

Ângela Maria Rodrigues Ferreira

**Análise do impacto de palestras motivacionais no trabalho:
um estudo de caso**

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2011

Ângela Maria Rodrigues Ferreira

**Análise do impacto de palestras motivacionais no trabalho:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Vera L. Cançado.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2011

Dedico este estudo, em primeiro lugar, a Deus, por colocar no meu caminho pessoas e situações que me estimularam a buscar sempre a sabedoria, o conhecimento, mesmo tendo que vencer muitos desafios para atingi-los.

Ao meu pai, presente neste momento apenas espiritualmente, que deixou desde a minha infância, a referência sobre a importância plena dos estudos em nossas vidas.

Aos demais familiares, que, de forma incondicional, direta ou indiretamente, sempre torceram pelo meu sucesso.

E, em especial, ao meu filho Marcus Vinicius, pela tolerância e compreensão durante todas as minhas ausências como mãe e amiga, ocupadas pela busca em concluir os meus estudos e, assim, ser referência para ele.

AGRADECIMENTOS

Estar na vida, neste mundo e neste país, para mim, significa mergulhar a cada dia, a cada momento, no universo de oportunidades, aprendizagens e vivências que contribuem com meu crescimento pessoal e profissional, sempre. Essas possibilidades ocorrem apenas através da convivência com pessoas, em todos os lugares, momentos, situações. Porém, existem situações e pessoas especiais, que deixam marcas que transformam as nossas vidas para sempre. Sobre essa situação, eu me sinto privilegiada, pois conheci pessoas que fizeram desses momentos especiais, promovendo em mim a condição de reaprender, aprender, rever, confiar mais e descobrir mais. Enfim, são pessoas especiais que, neste momento, me fazem expressar aqui os meus sinceros agradecimentos.

São elas: os professores da Fundação Pedro Leopoldo, que reforçaram o meu interesse pelos estudos, por meio dos exemplos de sabedoria, conhecimento e carinho, dedicados a mim e aos alunos que compartilhavam dessas experiências, durante as aulas aos sábados, no curso de mestrado. Foram momentos mágicos, proporcionados por esta convivência, principalmente com os professores: Dr. Mauro Calixta Tavares, Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes e Dr. Claudio Paixão A. de Paula, que conseguiram entender inicialmente os meus desejos e angústias sobre o tema de estudo, direcionando e orientando sobre o melhor caminho para atingir meus objetivos. Porém, o agradecimento especial é para a Dra. Vera L. Cançado, pela sabedoria plena e exigências, que me fizeram ampliar, a cada momento, o olhar sobre o meu tema de pesquisa e, assim, consolidar e atingir os meus objetivos. Os momentos com a Dra. Vera foram momentos nos quais as “nuvens escuras” que inicialmente estavam sobre minha cabeça, desapareciam como mágica, a cada contato, através da simplicidade, objetividade com que tratava e orientava os assuntos pertinentes à minha pesquisa.

Agradeço, também, à amiga Luciene Duarte, aluna do curso de mestrado da Fundação Pedro Leopoldo, que, por várias vezes, assumiu o papel de um “porto seguro”, nos momentos de ansiedade e angústia, durante a elaboração deste estudo.

À Jussara, que além de atuar na secretaria da escola, orientando e ajudando aos alunos de forma incondicional, tornou-se uma pessoa muito importante na minha caminhada, por meio da receptividade e acolhimento demonstrados em todos os momentos em que era procurada.

E, finalmente, meus agradecimentos especiais aos funcionários e Diretoria da empresa GSH, que contribuíram e permitiram a realização deste estudo de caso para a conclusão da pesquisa e aprimoramento do meu conhecimento.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo analisar o impacto de palestras motivacionais no trabalho, a partir da percepção dos participantes nos eventos realizados. Utilizou-se, o conceito de treinamento entendido como um processo composto por quatro etapas: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação. As palestras motivacionais foram consideradas treinamentos comportamentais, pois apresentam como objetivos a melhoria da motivação, comprometimento e atitudes que contribuam com os resultados do trabalho. Para avaliar o impacto das palestras motivacionais, foi utilizado o modelo IMPACT, adaptado a partir de Abbad (1999), que apresenta seis níveis de análise: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Para atingir o objetivo desta dissertação, foi realizado um estudo de caso na empresa GSH (nome fictício), caracterizado como uma pesquisa descritiva, utilizando-se o método quantitativo, complementado pelo qualitativo. Foram analisados dados secundários relativos aos eventos e aplicado um questionário aos 84 funcionários que participaram das quatro palestras realizadas no ano de 2010, obtendo-se 79 respostas válidas. Foram também realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas com os gestores da empresa, superiores dos funcionários que responderam ao questionário. Os dados quantitativos foram submetidos a análises estatísticas descritivas e analíticas; os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados do estudo indicam que a etapa do levantamento de necessidades de treinamento ficou restrita à análise das demandas dos líderes, sem identificação das demandas pessoais dos participantes, das demandas das tarefas e da relação com os objetivos e metas organizacionais. A falha nessa etapa compromete o planejamento e a execução das atividades, bem como sua avaliação. Entretanto, os participantes, a partir das respostas ao questionário, avaliaram o impacto sobre o desempenho como positivo, destacando que têm aproveitado as oportunidades para colocar em prática o que aprenderam nas palestras, com a melhoria do desempenho no trabalho. Também consideram que, após a participação nas palestras, a motivação para o trabalho aumentou, bem como a autoconfiança, gerando maior receptividade às mudanças no trabalho. Por outro lado, as entrevistas com os gestores indicaram que, apesar de ter havido um aumento na motivação, esse impacto é somente imediato, sendo considerado aquém do esperado. Considerando que existe um investimento para realização das palestras motivacionais, o estudo permite sugerir que a empresa deva ter mais clareza sobre o que se espera deste tipo de evento, para melhor planejamento e acompanhamento dos resultados. Pode-se concluir também, confirmando as sugestões de Abbad (1999), que é necessário o estudo qualitativo para complementar os dados quantitativos do questionário. Sugere-se ainda complementar o modelo proposto por Abbad (1999), que foca somente a etapa de avaliação do treinamento, com as demais etapas: levantamento de necessidades, planejamento e execução do treinamento. Essa complementação permite um entendimento de treinamento como um processo, cujas etapas são interdependentes.

Palavras-chave: Treinamento; Impacto de treinamento; Palestras motivacionais; Avaliação de treinamento.

ABSTRACT

This dissertation is aimed to analyze the results of motivation speeches, based on the perception of the participating on the events. We conceptualized training as a process developed on four stages process: training needs analysis, designing the contents of a training, implementation, and assessment and evaluation of the training. The motivation speeches are seen as comportmental training, meant to increase motivation, compromise and attitudes, therefore contributing to the success of the enterprise. To evaluate the impact of these motivation speeches, the model IMPACT, adapted from Abbad (1999) was used. This model presents six analyze stages: organization support, training characteristics, customers profile, reaction, transfer support and impact of the training on the work. To reach the objective of this dissertation, we developed a descriptive case study at GHS Enterprise (fictitious name), using the quantitative method, complemented by a qualitative one. We analyzed secondary data about the events and applied a questionnaire to the 84 employees who participated of the four speech-sessions of 2010, having received 79 valid answers. Semi-structured interviews were also realized with managers - the Directors and Chief-managers of Administration, Retail-Commerce and Wholesale-Commerce areas. The quantitative data were submitted to descriptive statistic analyzes, and the qualitative ones to the analyze of their contents. The results showed problems in the realization of the training stages: training needs analysis only focalized the leadership demands, without focusing on individual needs and the organization aims and purposes. The failure of this stage hindered the planning and execution of the activities, as well as their evaluation. However, based on the answers to the questionnaire, the participating employees did evaluate as positive the impact on the development, stressing the opportunity they had to practice what they learned through the motivation speeches and the development resulting of the acquired know-how. They also think that, after those speeches, motivation and self-confidence went higher, giving them disposition to sustain alterations in the work routine. On the other side, the interviews with the management discovered that, however motivation seemed to have climbed a bit higher, its impact was only instantaneous and beneath expectation. Bearing in mind the existence of investment for these motivation speeches, our researches advise the enterprise to adopt a clearer concept of these events, increasing the planning and results following. It seems also, as suggested by Abbad (1999), that a qualitative study is necessary to complement the quantitative data of the questionnaire. We recommend also to complement the training evaluation through the remaining stages: training needs analysis, designing the contents and implementation of a training. This complementation would permit to consider the training as a process with interdependent stages: to evaluate it rightly, analyzing of all stages would be absolutely indispensable.

Keywords: Training; Training impacts; Motivation speeches; Training evaluation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relações entre conceitos e respectivas soluções educacionais.....	26
Figura 2 - Etapas do processo de treinamento.....	28
Figura 3 – Planejamento de Treinamento	31
Figura 4 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS).....	41
Figura 5 – Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no Trabalho (IMPACT)	45
Quadro 1 - Variáveis das etapas do processo de treinamento.....	53
Quadro 2 – Modelo de Pesquisa	63
Figura 6 – Fatores situacionais de apoio e orientação sobre a palestra.....	94
Figura 7 – Suporte material de apoio e orientação sobre a palestra.....	96
Figura 8 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos e orientação sobre a palestra.....	98
Figura 9 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos e orientação sobre a palestra.....	100
Figura 10 – Desempenho e orientação sobre a palestra.....	102
Figura 11 – Desempenho e orientação sobre a palestra.....	104
Figura 12 – Autoconfiança e abertura para mudanças e Orientação de como seria e qual a importância da palestra	105
Figura 13 – Autoconfiança e abertura para mudanças e tempo de trabalho na empresa	106
Figura 14 – Impacto e orientação sobre a palestra	107
Figura 15 – Impacto e orientação sobre a palestra	108
Figura 16 – Modelo para análise de Treinamento.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da avaliação de reação às palestras motivacionais.....	74
Tabela 2 – Fatores situacionais de apoio: consistência interna	75
Tabela 3 – Fatores situacionais de apoio: unidimensionalidade	76
Tabela 4 – Fatores situacionais de apoio: unidimensionalidade com itens restantes	77
Tabela 5 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: consistência interna.....	77
Tabela 6 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: unidimensionalidade.....	78
Tabela 7 – Suporte à transferência: consistência interna.....	78
Tabela 8 – Suporte a transferência: unidimensionalidade.....	78
Tabela 9 – Impacto: consistência interna	79
Tabela 10 – Impacto: unidimensionalidade	80
Tabela 11 – Desempenho: consistência interna.....	80
Tabela 12 – Desempenho: unidimensionalidade.....	81
Tabela 13 – Autoconfiança e abertura para mudanças: consistência interna	81
Tabela 14 – Autoconfiança e abertura para mudanças: unidimensionalidade	82
Tabela 15 – Impacto: consistência interna	82
Tabela 16 – Impacto: unidimensionalidade	82
Tabela 17 – Perfil dos treinandos.....	84
Tabela 18 – Minha participação nas palestras foi... ..	90
Tabela 19 – Foi orientado como seria e qual a importância da palestra que iria participar?.....	91
Tabela 20 – Motivo pelo qual não foi orientado como seria e qual a importância da palestra que iria participar	91
Tabela 21 – Fatores Situacionais de apoio	93
Tabela 22 – Suporte Material	95
Tabela 23 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos.....	97
Tabela 24 – Componentes de Suporte à transferência	99
Tabela 25 – Avaliação do impacto do treinamento: desempenho	101
Tabela 26 – Avaliação do impacto do treinamento: motivação	103

Tabela 27 – Avaliação do impacto do treinamento: autoconfiança e abertura para mudanças.....	104
Tabela 28 - Impacto do treinamento no trabalho.....	106

SUMÁRIO

1	Introdução	13
2	Referencial teórico	18
2.1	Treinamento: evolução histórica	18
2.2	Conceito de treinamento	23
2.3	Etapas do processo de treinamento	28
2.3.1	Levantamento de necessidades de treinamento	28
2.3.2	Planejamento do treinamento	30
2.3.3	Execução do treinamento	33
2.3.3.1	Palestras motivacionais	35
2.3.4	Avaliação de treinamento	37
2.3.4.1	O Modelo de Abbad: IMPACT	43
3	Metodologia	51
3.1	Caracterização da pesquisa	51
3.2	Modelo de pesquisa	52
3.3	População e amostra	54
3.4	Técnica de coleta de dados	56
3.5	Estratégia de tratamento e análise dos dados	60
4	Apresentação e discussão dos resultados	65
4.1	Caracterização das palestras motivacionais realizadas na GSH	65
4.1.1	Etapa de levantamento de necessidades	66
4.1.2	Etapa de planejamento e execução	69
4.1.3	Etapa de avaliação do treinamento	73
4.2	Análise da confiabilidade e da unidimensionalidade das escalas	75
4.3	Perfil dos treinandos ou características da clientela	84
4.4	Percepção do suporte organizacional	88
4.5	Suporte à transferência	93
4.6	Impacto do treinamento no trabalho	101
5	Considerações finais	110
	Referências	117
	Apêndice 1 – Questionário	122
	Apêndice 2 – Roteiro de entrevista	125

Anexo 1 – Levantamento de necessidade de treinamento	127
Anexo 2 – Lista de presença	128
Anexo 3 – Avaliação de treinamento	129

1 Introdução

Estudos sobre treinamento e educação evidenciam crescente consciência de que são investimentos estratégicos para a prosperidade das organizações, podendo estar associados ao aumento da lucratividade no longo prazo. Investir em treinamentos pode ser uma das estratégias das organizações, para obter maior qualidade ou melhor desempenho das pessoas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A literatura pesquisada apresenta que o treinamento é considerado como um processo, composto por quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação, conforme apontado por Milkovich e Boudreau (2000), Borges-Andrade (2002), Dessler (2003) e Gondim *et al.* (2006).

A avaliação é essencial no processo de treinamento, bem como para qualquer atividade de recursos humanos, conforme Milkovich e Boudreau (2000). A avaliação deve ser planejada e adequada aos objetivos de cada evento, tornando-se de grande importância, uma vez que busca aperfeiçoar futuras decisões. Os autores afirmam, ainda, que existe a crença de que não é possível avaliar o treinamento como um todo. Porém, ressaltam que um sistema eficaz de treinamento, incluindo planejamento e avaliação, poderá assegurar o retorno adequado do investimento.

Existem diferentes formas de classificar os treinamentos, sendo as mais comuns o treinamento técnico operacional e o comportamental. O treinamento técnico, cujo foco é nos domínios cognitivo e motor, visa a aumentar a competência individual voltada para o exercício da função na empresa. Já os treinamentos comportamentais, visam à melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho (BORGES-ANDRADE, 2006).

Conforme Million (2006), todo treinamento busca afetar o comportamento. Porém, o que se entende por treinamento comportamental é aquele dirigido especialmente ao comportamento do indivíduo, em termos de relacionamento com os outros. Esse conceito corresponde, também, ao conceito de desenvolvimento, pois busca proporcionar uma mudança de ser e de pensar dos participantes, contribuindo com o

desenvolvimento pessoal e profissional, conforme apresentado por Vargas e Abbad (2006). Nesses eventos, pouca ênfase é colocada no aspecto técnico e grande atenção é dada ao aperfeiçoamento da competência interpessoal do treinando.

Baseando-se nos conceitos apresentados na literatura pesquisada, nesta dissertação, as palestras motivacionais foram consideradas treinamentos comportamentais, uma vez que apresentaram como objetivos, a melhoria da motivação, comprometimento e atitudes que contribuam com os resultados do trabalho, ou seja, referem-se ao aperfeiçoamento das competências comportamentais.

Muitas empresas têm investido na contratação de profissionais para proferirem palestras para seu público interno, conforme evidencia a pesquisa “O Retrato do Treinamento no Brasil” (O RETRATO..., [2009]). Essa prática se justifica pela falta de tempo para educação empresarial e otimização do investimento, uma vez que podem ser aplicados para um número grande de participantes e com curta duração. Segundo a pesquisa, o valor médio pago aos palestrantes é de R\$3.373,00. Porém, a pesquisa aponta que 9,2% dos respondentes declaram pagar mais de R\$8.000,00, por palestra. Apesar do alto investimento, pouco se sabe sobre o efetivo resultado dessas palestras motivacionais.

A Empresa GSH (nome fictício), unidade de análise desta dissertação, vem investindo em Palestras Motivacionais, contratando profissionais externos para realização desses eventos. No ano de 2010, foram realizadas quatro palestras motivacionais, para um total de 84 funcionários. Do total de funcionários, 26 estiveram presentes em mais de uma palestra. As quatro palestras receberam um total de 127 participantes. Essas palestras fizeram parte dos eventos:

- a) encontro gerencial para líderes das áreas administrativa e comercial, tendo nesse encontro, no momento da palestra, a participação de vendedores e auxiliares administrativos, com um total de 49 participantes;
- b) *workshop* desenvolvimento de equipe, para líderes e auxiliares da área administrativa, totalizando 46 participantes;

- c) capacitação comercial para vendedores externos e líderes da área comercial, com um total de 24 participantes; e
- d) palestra motivacional (externa) para líderes da área administrativa e de vendas, no total de oito participantes.

Esses eventos foram avaliados por meio da avaliação de reação, já realizada pela empresa ao final de cada palestra, por meio do preenchimento de um questionário pelo participante. Essa avaliação de reação busca evidenciar a percepção da organização do evento, conteúdo e capacidade do instrutor, bem como possibilidade de aplicação na prática das informações recebidas. As informações da avaliação de reação fizeram parte dos dados secundários utilizados como um dos componentes do modelo IMPACT, utilizado nesta dissertação. Outras modalidades de avaliação, como avaliação de aprendizagem ou de resultado no trabalho, não foram realizadas para os eventos citados.

O foco deste trabalho foi na avaliação do treinamento, sem desconsiderar a importância e necessidade das demais etapas. Para tal, utilizou-se o modelo IMPACT, proposto por Abbad (1999). Esse modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho, denominado IMPACT, é composto por sete níveis de análise: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

Esta dissertação pretendeu responder a seguinte questão: Qual o impacto das palestras motivacionais no trabalho, na ótica de participantes e de gestores participantes desses eventos?

A partir desse problema, teve como objetivo geral: Identificar o impacto das palestras motivacionais no trabalho, na ótica dos participantes e dos gestores da Empresa GSH (nome fictício).

E, como objetivos específicos:

- a) identificar como foram realizadas as etapas de levantamento de necessidades de treinamento, de planejamento e de execução e de avaliação dos eventos das palestras motivacionais;
- b) identificar a característica da clientela que participou das palestras motivacionais;
- c) identificar a percepção dos participantes e dos gestores sobre o suporte organizacional;
- d) identificar a percepção dos participantes e dos gestores sobre o suporte à transferência das habilidades adquiridas nas palestras motivacionais;
- e) identificar a percepção dos participantes e dos gestores sobre o impacto das palestras motivacionais.

Para atingir tais objetivos, foi realizada uma pesquisa empírica, caracterizada como um estudo de caso descritivo, utilizando-se os métodos quantitativo, complementado pelo qualitativo. Foram analisados dados secundários relativos aos eventos, bem como realizada a observação participante. O fato da autora trabalhar na Empresa GSH facilitou o acesso aos dados necessários à pesquisa e à prática dos eventos em questão. A autora ocupa, nesta dissertação, o papel de observador participante que, conforme Martins (1994) e Thiollent (1980), ocorre quando o pesquisador participa da análise da sua própria realidade, promovendo, neste caso, aspectos favoráveis no que se refere à utilização dos resultados e do conhecimento em geral. O viés que poderia ser causado por trabalhar na empresa foi minimizado pela construção teórica que permitiu uma abordagem criteriosa e rigor na metodologia de investigação.

Para coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os Diretores e Gerentes Gerais das áreas Administrativa, de Vendas Varejo e de Vendas Atacado, identificados nesta dissertação como gestores. Foi aplicado um questionário a todos os funcionários que participaram das palestras (84), obtendo-se 79 respostas válidas, o que equivale quase ao censo, conforme conceito apresentado por Collis e Hussey (2005).

Os participantes das palestras são funcionários das áreas de vendas e administrativa, e seus respectivos líderes imediatos com cargos de supervisores e

coordenadores das diversas lojas ou setores administrativos da empresa. Quanto aos gestores citados nesta dissertação, referem-se às duas diretorias e aos três gerentes gerais das áreas vendas varejo, vendas atacado e administrativa.

Esta dissertação pretendeu contribuir para um maior entendimento sobre o resultado das palestras motivacionais, tema pouco encontrado na literatura pesquisada. Na medida em que se possa entender a que objetivos esses eventos atendem e de que forma podem contribuir para o resultado no trabalho, as empresas poderão utilizá-los com maior consciência e criticidade. Portanto, avaliar o impacto, no trabalho das palestras motivacionais, poderá responder às lideranças da empresa sobre a real necessidade dos investimentos realizados nesses eventos e, ainda, que resultados tais investimentos podem trazer.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui com estudos mais aprofundados sobre o impacto percebido com as palestras motivacionais, evento muito em voga na atualidade, mas pouco analisado e avaliado. A utilização do modelo IMPACT auxilia também na validação do instrumento, amplamente utilizado no Brasil.

Quanto ao ponto de vista pessoal da autora, este estudo poderá contribuir para análise da organização atual de onde trabalha, em relação às demandas por melhores resultados *versus* investimentos realizados em treinamentos.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro refere-se à apresentação do tema, objetivos e justificativa do estudo. O segundo capítulo diz respeito aos conceitos teóricos, que irão dar sustentação à pesquisa. O terceiro apresenta a metodologia, caracterizando o tipo de pesquisa, as técnicas de coleta e de análise dos dados. O quarto capítulo refere-se à apresentação e discussão dos resultados. Por último, o quinto capítulo traz as considerações e conclusões finais.

2 Referencial teórico

Este capítulo tem como objetivo apresentar a evolução histórica, conceitos e etapas do processo de treinamento. A etapa de avaliação de treinamento será aprofundada, em função dos objetivos desta dissertação.

2.1 Treinamento: evolução histórica

Por meio da análise da literatura pesquisada, observa-se que o conceito e as técnicas de treinamento vêm sendo alterados ao longo do tempo, para se adaptar às demandas e mudanças pelas quais as organizações passam, em busca de melhores resultados. As ações de treinamento estão relacionadas aos modelos de administração adotados. Ao longo de sua história, o treinamento sofreu influência de disciplinas diversas, como a psicologia, a sociologia, a educação e a engenharia, conforme aponta Pilati (2006).

A importância do treinamento para as organizações, segundo Malvezzi (1999), é observada desde os primórdios do sistema fábrica, resultante da revolução industrial. Esse meio era considerado como elemento-chave na busca da eficácia empresarial, tendo sido potencializado pelo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Para atender a essa demanda, o treinamento começou a ser sistematizado. Tinha como objetivo a capacitação dos trabalhadores em suas habilidades, diminuição de seus erros e, ainda, a ampliação da capacidade para realizar outras tarefas, buscando diferenciar, assim, a empresa quanto ao seu perfil ocupacional.

