A. P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J. L. BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores da; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt, **Criatividade e comprometimento organizacional**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. rPOT, v.3, n. 1, p. 61-68, 2003.

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

LACERDA, Érika R. M.; ABBAD, Gardênia. **Impacto do treinamento no trabalho**: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. RAC, v. 7, n. 4, p. 77-96, out./dez. 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia científica**: manual de pesquisa científica. Brasília: ADM/EAD, 2006.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEAO, André Luiz Maranhão de Souza; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. **Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia**. RAC., Curitiba, v. 10, n. 4, Dec. 2006.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>> Acesso em: 07/06/2012.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não Probabilística**: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm> Acessado em 10/004/2012.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento**,

desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

TAMAYO, Natasha; Gardênia da Silva Abbad. **Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.** Rev. Adm. Contemp. vol. 10 no. 3. Curitiba July/sept. 2006. Disponível em: <dx.doi.org>. Acesso em 22 out 2011.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

APÊNDICE A – Questionário Perfil do Participante da Pesquisa

Dados Pessoais

Faixa Etária:

- menos de 25 anos de 25 a 30 anos de 31 a 40 anos
 de 41 a 50 anos de 51 a 60 anos de 61 a 70 anos

Nível de instrução:

- ensino médio especialização
 superior incompleto mestrado
 superior completo doutorado
 outros. Especifique: _____

Tempo de serviço:

- até 2 anos (inclusive) de 2 a 5 anos de 6 a 10 anos
 de 11 a 15 anos mais de 15 anos

Cargo atual:

- Gerente de Agência Gerente de Negócio Gerente de conta PF
 Gerente de conta PJ Gerente de Serviço Supervisor de Atendimento
 Assistente de negócios Caixa executivo Escriturário

Há quanto tempo foi o último treinamento que participou

- até 3 meses de 3 a 6 meses acima de 6 a 1 ano

Participou de qual modalidade do treinamento:

- presencial à distância

APÊNDICE B – Orientação Geral aos Participantes da Pesquisa

Orientação Geral

Prezado colaborador,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Impacto do Treinamento no Trabalho. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento.

Você pode contribuir respondendo o questionário a seguir. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho. Você levará aproximadamente 15 minutos para responder a pesquisa

O objetivo deste estudo é avaliar o impacto do treinamento no trabalho e coletar a opinião dos treinados sobre o suporte oferecido pela organização para a aplicação do aprendido no trabalho.

Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco**.

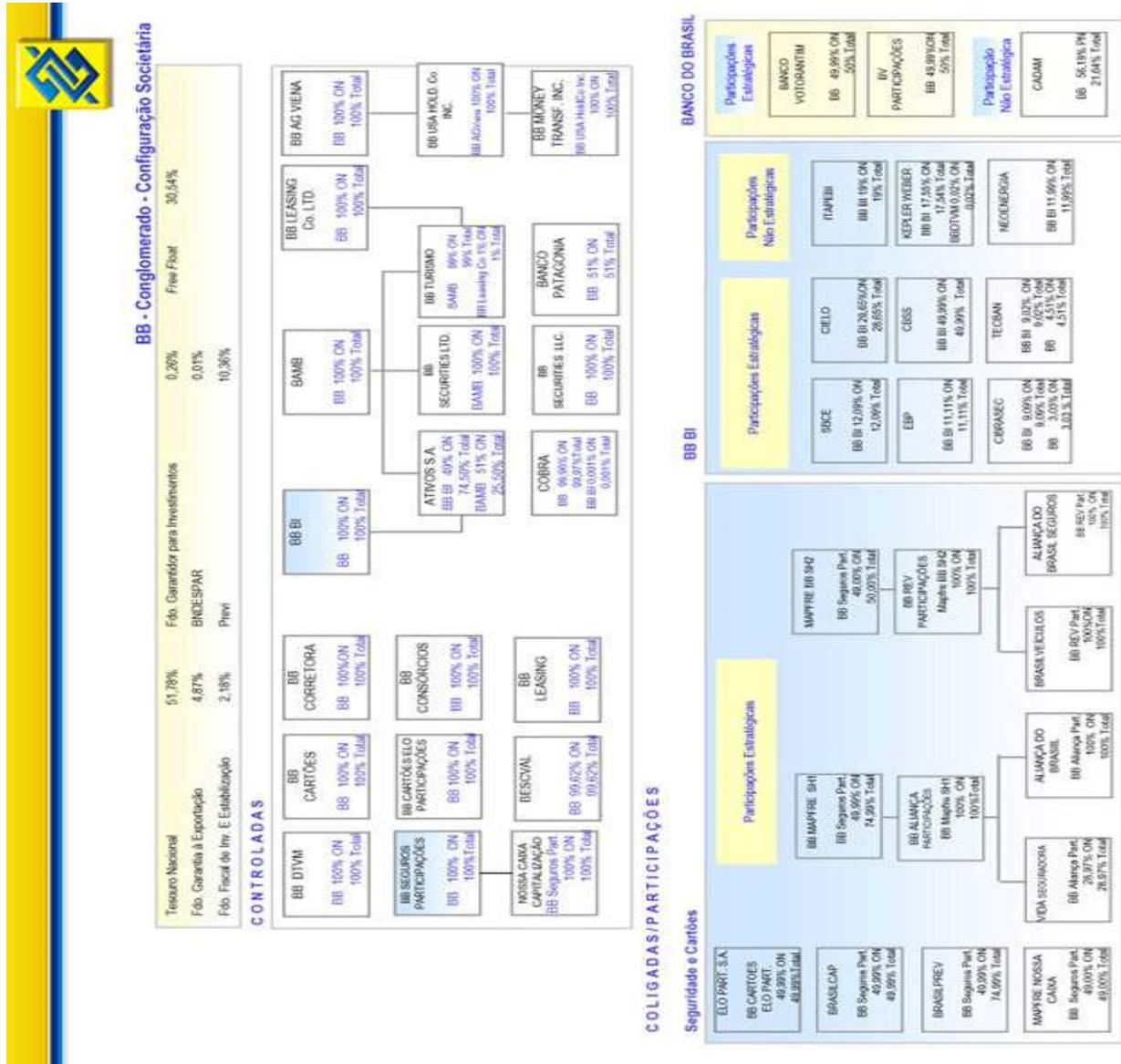
Qualquer dúvida entre em contato com Juliana Batista do Prado via e-mail alanlara28@gmail.com ou pelo telefone (69) 9281 - 9724.

Agradecemos a sua colaboração!

Atenciosamente,

Alan Rogério Lara Monteiro

ANEXO A – Conglomerado BB – Configuração societária



ADMINISTRADA: BB PREVIDÊNCIA FUNDADAÇÃO: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL PATROCINADAS: CASSI, PREVI, FUSESC, SIM, PREVIEP, ECONOMUS
 Estratégia e Organização - Fonte: BB DIVM Dear, Diemp, Cimes, Dref, Dineq, Diseg, UBV, UPE - Posição: 30.06.2011

ANEXO B – Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho

Neste questionário você vai encontrar questões relativas ao efeito que o treinamento 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	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	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.