Segundo Malvezzi (1999), empresa e escola começaram a se integrar por volta de 1900, no esforço de enriquecer o treinamento dos trabalhadores. A expressão Treinamento e Desenvolvimento (T&D) designou, durante a maior parte da segunda metade do século XX, um amplo conjunto de atividades de ensino profissional suplementar, conduzido dentro das empresas e destinado a preparar trabalhadores, líderes e gestores para o desempenho de suas funções. Apesar da busca de integração entre empresa e escola, o sistema de ensino formal não era eficaz para

formar pessoas para o mercado de trabalho, em quantidade e qualidade suficientes para ocupar as oportunidades de trabalhos existentes (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira (2006) aponta que, no Brasil, o primeiro impulso expressivo para um sistema de ensino profissional foi dado em 1909, com a criação, pelo presidente Nilo Peçanha, das escolas de aprendizagem de ofício. A intenção era dar assistência aos filhos da população carente que, impossibilitados de estudar ou trabalhar, acabariam na marginalidade. Nos anos 20, o treinamento nas empresas tornou-se uma instituição tradicional. As décadas de 1920 e 1930, foram ricas em fatos que respondiam à avidez do país por progresso social, econômico e político.

No início dos anos 40, com a instituição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o ensino profissional recebeu um novo e importante impulso com a Reforma Capanema, que criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942, e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em 1946. Segundo Malvezzi (1999), para fazer frente às pressões da época, as empresas foram reorientando-se por uma política de modernização que poderia ser resumida em quatro elementos básicos: competência, tecnologia, parceria e flexibilidade.

Essa fase é marcada pela incorporação da Administração Científica, caracterizada pelos controles sobre o processo (controles externos) ou controles internos dos sujeitos, com a emergência da Administração de Pessoal. Nessa perspectiva, treinar consistia no oferecimento de oportunidades que propiciassem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização desse projeto (MALVEZZI, 1999)

Segundo Bastos (1991), baseado nos estudos de Pontual (1978), a trajetória das ações de treinamento no Brasil, pode ser ordenada em cinco fases:

- a) fase do subdesenvolvimento: a estratégia de treinamento dominante era a operativa; ocorria no trabalho, a partir da supervisão direta do encarregado sobre o comportamento do treinando;

- b) fase do desenvolvimento: desenvolvimento de estudos para definição de padrão de mão de obra e de trabalho, fortalecendo para uma estrutura institucional voltada para o trabalho;
- c) fase pós-início da industrialização: ações de treinamento, com maior participação dos treinandos, buscando aumentar a responsabilidade social interna e desenvolvimento gerencial;
- d) fase da industrialização avançada: as ações de treinamento voltam-se para o desenvolvimento de planos de negócio e de desenvolvimento de recursos humanos a longo prazo; e
- e) fase da pós-industrialização: ações de treinamento têm uma preocupação primordial, com desenvolvimento e capacitação gerencial.

Bastos (1991) traça outra perspectiva histórica para descrever as ações de treinamento, a partir dos estudos de Romiszowsky (1989), que, baseado nos conceitos de ondas de Alvin Toffler, indica quatro ondas para a análise da evolução do treinamento. Essas ondas não se caracterizam como divisores de água, podendo haver convivência das diversas características, em um mesmo período de tempo.

- a) primeira onda: denominada de treinamento para ao trabalho, vai de 1950 a 1970, sendo caracterizada pelo desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltadas para o desempenho no trabalho;
- b) segunda onda: denominada treinamento para a gerência e supervisão, tendo ocorrido no período de 1960 a 1980;
- c) terceira onda: caracteriza-se pelo desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho e abrange os anos de 1970 a 1990; e
- d) quarta onda: denominada informação, conhecimento e sabedoria, abrange o período de 1980 até os dias atuais. Ênfase no desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores, no preparo para tomada de decisões e em uma maior exigência a respeito das técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação.

Entre os anos 1960 e 1990, as empresas brasileiras usaram incentivos fiscais para custear expressiva parcela de seus treinamentos. Houve três sucessivos planos de incentivos: os acordos de isenção com o SENAI, até 1963/64; o Programa Intensivo

de Preparação de mão de obra (PIPMO), até meados dos anos 70; e os benefícios fiscais concedidos pela Lei 6.297/75, no período 1976 a 1990 (OLIVEIRA, 2006).

Atualmente, estudos evidenciam que investir em treinamentos tem sido uma das estratégias das organizações para obter melhores resultados, com e por meio das pessoas. Nesse contexto, percebe-se que os investimentos irão demandar da área responsável uma comprovação da efetividade dos resultados para as organizações, conforme discutido por vários autores como Milkovich e Boudreau (2000), Borges-Andrade *et al.* (2003) e Lacerda e Abbad (2003).

Uma pesquisa realizada sob a coordenação da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), em 2006/2007, intitulada “O Retrato do Treinamento no Brasil”, com 476 respondentes, revelou que as empresas brasileiras são as que mais investem em treinamentos para funcionários. Os dados indicam que os trabalhadores brasileiros pertencentes às empresas pesquisadas, participam de uma média de 47 h/a (horas anuais) em cursos, equivalente a 5,8 dias de trabalho. Conforme a pesquisa, essa carga horária média de 47 h/a é maior, se comparada com os resultados da pesquisa internacional divulgada na Conferência Internacional da ASTD (American Society for Training and Development), apresentando que, nos Estados Unidos, os funcionários passam 30 h/a em treinamentos, na Europa 36 h/a, 30 h/a na Ásia, 34 h/a na Austrália e uma média de 31 h/a na América Latina (O RETRATO..., [2007]).

Nova pesquisa realizada no ano subsequente, denominada “O Retrato do Treinamento no Brasil 2008/2009”, com a participação de 429 empresas, revelou que o número médio de horas anuais de treinamento por trabalhador diminuiu para 38,8 h/a. Conforme a análise dos resultados, essa diminuição foi atribuída a treinamentos não registrados ou não realizados de forma presencial, em função de maior utilização de recursos tecnológicos. A pesquisa também evidencia que 79% dos funcionários das empresas pesquisadas participaram de programas formais de T&D em 2008 (O RETRATO..., [2009]).

A pesquisa aponta, também, que o investimento anual médio de T&D por treinando, no Brasil, cresceu nos últimos anos. O valor médio anual de investimento por

treinando, no período avaliado, foi de R\$1.603,00, equivalentes a US\$810,00. A proporção do investimento anual médio por treinando e o gasto com a folha de pagamento foi de 3,7%. Esse indicador é recomendado como referência para o estabelecimento de parâmetros orçamentários para os treinamentos realizados pelas empresas pesquisadas (O RETRATO..., [2009]).

No mesmo período da pesquisa, a American Society for Training & Development (ASTD) apresentou informações sobre investimentos em treinamentos nos Estados Unidos, através do Relatório Mercado de Treinamento & Desenvolvimento 2008/2009. Os dados do relatório compreenderam 301 organizações respondentes, incluindo os membros da *ASTD Benchmarking Forum* e os vencedores do *ASTD Best Award*. O estudo apresenta que 88,59 bilhões de dólares foram gastos com a função interna de aprendizagem nas organizações americanas. As despesas com aprendizagem nessas organizações, em relação ao percentual da folha de pagamento, aumentaram 2,24% em 2008, comparando-se com 2,15% de 2007.

Conforme o relatório, o mercado americano resistiu aos desafios da economia em crise no período de 2008 e 2009, com as empresas investindo 134,07 bilhões de dólares em treinamento no ano de 2008, com uma média de US\$1.068 por empregado, valor 31,85% superior ao valor investido no Brasil. Considerando o percentual de investimento em relação à folha de pagamento, bem como a carga horária média de treinamento por treinando, o Brasil encontra-se em posição de destaque, se comparado com os dados apresentados pela ASTD. O mesmo não ocorre em relação aos valores gastos, evidenciando que os custos são maiores com profissionais ou entidades que realizam os treinamentos em outros países (ASTD, 2008/2009).

Quanto aos investimentos em palestras, a pesquisa (O RETRATO..., [2009]), aponta que esses eventos têm sido utilizados como recursos possíveis na estratégia de T&D, muito embora sua eficácia seja bastante debatida. A falta de tempo para educação empresarial e otimização do investimento têm sido apontados como fatores para a realização de palestras, já que podem ser aplicadas para um número grande de participantes e em curta duração. O valor médio pago aos palestrantes é de R\$3.373,00. Porém, a pesquisa aponta que apenas 9,2% dos respondentes

declaram pagar mais de R\$8.000,00 por palestra. Assim, apesar do alto investimento, pouco se sabe sobre o efetivo resultado dessas palestras motivacionais.

Evidencia-se, portanto, que o investimento em treinamentos, incluindo palestras é significativo. Entretanto, ainda existem poucos trabalhos que efetivamente mensurem o retorno ou o resultado desse investimento para as organizações, o que constitui um campo a ser explorado pela academia, sendo objeto deste projeto.

2.2 Conceito de treinamento

Existem, na literatura pesquisada, várias definições de treinamento, com algumas características comuns nos conceitos apresentados. Neste estudo, será apresentado inicialmente um conceito de treinamento, para, posteriormente, considerar outros termos utilizados nas organizações, muitas vezes como sinônimos de treinamento. Esses termos referem-se à informação, instrução, educação e desenvolvimento. A partir da literatura pesquisada, serão diferenciadas ações de treinamento, desenvolvimento e outras ações que promovam aprendizado e resultados nas organizações.

Segundo Bastos (2006), ações de treinamento representam papéis importantes no conjunto de práticas na gestão de pessoas das organizações. Para Dessler (2003), treinamento significa o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Complementando tal conceito, Wexley (1984 citado por LACERDA; ABBAD, 2003), ressalta que o treinamento refere-se ao esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo indivíduo. O treinamento é apenas uma das intervenções formais que afetam o desempenho no trabalho, buscando garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa. Com a mesma visão, Goldstein (1991 citado por LACERDA; ABBAD, 2003, p. 78), definiu treinamento como “aquisição sistemática de atitudes, conceitos e conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional”.

Percebe-se, na definição desses autores, que treinamento significa a busca formal de melhoria do desempenho técnico e comportamental, com aplicação imediata no trabalho ou função executada na empresa.

Ao analisar alguns conceitos apresentados por diversos autores, Bastos (1991) alerta que o treinamento não pode ser reduzido à oferta de cursos em sala de aula, como normalmente ocorre. Conforme o autor, todo o processo de socialização que ocorre no contexto do trabalho, implicando aprendizagem e mudança de comportamento, mesmo não sendo intencionalmente planejado, pode ser considerado como treinamento.

Porém, Milkovich e Boudreau (2000) apontam o treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Esses autores discordam de Bastos (1991), ressaltando que o treinamento necessita de planejamento formal para que possa se tornar uma ferramenta estratégica e atingir objetivos das organizações.

Compartilhando com essa perspectiva, Brito *et al.* (2005) trazem alguns conceitos que focam no treinamento, em três dimensões. A primeira refere-se à intencionalidade na melhoria do desempenho profissional; a segunda diz respeito ao controle desse processo por parte da organização; e a terceira enfoca sua natureza processual.

Para Borges-Andrade e Abbad (1996), uma das características essenciais do conceito de treinamento é a noção de que ele representa um esforço das organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Os autores destacam que o treinamento está atrelado à identificação e à superação de deficiências no desempenho, preparação de empregados para novas funções e adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

Pilati e Abbad (2005, p. 43) indicam convergências na definição de treinamento, entre autores, sobre alguns pontos, conceituando-o como:

Ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, com a finalidade de promover a melhoria do desempenho; capacitar o profissional para uso de tecnologias e prepará-lo para novas funções.

Conclui-se, portanto, pela análise desses conceitos, que o treinamento é um processo com etapas definidas e com foco no desempenho no trabalho.

Através da pesquisa da literatura, percebe-se que os termos treinamento, desenvolvimento e educação têm sido utilizados, algumas vezes, como sinônimos. Alguns autores agrupam tais termos, definindo-os como meios que propiciam, de forma geral, melhoria do desempenho individual e organizacional. Outros consideram que existem diferenças significativas na prática e utilização desses termos.

Para Borges-Andrade (2002), as noções de sistematizações, de tecnologia e de intencionalidade, inerentes ao conceito de treinamento, podem ser atribuídas, também, ao conceito de desenvolvimento, uma vez que este é muitas vezes colocado em prática como estratégia organizacional e em um contexto de grande competição no trabalho.

Compartilhando dessa visão, Vargas (1996, p. 127) agrupa os dois conceitos, treinamento e desenvolvimento, definindo-os como “aquisições sistemáticas de conhecimentos, capazes de provocar a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores, normas e aprendizagem de novas habilidades”.

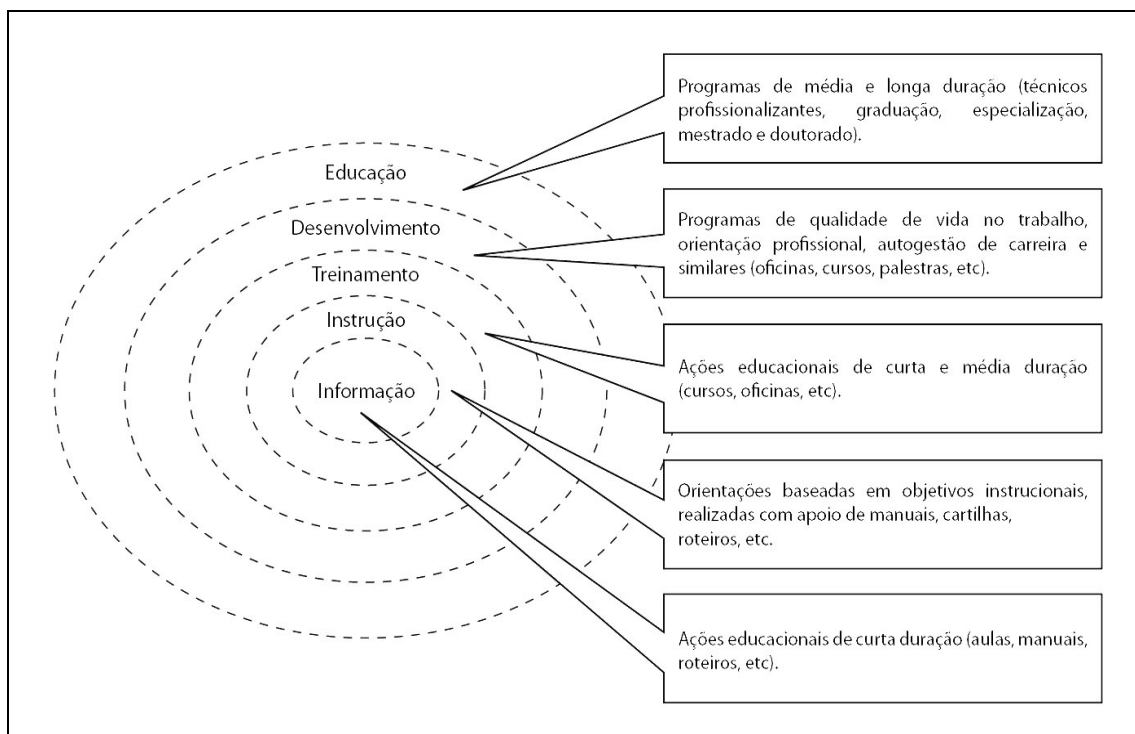
Discordando de tais conceitos, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que desenvolvimento significa um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los membros mais valiosos para a organização no futuro. O desenvolvimento não está focado somente no cargo atual, função do treinamento, mas inclui, também, a carreira e outras perspectivas futuras.

Salorenzo (2000 citado por BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) reconhece a natureza menos específica do vínculo entre desenvolvimento e o contexto do trabalho. Define desenvolvimento como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento dos indivíduos de forma mais ampla, não específica ou voltada para um posto de trabalho.

Abbad e Borges-Andrade (2004) enfatizam que a aprendizagem humana nas organizações pode ocorrer de várias maneiras. E, a maneira como ela ocorre, caracteriza e diferencia ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação.

Conforme Vargas e Abbad (2006), existem outros conceitos que envolvem ações de indução de aprendizagem nas organizações. A FIG. 1 representa tais conceitos:

Figura 1 - Relações entre conceitos e respectivas soluções educacionais



Fonte: VARGAS; ABBAD (2006, p. 146).

Conforme apresentado na FIG. 1:

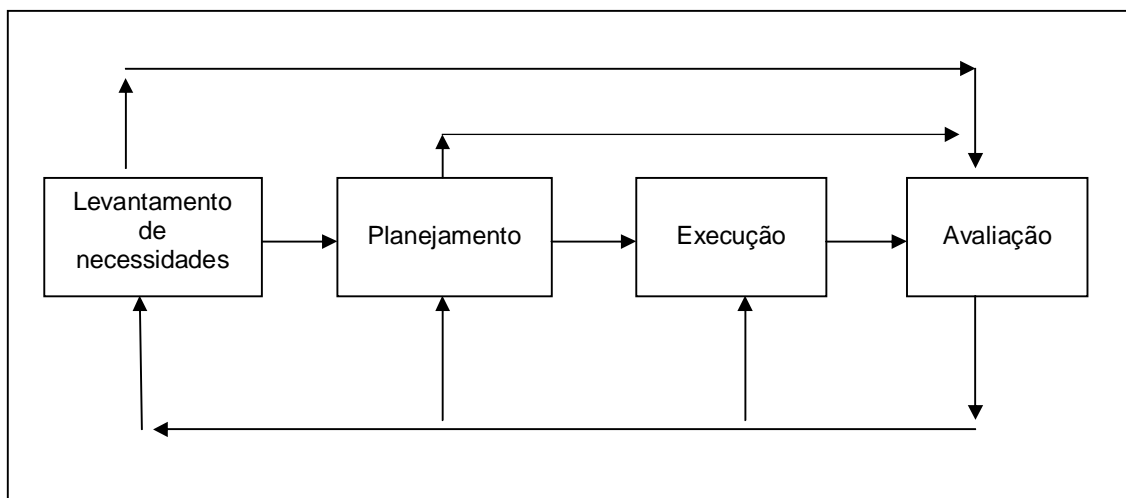
- a) informação: entendida como uma forma de indução de aprendizagem e definida como módulos ou unidades organizadas de conteúdo e disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação. O acesso às informações pode ser através de bibliotecas virtuais, links, boletins, folhetos e similares;
- b) instrução: definida como forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem, que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. Utilizada para transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples, por intermédio de eventos de curta duração como aulas e similares;
- c) treinamento: entendido como ações que preparam os indivíduos para melhorar o desempenho no cargo atual;
- d) desenvolvimento: aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Dentro desta visão, o desenvolvimento aqui citado, significa, portanto, ações orientadas para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, sem vínculo estreito com as atividades presentes, demandadas por determinada organização; e
- e) educação: considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem no contexto das organizações. Conforme Nadler (1984 citado por VARGAS e ABBAD, 2006, p. 142), educação é definida como “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém, identificado em um futuro próximo”.

Concordando com tal categorização, Abbad, Zerbini e Menezes (2010) afirmam que a educação significa uma ação direcionada para atividades que serão desempenhadas no futuro. Segundo os autores, as evidentes distorções entre os conceitos são devidas a problemas na estruturação do processo de avaliação de necessidades ou mesmo em decorrência do escopo da ação em foco, que nem sempre é possível de ser distinguida, totalmente, na prática. Portanto, o que distingue os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação é justamente a finalidade a que se presta a ação educacional.

2.3 Etapas do processo de treinamento

Por meio da literatura pesquisada, percebe-se que os vários autores (DESSLER, 2003; GAGNÉ; MEDSKER, 1996; GONDIM *et al.*, 2006; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) concordam com a perspectiva do treinamento como um processo que envolve os elementos: identificação de necessidades, planejamento, execução e avaliação, conforme apresentado na FIG. 2:

Figura 2 - Etapas do processo de treinamento



Fonte: GAGNÉ; MEDSKER (1996).

O treinamento apresenta quatro elementos principais: a intenção de melhorar um desempenho específico, baseado no levantamento de necessidades e objetivos instrucionais; o desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela; os meios pelos quais a instrução é entregue; e a avaliação. Nas próximas subseções, serão apresentadas as etapas desse processo, com a visão de diversos autores.

2.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento

A primeira fase do processo tem como objetivo fazer o diagnóstico ou prognóstico das necessidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), transformando-as em objetivos instrucionais e facilitando a definição das ações de

aprendizagem. Conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 231), “necessidades de treinamento são descrições de lacunas de competências ou nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no trabalho”. Essas necessidades manifestam-se em múltiplos níveis: fatores extraorganizacionais, como mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, ecológicas, entre outras, que afetam a vida da organização, seus negócios ou serviços; fatores organizacionais, bem como a vida de seus funcionários; fatores individuais, os mais comumente tratados.

Pesquisadores e profissionais da área de TD&E demonstram que a avaliação de necessidades é uma das fases mais importantes de um sistema instrucional, porque eventuais falhas, nessa fase, repercutem negativamente nos demais subsistemas: planejamento, execução e avaliação do TD&E.

Com a mesma visão, Milkovich e Boudreau (2000, p. 341) ressaltam que o “levantamento de necessidades envolve o exame das metas no nível da organização, da função/tarefa/CHC (conhecimento, habilidade e capacidade) e do indivíduo”. Conforme os autores, esse processo serve para identificar as lacunas que se tornam, posteriormente, objetivos instrucionais.

Borges-Andrade e Magalhães (2001) baseados em MacGehee e Thayer (1961), identificam, também, três níveis de análise nessa etapa: o organizacional, o das tarefas e o pessoal. A análise organizacional, conforme os autores, focaliza o sistema organizacional. Busca-se analisar as causas e propor possíveis soluções para os problemas levantados ou, ainda, detectar situações que indiquem um potencial para crescimento e desenvolvimento da organização. O exame das tarefas refere-se aos diversos papéis ocupacionais e às capacidades do indivíduo de exercê-las. A análise resulta na descrição de uma sequência de atividades ou operações desempenhadas no trabalho, e nas descrições das condições em que esse trabalho é desempenhado. O último componente, segundo os autores, procura verificar quais empregados precisam de treinamento e exatamente que treinamento será solicitado. Após a avaliação de necessidades, deve-se analisar a natureza do desempenho envolvido em cada necessidade, bem como as condições sob as quais ele deve aparecer. Esse processo necessita de dados fornecidos por outros

subsistemas de Recursos Humanos, como as análises organizacionais, as descrições de cargos e avaliação de desempenho, dentre outros.

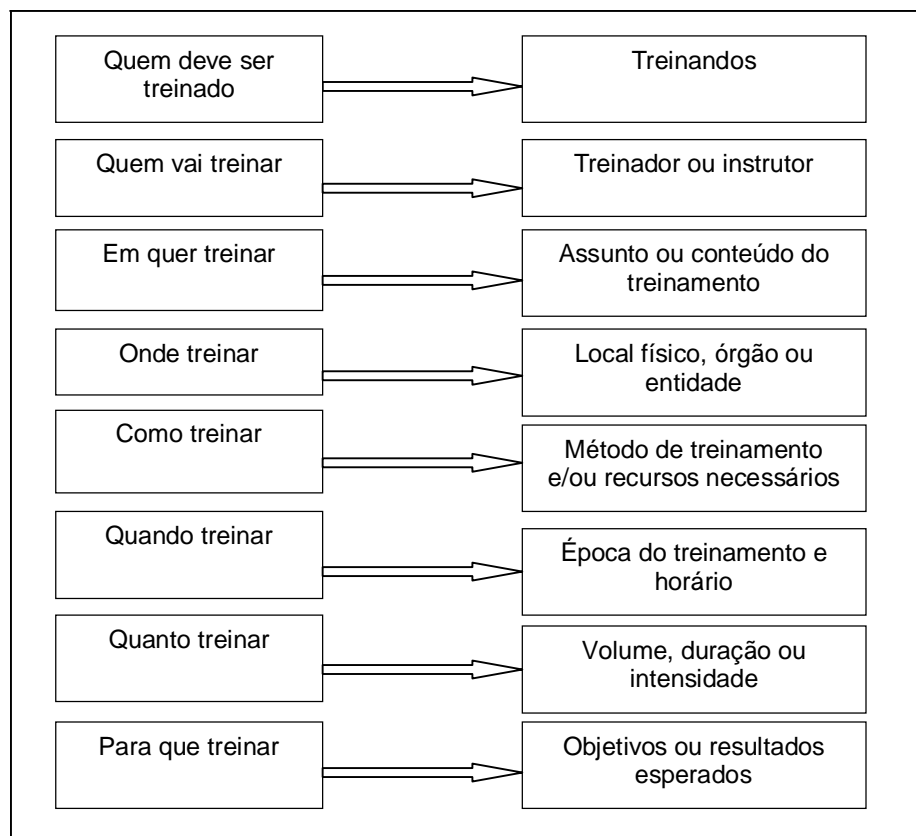
Dessler (2003), por associar o treinamento diretamente com o desempenho no trabalho, propõe que, nessa fase, seja realizada a identificação das necessidades específicas dos cargos para melhorar o desempenho e a produtividade; e a análise do público-alvo para assegurar que o programa seja adequado ao nível de educação, experiência e habilidades, bem como as atitudes e motivações pessoais dos envolvidos. Esse levantamento permite que os objetivos do treinamento sejam especificados. O autor apresenta como ferramentas para identificar as necessidades de treinamento de um cargo: a descrição do cargo, a análise das tarefas, padrões de desempenho, amostras do trabalho, revisar a literatura sobre o cargo, fazer perguntas sobre o cargo, análises dos problemas operacionais e comitês para análise.

Os estudos evidenciam, portanto, que o levantamento de necessidades de treinamento é de vital importância para o desenvolvimento de programas de treinamentos consistentes, sendo o primeiro passo do processo que poderá garantir sua qualidade e efetividade.

2.3.2 Planejamento do treinamento

A partir das informações obtidas no levantamento de necessidades de treinamento, são delineados os principais aspectos a serem abordados nas etapas de planejamento e execução, conforme apresentado na FIG. 3:

Figura 3 – Planejamento de Treinamento



Fonte: SALVADOR (2009, p. 33) adaptado a partir de HINRICHS (1976).

Conforme apresentado na FIG. 3, o planejamento do treinamento deve responder às questões relevantes para definir o seu programa e execução, como: quem deve ser treinado; quem irá treinar; em que treinar; onde e como treinar; quando treinar; quanto treinar; e para que treinar.

Conforme Abbad, Nogueira e Walter (2006), para realizar um treinamento deve ser considerado inicialmente os seguintes elementos: conhecer o tipo de aprendizagem requerida; as condições para melhor promovê-la; o contexto do local de trabalho; e as características do público-alvo; além de procurar adequar a forma da apresentação do treinamento e o contexto de ensino. Os autores ressaltam que as teorias pesquisadas, referentes ao planejamento instrucional, orientam o planejador a escolher as melhores maneiras de auxiliar as pessoas a aprenderem e a desenvolverem novas competências ou habilidades. Tais abordagens focalizam os meios para atingir os objetivos de aprendizagem, identificam métodos de instrução e

descrevem as situações nas quais esses métodos devem ser utilizados. O planejamento instrucional, portanto, funciona como uma ponte ou elo entre as necessidades, a execução e resultado de treinamento.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), um dos grandes desafios das áreas de planejamento de treinamentos é garantir um alto grau de estruturação dos eventos instrucionais e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças individuais. As ações de treinamento buscam atingir objetivos, cujos efeitos podem reduzir as diferenças individuais no desempenho.

Conforme Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006), o processo de planejamento instrucional é constituído por seis etapas:

- a) redação de objetivos: transformar as necessidades de treinamento em objetivos instrucionais, por meio de descrições objetivas e precisas dos conhecimentos, habilidades e atitudes que se deseja observar no comportamento do aprendiz, durante e após o treinamento;
- b) escolha da modalidade de ensino: significa definir se a modalidade será um curso presencial, à distância, semipresencial ou misto, considerando a viabilidade de aplicar a solução escolhida. Nessa etapa também deve ser considerado o perfil dos aprendizes, e a carga horária diária e total, para melhor adequação da modalidade de ensino;
- c) estabelecimento da sequência de ensino: significa analisar meios e estratégias instrucionais mais adequados a cada tipo de resultado de aprendizagem almejado. Os eventos instrucionais têm como objetivo desenvolver competências humanas, que podem ser classificados em cognitivas, afetivas ou atitudinais e psicomotoras;
- d) criação ou escolha de estratégias e meios de ensino: inclui a seleção e a criação de situações de aprendizagem adequadas ao domínio a que pertencem os objetivos instrucionais, às características da clientela e ao contexto em que se dará a instrução. Abrange planejamento, o desenvolvimento, a utilização, a gestão e a avaliação dos processos e recursos de aprendizagem;

- e) definição de critérios de avaliação de aprendizagem: é o ponto de partida para o desenvolvimento de medidas de aprendizagem. Os critérios de avaliação de aprendizagem são definidos a partir dos objetivos instrucionais, devendo-se estabelecer testes ou provas compatíveis com as características dos objetivos especificados; e
- f) teste do plano instrucional: significa a validação dos materiais e das situações de aprendizagem, por meio de uma amostra de aprendizes, para aperfeiçoar o plano instrucional.

Portanto, o planejamento é, em grande parte, responsável pelo bom funcionamento do sistema de TD&E como um todo. E a execução corresponde à prática do que foi planejado.

2.3.3 Execução do treinamento

Conforme Dessler (2003), após identificar as necessidades de treinamento, estabelecer objetivos e tipos de treinamento, o programa poderá ser projetado e implementado. Esse programa definirá o tipo de treinamento, como:

- a) treinamento no trabalho, em que o funcionário será treinado no cargo, por alguém mais experiente ou pelo próprio supervisor da área;
- b) treinamento de aprendizagem, em que o funcionário ganha habilidade através de instrução em sala de aula e treinamento no trabalho;
- c) treinamentos para propósitos especiais, buscando preparar os funcionários para lidar com diversidades, alfabetização;
- d) treinamento comportamental, para incorporar valores, trabalho de equipe; e
- e) treinamento para desenvolvimento gerencial, buscando melhorar o desempenho gerencial, através da divulgação de conhecimentos, mudança de atitudes ou aumento das habilidades.

Para a implementação ou execução do programa de treinamento, existe uma sofisticada tecnologia de treinamento, bem como várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa. Para todos os tipos de treinamentos, conforme Dessler (2003), podem ser utilizados

programas internos ou externos, *coaching*, seminários, treinamento via internet, CD-ROM, simulações e videoconferência, dentre outros.

Borges-Andrade (2006) indica que existem diferentes formas de classificar os treinamentos, sendo os mais comuns o treinamento técnico operacional e o comportamental. O treinamento técnico, cujo foco é nos domínios cognitivo e motor, visa aumentar a competência individual voltada para o exercício da função na empresa. Já os treinamentos comportamentais visam à melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho.

Conforme Million (2006), apesar de todo treinamento buscar a alteração de comportamento, o treinamento comportamental é dirigido especificamente ao comportamento do indivíduo, em termos de relacionamento com os outros. Esse conceito corresponde, também, ao conceito de desenvolvimento, pois busca proporcionar uma mudança de ser e de pensar dos participantes, contribuindo com o desenvolvimento pessoal e profissional, conforme apresentado por Vargas e Abbad (2006). Nesses eventos, pouca ênfase é colocada no aspecto técnico e grande atenção é dada ao aperfeiçoamento da competência intra e interpessoal do treinando.

Galvão (2006) ressalta que tudo na vida pode ser objeto de treinamento, e que não existe treinamento que não altere o comportamento. Entretanto, uma ruptura importante no treinamento comportamental refere-se ao processo de aprendizagem do participante, sendo o comportamento a ser adquirido um produto de uma construção social, que se incorpora individualmente. Não se pode pensar em comportamento apenas pelo processo de conhecimento e fornecimento de informações, observações, memorização, leituras e avaliações. Assim, a grande dificuldade em estruturar um treinamento comportamental, segundo o autor, está na própria definição de objetivos da aprendizagem. Para o treinamento comportamental, são utilizadas técnicas vivenciais como jogos e vivências, técnicas de meditação e relaxamento, além de experiências ao ar livre, com maior grau de adrenalina e ruptura dos limites pessoais. Esse tipo de treinamento propõe, em princípio, a experiência de entender ou justificar o que acontece dentro do indivíduo, o impacto sobre o coletivo, para, a partir daí, ter melhor compreensão do outro.

Tomando como referência a categorização de Dessler (2003) sobre os tipos de treinamento, conclui-se que as palestras motivacionais estão incluídas nos chamados treinamentos comportamentais. Este tema será tratado na próxima seção.

2.3.3.1 Palestras motivacionais

A definição da palestra, no sentido etimológico e grego, significa *palaístra*, que é o lugar onde se fazem exercícios de luta. No latim, *palaestra* quer dizer “lugar onde se pratica a luta, ginásio, escola, exercícios de retórica, habilidade (na política ou na oratória), graça, elegância”. Nos dias atuais, a acepção usada para o termo “palestra” é “conferência ou debate sobre tema cultural ou científico” e, modernamente, refere-se a “uma conferência pública em tom coloquial” (PALESTRA, 2009).

No segmento empresarial, as palestras motivacionais são identificadas como métodos utilizados para estimular os funcionários a buscarem melhores resultados em sua área de atuação. De forma empírica, as palestras motivacionais têm sido utilizadas como importantes meios para as empresas que promovem programas de treinamento para seus funcionários. Podem, também, fazer parte do conceito de desenvolvimento, pois buscam proporcionar uma mudança de ser e de pensar dos participantes, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional, segundo Vargas e Abbad (2006).

Considerando a dificuldade de identificação de estudos acadêmicos sobre a utilização de palestras motivacionais como recursos de treinamentos que promovam a mudança de comportamento e aprendizagem, neste estudo, serão apresentados alguns conceitos ou pareceres de profissionais, consultores e instrutores, atuantes na área e, também, pontos de vista, baseados na prática e conhecimentos adquiridos em atividades de consultoria ou nas relações junto às organizações.

Correa (2005) é engenheiro com especialização em Análises de Sistemas, ocupou cargos de liderança e atua em treinamentos e consultoria nas áreas de comunicação, relacionamento e gestão da qualidade. Ele afirma que quando as palestras motivacionais são tratadas de forma isolada, seu efeito tem pouca

duração. Porém, quando inseridas dentro de um contexto maior, como um programa motivacional junto aos funcionários, esses eventos podem apresentar maior retorno e agregar mais valor. Esse tipo de programa motivacional refere-se às situações mais amplas relacionadas à comunicação, salários, benefícios, ações para melhorar a auto-estima, grupos de estudos para melhorar o relacionamento e soluções de problemas, bem como programas de sugestões.

Costa (2009) tem experiência na área de administração com ênfase em sistemas de informação, atuando com gestão da informação, análise de dados quantitativos e qualitativos para apoio a tomada de decisões, além de participar de projetos de pesquisa em várias instituições. Ele afirma que, às vezes, é mais fácil pagar uma quantia para que um palestrante motivacional coloque “combustível” na equipe, ao invés de se realizar um estudo prévio do ambiente de trabalho, das atividades e processos internos da organização que possam proporcionar motivação para o funcionário. Ele não critica a eficácia dos palestrantes, sabendo que a intenção é sempre fazer o melhor. Também propõe que um trabalho motivacional de longo prazo ocorra quando os motivos para execução das tarefas estão claros e são coerentes com os valores dos “motivados”.

Luques (2008), através do *Globo Online*, entrevistou especialistas na área de recursos humanos e apresenta alguns pareceres desses profissionais sobre a prática de palestras motivacionais nas organizações. O entrevistado Renato Ricci, membro do *International Coaching Federation* (ICF) e associado do Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO), afirma que palestras e eventos, em geral, sempre existiram. Entretanto, atualmente, são adaptados por profissionais que se dizem especialistas e o resultado é a banalização do segmento. Conforme o consultor, os problemas dos eventos motivacionais é que ao invés de serem atores coadjuvantes de um programa de formação profissional, passaram a ser encarados como atores principais e com o objetivo de causar uma mudança de performance ou comportamentos nas pessoas. Ainda, de acordo com o consultor, os profissionais saem do ambiente de negócios e mergulham nas profundezas dos programas motivacionais, que prometem resgatar, em algumas horas, tudo o que poderá transformar o profissional em um super gestor. André Moraes, presidente de empresa Talento & Profissão, é favorável às empresas que valorizam e investem

nesse tipo de treinamento, mas concorda que, muitas vezes, os investimentos são mal direcionados. O consultor concorda que há um modismo, atualmente, em relação à prática das Palestras Motivacionais.

Considerando que não foram identificados estudos acadêmicos para avaliação de palestras motivacionais, no que se refere ao impacto destes eventos no trabalho, essa lacuna motivou o desenvolvimento desta dissertação, contribuindo, assim, na análise e novas pesquisas em relação aos resultados dos investimentos nesses eventos.

2.3.4 Avaliação de treinamento

Conforme a literatura pesquisada, percebe-se que os investimentos em treinamentos, bem como o foco em resultados evidenciados nas organizações, demandam, cada vez mais, avaliações eficazes desses eventos. Segundo Abbad (1999, p. 8), “a avaliação significa um conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas que visa produzir informações sobre a eficácia de sistemas instrucionais”.

A avaliação é essencial ao processo de treinamento, bem como para qualquer atividade de recursos humanos, conforme Milkovich e Boudreau (2000). A avaliação deve ser planejada e adequada aos objetivos de cada evento. Torna-se valiosa, uma vez que busca aperfeiçoar futuras decisões importantes.

Brito e Neiva (2007) afirmam que um curso deveria produzir reações favoráveis, aprendizagens e aplicações corretas e eficazes no trabalho, melhoria permanente nos níveis de desempenho individuais e dos grupos, bem como a efetividade da organização. Porém, conforme pesquisas realizadas, as autoras indicam que cursos e treinamentos não têm sido capazes de produzir efeitos duradouros sobre o comportamento dos indivíduos e, também, mudanças nas organizações.

Conforme Borges-Andrade (2002), o subsistema Avaliação de Treinamento, representa o principal responsável pelas informações que irão retroalimentar e aprimorar o sistema treinamento como um todo. A avaliação pode ser definida como

um processo que inclui algum tipo de coleta de dados para emitir um juízo de valor, em relação aos treinamentos realizados.

Existem vários modelos de avaliações de treinamentos apresentados na literatura pesquisada. Neste estudo, serão apresentados os modelos de Kirkpatrick (2006) e Hamblin (1978), clássicos na literatura internacional, e o de Borges-Andrade (1982) e o de Abbad (1999), desenvolvidos a partir da realidade brasileira. Essa escolha se justifica uma vez que existem, na literatura pesquisada, vários trabalhos que utilizam esses modelos para análise da eficácia dos programas de treinamentos. Além disso, os componentes utilizados no modelo *Impact* de Abbad (1999), são aplicáveis ao objetivo geral proposto neste estudo.

Quando Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) criaram o modelo de avaliação de treinamento, conhecido como Modelo Kirkpatrick, a partir de sua tese de doutorado em 1954, treinar profissionais era desatrelado da avaliação. Não existia uma linguagem sobre o significado da mesma e como deveria ser realizada. Através de várias pesquisas, o autor escreveu artigos que foram apresentados nos periódicos acadêmicos sobre Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem, Avaliação do Comportamento e Avaliação dos Resultados. Esses artigos foram, posteriormente, transformados em um livro, intitulado *Evaluation Training Programs: The Four Levels*¹ (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2006). O modelo de avaliação de Kirkpatrick ainda serve de base para as avaliações de treinamentos em todo o mundo. No modelo, os autores identificam quatro níveis de avaliação:

- a) reação: todos os participantes de treinamentos, pagando por conta própria o evento ou sendo a despesa por conta da empresa, são considerados clientes e, por isso, a reação dos mesmos é importante. Essa reação significa a percepção que o participante teve sobre o treinamento, devendo ser realizada no final do evento;
- b) aprendizagem: demonstrará até que ponto houve aprendizagem; tem como objetivo identificar a compreensão dos conceitos, dos princípios e das

¹ Avaliando Programas de Treinamento: os quatro níveis (tradução nossa).

técnicas ensinadas, bem como desenvolvimento ou aperfeiçoamento de habilidades e mudanças de atitudes;

- c) comportamento: é apresentado pelos autores como o nível mais difícil de medir, apesar de ser o mais importante. Significa medir a mudança de comportamento e aplicação no trabalho, ou seja, verificar, após o treinamento, se o participante está fazendo algo diferente do que fazia antes, se está aplicando os conhecimentos adquiridos; e
- d) resultados: significa verificar até que ponto os resultados do trabalho executado são decorrentes do treinamento. Tais resultados podem ser determinados por vários fatores, como redução da rotatividade, maior quantidade e qualidade do trabalho, redução do desperdício de material e/ou de tempo, aumento das vendas, redução dos custos, aumento dos lucros e retorno do investimento.

Porém, os autores afirmam que a avaliação dos resultados deveria ocorrer apenas em programas considerados mais importantes ou mais caros. Exige controle maior, tendo que medir o antes e depois do treinamento. Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), os quatro níveis de avaliação do treinamento citados não servem apenas para avaliar um treinamento, mas podem ser um excelente modelo para a realização de programas de desenvolvimento.

Compartilhando dessa mesma perspectiva, Hamblin (1978 citado por BORGES-ANDRADE, 2002), inclui mais um nível de avaliação, que deve seguir cinco níveis:

- a) o primeiro, reação, em que levanta atitudes e percepção dos treinandos, em relação aos diversos aspectos do treinamento;
- b) o segundo, aprendizagem, para avaliar conhecimentos adquiridos após o treinamento e se os objetivos instrucionais foram atendidos;
- c) o terceiro, comportamento no cargo, para avaliar o desempenho do treinando após o treinamento, em relação a transferência do conhecimento adquirido para o trabalho;
- d) o quarto, organização, em que avalia as mudanças ocorridas na organização em decorrência do treinamento; e

- e) o quinto, identificado como valor final, que tem como foco a comparação dos custos entre o treinamento e os benefícios para a organização.

O autor afirma que o papel da avaliação seria o de coletar dados relativos aos efeitos nos diferentes níveis e comparados com os objetivos esperados antes do treinamento. Ressalta, ainda, que os cinco níveis de avaliação mantêm entre si uma relação.

Dentro da mesma perspectiva, o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), proposto por Borges-Andrade em 1982 (BORGES-ANDRADE, 2006), evidencia também, como foco, a avaliação após os programas de treinamento. Porém, identifica fatores que antecedem o evento e que tem grande importância na eficácia do mesmo. Esse modelo tem como finalidade a avaliação de sistemas instrucionais, integrados pelos três subsistemas: avaliação de necessidades; planejamento e sua execução; e avaliação de TD&E. Um sistema instrucional, conforme o autor, é definido como:

Um conjunto integrado de materiais instrucionais, instrumentos de mensuração e estratégias de ensino que foram sistematicamente planejados e desenvolvidos, com base em princípios de aprendizagem e instrucionais, visando alcançar metas e objetivos definidos (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 344).

Conforme o autor, existe um constante fluxo de informações entre os subsistemas e a avaliação é a principal responsável pelo provimento de informações, que garantem a retroalimentação e aperfeiçoamento do sistema. A avaliação de treinamento se divide em duas categorias:

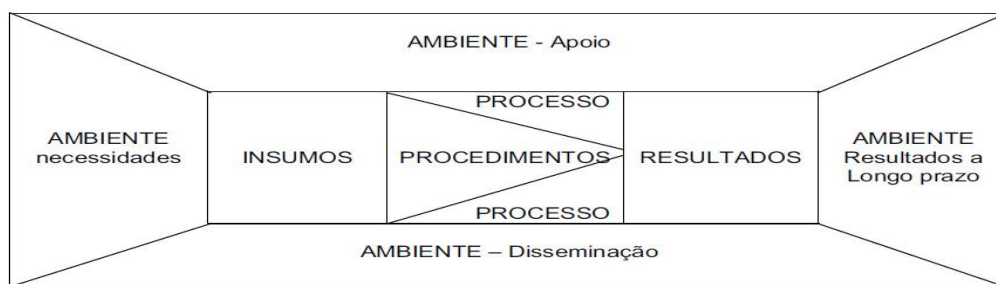
- a) formativa, que exige a coleta de dados durante todo o processo do sistema instrucional, com o objetivo de validar ou indicar correções a serem efetuadas; e
- b) somativa, que tem como objetivo obter informações para avaliar o programa já desenvolvido.

Com o modelo MAIS, conforme o autor, o que se busca é a efetividade da instrução entregue pelo sistema. Nesse contexto, a avaliação do treinamento tem, também,

como objetivo testar princípios teóricos que o planejador do evento tenha lançado mão durante o desenho do programa de TD&E. Sendo assim, o momento de avaliação deve se transformar em uma ocasião para aplicar uma pesquisa em relação ao evento de TD&E. Deve lembrar que o momento da avaliação pode variar, pois as metas e objetivos podem ser alcançados imediatamente ao término do evento, bem como em longo prazo, ou seja, uma semana, um mês, três meses, um semestre, um ano ou mais. O modelo MAIS se concentra na categoria de avaliação somativa, uma vez que ocorre em um período após o desenvolvimento do sistema instrucional (BORGES-ANDRADE, 2006).

Esse modelo é influenciado pela abordagem de sistemas e pela psicologia instrucional, supondo que toda avaliação precisa ter uma teoria de “efetividade” de TD&E. Ressalta que um modelo de avaliação de eventos ou de um programa de TD&E deve seguir um método de formulação de questões e levantamento de dados que identifique aspectos relativos ao ambiente, no qual o programa ou evento ocorreu, aos insumos, procedimentos, processos e resultados. O modelo MAIS é composto por cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. Conforme o autor, no modelo MAIS, os quatro primeiros componentes citados anteriormente representam o cerne do sistema de TD&E e as relações entre eles estão concebidas na Psicologia Instrucional. O último componente representa a inserção no contexto maior, que é a organização. Esse último é dividido em quatro outros subcomponentes: necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo, conforme apresentado na FIG. 4.

Figura 4 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)



Fonte: BORGES-ANDRADE (2006, p. 344).

No modelo MAIS, o primeiro componente, insumos, é definido como fatores físicos e sociais e os estados comportamentais e cognitivos anteriores à instrução, que podem afetar os seus resultados. O segundo componente, procedimentos, corresponde às operações necessárias para facilitar ou produzir os resultados instrucionais ou aprendizagem. O componente processo refere-se ao comportamento do aprendiz, à medida que os procedimentos são implementados. O quarto componente evidencia os resultados produzidos pelos programas de TD&E, correspondendo a um dos principais focos de interesse na avaliação. O último componente, ambiente, refere-se a todas as condições, atividades e eventos na sociedade, comunidade, na organização ou na escola, impactadas pelo evento. O componente ambiente representa o contexto do TD&E. Os dados sobre o ambiente fornecem informações sobre o contexto em que os eventos e programas de TD&E são avaliados, correspondendo à avaliação de necessidades, apoio, disseminação e resultados em longo prazo (BORGES-ANDRADE, 2006).

Com a mesma visão, no que se refere à importância da avaliação dos resultados em programas de treinamento, Abbad (1999), a partir da análise dos modelos de avaliações apresentados por outros autores, afirma que as variáveis nem sempre mantêm relação entre si de forma significativa e positiva. O modelo proposto pela autora – IMPACT – foi influenciado pelo modelo de avaliação somativa (MAIS), de Borges-Andrade (1982); pelo processo de transferência de Baldwin e Ford (1988); pelo modelo de influências motivacionais de Noe Schmitt (1986). Os estudos evidenciam que as avaliações de reação e aprendizagem, conforme modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), estariam também relacionados ao impacto no trabalho. A seção seguinte irá apresentar os componentes apresentados por Abbad (1999) em seu modelo de avaliação IMPACT. Este modelo foi escolhido para análise da avaliação do impacto das palestras motivacionais no trabalho, que é o objetivo principal desta dissertação, pois, por meio dos seus componentes, é possível compreender os efeitos sobre atitudes e motivações dos treinandos, caracterizados por indicadores de mudanças em seu desempenho global. Abbad e Pilati (2005) afirmam que os treinamentos que fazem parte de programas de valorização, motivação e/ou o comprometimento organizacional, redução de tensões e/ou conflitos internos ou para facilitação de aceitação de mudanças organizacionais não

podem ser avaliados apenas em relação aos níveis de desempenho do funcionário egresso do treinamento.

2.3.4.1 O Modelo de Abbad: IMPACT

No Brasil, a área de T&D teria que desempenhar um papel estratégico para contribuir com o crescimento econômico, social e político. Sendo assim, conforme Abbad (1999, p.7), “é necessário desenvolver tecnologias de treinamento que produzam em curto espaço de tempo, uma mudança radical no perfil da mão-de-obra”. Assim, a autora apresenta um modelo denominado de Modelo Integrado de Avaliação do Impacto de Treinamento no Trabalho (IMPACT), que tem como objetivo identificar o relacionamento entre percepções do suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999).

Conforme Abbad (1999), o modelo sugerido foi desenvolvido em caráter exploratório, buscando identificar os preditores de impacto do treinamento no trabalho. O impacto do treinamento, principal variável de investigação do modelo IMPACT no trabalho, significa os resultados mediatos do treinamento e é definido, pela autora, como efeito do treinamento sobre o desempenho, a motivação e atitudes dos participantes do evento. Impacto positivo é aquele que produz melhorias duradouras nos níveis individuais de desempenho, motivação no trabalho e comprometimento organizacional.

A partir da análise da literatura sobre avaliação de treinamento, Abbad (1999) concluiu que a aprendizagem dos objetivos instrucionais e/ou as reações favoráveis ao treinamento não garantem um impacto positivo do treinamento no trabalho. Não há evidências de relacionamento significativo entre reações, aprendizagem e impacto. Foi percebido, pela autora, que variáveis do contexto organizacional interagem com variáveis individuais e instrucionais para influenciar os níveis de impacto do treinamento no trabalho.

Diante de tais constatações, a autora desenvolveu uma pesquisa, com o objetivo de propor e testar um modelo teórico de investigação sobre o relacionamento entre

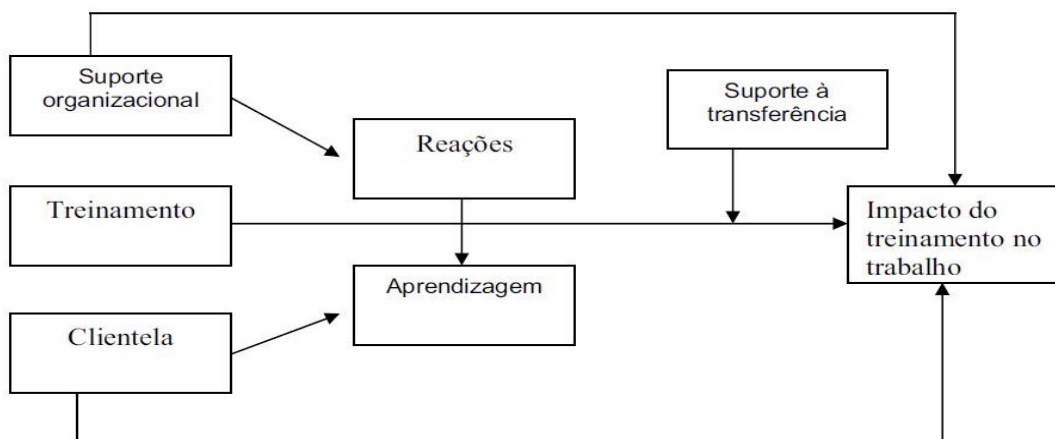
variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e à variável critério impacto do treinamento no trabalho, utilizando múltiplos procedimentos e fontes de informações sobre as variáveis (ABBAD, 1999).

A pesquisa fez parte do esforço de desenvolver e testar modelos teóricos de avaliação que apresentassem um bom valor preditivo da eficácia de treinamentos em ambientes organizacionais (ABBAD, 1999). A avaliação do impacto do treinamento no trabalho ocorreu em dois momentos: duas semanas e três meses após o treinamento, com o objetivo de investigar o nível de manutenção a longo prazo dos efeitos do treinamento. O estudo foi realizado no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), órgão do Tribunal de Contas da União (TCU), sediado em Brasília (DF). Foram avaliados 229 cursos oferecidos pelo ISC, no período de abril a dezembro de 1997 e fevereiro a junho de 1998.

A coleta de dados da pesquisa, referente ao modelo IMPACT, foi realizada através de três instrumentos: roteiro de observação do instrutor em sala de aula, um roteiro de análise do material didático e aplicação de questionários. Esses questionários foram denominados de “Avaliação de Suporte Organizacional ao Treinamento ou SOT”; “Avaliação do Módulo pelo Servidor ou AMS” e “Impacto do Treinamento no Trabalho” ou IMTT. Os modelos foram utilizados em momentos diferentes, sendo um aplicado duas semanas após o curso e três meses após o curso. As respostas dos participantes da pesquisa aos questionários, assim como os registros das observações de instrutores e as análises de materiais didáticos, transformados em códigos numéricos, foram analisados como variáveis componentes das dimensões do IMPACT (ABBAD, 1999)

O modelo IMPACT foi constituído por sete componentes, definidos conforme Abbad (1999), e apresentados na FIG. 5.

Figura 5 – Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no Trabalho (IMPACT)



Fonte: ABBAD (1999, p. 99).

- a) percepção de suporte organizacional identifica a opinião dos participantes sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento. A gestão de desempenho, neste modelo, corresponde à opinião do participante sobre as práticas organizacionais, no que se refere ao estabelecimento de metas de trabalho, informações disponíveis, sistema de recompensas ao desempenho, investimento em capacitação, orientação técnica, profissional e pessoal dos recursos humanos. Já a valorização do servidor representa a opinião do participante sobre as práticas organizacionais, referentes à consideração e respeito às ideias, sugestões, esforço e interesses individuais de seus recursos humanos. O apoio gerencial ao treinamento corresponde à opinião do participante do treinamento a respeito do empenho demonstrado pelas chefias para viabilizar a participação nos eventos instrucionais;
- b) características do treinamento: corresponde ao tipo ou área de conhecimento do curso, duração, objetivo principal, origem institucional, escolaridade e desempenho do instrutor e entrosamento do mesmo com os treinandos;
- c) características da clientela: Significa o conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais relativas aos participantes dos treinamentos analisados;

- d) reação: é a opinião do participante do treinamento sobre a programação, apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor;
- e) aprendizagem: significa o grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos de testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso;
- f) suporte à transferência: exprime a opinião do participante do treinamento a respeito do suporte ambiental, ao uso eficaz, no trabalho, das novas habilidades adquiridas no treinamento. Esse componente envolve três conjuntos de itens: fatores situacionais de apoio, quando os participantes avaliam o apoio gerencial, social do grupo de trabalho e organizacional, que recebem para aplicar no trabalho, as novas habilidades aprendidas; suporte material, que corresponde à opinião dos participantes sobre a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, bem como adequação ao meio físico para transferência do treinamento; consequências associadas ao uso de novas habilidades relacionam-se à opinião dos participantes sobre as reações dos colegas, pares ou superiores, quando das tentativas em aplicar no trabalho as novas habilidades. Tais reações podem ser favoráveis ou desfavoráveis; e
- g) impacto do treinamento no trabalho: o último componente é definido como a autoavaliação feita pelo próprio participante sobre os efeitos produzidos pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho. Conforme Abbad (1999, p. 26), “impacto se refere, principalmente, à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do treinando em tarefa similar àquela aprendida por meio do programa instrucional”. A autora considerou impacto positivo, quando se produz melhorias duradouras nos níveis de desempenho, motivação e comprometimento organizacional.

Conforme Abbad (1999), entre as principais contribuições deste estudo estão a construção e validação de instrumentos de avaliação de suporte organizacional, suporte à transferência e de impacto do treinamento no trabalho, bem como a integração de abordagens teóricas da Psicologia Organizacional e da Psicologia

Instrucional à pesquisa, em avaliação do impacto do treinamento no trabalho. Na pesquisa para validação do modelo, entre os resultados empíricos, os que mais apresentaram relevância foram as variáveis suporte organizacional, suporte à transferência e características da clientela, na explicação dos resultados do treinamento. As variáveis de percepção de suporte organizacional evidenciaram-se como importantes, explicativas de todos os níveis de avaliação de treinamento. Já as variáveis de características do treinamento não apresentaram efeitos sobre os resultados mediatos dos cursos. Das variáveis características da clientela, as mais importantes preditoras de resultados do treinamento são as motivacionais, que, conforme Abbad (1999), aferiram o valor instrumental do curso para o participante, na melhoria de seus níveis de desempenho e na resolução de problemas no trabalho. Os resultados de aprendizagem demonstraram que os participantes com estilos pessoais mais críticos, em relação à organização e aos cursos, e os mais motivados, são os que mais aprenderam nos treinamentos. As variáveis relacionadas ao apoio psicossocial à transferência, foram responsáveis pela explicação de mais do que 50% da variabilidade do impacto do treinamento no trabalho. Conforme a autora, para garantir a transferência, é necessário que o levantamento de necessidades produza informações que possibilitem planejar cursos que ajudem o participante a resolver problemas de trabalho. É necessário descrever a atividade realizada e identificar discrepâncias de desempenho, bem como avaliar as exigências e restrições impostas pela organização ao desempenho eficaz (ABBAD, 1999).

A generalização dos resultados obtidos neste estudo é limitada, resalta Abbad (1999), pelas características da amostra que foi composta por servidores públicos de alto nível de escolaridade. A partir do modelo IMPACT proposto por Abbad (1999), outros estudos foram desenvolvidos com objetivo de validação ou revisão do modelo.

Sallorenzo (2000) realizou estudos a partir do modelo de Abbad (1999) e outros existentes na literatura da área, que objetivou a construção de modelos preditivos de impacto de treinamento no trabalho, medidos em dois momentos: duas semanas e três meses após o treinamento, bem como realizar análises e comparações com os modelos obtidos por Abbad (1999). As medidas constantes nos dois bancos de

dados, realizados com a pesquisa, foram submetidas a novas análises fatoriais para verificar a manutenção da estabilidade dos fatores obtidos por Abbad (1999). Foi percebida a manutenção das estruturas fatoriais, garantindo aos instrumentos maiores estabilidade, validade e precisão. A partir dos fatores obtidos, conforme a autora, foram construídos modelos preditivos de impacto do treinamento no trabalho, por meio de análise de regressão múltipla.

Abbad e Sallorenzo (2001) desenvolveram estudos para a construção e validação de uma medida de Suporte à Transferência de Treinamento, que foi considerada valiosa por pesquisadores da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e estudiosos de aprendizagem organizacional. Conforme as autoras, a análise da literatura estrangeira e nacional sobre avaliação de treinamento sugere que variáveis do contexto organizacional são importantes preditoras de impacto do treinamento no trabalho. As variáveis do ambiente configuram-se como importantes preditoras de desempenho ou transferência de treinamento. No estudo, foram descritos o desenvolvimento e validação de uma escala de Apoio Gerencial ao Treinamento e de duas escalas de Suporte à Transferência de Treinamento.

Outro estudo para investigar o Impacto do Suporte Organizacional e Gerencial na transferência de aprendizagem de treinamento, foi apresentado por Cançado, Salvador e Jeunon (2009), adotando como referência para a pesquisa as variáveis do suporte organizacional e impacto do treinamento do modelo IMPACT, desenvolvido por Abbad (1999). Conforme o estudo, o suporte à transferência foi analisado a partir de três variáveis: suporte material, fatores situacionais de apoio e consequências associadas ao uso de novas habilidades. A coleta de dados foi realizada com 153 treinandos de 39 turmas e entrevistas com diretores de hospitais, onde se localizam as agências transfusionais da Fundação Hemoninas, Belo Horizonte, Minas Gerais. Os resultados evidenciaram que a variável fatores situacionais de apoio foi estatisticamente significativa para a determinação do impacto do treinamento e que na maioria das agências transfusionais e o suporte organizacional e gerencial recebidos pelos treinandos, se não existentes, apresentaram-se baixos, influenciando negativamente a transferência do aprendido para a prática de trabalho em longo prazo.

Uma revisão da literatura na área T&D foi realizada por Abbad, Pilati e Pantoja (2003), com enfoque em avaliação de treinamento. Conforme os autores, os resultados das pesquisas publicadas, em âmbito nacional, realizadas em organizações e amostras diversificadas, encontram resultados similares aos estudos publicados no exterior, em que a variável suporte gerencial e social à transferência emergiu como fator explicativo de impacto do treinamento no trabalho.

Posteriormente, Lacerda e Abbad (2003) apresentaram uma pesquisa com objetivo de testar um modelo de avaliação de impacto do treinamento, desenvolvido em três etapas: construção e validação da escala de valor instrumental do treinamento; aperfeiçoamento e validação das escalas motivação para aprender, motivação para transferir e suporte pré-treinamento; e investigação do relacionamento entre características dos participantes dos treinamentos (motivação para aprender e para transferir e valor instrumental), reações e suporte à transferência, como variáveis antecedentes, e impacto do treinamento no trabalho, como variável critério. As respostas dos participantes de 28 cursos às escalas foram submetidas a análises exploratórias, análise de componentes principais, análise fatorial e de consistência interna, além de análises de regressão múltipla padrão. Os resultados das etapas 1 e 2 mostraram escalas unifatoriais válidas e precisas. Na etapa 3, a análise de regressão múltipla padrão, demonstrou apenas três variáveis explicativas de autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho: Suporte Psicossocial, Valor Instrumental do Treinamento e Reação do Participante ao Instrutor.

Meneses e Abbad (2003) analisaram o relacionamento entre características de treinamentos e suas clientelas, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho, através do estudo denominado de preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. As amostras foram obtidas no Distrito Federal, com três organizações de médio e grande porte. Os instrumentos, conforme os autores, apresentaram índices satisfatórios. Sobre a análise do relacionamento entre as variáveis mencionadas, apenas o suporte psicossocial percebido pelos participantes e auto-eficácia e suporte psicossocial percebido pelas chefias e colegas de trabalho, bem como a quantidade de instrutores por turma, contribuíram na explicação da variabilidade de auto e heteroavaliação do impacto do treinamento no trabalho (MENESES; ABBAD, 2003).

Outro estudo foi desenvolvido por Pilati e Abbad (2005), que teve como objetivo testar a estrutura empírica de um instrumento de impacto do treinamento no trabalho, por meio de modelagem por equações estruturais. Participaram do estudo 2.966 funcionários de sete organizações, divididos em três sub-amostras. Seguindo a linha de investigação de aperfeiçoamento das medidas e dos conceitos que descrevem os efeitos dos treinamentos, o estudo buscou realizar uma análise fatorial confirmatória do instrumento de impacto do treinamento no trabalho, desenvolvido e validado por Abbadd (1999). Os resultados das análises sugeriram novas especificações do modelo hipotético e a análise cruzada da estrutura foi corroborada nas três sub-amostras. Conforme os autores, conclui-se que existe a necessidade de aprimoramento da medida, porém, a proposta conceitual de impacto do treinamento no trabalho foi corroborada.

Após a análise dos modelos de avaliações apresentados, optou-se por utilizar, nesta pesquisa, o modelo IMPACT, proposto por Abbad (1999), por investigar o impacto do treinamento no trabalho, através da análise das diversas variáveis que interferem no resultado do treinamento. Este modelo foi escolhido para análise da avaliação do impacto das palestras motivacionais no trabalho, objetivo deste estudo, por apresentar componentes de avaliação aplicáveis a esse tipo de evento. O impacto ou efeito do treinamento, principal variável de investigação do modelo IMPACT, significa identificar os resultados após a participação no mesmo, que é objetivo geral desta pesquisa. O treinamento, neste estudo, refere-se à participação nas palestras motivacionais. E uma melhor análise dos resultados obtidos na ótica dos participantes e gestores da empresa GSH, após a realização das palestras, poderá contribuir entre outras questões, na decisão sobre investir ou não nesses eventos.

3 Metodologia

Neste capítulo, serão apresentados a caracterização da pesquisa, métodos e modelo adotado, especificando a população e amostra, técnica de coleta e a estratégia de tratamentos dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Não existe um consenso, na literatura, sobre como uma pesquisa deve ser definida, uma vez que ela tem significados diferentes em situações diferentes e para pessoas diferentes, segundo Collis e Hussey (2005). Porém, há um consenso sobre sua caracterização como um processo de perguntas e investigação sistemática e metódica que aumenta o conhecimento, utilizando métodos adequados para coletar e analisar dados. Conforme Gil (2009), uma pesquisa é definida como procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Para investigação dos dados desta dissertação, foi realizada uma pesquisa descritiva, utilizando-se métodos quantitativos, complementados pelo qualitativo, por meio da estratégia de estudo de caso.

A pesquisa descritiva visa a descrever o comportamento dos fenômenos. É utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema; examina um problema, avalia e descreve as características das questões pertinentes (COLLIS; HUSSEY, 2005). Segundo Roesch (2005), pesquisas descritivas não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais, mas sim, fatos descritivos e informações necessárias para ação ou predição. Esta dissertação procurou descrever o processo de realização das Palestras Motivacionais realizadas na empresa GSH, em 2010, bem como medir e relatar o impacto desses eventos no trabalho através da população de participantes em estudo, caracterizando-se, portanto, uma pesquisa descritiva.

Quanto aos métodos utilizados, neste estudo, optou-se pela utilização tanto do quantitativo, por ser objetivo e focado na mensuração de fenômenos, que envolve a

coleta de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos, quanto qualitativo, que, apesar de ser mais subjetivo, envolve e examina as percepções para obter entendimento das atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Conforme os autores, não é incomum, nas pesquisas em administração, fazer uma combinação de métodos para coletar e analisar dados, uma vez que proporciona uma visão mais ampla do problema ou da questão em pesquisa. Segundo Roesch (2005), métodos quantitativos e qualitativos são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação em uma pesquisa.

Nesta dissertação, utilizou-se o método quantitativo para identificar o impacto das Palestras Motivacionais no trabalho, considerando as diversas variáveis que compõe o modelo IMPACT (ABBAD, 1999). Quanto ao método qualitativo, por meio dos dados das entrevistas e análises de documentos, foi possível verificar, de forma mais ampla, a percepção dos líderes em relação ao objetivo proposto, permitindo, assim, análise de detalhes que poderiam passar despercebidos, caso fosse utilizado apenas o método quantitativo.

A escolha da estratégia estudo de caso, para esta pesquisa, justifica-se por tratar-se de um estudo que foca o entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Conforme Yin (1981), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto. O estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência qualitativa como quantitativa e não requer, necessariamente, um modo único de coleta de dados. Um estudo de caso consiste em traduzir, de forma precisa, os fatos do caso, considerando as explicações alternativas desses fatos e faz conclusões baseadas nas explicações que parecem ser as mais congruentes com os fatos.

3.2 Modelo de pesquisa

Após a literatura pesquisada para esta dissertação, adotou-se o conceito de treinamento apresentado por Vargas (1996, p. 127), que agrupa os termos treinamento e desenvolvimento, considerando-os como “aquisições sistemáticas de

conhecimentos capazes de provocar a curto e longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores, normas e aprendizagem de novas habilidades”. Percebe-se que tais conhecimentos correspondem à aprendizagem humana nas organizações, apresentados por Abbad e Borges-Andrade (2004), podendo ocorrer, de várias maneiras, e ser caracterizadas e diferenciadas com ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação.

Foi considerado como modelo teórico para investigação o treinamento, como um processo que envolve as etapas: levantamento de necessidades, planejamento do treinamento, execução e avaliação, conforme apresentado por Abbad (1999), Milkovich e Boudreau (2000), Borges-Andrade (2002), Gondim *et al.* (2006), Dessler (2003); Abbad, Freitas e Pilati (2006). As variáveis correspondentes a cada etapa, conforme literatura pesquisada é apresentada no QUADRO 1:

Quadro 1 - Variáveis das etapas do processo de treinamento

Levantamento de necessidades	Planejamento e Execução do Treinamento	Avaliação do Treinamento - IMPACT
Lacunas de competências Metas: organização Indivíduo e função Necessidades do cargo Análise do público-alvo	Quem deve ser treinado Quem irá treinar Onde treinar Como treinar Quando treinar Quanto treinar Para que treinar	Percepção do Suporte Organizacional Característica do Treinamento Características dos Treinandos Reação e Aprendizagem Suporte a Transferência Impacto do Treinamento no Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de ABBAD (1999); MILKOVICH; BOUDREAU (2000); BORGES-ANDRADE (2002); GONDIM *et al.* (2006), DESSLER (2003); ABBAD; FREITAS; PILATI (2006).

O levantamento de necessidades apresenta as variáveis lacunas de competências, em que se referem aos conhecimentos, atitudes e habilidades (CHAs) no trabalho, bem como as metas no nível da organização e do indivíduo. Identifica, também, as necessidades do cargo para melhorar o desempenho e a produtividade, a análise do público alvo para assegurar que o programa seja adequado no nível da educação, das experiências e habilidades, atitudes e, ainda, motivações pessoais dos indivíduos.

O planejamento e a execução irão responder às questões sobre quem deve ser treinado, ou seja, quem são os treinandos, quem irá treinar, identificando, nessa etapa, o instrutor do treinamento; em que treinar, referindo-se ao assunto ou conteúdo do treinamento; onde treinar, correspondendo ao local físico, órgão ou entidade; como treinar, referindo-se aos métodos de treinamento, recursos ou necessidades; quando treinar, significando época do treinamento e horário; quanto treinar, referindo-se ao volume, duração e intensidade; e para que treinar, correspondendo aos objetivos ou resultados esperados. A execução significa a própria implementação do que foi planejado.

A etapa de avaliação refere-se ao modelo IMPACT, proposto por Abbad (1999), correspondendo ao impacto do treinamento no trabalho, que é o objeto de investigação deste estudo. O impacto do treinamento no trabalho, segundo Abbad (1999), é medido em termos de transferência do treinamento e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho subsequente do participante. E, transferência do treinamento, nesse contexto, refere-se à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento (ABBAD, 1999). O modelo IMPACT tem como variáveis: Percepção do Suporte Organizacional; Características do Treinamento; Características dos treinandos ou perfil da clientela; Reação; Suporte à transferência e Impacto do treinamento no trabalho. Neste estudo, foi adaptado, uma vez que não analisou-se a variável aprendizagem, por não ser aplicável às palestras motivacionais.

3.3 População e amostra

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi realizado na unidade de análise aqui denominada de Empresa GSH (nome fictício), que atua no segmento de comércio varejista e atacado de pneus, serviços de recapagem de pneus, oficina mecânica, postos para venda de combustíveis e lubrificantes, bem como materiais afins ao ramo de atividade. A empresa tem a Matriz e unidades em cidades do Estado de Minas Gerais, Brasília (DF) e Ribeirão Preto (SP). Atua no mercado há 50 anos, contando com um total de 470 funcionários nessas unidades.

A área de Gestão de Pessoas da empresa GSH é composta pelo Departamento de Pessoal, tendo um Coordenador do Departamento de Pessoal e auxiliares; e pelo Departamento de Recursos Humanos, tendo um coordenador de Recursos Humanos, uma analista de RH, um aprendiz e o Serviço de Segurança do Trabalho, tendo um técnico de segurança do trabalho, um estagiário e um aprendiz. A área está subordinada ao Gerente Administrativo da empresa.

A pesquisadora desta dissertação ocupa o cargo de Coordenador de Recursos Humanos, atuando como responsável pela implementação e coordenação dos processos de recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, projetos de benefícios, remuneração e atividades sociais para todas as unidades da empresa.

A população investigada neste estudo, refere-se ao total de funcionários da Empresa GSH que participaram das palestras motivacionais, realizadas por palestrantes externos, no ano de 2010. Foram realizadas quatro palestras, em datas e eventos diferentes, para 84 funcionários. Do total de funcionários, 54 funcionários participaram de uma palestra, 26 de duas palestras e cinco funcionários, de três palestras, totalizando 127 participantes nos quatro eventos sendo:

- a) encontro gerencial para líderes das áreas administrativa e comercial, tendo nesse encontro, no momento da palestra, a participação de vendedores e auxiliares administrativos, com um total de 49 participantes;
- b) *workshop* desenvolvimento de equipe, para líderes e auxiliares da área administrativa, totalizando 46 participantes;
- c) capacitação comercial para vendedores externos e líderes da área comercial, com um total de 24 participantes; e
- d) palestra motivacional (externa) para líderes da área administrativa e de vendas, no total de oito participantes.

A população de 84 funcionários está assim distribuída: 32 auxiliares ou analistas da área administrativa; 18 vendedores externos e internos; e 34 líderes das áreas administrativas e comercial, incluindo Diretores que, também, participaram de algumas palestras. O percentual significativo de líderes que participaram das

palestras motivacionais se justifica, considerando que uma das palestras ocorreu durante o evento “Encontro Gerencial”, planejado exclusivamente para os líderes da empresa. Nesta dissertação, os 34 líderes são aqueles funcionários que ocupam cargos de supervisores ou coordenadores das diversas lojas ou setores administrativos da empresa. São os líderes imediatos dos participantes dos eventos, incluindo diretores que são líderes mediatos desses supervisores ou coordenadores.

Os dados quantitativos foram coletados por meio de um questionário enviado aos 84 funcionários. O retorno foi de 79 questionários respondidos pelos participantes das palestras, sendo 28 com o cargo de auxiliares ou analistas da área administrativa; 18 vendedores externos e internos e 33 líderes das áreas administrativa e comercial. O percentual total de questionários respondidos corresponde ao universo de 94%. Não foi possível o censo, porém, o retorno dos questionários evidenciou uma amostra significativa da população pesquisada.

Portanto, a amostra foi composta pelos 79 dos 84 profissionais existentes na população. Aproximando a seleção utilizada por uma amostragem aleatória simples, a margem de erro "global" resultante é de 2,3 pontos percentuais. Para obtenção desse valor utilizou-se EQUAÇÃO 1, isolando o erro (E).

Equação 1 – Cálculo do tamanho da amostra por seleção aleatória simples

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot (1,96)^2}{z^2 \cdot p \cdot q \cdot (1,96)^2 + (N - 1) \cdot z^2}$$

Onde:

- a) O valor E refere-se à margem de erro;
- b) P é a estimativa preliminar da proporção de interesse e Q = 1-P. Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto PQ foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25;
- c) N é o tamanho do universo em questão que é igual a 84;
- d) n é o tamanho da amostra; e
- e) 1,96 é o valor referente a um nível de confiança de 95%.

Para a coleta dos dados qualitativos, foram realizadas cinco entrevistas com pessoas-chave, que tinham conhecimento sobre o processo e os resultados ou impactos das palestras de forma geral na empresa. Foram entrevistados dois diretores da empresa GSH e três Gerentes Gerais das áreas Vendas Varejo, Vendas Atacado e Administrativo, identificados nesta dissertação como gestores. Cada gerente geral responde pelas unidades da empresa em sua área de atuação, tendo, portanto, contato direto ou indireto com todas os funcionários que participaram dos eventos, permitindo conhecer os resultados do impacto das palestras após sua realização. O Diretores são superiores hierárquicos a cada Gerente Geral, tendo também conhecimento pleno dos resultados ou impactos das palestras motivacionais, motivo pelo qual foram escolhidos para participar das entrevistas e contribuir com sua percepção sobre o impacto das palestras motivacionais no trabalho. Esses gestores não responderam ao questionário aplicado para pesquisa quantitativa, apesar de terem participado das palestras, para manter maior neutralidade, permitindo uma análise enquanto gestores das áreas e não como participantes dos eventos, estratégia definida pela pesquisadora desta dissertação.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de maio e junho de 2011.

3.4 Técnica de coleta de dados

Conforme Collis e Hussey (2005), os dados podem ser descritos como qualitativos, quando evidenciam qualidades e características não-numéricas e quantitativos, quando são coletados em forma numérica.

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de dados secundários em documentos da área de recursos humanos. Foram verificados os documentos: levantamento de necessidades de treinamento, realizado anualmente pela empresa (Anexo 1); as listas de presença, referente aos eventos, confirmando a participação nas palestras (Anexo 2); os resultados das avaliações de reação, realizadas após cada palestra, conforme modelo praticado pela empresa (Anexo 3).

Como a pesquisadora desta dissertação é funcionária da área de Recursos Humanos da empresa pesquisada, tendo acesso a informações importantes, foi

possível utilizar para este estudo, foi utilizada a técnica de observação participante que, segundo Martins (1994) e Thiollent (1980), refere-se a um processo no qual a presença do observador em uma situação social é fonte para investigação científica. O investigador está face-a-face com os observados na coleta de dados, o que pode promover aspectos favoráveis para a coleta e análise dos resultados, pautados pelas categorias definidas no modelo de pesquisa, elaborado a partir da teoria apresentada.

Em um segundo momento, foram coletados os dados primários (ROESCH, 2005), por meio de questionários respondidos pelos 79 participantes das palestras. O questionário foi composto de 34 questões fechadas, conforme APÊNDICE 1, a partir do modelo original IMPACT de Abbad (1999) e do modelo utilizado na pesquisa por Salvador (2009). As questões de número 1 a 11 identificam o impacto das palestras no trabalho, caracterizando os efeitos produzidos pelas palestras nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura para mudanças nos processos de trabalho. O suporte a transferência foi identificado por meio das questões 12 a 23, que corresponde ao suporte ambiental ao uso eficaz no trabalho, das novas habilidades adquiridas no treinamento. O suporte organizacional que significa a opinião dos participantes sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento foi identificado no questionário nas questões 24, 26 e 27. Foram levantados os dados pessoais e funcionais dos participantes das palestras, caracterizando a clientela ou perfil dos treinandos, conforme abordado no modelo ABBAD (1999), nas questões 25 e 28 a 34.

O questionário foi submetido a um pré-teste, com três participantes das palestras, sendo um vendedor, um líder e um administrativo, para confirmação do entendimento, facilidades ou dificuldades na compreensão das questões. Os participantes demonstraram verbalmente que não existiu nenhuma dificuldade na compreensão das questões, bem como qualquer necessidade de correção nas mesmas, que poderia comprometer a precisão das respostas. Todos os treinandos foram convidados por telefone ou pessoalmente pela própria pesquisadora, quando receberam orientações sobre como responder ao questionário. Os mesmos foram informados que se tratava de uma pesquisa científica, fazendo parte do trabalho de

conclusão do curso de mestrado da pesquisadora, com total sigilo das informações individuais, uma vez que o resultado se basearia em dados estatísticos, não necessitando da identificação pessoal. Após as orientações por telefone, a aplicação do questionário ocorreu por meio do envio do formulário e retorno do mesmo por e-mail para a maioria dos funcionários. Alguns preferiram imprimir e responder diretamente no Departamento de Recursos Humanos. A pesquisadora buscou autorização verbal da Diretoria da empresa para realizar o procedimento de aplicação do questionário, sem comprometer o trabalho de cada participante das palestras.

Para complementação das informações, em um terceiro momento, foram coletados dados qualitativos, por meio de entrevistas com gestores da empresa.

Conforme Roesch (2005), métodos quantitativos e qualitativos são formas complementares de pesquisa e não podem ser vistos como antagônicos. A entrevista, segundo Collis e Hussey (2005, p. 160), refere-se a um “método de coleta de dados no qual perguntas são feitas aos participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”. As entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser realizadas pessoalmente, por telefone ou via computador, conduzidas individualmente ou em grupo.

As entrevistas com os gestores foram conduzidas pela pesquisadora, seguindo um roteiro semi-estruturado, previamente preparado (Apêndice 2), conforme recomendado por Collis e Hussey (2005). As questões seguiram as categorias propostas pelo modelo IMPACT. As entrevistas foram realizadas em local apropriado e horário agendado com antecedência. O convite foi realizado pessoalmente a cada gestor, constando de esclarecimentos e orientações sobre a pesquisa e buscando aprovação inicial e planejamento para realização. Cada entrevista teve uma duração de aproximadamente 40 minutos, sendo as respostas gravadas e também registradas manualmente. As questões 1 e 2 apresentadas no roteiro da entrevista buscaram complementar os dados quanto às características do treinamento; as questões 3 a 8, suporte organizacional; as questões 9 a 13, suporte à transferência; e as questões 14 a 16, complementaram aspectos relativos ao impacto das palestras motivacionais no desempenho do trabalho. O objetivo das entrevistas com

os gestores foi evidenciar a percepção sobre o impacto das palestras motivacionais no desempenho do trabalho, conforme objetivo geral deste estudo, bem como comparar com a percepção dos participantes desses eventos.

3.5 Estratégia de tratamento e análise dos dados

O tratamento e análise dos dados referente ao estudo foram realizados a partir das informações obtidas na pesquisa quantitativa, dados primários, correspondendo ao questionário aplicado aos participantes das palestras motivacionais, complementados pela pesquisa qualitativa, por meio das entrevistas realizadas com os gestores e pelos dados secundários, referentes aos documentos levantados junto a empresa.

Em relação aos dados quantitativos, conforme Roesch (2005, p. 149), normalmente “os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de computadores, em que as medidas de cada respondente são codificadas e em seguida, manipuladas de várias maneiras”. Esse processo percorre os seguintes estágios: análise univariada, que significa a análise da frequência de cada questão pesquisada, buscando, entre outros objetivos, a comparação das características da amostra com a da população e verificar a representatividade da amostra levantada; análise bivariada, que inclui tabulações cruzadas e a possibilidade de calcular diferentes medidas de associação entre as variáveis. Nessa análise, é importante voltar ao delineamento da pesquisa e ter definida, de forma clara, qual é a variável dependente, ou seja, o que se deseja explicar no estudo e quais as variáveis independentes (que explicam a dependente, como nível hierárquico, tempo de serviço do funcionário etc.). Outra análise apontada pela autora, refere-se à multivariada, em que utilizam-se medidas que buscam explorar o padrão de relações entre as variáveis do estudo. Nesse caso, o plano de análise normalmente é realizado antes da coleta de dados. E, finalizando, existe a análise de subgrupos especiais, quando se deseja levantar novas questões da pesquisa. Segundo a autora, o tratamento estatístico depende do tipo de dado.

Neste estudo, os dados coletados por meio dos questionários e dos documentos pesquisados, foram lançados em um banco de dados para análise, através do software SPSS 19.0.

Para avaliar a consistência interna de cada um dos construtos, verificou-se a confiabilidade, segundo o Alfa de Cronbach. Tal medida varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 do Alfa de Cronbach maior a indicação de confiabilidade do construto. A indicação de Malhotra (2001), é que esses valores devem ser superiores a 0,60.

Foi realizada, também, a avaliação da unidimensionalidade de cada construto, por meio de análise fatorial. O objetivo é que os itens, dentro de cada construto, originem apenas um fator, aqui chamado de componente.

Para verificar se existe relação entre as dimensões avaliadas e variáveis de perfil do respondente, foi utilizada uma técnica intitulada *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (CHAID). Tal técnica proposta por Kass (1980) permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo e o resultado é apresentado em forma de árvore, onde são apresentadas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Nesta dissertação, a variável preditora mais associada à variável dependente se refere ao item “Foi orientado como seria e qual a importância da palestra que iria participar”, questão 26, componente Suporte Organizacional. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica serão fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (ao nível de 5%), o que significa, na prática, a rejeição da Hipótese H_0 , no teste de hipóteses a seguir:

H_0 : não existe associação entre as variáveis

H_a : existe associação entre as duas variáveis

Foi utilizada análise univariada dos dados, quando será apresentada a frequência de cada questão - que consiste em um dado numérico e representa o número total de observações para cada variável que está sendo estudada, sendo apresentada por meio de tabelas e/ou gráficos. Foi também utilizada a medição por meio de média, mediana e moda; medida de dispersão, que descreve e dissemina os valores em uma distribuição de dados, nesse caso, considerados intervalo de interquartil e desvio-padrão.

Em relação aos dados qualitativos, segundo Roesch (2005, p. 169), “após a coleta de dados, o pesquisador se depara com uma quantidade imensa de notas e pesquisas ou de depoimentos que se materializam, os quais terá de organizar para depois interpretar”. A autora afirma que existem estudos que buscam descobrir maneiras de analisar textos, sejam eles levantados através de entrevistas e documentos (dados secundários). E todos os estudos procuram seguir os padrões de análise qualitativa, utilizando-se a Análise de Conteúdo. Segundo Collis e Hussey (2005), a análise de conteúdo é um método formal para análise de dados qualitativos, bem como representa uma maneira de converter sistematicamente texto em variáveis numéricas, para análise quantitativa de dados.

Inicialmente, todas as respostas das entrevistas foram categorizadas, tendo-se como referência o modelo de Abbad (1999). Essas categorias foram analisadas, buscando-se a recorrência de respostas, de maneira a confirmar a percepção da maioria dos entrevistados sobre a categoria e a constituir um texto. Posteriormente, foi realizada uma comparação e uma relação com o tema investigado entre os entrevistados (Apêndice 2) e as respostas dos questionários (Apêndice 1) aplicados nos participantes das Palestras Motivacionais. Estes dados foram confrontados com o referencial teórico, objetivando identificar o impacto das palestras motivacionais, conforme conceito de impacto definido no modelo.

O QUADRO 2 apresenta as variáveis do modelo de pesquisa adotado neste estudo, com os respectivos instrumentos utilizados para a coleta de dados, bem como questões correspondentes utilizadas para análise dos mesmos.

Quadro 2 – Modelo de Pesquisa

Variável 1 – suporte organizacional			
Objetivos específicos	Itens	Instrumento	Análise dos dados
Identificar a percepção dos gestores sobre o impacto das palestras motivacionais	Suporte organizacional percebido pelos Diretores e Gerente Geral das áreas administrativa, Vendas Varejo e Vendas Atacado	Entrevistas – Apêndice 2: questões 3 a 8	Análise de conteúdo
	Natureza da participação nas palestras	Questionário – Apêndice 1: questão 24	Estatística univariada
	Divulgação e importância do evento	Questionário – Apêndice 1: questão 26 e 27	Estatística univariada
Variável 2 – características do treinamento			
Caracterizar as palestras realizadas no ano de 2010	Descrição das palestras realizadas: data, carga horária, total de participantes em cada palestra, objetivo principal das Palestras	Documentos DRH	Análise de conteúdo
Identificar como foram realizadas as etapas do treinamento	Levantamento de necessidades, Planejamento e execução dos eventos	Entrevista - Apêndice 2: questão 1 e 2 Dados secundários: Documentos DRH	Análise de conteúdo
Variável 3 – perfil dos treinandos			
Caracterizar as palestras realizadas no ano de 2010	Dados pessoais	Questionário Apêndice.1: questões 29 a 31	Estatística univariada
	Dados funcionais	Questionário Apêndice.1: questões 32 a 34	
	Interesse e motivação em participar das palestras	Questionário Apêndice1: questão 28	
	Quantas palestras participou em 2010	Questionário Apêndice 1: questão 25	

Variável 4 – Reação

Identificar como foram realizadas as avaliações dos eventos	Avaliação de reação das Palestras	Dados secundários Resultado dos formulários	Estatística univariada
---	-----------------------------------	---	------------------------

Variável 5 – aprendizagem: não utilizada neste estudo

Variável 6 – suporte a transferência

Identificar a percepção dos participantes sobre o impacto das palestras motivacionais, utilizando o modelo Impact	Fatores situacionais de apoio	Questionário Apêndice 1: questões 12 a 17	Estatística univariada, bivariada e multivariada
	Suporte material	Questionário Apêndice 1: questões 18	
	Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos	Questionário Apêndice 1: questões 19 a 23 Entrevista Apêndice 2: questões 9 a 13	Análise de conteúdo

Variável 7 – Impacto do treinamento no trabalho

Comparar a percepção dos participantes e dos gestores sobre o impacto das palestras motivacionais, utilizando o modelo Impact	Efeito das palestras sobre o desempenho, motivação e atitudes	Questionário Apêndice 1: questões 1 a 11 Entrevista Apêndice 2: questões 14 e 15	Estatística univariada, bivariada e multivariada Análise de conteúdo
---	---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desta metodologia, foi realizado o estudo empírico, cujo resultado é apresentado no próximo capítulo.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo, são apresentados, inicialmente, os dados referentes às palestras motivacionais realizadas no ano de 2010, por meio da análise das variáveis do processo de treinamento: levantamento de necessidades, planejamento e execução e avaliação. Após, são apresentadas as percepções dos participantes e dos gestores sobre o impacto das palestras no trabalho, considerando os componentes do modelo IMPACT. São discutidos os resultados dos questionários aplicados aos participantes, complementados pelas entrevistas realizadas com os gestores, segundo os objetivos específicos definidos para esta dissertação.

4.1 Caracterização das palestras motivacionais realizadas na GSH

Conforme dados documentais, complementados pela observação da pesquisadora e entrevistas, verifica-se que a empresa promove, periodicamente, treinamentos internos e externos, para a capacitação ou aprimoramento técnico e comportamental dos funcionários. O documento Relatório dos Treinamentos Realizados em 2010, evidenciou que no ano de 2010, ocorreram 76 eventos, incluindo palestras e outros treinamentos na área técnica ou comportamental, com um total de 1.118 participantes e 7.166 horas de treinamentos, correspondendo a 6,4 horas de treinamento por participante. O total de horas de treinamento para os funcionários da GSH, apesar de demonstrar que existe realmente uma prática dos eventos na empresa, está muito abaixo dos dados apresentados na pesquisa “O Retrato do Treinamento no Brasil 2008/2009” (O RETRATO..., [2009]). Essa pesquisa revela que o número médio de horas anuais de treinamento por trabalhador no Brasil foi 38,8 h/a. Conforme evidenciado nas entrevistas realizadas com dois diretores, apesar de ser uma prática da empresa investir em treinamentos, a frequência desses eventos poderia ser ainda maior.

Conforme dados de observações da pesquisadora, a empresa GSH é uma empresa familiar completando 50 anos de existência em 2011. Em 2009 e 2010, tem desenvolvido um trabalho junto a uma consultoria externa, buscando melhor redefinir ou aprimorar suas estratégias para manutenção e desenvolvimento dos serviços e produtos oferecidos, bem como maior profissionalização das equipes de trabalho.

Foi realizada a contratação de um Diretor sem vínculo familiar para atuar nesta nova estrutura proposta e melhoria das práticas de gestão, principalmente na área comercial em busca de melhores resultados, uma vez que as metas nem sempre estão sendo atingidas. Este processo não estava consolidado quando da realização da pesquisa sobre o impacto das palestras motivacionais. Porém, existia um projeto para realização de uma pesquisa de clima para identificar itens de satisfação e insatisfação que podem estar comprometendo os resultados da empresa e retenção de profissionais, considerando que além das mudanças previstas na estrutura, observa-se que existia uma grande rotatividade de profissionais no período avaliado.

Conforme observação da pesquisadora, pode-se inferir que as mudanças ocorridas da empresa GSH pode estar interferindo na frequência e demandas de treinamentos em todas as áreas, referente ao período avaliado, uma vez que as estratégias de gestão não estavam ainda consolidadas.

Nas seções seguintes, serão apresentados os dados referentes às etapas do processo de treinamento para a realização das palestras, coletados a partir de documentos do Departamento de Recursos Humanos, complementados pelas entrevistas com os gestores.

4.1.1 Etapa de levantamento de necessidades

Os dados sobre o levantamento de necessidade de treinamento foram coletados a partir do formulário utilizado pela GSH para todos os eventos de treinamento, denominado Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) (Anexo 1), e nas respostas dos entrevistados às questões 1 e 2 do roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice 2.

O formulário LNT é preenchido anualmente por todos os líderes imediatos e demais gestores da empresa, no último bimestre do ano, após a avaliação de desempenho que é realizada na empresa com todos os funcionários no mesmo período. O LNT é encaminhado para o Departamento de Recursos Humanos para análise. Segundo as informações dos entrevistados, a responsabilidade sobre o LNT não está muito bem definida, havendo uma variação nas respostas dos cinco entrevistados:

O líder é o responsável pela identificação das necessidades (Entrev. 1).

Para os supervisores, cabe ao gerente geral da área e para os mecânicos e vendedores, cabe ao supervisor dos mesmos (Entrev. 2).

A direção da empresa e o Departamento de Recursos Humanos, com análise sobre quem deve participar de cada palestra (Entrev. 3).

O correto seria os gerentes, porém na maioria das vezes ocorre com a diretoria (Entrev.4).

Gerente, Departamento de Recursos Humanos e Diretoria (Entrev. 5).

Observa-se o predomínio de que o líder imediato seja o responsável por identificar a necessidade de sua equipe. Entretanto, na GSH, há um compartilhamento das responsabilidades do LNT. O RH analisa a demanda de treinamento, encaminhada pelos líderes imediatos dos demandantes. Verifica a real necessidade do evento, a possível data e carga horária, entidade ou profissional indicado para a realização, natureza do treinamento (evento interno ou externo), bem como identifica quais funcionários que deverão participar.

As necessidades de treinamento são registradas no Plano Anual de Treinamentos (GSH, 2010), enviado até o mês de janeiro do ano seguinte, para análise e aprovação da Diretoria. Os treinamentos definidos pela empresa, normalmente, são realizados no período de fevereiro a novembro de cada ano, exceto quando ocorre algum encontro dos líderes no mês de dezembro, momento no qual a empresa aproveita para desenvolver algum treinamento ou palestra com temas necessários e adequados.

A forma como o LNT é realizado na GSH não corresponde totalmente ao preconizado na literatura pesquisada, em relação à primeira fase do processo, que tem como objetivo fazer o diagnóstico e o prognóstico das necessidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), considerando fatores organizacionais, extraorganizacionais, fatores individuais e fatores relacionados às tarefas. Essa etapa permite a identificação dos *gaps*, visando transformar essas

necessidades em objetivos instrucionais, o que facilita a definição das ações de aprendizagem (BORGES-ANDRADE E MAGALHÃES; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; DESSLER, 2003).

No formulário LNT de 2009, apresentado no ANEXO1, foram solicitadas Palestras Motivacionais para as equipes de líderes, auxiliares e analistas administrativos e para a equipe de vendas internas e externas da empresa. As justificativas que constam no LNT correspondem aos dados identificados nas entrevistas com os gestores, evidenciando ter como objetivos a melhoria da motivação, comprometimento e atitudes, ou seja, o aprimoramento das competências comportamentais. Os dados coletados nas entrevistas com os gestores indicam que os objetivos principais para a participação dos funcionários da empresa GSH nas Palestras Motivacionais são:

Adquirir experiência, maturidade, competência e motivação para vendas (Entrev. 1).

Motivar o funcionário, abrir a visão, ver os problemas de outra forma e transformar em soluções (Entrev. 2).

Criar um momento de satisfação para as pessoas, adquirir algo que irá agregar para as pessoas, mesmo que seja apenas no momento (Entrev. 3).

Melhorar o clima e integração dos funcionários, profissionalização (Entrev. 4).

Energizar as pessoas, motivar, sair da mesmice (Entrev. 5).

Portanto, analisando-se o formulário e as falas dos entrevistados, verifica-se que o LNT realizado na GSH, não foca os diferentes níveis de análise necessários, respondendo especificamente às demandas das chefias. Não foram consideradas as necessidades no nível individual, das tarefas ou do organizacional.

No nível individual, que avaliaria quais funcionários realmente precisariam do treinamento, o fator determinante foi a indicação das chefias e não a análise da solicitação e sua relação com o problema e com a tarefa exercida. O nível de exame das tarefas, que visa analisar a capacidade do indivíduo de exercê-las, não foi considerado para a análise da solicitação. No nível organizacional, que foca causas

e propõe soluções para os problemas levantados, não foram detectadas as situações que indicassem um potencial crescimento e desenvolvimento da organização. Os fatores extraorganizacionais, como mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, ecológicas, entre outras, que afetam a vida da organização, seus negócios ou serviços também não foram considerados nessa análise.

Portanto, pode-se concluir que, na empresa GSH, a realização de Palestras Motivacionais responde às demandas específicas das chefias, não sendo identificados dados que confirmem a necessidade da realização dos eventos em nível individual, da tarefa ou organizacional. Percebe-se que os eventos foram direcionados às equipes ou funcionários de forma mais individualizada, buscando preencher lacunas de deficiência comportamental, sem um propósito organizacional mais amplo, que permitisse, posteriormente, avaliar o seu impacto no trabalho. Conclui-se que o LNT da empresa GSH apresentou falhas, por não considerar os diferentes níveis de análise, de forma a embasar o seu desenvolvimento e a permitir a avaliação dos resultados, apesar de constar na avaliação de reação dos participantes das palestras, percepção positiva quanto à importância das palestras motivacionais, evidenciada nesta dissertação na seção avaliação do treinamento.

4.1.2 Etapa de planejamento e execução

Analisando o LNT e o Plano Anual de Treinamento (GSH, 2010) para realização em 2010, da empresa GSH, foi possível identificar o planejamento dos treinamentos e, em especial, das palestras motivacionais. O Plano Anual de Treinamento (GSH, 2010), refere-se a um documento com dados extraídos a partir do LNT, analisado e assinado pela Diretoria, para realização na gestão de treinamento de cada ano. O documento contempla o título do evento, data prevista para realização, entidade ou instrutor, participantes individuais ou identificação da equipe, quando se tratar de evento direcionado a todos, bem como informações sobre como o evento será realizado, se interno ou externo. No planejamento não é citado o valor para cada evento ou orçamento direcionado aos treinamentos de forma geral. Tal situação dificulta uma possível análise dos resultados dos eventos em relação aos investimentos realizados.

As datas para os eventos são previamente definidas quando do LNT. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos o gerenciamento do plano para fazer cumprir e/ou fazer adequações necessárias, em função de cenários ou mudanças ocorridas na empresa que exijam alterações nos processos de forma geral, como exemplo: mudança de líderes imediatos ou gerente geral de área, Diretoria, redução de vendas que possam comprometer a liberação de verba para investimento em treinamentos, etc.

O Plano Anual de Treinamento (GSH, 2010) indicou que as palestras deveriam ser conduzidas por palestrantes externos. Observou-se que o conteúdo das palestras motivacionais focou em algum exemplo de superação, utilizando de recursos como músicas, danças, atividades para energizar os participantes e vídeos ilustrativos. Esses recursos, somados ao perfil dos palestrantes (motivador), buscavam despertar a “motivação” e possível mudança de comportamento nos participantes.

A pesquisadora desta dissertação ocupa o papel de pesquisadora participante, atuando como Coordenadora do Departamento de Recursos Humanos da empresa GSH. Assim, foi possível identificar algumas informações que possibilitam um melhor entendimento do planejamento das Palestras Motivacionais, além das evidências, através dos documentos apresentados:

- a) a definição por palestrantes externos foi uma decisão do Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com a Diretoria. Essa opção se deu em função da possibilidade de utilização no conteúdo das palestras, de exemplos e situações fora da rotina da empresa, proporcionando uma reflexão e um outro olhar para o comportamento, para melhorar nos resultados do trabalho, por meio da motivação, atitudes mais positivas e comprometimento com o trabalho. Para tal situação, os palestrantes contratados, além de conhecer do mercado de trabalho, no que diz respeito à área comercial, em especial vendas, deveriam ter uma postura e linguagem motivadora, com exemplos práticos para não apenas prender a atenção dos participantes no momento das palestras, mas contribuir com a reflexão sobre como estar motivado,

encantar o cliente, melhorar relações para obter melhores resultados para a empresa;

- b) a contratação dos palestrantes teve como critérios a análise de um cadastro de profissionais que já realizaram trabalhos para a empresa, bem como indicações de outros empresários ou profissionais, entidades que mantém contato com a Diretoria, Departamento de Recursos Humanos e Gestores da empresa. Cada um contribuiu, sugerindo nomes ou entidades que pudessem apresentar uma proposta para análise do Departamento de Recursos Humanos e Diretoria. O Departamento de Recursos Humanos se encarregou de buscar referências dos profissionais em trabalhos realizados em outras empresas ou instituições de ensino, verificando a percepção dos participantes e contratantes dos mesmos após a realização das palestras; e
- c) na empresa GSH, no Plano Anual de Treinamento (GSH, 2010), não existe um custo pré-determinado para as palestras, sendo definido por análises entre o Departamento de Recursos Humanos e Diretoria, quando da realização dos eventos. As palestras citadas, nesta dissertação, não seguiram um valor único. Constam nos registros que os valores pagos aos palestrantes foram de R\$800,00, R\$4.000,00, R\$10.000,00, além de uma palestra externa no valor de R\$70,00 por participante. Além desses valores, existiram os custos com o local, equipamentos, refeições, transportes e hospedagem, quando necessário, para os palestrantes e participantes.

No Plano Anual de Treinamento (GSH, 2010), foi possível identificar os dados sobre a realização das palestras motivacionais. Das quatro palestras realizadas em 2010, três fizeram parte de treinamentos mais amplos que buscavam a capacitação e aprimoramento de competências dos profissionais envolvidos, segundo os respectivos cargos ocupados.

A primeira palestra, realizada em 06 de fevereiro de 2010, foi proferida por uma palestrante externa com graduação em Psicologia, especialização em Consultora Organizacional e experiência como instrutora de treinamentos na área comportamental, abordando o tema motivação. Foram utilizadas as seguintes técnicas: exposição do tema, vídeos ilustrativos e atividades vivenciais. O evento foi realizado para 42 funcionários administrativos das diversas unidades da empresa

GSH. Teve a duração de uma hora e trinta minutos, fazendo parte do *Workshop* Desenvolvimento de Equipes, cuja carga horária total foi de seis horas.

A segunda palestra, realizada no dia 27 de março de 2010, com o palestrante externo, graduado em Comunicação Social e especializado em temas como motivação, vendas, atendimento ao cliente e liderança, abordou o tema Motivação, utilizando as mesmas técnicas e recursos citados na primeira palestra, com duração de uma hora e vinte minutos, contando com 28 participantes. Fez parte do Programa de Capacitação Comercial para equipe de vendedores, cuja carga horária total foi de oito horas.

A terceira palestra realizada no dia 24 de agosto de 2010, foi um evento externo, ou seja, uma turma aberta para um público em geral da cidade de Sete Lagoas, com o tema Atitudes Transformadoras e Fidelização Mágica dos Clientes. Foi proferida por palestrante graduado como médico ortopedista e palestrante motivacional. Teve a duração de duas horas, utilizando, além das técnicas citadas nas demais palestras, mágicas, com participação interativa da plateia. Participaram desse evento nove funcionários da empresa GSH, líderes das áreas administrativa e comercial. Todos os líderes que atuam em Sete Lagoas foram convidados e estimulados a participar do evento, para tornarem-se multiplicadores do tema, repassando para suas equipes o conteúdo, após a palestra. Porém, nem todos manifestaram interesse ou disponibilidade para participar da palestra.

A quarta palestra fez parte do Encontro Gerencial realizado com os líderes das áreas administrativa e comercial, no período de 01 a 04 de dezembro de 2010. A palestra foi proferida por palestrante graduado em Administração de Empresas, especialização em Qualidade e Produtividade e Dinâmica de Grupos. O tema da palestra motivacional, Atitudes que Geram Resultados, ocorreu no último dia do evento, com duração de duas horas, para um total de 48 participantes. Utilizou, também, de exposição do tema, vídeos ilustrativos e atividades vivenciais para energizar os participantes.

Portanto, foram quatro palestras, com um total de 127 participantes, considerando que 26 funcionários participaram em mais de uma palestra.

Os dados apresentados indicam que o planejamento e execução envolveram a quem deveria ser treinado, quem iria treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando e para que treinar. Não foram apresentadas evidências sobre quanto treinar, considerando a carga horária adequada às palestras e a relação com os objetivos propostos. Diante desses dados, conclui-se que o planejamento ficou incompleto, conforme apontam Abbad, Nogueira e Walter (2006); Abbad e Borges-Andrade (2004); Abbad *et al.* (2006), no que diz respeito à realização plena do planejamento, como etapa importante do processo de treinamento. Conforme já identificado, as falhas no LNT geraram falhas também no planejamento e execução do treinamento.

A seção seguinte, apresenta a etapa de avaliação do treinamento, em seus diversos níveis.

4.1.3 Etapa de avaliação do treinamento

Das modalidades de avaliação preconizadas por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) – avaliação de reação, de aprendizagem, de comportamento e de resultados – somente a avaliação de reação foi realizada pela Empresa GSH, ao final dos quatro eventos. Em palestras motivacionais, não se utiliza a avaliação de aprendizagem ou conteúdo, uma vez que se refere aos testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso. Nessas palestras, não existe um conteúdo ou uma aprendizagem a ser testado, mas atitudes e comportamentos a serem mudados a curto, médio e longo prazo.

A empresa GSH realiza, após cada evento, a Avaliação de Reação, utilizando o formulário apresentado no Anexo 3. São questões respondidas pelos participantes, verificando o nível de comunicação do instrutor; integração entre os participantes, contribuindo para a troca de experiências; conteúdo e apresentação dos assuntos, de forma a facilitar a aprendizagem; domínio do instrutor sobre o assunto do treinamento; possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento, no desenvolvimento do trabalho; qualidade dos recursos instrucionais, tais como quadro, *flip chart*, apostilas, filmes, dinâmicas. Avalia-se, também, o desenvolvimento e organização do evento, considerando o local de realização e

infraestrutura; número de participantes em relação ao aproveitamento do evento; e carga horária e organização geral do treinamento. Para cada item é atribuído uma nota de 0 a 10, de acordo com os conceitos: 0 a 3 = Ruim; 4 a 6 = Regular; 7 a 8 = Bom; e 9 a 10 = Ótimo.

Ao final do questionário, há uma questão aberta, para verificar se o treinando considera que o treinamento tenha atingido os objetivos propostos, podendo fazer críticas e/ou apresentar sugestões.

Os resultados das avaliações aplicadas, ao final de cada Palestra Motivacional, são apresentados na TAB. 1, por meio da nota média apurada das respostas para cada item e palestra.

Tabela 1 – Resultados da avaliação de reação às palestras motivacionais

Questões	Primeira Palestra	Segunda Palestra	Terceira Palestra	Quarta Palestra
Comunicação do Instrutor	10,0	9,9	7,0	9,9
Integração entre os participantes	10,0	9,9	5,0	9,9
Conteúdo e apresentação dos assuntos	9,9	9,9	7,0	9,8
Domínio do instrutor	10,0	10,0	7,0	9,9
Possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos	10,0	10,0	7,0	9,9
Qualidade dos recursos auxiliares	9,7	10,0	7,0	9,8
Local de realização das palestras	9,5	9,6	9,0	9,7
Número de participantes	9,0	9,3	7,0	9,9
Carga Horária	9,0	9,6	7,0	9,6
Organização geral das palestras	9,5	9,8	7,0	9,8
Média geral	9,7	9,8	7,0	9,8

Fonte: Dados secundários da pesquisa.

Os dados TAB. 1 indicam que a primeira Palestra Motivacional, assim como a segunda e a quarta, foram avaliadas, em todos os itens, com conceito ótimo, obtendo média 9,7; 9,8; e 9,8, respectivamente. A terceira palestra, realizada externamente, apresentou o conceito bom na avaliação dos participantes, obtendo média 7,0. O único item avaliado como ótimo foi o local de realização. Apenas um participante informou que a palestra foi bem elaborada, porém, o tempo proposto não foi adequado ao conteúdo, em função das informações a serem discutidas. Tal fato comprometeu a qualidade da palestra.

Na questão aberta, referente à avaliação, a maioria dos participantes elogiou o evento, sugerindo que ocorra com maior frequência, durante o ano. Um participante além de elogiar, ressaltou que espera que todos pratiquem o que foi aprendido, referindo-se à primeira palestra.

Diante dos dados da avaliação de reação, conclui-se que, na maioria dos eventos, a organização e a escolha dos palestrantes foram consideradas positivas.

Na próxima seção, apresenta-se a análise da confiabilidade e unidimensionalidade das escalas aplicadas, por meio do questionário, aos 79 participantes das palestras motivacionais.

4.2 Análise da confiabilidade e da unidimensionalidade das escalas

Para essa análise, considerou-se a escala de Suporte à Transferência, avaliado por três dimensões: fatores situacionais de apoio, consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos e suporte material. E, também, a escala de Impacto das palestras no trabalho, que caracteriza os efeitos produzidos pelas palestras nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura para mudanças nos processos de trabalho.

Na avaliação da consistência interna dos Fatores situacionais de apoio do construto Suporte à Transferência, o item “Os prazos de realização do trabalho dificultam a aplicação do que aprendi nas palestras” teve o seu sentido invertido, de tal maneira que quanto maior o grau de concordância, mais positivo é a avaliação. O Alfa de Cronbach geral foi de 0,73, como pode ser observado na TAB. 2.

Tabela 2 – Fatores situacionais de apoio: consistência interna

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi nas palestras	0,76
O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi nas palestras	0,63
Os prazos de realização do trabalho dificultam a aplicação do que aprendi nas palestras*	0,84

Meu líder imediato tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades relacionadas à aplicação na prática do que aprendi nas palestras	0,61
Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu líder imediato a aplicar no meu trabalho o que aprendi nas palestras	0,61
O meu líder imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras	0,59
GERAL	0,73

Fonte: Dados da pesquisa.

*O item teve ser sentido invertido

Com a retirada do referido item 14 do construto, o nível de consistência interna sobe para 0,84. Apesar de tal fato, procedeu-se a avaliação da unidimensionalidade do construto, visto que o valor de 0,734, para o Alfa de Cronbach, mostra-se satisfatório, conforme descrito por Malhotra (2001).

Na avaliação da unidimensionalidade, verificou-se a existência de dois componentes. Verificando os coeficientes encontrados no componente 1, observa-se que o item 14, “Os prazos de realização do trabalho dificultam a aplicação do que aprendi nas palestras”, que teve o seu sentido invertido, possui o valor mais baixo (0,253), como pode ser visto na TAB. 3.

Tabela 3 – Fatores situacionais de apoio: unidimensionalidade

	Componente	
	1	2
Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi nas palestras	0,388	0,738
O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi nas palestras	0,810	0,058
Os prazos de realização do trabalho não dificultam a aplicação do que aprendi nas palestras*	0,253	0,760
Meu líder imediato tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades relacionadas à aplicação na prática do que aprendi nas palestras	0,882	-0,245
Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu líder imediato a aplicar no meu trabalho o que aprendi nas palestras	0,863	-0,177
O meu líder imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras	0,871	-0,179

Fonte: Dados da pesquisa.

Com supressão do item, observou-se a existência da unidimensionalidade (a variância extraída da componente é de 62,2%) e, ainda, um aumento no Alfa de Cronbach de 0,73 para 0,84 (TAB. 4). A dimensão foi, então, validada.

Tabela 4 – Fatores situacionais de apoio: unidimensionalidade com itens restantes

	Componente
	1
Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi nas palestras	0,357
O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi nas palestras	0,811
Meu líder imediato tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades relacionadas à aplicação na prática do que aprendi nas palestras	0,890
Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu líder imediato a aplicar no meu trabalho o que aprendi nas palestras	0,870
O meu líder imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras	0,880

Fonte: Dados da pesquisa.

Acredita-se que o fato do sentido da afirmativa ser invertido em relação aos demais itens do construto, sua avaliação se mostrou complexa para os entrevistados, o que fez com que tal item prejudicasse a consistência interna e a unidimensionalidade.

Quanto à consistência interna do construto Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos, observa-se um Alfa de Cronbach de 0,851. Nenhum item retirado da dimensão promoverá o aumento em tal valor. Com isso, todos os itens foram mantidos no construto, conforme TAB. 5.

Tabela 5 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: consistência interna

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Minhas sugestões em relação ao que aprendi nas palestras são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	0,84
As minhas tentativas em aplicar o que foi aprendido nas palestras são percebidas	0,84
Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho os conhecimentos adquiridos nas palestras	0,79
Meu líder imediato me orienta quanto tenho dificuldades em aplicar o que aprendi nas palestras	0,81
Meu líder imediato me chama a atenção quando não utilizo os conhecimentos adquiridos na palestra	0,81

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao avaliar a unidimensionalidade, verificou-se a existência de um só componente com 63,0% da variância extraída. Com base nos resultados da consistência interna e da avaliação da unidimensionalidade, todos os itens foram mantidos no construto, conforme TAB. 6.

Tabela 6 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: unidimensionalidade

	Componente
	1
Minhas sugestões em relação ao que aprendi nas palestras são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	0,737
As minhas tentativas em aplicar o que foi aprendido nas palestras são percebidas	0,748
Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho os conhecimentos adquiridos nas palestras	0,869
Meu líder imediato me orienta quanto tenho dificuldades em aplicar o que aprendi nas palestras	0,806
Meu líder imediato me chama a atenção quando não utilizo os conhecimentos adquiridos na palestra	0,801

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando-se o constructo Suporte à transferência, formado pelas dimensões: fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos, encontrou-se um Alfa de Cronbach de 0,754 (TAB. 7), que se mostra adequado. A unidimensionalidade também foi atestada, conforme pode ser verificado na TAB. 8, demonstrando a adequação da escala.

Tabela 7 – Suporte à transferência: consistência interna

	Alfa de Cronbach se item for retirado
Fatores situacionais de apoio	0,549
Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos	0,575
Suporte material	0,855

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 – Suporte a transferência: unidimensionalidade

	Componente
	1
Fatores situacionais de apoio	0,897
Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos	0,887
Suporte material	0,671

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto impacto é composto por 11 itens medidos em escala de Likert de cinco pontos. De forma similar ao avaliado para a escala de Suporte à transferência, procedeu-se a avaliação de sua consistência interna. O valor do Alfa de Cronbach encontrado foi 0,896, ou seja, um bom nível de consistência interna (TAB. 9).

Tabela 9 – Impacto: consistência interna

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi apresentado nas palestras	0,896
Eu aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi apresentado nas palestras	0,894
O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar os conhecimentos adquiridos nas palestras	0,878
Eu me lembro bem do conteúdo das palestras	0,899
Eu executo o meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi nas palestras	0,880
A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após participar as palestras	0,882
A minha participação nas palestras serviu para aumentar minha motivação para o trabalho	0,882
A minha participação nas palestras aumentou minha autoconfiança	0,881
Tenho sugerido com mais frequência mudanças na rotina de trabalho após minha participação nas palestras	0,878
Eu estou mais receptivo(a) as mudanças no trabalho depois que participei das palestras	0,885
Estas palestras beneficiaram meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades ou atitudes	0,891

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, a unidimensionalidade não é atestada, como pode ser verificado na TAB. 10. Existem itens com cargas fatoriais altas em mais de um fator, como é o exemplo do item “Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi apresentado nas palestras”, que possui a carga fatorial 0,517 para o componente 1 e 0,536 para o componente 2.

Tabela 10 – Impacto: unidimensionalidade

	Componentes	
	1	2
Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi apresentado nas palestras	0,517	0,536
Eu aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi apresentado nas palestras	0,547	0,449
O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar os conhecimentos adquiridos nas palestras	0,830	0,021
Eu me lembro bem do conteúdo das palestras	0,438	0,550
Eu executo o meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi nas palestras	0,787	-0,143
A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após participar as palestras	0,762	0,229
A minha participação nas palestras serviu para aumentar minha motivação para o trabalho	0,765	-0,209
A minha participação nas palestras aumentou minha autoconfiança	0,780	-0,110
Tenho sugerido com mais frequência mudanças na rotina de trabalho após minha participação nas palestras	0,837	-0,073
Eu estou mais receptivo(a) as mudanças no trabalho depois que participei das palestras	0,727	-0,309
Estas palestras beneficiaram meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades ou atitudes	0,634	-0,492

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, procedeu-se a subdivisão da escala de impacto nas três subdimensões descritas teoricamente – Desempenho, Motivação e Autoconfiança e abertura para mudanças – para, então, analisá-las.

Quanto à consistência interna da escala Impacto das palestras no desempenho do trabalho, considerando a dimensão desempenho, observou-se um Alfa de Cronbach de 0,81. Observa-se, na TAB. 11, que a retirada de qualquer item que compõe a dimensão desempenho não aumentará o nível de consistência interna.

Tabela 11 – Desempenho: consistência interna

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi apresentado nas palestras	0,79
Eu aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi apresentado nas palestras	0,80
O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar os conhecimentos adquiridos nas palestras	0,75
Eu me lembro bem do conteúdo das palestras	0,81
Eu executo o meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi nas palestras	0,77
A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após participar as palestras	0,74

Fonte: Dados da pesquisa

A unidimensionalidade, por sua vez, foi, também, atendida e o fator encontrado explica 51,6% da variância extraída. Tal resultado é apresentado na TAB. 12.

Tabela 12 – Desempenho: unidimensionalidade

	Componente
	1
Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi apresentado nas palestras	0,656
Eu aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi apresentado nas palestras	0,635
O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar os conhecimentos adquiridos nas palestras	0,823
Eu me lembro bem do conteúdo das palestras	0,542
Eu executo o meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi nas palestras	0,762
A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após participar as palestras	0,843

Fonte: Dados da pesquisa.

A motivação é medida através de apenas um item: “A minha participação nas palestras serviu para aumentar minha motivação para o trabalho”. Por esse motivo, não se justificou avaliação de consistência interna e unidimensionalidade.

Para a dimensão Autoconfiança e abertura para mudanças, o O Alfa de Cronbach encontrado foi de 0,82 e a retirada de qualquer dos itens não aumentará tal valor. Tal fato pode ser confirmado na TAB. 13.

Tabela 13 – Autoconfiança e abertura para mudanças: consistência interna

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
A minha participação nas palestras aumentou minha autoconfiança	0,77
Tenho sugerido com mais frequência mudanças na rotina de trabalho após minha participação nas palestras	0,74
Eu estou mais receptivo(a) as mudanças no trabalho depois que participei das palestras	0,76
Estas palestras beneficiaram meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades ou atitudes	0,82

Fonte: Dados da pesquisa.

A unidimensionalidade foi atestada (TAB.14) e a variância extraída correspondente à dimensão definida é de 65,40%.

Tabela 14 – Autoconfiança e abertura para mudanças: unidimensionalidade

	Componente
	1
A minha participação nas palestras aumentou minha autoconfiança	0,81
Tenho sugerido com mais frequência mudanças na rotina de trabalho após minha participação nas palestras	0,86
Eu estou mais receptivo(a) as mudanças no trabalho depois que participei das palestras	0,83
Estas palestras beneficiaram meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades ou atitudes	0,72

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando-se a escala Impacto, tanto a consistência interna (Alfa de Cronbach igual a 0,837 – TAB. 15) quanto a unidimensionalidade (TAB. 16) foram atestadas. A variância extraída, no caso da dimensão encontrada, é de 77,9%.

Tabela 15 – Impacto: consistência interna

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Desempenho	0,82
Motivação	0,82
Autoconfiança e abertura para mudanças	0,68

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 16 – Impacto: unidimensionalidade

	Componente
	1
Desempenho	0,855
Motivação	0,867
Autoconfiança e abertura para mudanças	0,923

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, a partir da análise da confiabilidade e da unidimensionalidade, pode-se concluir que as escalas Suporte à transferência e Impacto se mostram adequadas, não sendo necessário retirar qualquer item. A escala Impacto não funcionou como previsto no modelo IMPACT e, assim, foi necessário efetuar a subdivisão nas três subdimensões descritas teoricamente – Desempenho, Motivação e Autoconfiança e abertura para mudanças.

O modelo IMPACT para avaliação da percepção dos participantes e gestores sobre o impacto das palestras motivacionais, nesta dissertação, foi reduzido, para se adequar ao evento palestras. O modelo IMPACT foi apresentado por Abbad (1999), considerando sete componentes para avaliar o impacto no trabalho, referente aos treinamentos mais técnicos e não comportamentais. Porém, os componentes utilizados no modelo, conforme análise, nesta seção, também permitem avaliar o impacto das palestras motivacionais no trabalho.

Pôde-se concluir que as escalas apresentadas foram adequadas, apresentando confiabilidade interna, com um Alfa de Cronbach superior a 0,60, valor recomendado por Malhotra (2001), devendo-se retirar somente a questão 14, “Os prazos de realização do trabalho dificultam a aplicação do que aprendi nas palestras”. Os resultados confirmam a escala desenvolvida por Abbad (1999), complementada pelo modelo utilizado por Salvador (2009) e adaptada para fins desta pesquisa, nos seguinte componentes:

- a) suporte à transferência, que exprime a opinião do participante do treinamento, a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz no trabalho das novas habilidades adquiridas no treinamento; e
- b) impacto do treinamento no trabalho, como último componente do modelo, correspondendo ao impacto do treinamento no trabalho, definido como a autoavaliação feita pelo próprio participante sobre os efeitos produzidos pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho.

Dos demais componentes do modelo, somente a avaliação de aprendizagem não foi utilizada, por não se aplicar a palestras motivacionais, cujo foco não é aprendizagem de conteúdos teóricos, mas sim, a mudança de comportamento. Esses componentes foram avaliados por meio de dados secundários, de dados oriundos da pesquisa participante e das entrevistas realizadas com os gestores. Segue, abaixo, a descrição desses componentes:

- a) percepção de suporte organizacional, que identifica a opinião dos participantes sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento;
- b) características do treinamento, que corresponde ao tipo ou área de conhecimento do curso, duração, objetivo principal, origem institucional, escolaridade e desempenho do instrutor e entrosamento do mesmo com os treinandos, já apresentados na seção anterior;
- c) características da clientela, que significa o conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais, relativas aos participantes dos treinamentos analisados, que será apresentado na seção seguinte; e
- d) reação, que é a opinião do participante do treinamento sobre a programação, apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor, apresentado na seção 4.1.3.

Os dados coletados, a partir do modelo IMPACT, serão apresentados nas seções seguintes.

4.3 Perfil dos treinandos ou características da clientela

A partir das respostas dos 79 questionários aplicados, apresenta-se, na TAB. 17, o conjunto de informações demográficas, conforme preconizado pelo modelo IMPACT:

Tabela 17 – Perfil dos treinandos

Informações	Descrição	Frequência	Percentual
Gênero	Masculino	47	59,50%
	Feminino	31	39,20%
	Nr	1	1,30%
	Total	79	100,0%
Faixa etária	Até 20 anos	2	2,50%
	De 21 a 25 anos	9	11,40%
	De 26 a 30 anos	25	31,60%
	De 31 a 35 anos	8	10,10%
	De 36 a 40 anos	12	15,20%
	De 41 a 45 anos	12	15,20%
	De 46 a 50 anos	3	3,80%
	De 51 a 55 anos	6	7,60%

Informações	Descrição	Frequência	Percentual
	De 56 a 60 anos	1	1,3%
	Acima de 60 anos	1	1,3%
	Total	79	100,0%
Último curso que concluiu?	Ensino fundamental	3	3,8%
	Ensino médio	28	35,4%
	Ensino superior	32	40,5%
	Especialização/MBA	8	10,1%
	Mestrado	2	2,5%
	Gestão Financeira	1	1,3%
	Desenho Arquitetônico	1	1,3%
	Inglês básico	1	1,3%
	Técnico em Administração	1	1,3%
	Nr	2	2,5%
Total	79	100,0%	
Cargo	Auxiliar ou Analista Administrativo	28	35,4%
	Vendedor Interno/Externo	18	22,8%
	Líder Vendas Varejo	12	15,2%
	Líder Área Administrativa	11	13,9%
	Líder Vendas Atacado	10	12,7%
	Total	79	100,0%
Tempo no cargo atual	Até 11 meses	7	8,9%
	De 1 a 5 anos	47	59,5%
	De 5 a 10 anos	16	20,3%
	De 10 a 15 anos	4	5,1%
	De 15 a 20 anos	5	6,3%
Total	79	100,0%	
Tempo de trabalho na empresa	Até 11 meses	6	7,6%
	De 1 a 5 anos	47	59,5%
	De 5 a 10 anos	13	16,5%
	De 10 a 15 anos	8	10,1%
	De 15 a 20 anos	4	5,1%
	De 20 a 25 anos	1	1,3%
Total	79	100,0%	
Considerou positiva a participação nas palestras?	Sim	78	98,7%
	Nr	1	1,3%
	Total	79	100,0%
Porque considerou positiva a participação nas palestras? (questão aberta)	Agregar mais conhecimento	34	43,0%
	Motivação	15	19,0%
	Contribui com o crescimento profissional	7	8,9%
	Ajuda-me a estabelecer objetivos para o meu trabalho e lidar com minha equipe	5	6,3%
	Dar sequência ao trabalho de forma prazerosa e produtiva	3	3,8%
	Traz experiências para colocar em prática	2	2,5%
	Reciclagem	2	2,5%

Informações	Descrição	Frequência	Percentual
	A palestra foi proveitosa	2	2,5%
	Foram discutidas estratégias e formas para o cumprimento de metas e resultados	2	2,5%
	Dar mais valor as mínimas coisas do dia a dia	2	2,5%
	Boa parte pode aplicar no meu setor	1	1,3%
	Sempre é bom participar deste tipo de evento	1	1,3%
	Oportunidade de aprender e conhecer outras formas	1	1,3%
	Tive oportunidade de atualizar os pensamentos e conduta dentro da empresa	1	1,3%
	Nr	20	25,3%
	Total múltiplo	79	
	De quantas palestras participou em 2010?	Nenhuma palestra	3
Uma palestra		33	41,8%
Duas palestras		25	31,6%
Três palestras		12	15,2%
Quatro palestras		5	6,3%
Doze palestras		1	1,3%
Total		79	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da TAB. 17 indicam que 59,5% dos respondentes são do sexo masculino, 39,2% do sexo feminino e 1,3% não respondeu a questão.

Ao avaliar a faixa etária dos participantes, percebe-se a predominância das faixas entre 26 a 30 anos (31,6%), indicando um corpo jovem de funcionários. Ressaltam-se, ainda, as faixas entre 36 a 40 anos (15,2%); e entre 41 a 45 anos (15,2%).

Em relação à escolaridade dos respondentes, os dados demonstram que 35,4% têm ensino médio e 40,5% curso superior, representando a maioria dos participantes. Destaca-se, ainda, que 10,1% dos respondentes têm especialização e 2,5% possuem curso mestrado, indicando investimento na formação profissional.

Observa-se que há certa heterogeneidade entre os participantes das palestras, considerando sexo, faixa etária e grau de escolaridade, que merecem atenção quanto à análise da percepção do impacto das Palestras Motivacionais no desempenho do trabalho. Essas análises serão apresentadas, posteriormente.

Quanto aos cargos ocupados pelos participantes que responderam ao questionário, 35,4% são Auxiliares ou Analistas Administrativos; 22,8% de Vendedores internos ou externos; 15,2% Líderes imediatos de Vendas Varejo; 13,9% de Líderes imediatos da Área Administrativa; e 12,7% de Líderes imediatos de Vendas Atacado. Portanto, a maioria dos participantes das Palestras Motivacionais de 2010 ocupava cargos de liderança (um total de 41,8%).

Em relação ao tempo de serviços no cargo atual, a maior parte (59,5%) ocupa o mesmo cargo entre 1 a 5 anos; e 20,30% de 5 a 10 anos, o que indica ser um corpo funcional recente, em função dos 50 anos de existência da empresa. Somente 5,1% estão no cargo de 10 a 15 anos; e 6,30% de 15 a 20 anos.

Comparando-se os dados sobre tempo no cargo atual e tempo de empresa, evidenciam-se poucas mudanças de cargos na GSH. Foram identificados que 7,60% estão na empresa até 11 meses; a mesma porcentagem de tempo na empresa e cargo (59,5%) na faixa de 1 a 5 anos; e 16,5% de 5 a 10 anos; 10,10% de 10 a 15 anos; 5,10% de 15 a 20 anos; e 1,3% de 20 a 25.

Quanto à questão que investiga se os participantes consideraram positiva a participação nas palestras, os dados demonstram que a maioria (98,7%) considerou positiva a participação nas Palestras Motivacionais. Somente 1,3% não respondeu. Ao investigar porque consideraram positiva a participação nas palestras e considerando que alguns questionários apresentaram mais de uma resposta, ressaltam-se as frequências mais altas: 43% afirmam que acreditam agregar mais conhecimento; 19% motivação; 8,9% de respostas indicam contribuir para o crescimento profissional; 6,3% afirmam que as palestras ajudam a estabelecer objetivos para o trabalho e a lidar com minha equipe; e 3,8% afirmam que é para dar sequência ao trabalho de forma prazerosa e produtiva. Porém, 25,3% não responderam a esta questão. Analisando as afirmações dos participantes, percebe-se que correspondem aos objetivos identificados para a realização das palestras, bem como se assemelha ao conceito de treinamento comportamental, conforme Dessler (2003); Borges-Andrade (2006) e Vargas e Abbad (2006).

Quanto à participação no total de Palestras Motivacionais, os dados demonstram que 3,8% afirmaram não ter participado de nenhuma palestra, o que evidencia, possivelmente, erro na interpretação da questão ou outro motivo, uma vez que os questionários foram enviados apenas para os funcionários que participaram de palestras, baseando nas listas de presença desses eventos; já 1,30% dos respondentes afirmaram ter participado de 12 palestras. Pode-se inferir que, possivelmente, o participante considerou outros eventos como palestras; que possa ter considerado outros períodos, além do ano de 2010; ou não houve um entendimento pleno da questão. Observa-se que a grande maioria (41,8%) participou de uma palestra; 31,6% de duas; 15,2% de três; e somente 6,30% participou das quatro palestras.

Pode-se concluir, tomando-se como referência a predominância das características os dados sobre o perfil dos treinandos, que a maioria (59,5%) é do sexo masculino, com faixa etária entre 26 a 30 anos (31,6%), evidenciando ser um grupo mais jovem. Grande parte da amostra (40,5%) tem curso superior, sendo que 41,8% ocupam cargo de liderança, enquanto 58,2% ocupam cargos Auxiliares ou Analistas Administrativos, e Vendedores Interno ou Externo. A maior parte dos respondentes (59,5%) está no cargo e também na empresa entre 1 a 5 anos, evidenciando um grupo recente nas funções. E, a maioria (98,7%) dos participantes, considerou positiva a participação nas Palestras Motivacionais.

4.4 Percepção do suporte organizacional

O componente suporte organizacional, conforme modelo IMPACT, avalia a opinião dos gestores e dos participantes sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho. Conforme o modelo IMPACT (ABBAD, 1999), desempenho significa o estabelecimento de metas de trabalho; sistema de recompensas ao desempenho; e investimento em capacitação e orientação técnica pessoal e profissional aos recursos humanos. Quanto à valorização do servidor, significa respeito e considerações às ideias, sugestões, bem como esforço e interesses individuais. Sobre o apoio gerencial ao treinamento da empresa, corresponde à opinião dos participantes dos treinamentos a respeito do empenho demonstrado pelas chefias, para viabilizar a participação nos eventos instrucionais.

No que se refere às práticas organizacionais de gestão de desempenho, os dados foram extraídos das entrevistas realizadas com os gestores, sendo dois diretores e três Gerentes Gerais - de Vendas Varejo, de Vendas Atacado e Administrativo, identificados, nesta dissertação, como “entrev.”, com respectivo número da entrevista, de forma a garantir o anonimato.

Dois entrevistados da área comercial, varejo e atacado, afirmaram ter metas bem definidas e campanhas com premiações, em função dos resultados atingidos. Outros dois entrevistados afirmaram que, na área comercial, as metas e premiações existem, mas, na área administrativa e de apoio, não existem metas claras ou premiação. O entrevistado 4, inclusive, informou que mesmo tendo metas claras para a área de vendas, nem sempre os vendedores são informados por seus líderes: *“nem sempre as coisas boas são divulgadas na empresa”* (Entrev. 4). Entretanto, apesar da percepção de que *“existem metas, recompensas e boas campanhas, a capacitação profissional pode melhorar”*, conforme afirma Entrev. 5.

A partir das informações, verifica-se que não existem metas definidas e sistema de recompensa para todas as áreas da empresa; na área de vendas, já se observa essa definição de metas e um sistema de premiação, embora ocorram problemas na divulgação. A capacitação profissional ainda deixa a desejar, não tendo sido evidenciada, nas entrevistas, a prática de orientação pessoal e profissional aos recursos humanos da empresa.

No que se refere à valorização dos funcionários, o entrevistado 1 afirmou que *“existe, de forma geral, pouca valorização. As ideias não são colocadas em prática e não percebo incentivo pelos esforços individuais”* (Entrev. 1). Para o entrevistado 2, não existe reconhecimento e nem acompanhamento dos resultados, principalmente por parte da diretoria. Já o entrevistado 3 considera que existe valorização, porém, não de forma geral; alguns funcionários destaques têm reconhecimento, porém nem sempre suas idéias são consideradas. O entrevistado 5 afirma que não existe uma prática formal de valorização e, por isso, é preciso melhorar. Nesse item, percebe-se também não existir a prática formal de valorização dos funcionários, conforme é apresentado no modelo IMPACT.

Quanto ao apoio gerencial ao treinamento, os dados foram identificados em questões do questionário aplicado aos participantes e nas entrevistas com os mesmos líderes citados anteriormente. Os resultados das questões dos questionários que avaliaram a natureza da participação nas palestras, ou seja, se espontânea ou obrigatória, são apresentados na TAB. 18

Tabela 18 – Minha participação nas palestras foi...

	Frequência	Percentual
Espontânea	68	86,1%
Obrigatória	8	10,1%
Nr	3	3,8%
Total	79	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme resultados apresentados na TAB. 18, os participantes percebem sua participação nas palestras como espontânea, demonstrada com um percentual de 86,1%. Nas entrevistas, todos os entrevistados informaram que depende do foco das palestras e do evento em geral, considerando que em alguns casos, torna-se obrigatório, uma vez que o evento irá tratar de outros temas, de caráter obrigatório. Porém, o entrevistado 4 afirmou que o ideal seria apenas de forma espontânea, por meio de convite por e-mail, mas nem sempre é possível, por fazer parte de um propósito maior, além das palestras. A Entrev. 2 aponta que não deveria ser obrigatório e que não deveria ser realizada em “*horário complicado*”, considerando horários que prejudiquem a vida pessoal, como fins de semana; que, em algumas situações, não se justifica o investimento, “*estariam apenas preenchendo o papel*”. Essa informação baseia-se na prática da empresa de realizar a maioria dos seus eventos após o horário de trabalho ou fins de semana, por se tratar do segmento comércio varejista e atacado, dificultando o fechamento das lojas durante o dia para fins de treinamento, quando envolve a maioria dos funcionários. Baseando nas duas entrevistas citadas, pode-se inferir que a participação espontânea dos funcionários, ou seja, sem a obrigatoriedade da presença, poderia gerar maior aproveitamento das palestras.

Em relação às palestras realizadas em 2010, a maioria dos respondentes percebe como espontânea a sua participação. Entretanto, das quatro palestras realizadas,

três fizeram partes de outras atividades, tornando-as, assim, obrigatórias, conforme bem apontam os gestores entrevistados.

A TAB. 19 apresenta o resultado sobre as orientações recebidas sobre a palestra e a TAB. 20 sobre a importância da mesma:

Tabela 19 – Foi orientado como seria e qual a importância da palestra que iria participar?

	Frequência	Percentual
Sim	63	79,7%
Não	16	20,3%
Total	79	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à orientação recebida, 79,7% dos participantes responderam que foram orientados, evidenciando que existe uma prática formal de informações sobre os eventos para todos os participantes.

Tabela 20 – Motivo pelo qual não foi orientado como seria e qual a importância da palestra que iria participar

	Frequência	Percentual
Não informaram	5	6,3%
Foi chamado de emergência	1	1,3%
Não sabe o motivo	9	11,4%
Outros	1	1,3%
Nr	63	79,7%
Total	79	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 79,7% dos entrevistados não responderam à questão da TAB. 20. Em relação aos demais participantes, cinco responderam apenas que não informaram o motivo, um afirmou ter sido chamado de emergência e nove, não sabe o motivo pela falta de orientação. Esses dados podem evidenciar possíveis falhas na sua elaboração da questão, uma vez que aborda duas opções em uma só afirmativa, exigindo mais clareza nos próximos estudos. Ou podem demonstrar falhas na comunicação sobre as realizações dos eventos.

Já os gestores entrevistados afirmaram ser muito importante a participação dos funcionários nas palestras, independente da área de atuação. Dois entrevistados acreditam que as palestras deveriam ocorrer com mais frequência, pelo menos duas vezes por ano, para cada participante.

Os entrevistados também informaram que a definição sobre quem deve participar das palestras é função do líder imediato, que analisa o foco da palestra e quem da equipe necessita mais de desenvolvimento relacionada ao conteúdo do evento, quando não é possível enviar todos da equipe. Porém, segundo o Entrev. 4, caberia ao líder participar inicialmente da palestra e, às vezes, indicar alguns funcionários mais diferenciados, com possibilidades de crescimento na empresa. Os gestores entrevistados informaram que não percebem ainda, em alguns líderes, estímulo para participação dos funcionários nas palestras. Conforme entrevistados:

Não, sempre parte do Departamento de Recursos Humanos, não havendo empolgação por parte dos líderes (Entrev. 1).

Infelizmente, dentro da empresa, não se percebe por parte dos diversos líderes a importância de encaminhar os funcionários para participação nas palestras (Entrev. 4).

Nem sempre os líderes se empenham, inclusive os próprios líderes deveriam buscar cursos e apresentar para a Diretoria aprovar (Entrev. 5).

Já o Entrev. 2 não percebe dificuldades; e o Entrev. 3 afirma “*de forma geral, sim*”, ou seja, 70 a 80% dos líderes têm se empenhado.

A partir das informações coletadas, verificam-se falhas em relação ao componente suporte organizacional. As práticas organizacionais de gestão de desempenho indicaram que não existem metas e sistema de recompensa definidos para todas as áreas da empresa, embora já se possa observar um esboço de tais práticas na área comercial e de vendas. A capacitação e orientação profissional ainda deixam a desejar, bem como não se evidenciou uma prática formal de valorização dos funcionários. Os funcionários percebem a participação nos eventos como espontânea, contando com o apoio dos gestores para a sua participação, e contam com uma prática formal de informações sobre os eventos. Apesar de os funcionários perceberem a participação nas palestras como espontânea, os gestores informaram

que essa participação torna-se obrigatória, quando as palestras estão inseridas em algum treinamento mais amplo. No ano de 2010, das quatro palestras realizadas, três fizeram partes de outros treinamentos, tornando-as, assim, obrigatórias.

Tal situação deve merecer atenção especial, uma vez que, conforme resultados de pesquisas sobre o modelo IMPACT (ABBAD, 1999), as variáveis do componente suporte organizacional foram evidenciadas como importantes variáveis explicativas em todos os níveis de avaliação de treinamento.

4.5 Suporte à transferência

Exprime a opinião do participante do treinamento a respeito do suporte ambiental, que favoreça o uso eficaz, no trabalho, das novas habilidades adquiridas no treinamento. Compreende os componentes fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso de novos conhecimentos adquiridos. Esses itens foram analisados por meio das respostas aos 79 questionários aplicados aos participantes das Palestras Motivacionais. Os dados dos itens suporte material e consequências associadas ao uso dos conhecimentos foram complementados pelas entrevistas realizadas com os líderes.

Para análise dos resultados de fatores situacionais de apoio, considera-se, como avaliação positiva, as médias acima de 3; e negativa, aquelas abaixo de 3, conforme apresentado na TAB. 21.

Tabela 21 – Fatores Situacionais de apoio

	Média	Desvio Padrão	Média-na	Moda
Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi nas palestras	3,6	0,91	4,0	3,0
O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi nas palestras	3,2	1,17	3,0	3,0
Meu líder imediato tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades relacionadas à aplicação na prática do que aprendi nas palestras	3,1	1,06	3,0	3,0
Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu líder imediato a aplicar no meu trabalho o que aprendi nas palestras	3,1	1,21	3,0	3,0
O meu líder imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras	2,8	1,26	3,0	3,0

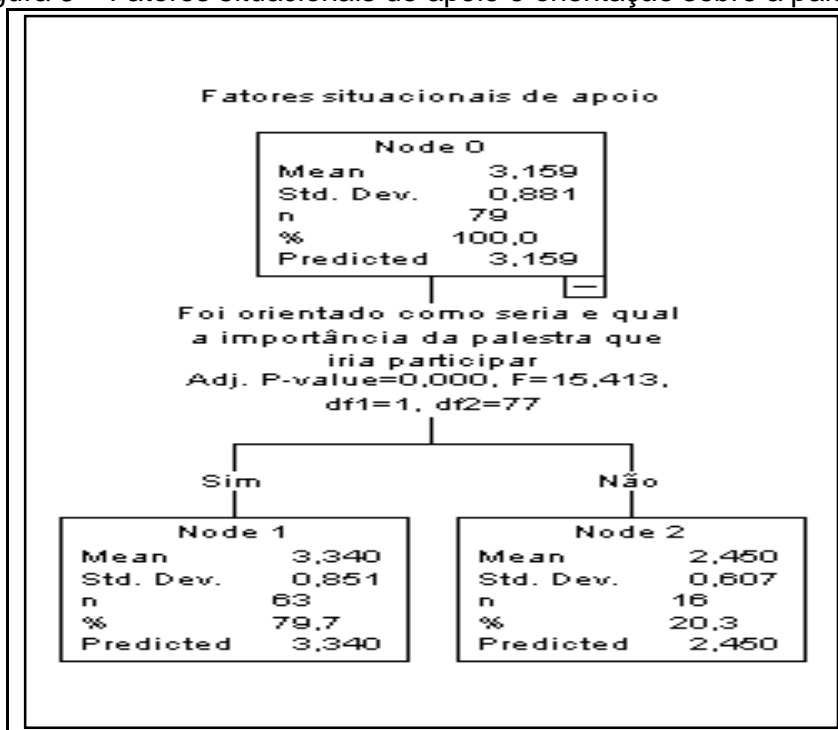
Fonte: Dados da pesquisa.

Com exceção da questão: “o meu líder imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras”, todas as demais apresentam média superior a 3, indicando uma avaliação positiva. Nesses demais itens, percebe-se, também, pouca variabilidade dos resultados, confirmando como positiva a percepção dos participantes.

Com base na média obtida, procurou-se avaliar a existência de sua associação com as variáveis do perfil demográfico dos indivíduos e a variável orientação anterior, sobre como seria e qual a importância da palestra. As demais variáveis não apresentaram associação significativa.

Observa-se que participantes que foram orientados sobre como seria e qual a importância da palestra que iriam participar, item investigado no componente Suporte Organizacional, apresentam uma média superior (3,34) aos demais (2,45), conforme apresentado na FIG. 6.

Figura 6 – Fatores situacionais de apoio e orientação sobre a palestra



Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se que em relação aos fatores situacionais de apoio, os respondentes avaliam positivamente, ressaltando somente a inadequação do líder em criar oportunidades para planejar o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras.

O Suporte material foi analisado por meio da questão 18 do questionário, utilizando uma escala de Likert, em que 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre; e NS = Não sei. A TAB. 22 apresenta a frequência de ocorrência das respostas. A média para suporte material foi de 3,14 e a mediana igual a 3,0, avaliado, portanto, de forma positiva. O desvio padrão 0,944, demonstra significativo consenso nas respostas.

Tabela 22 – Suporte Material

Eu recebo todos os equipamentos, recursos materiais ou outras condições de trabalho que contribuam para aplicação dos conhecimentos adquiridos no meu trabalho	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	2,5%
Discordo pouco	18	22,8%
Não concordo nem discordo	32	40,5%
Concordo pouco	21	26,6%
Concordo totalmente	6	7,6%
Total	79	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados apresentados, observa-se uma tendência à avaliação positiva (34,2% concordam com afirmativa). Porém, um percentual significativo (40,5%) “Não concorda, nem discorda”.

Observa-se que, nas respostas dos gestores nas entrevistas, há total concordância quanto à existência do suporte material. Quando foram questionados “Se consideram que a unidade ou setor de trabalho tem fornecido aos treinandos, os recursos materiais em quantidade e qualidade (equipamentos, materiais mobiliários e similares), contribuindo com aplicação na prática do que foi aprendido”, todos responderam afirmativamente. Entretanto, os gestores atribuem a existência de algum problema pela atitude dos líderes e, assim, afirmaram:

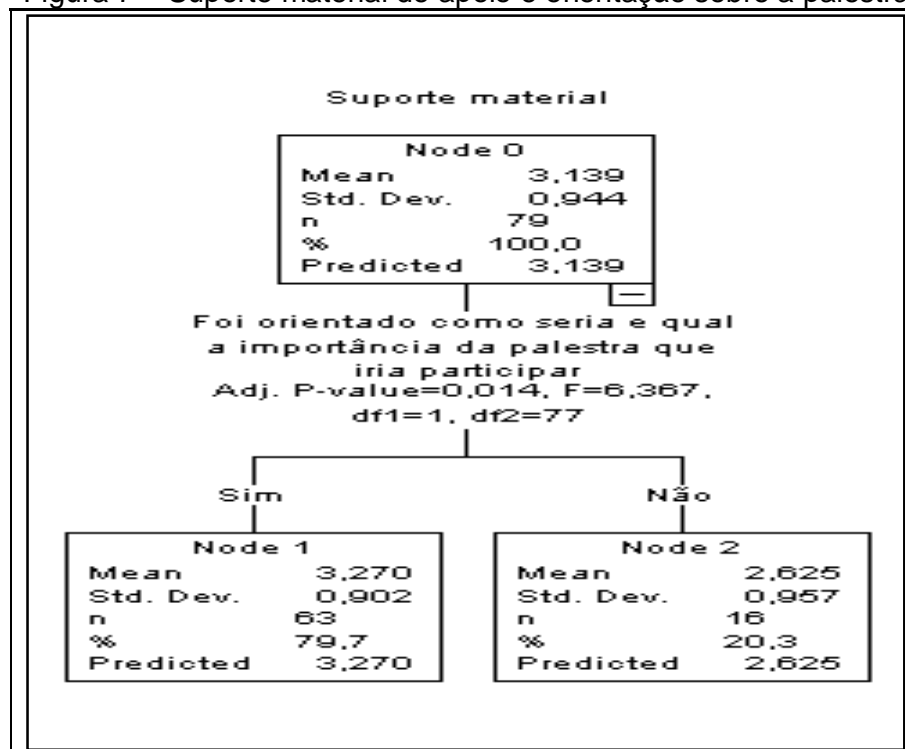
Se o líder acreditar, mesmo não tendo os recursos ideais, ocorrerá repasse as informações (Entrev. 2).

Os recursos materiais são disponibilizados, o que falta é o líder fazer o trabalho com a equipe, ou seja, incentivar (Entrev. 3).

Os recursos são disponibilizados na maioria sim, porém, o que precisa é de atitudes por parte dos líderes, isto não ocorre (Entrev. 4).

Com base na média obtida, procurou-se, também, avaliar a existência de associação entre tais resultados e variáveis de perfil demográfico dos indivíduos, bem como variáveis como orientação anterior sobre o conteúdo da palestra e tempo de trabalho na empresa. Observa-se que indivíduos que possuíram orientação de como seria e qual a importância da palestra que iriam participar (Suporte Organizacional - questões 26 e 27), apresentaram uma média superior (3,270) aos demais (2,625), conforme apresentado na FIG 7. As demais variáveis não apresentaram associação significativa.

Figura 7 – Suporte material de apoio e orientação sobre a palestra



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados sobre suporte material indicam avaliação positiva, ou seja, os respondentes percebem que recebem equipamentos, recursos materiais ou outras condições de trabalho, que têm contribuído para aplicação dos conhecimentos

adquiridos em suas rotinas de trabalho. Entretanto, os gestores indicam que há falhas dos líderes na disseminação da informação, conscientização e disponibilização de recursos adequados ao uso no trabalho.

A TAB. 23 apresenta estatísticas descritivas para Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos, a partir das 79 respostas dos questionários. Considera-se acima de 3 como avaliação positiva; e, abaixo, avaliação negativa. Esses dados foram complementados com as entrevistas realizadas com os líderes.

Tabela 23 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos

	Média	Desvio Padrão	Media -na	Moda
Minhas sugestões em relação ao que aprendi nas palestras são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	3,2	0,91	3,0	3,0
As minhas tentativas em aplicar o que foi aprendido nas palestras são percebidas	3,1	0,96	3,0	3,0
Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho os conhecimentos adquiridos nas palestras	2,7	1,23	3,0	2,0
Meu líder imediato me orienta quanto tenho dificuldades em aplicar o que aprendi nas palestras	3,2	1,26	3,0	3,0
Meu líder imediato me chama a atenção quando não utilizo os conhecimentos adquiridos na palestra	2,7	1,31	3,0	3,0

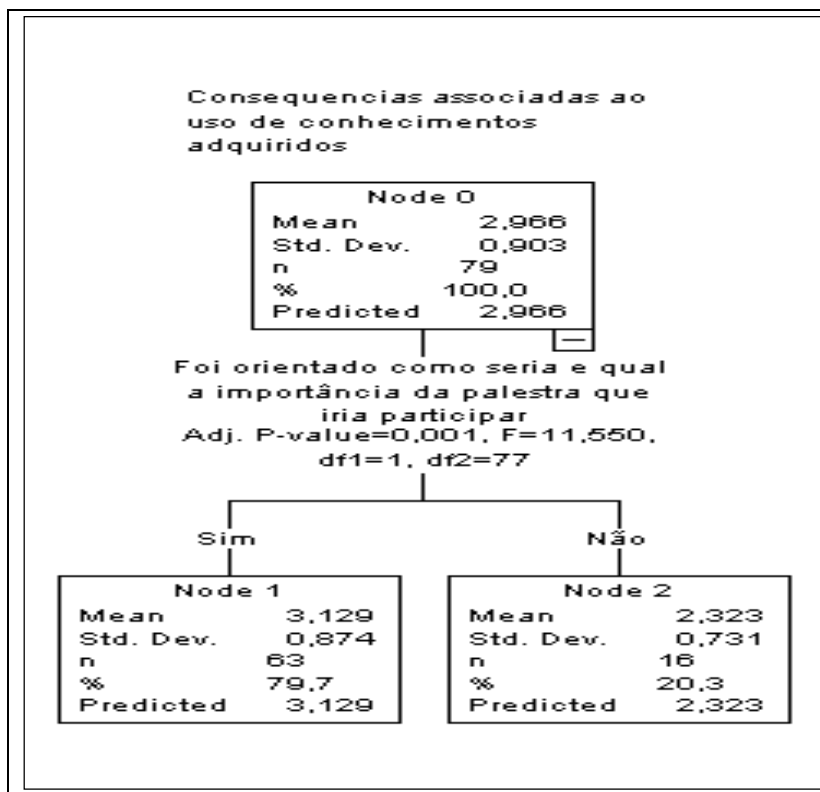
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maior parte dos itens recebeu avaliação positiva, indicando que as sugestões têm sido aceitas, a aplicação do que foi aprendido percebida e que os líderes têm orientado quando os treinandos sentem dificuldade em aplicar o que aprenderam nas palestras. Entretanto, os itens: “Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho os conhecimentos adquiridos nas palestras” e “Meu líder imediato me chama a atenção quando não utilizo os conhecimentos adquiridos nas palestras”, são os que apresentam as menores médias (2,7), configurando uma avaliação negativa. Portanto, não se detecta nenhuma ação, nem de reforço ou de punição, em relação à utilização dos conhecimentos adquiridos, por parte dos líderes.

Utilizou-se a média dos itens apresentados na TAB. 23 para avaliar a existência de associação entre tais resultados e variáveis de perfil demográfico dos indivíduos, bem como variáveis como orientação anterior sobre o conteúdo da palestra e tempo de trabalho na empresa. Observa-se que indivíduos que receberam orientação de

como seria e qual a importância da palestra que iriam participar, apresentam uma média superior (3,129) aos demais (2,323), como pode ser observado na FIG. 8. As demais variáveis não apresentaram associação significativa.

Figura 8 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos e orientação sobre a palestra



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados das entrevistas indicam que os gestores não percebem que as lideranças imediatas estejam incentivando os funcionários a aplicarem o conhecimento no trabalho. Apenas um entrevistado apontou que ele próprio tem a prática de repassar e incentivar os seus liderados, que, também, ocupam cargos de liderança (Entrev. 2). Porém, ele afirma não ter como medir esse incentivo, mas acredita ser entre 60 a 70%. Em relação à questão sobre dificuldade e facilidades encontradas pelos treinandos para aplicar o que aprenderam nas palestras, os entrevistados apontaram que a aplicação está relacionada à motivação e interesse pessoal, bem como à capacidade que cada um tem para transferir para a vida prática o que aprenderam. O Entrev. 3 afirmou que “palestra está ligado à pessoa e que uma palestra apenas

não muda o cenário, se não existirem outras ações mais complexas, como a capacidade de absorver o conhecimento e aplicar na prática". A maioria dos entrevistados também afirmou que o repasse do que os treinandos aprenderam para os demais ocorre apenas no dia da palestra e depois morre; e que *"se repassam, é muito pouco"* (Entrev. 2).

Portanto, a opinião dos respondentes, em relação ao item consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos, apresenta avaliação positiva, com a média acima de 3. Entretanto, alguns dados alertam para a postura das lideranças, que não reforçam ou punem a utilização dos conhecimentos adquiridos. Essa perspectiva é confirmada pelos gestores, que não percebem que as lideranças estejam incentivando os funcionários a aplicarem o conhecimento no trabalho.

A TAB. 24 apresenta os três componentes do Suporte à transferência, com as respectivas estatísticas descritivas. Observa-se que todas apresentam média superior a 3 (avaliação positiva), com exceção das consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos (média 3).

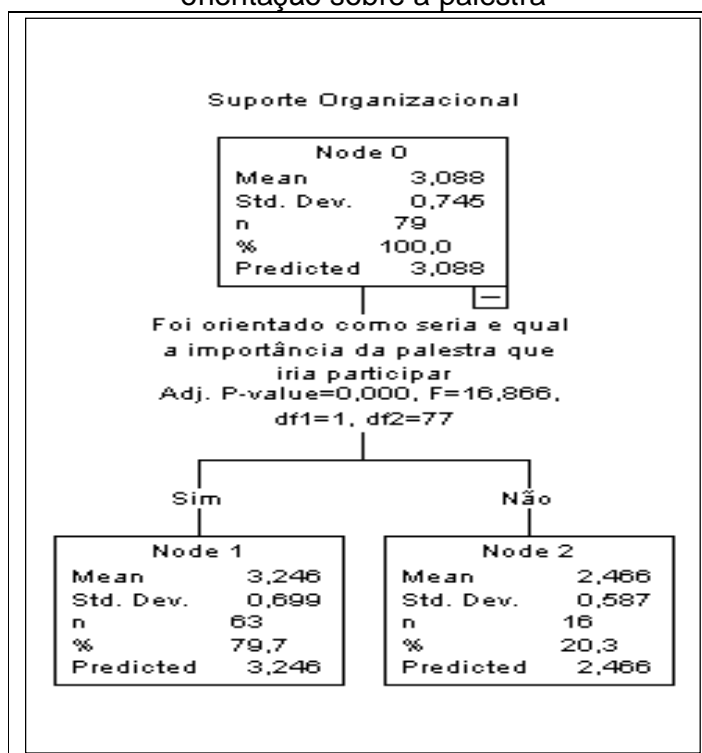
Tabela 24 – Componentes de Suporte à transferência

	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Fatores situacionais de apoio	3,2	0,881	3,2	3,0
Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos	3,0	0,903	2,8	3,0
Suporte material	3,1	0,944	3,0	3,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

O suporte à transferência apresentou uma média de 3,09 e um desvio padrão de 0,745. De acordo com o critério estabelecido, neste estudo (médias acima de 3 indicam avaliação positiva), pode-se dizer que existe a avaliação positiva dessa dimensão. Indivíduos que tiveram orientação sobre as palestras apresentam uma avaliação mais positiva (3,246) que os demais, que inclusive perfazem uma avaliação negativa (2,466). Tais resultados são apresentados na FIG. 9.

Figura 9 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos e orientação sobre a palestra



Fonte: dados da pesquisa.

Portanto, pode-se concluir que, apesar da dimensão Suporte à transferência ser percebida como positiva pelos respondentes, a postura das lideranças não tem contribuído para a efetivação da aplicação dos conhecimentos adquiridos: os respondentes indicam a inadequação dos líderes em criar oportunidades para planejar o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras; não se percebe que os líderes estejam disseminando as informações ou disponibilizando os recursos para aplicação do conhecimento no trabalho de forma adequada; e, também, não se observa consequências, sejam positivas ou negativas, quando se aplica os conhecimentos. Esses resultados são reforçados pela diferença de percepção dos respondentes: aqueles que receberam orientação sobre como seria e qual a importância da palestra que iriam participar, apresentaram melhor avaliação, indicando que a ação das lideranças é essencial para percepção do suporte à transferência.

Esse resultado confirma a análise de Abbad (1999), que indica que percepções favoráveis de suporte estão associadas a maiores níveis de aprendizagem, às reações mais favoráveis e à transferência positiva do treinamento.

4.6 Impacto do treinamento no trabalho

Último componente do modelo corresponde ao impacto do treinamento no trabalho, definido como a autoavaliação feita pelo participante, sobre os efeitos produzidos pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura às mudanças nos processos de trabalho. O impacto do treinamento foi investigado por meio de questionário, com a escala de Likert, em que 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre; e NS = Não sei. Os dados foram complementados por meio das entrevistas com os líderes.

Serão considerados para a análise dos dados quantitativos, acima da média 3, como impacto positivo e, abaixo, impacto negativo. As análises serão apresentadas, inicialmente, considerando as variáveis: desempenho (sete questões), motivação (uma questão), autoconfiança e abertura para mudanças (quatro questões).

A TAB. 25 apresenta o resultado dos 79 respondentes sobre a avaliação do impacto, considerando as sete questões que permitem identificar o desempenho após as palestras.

Tabela 25 – Avaliação do impacto do treinamento: desempenho

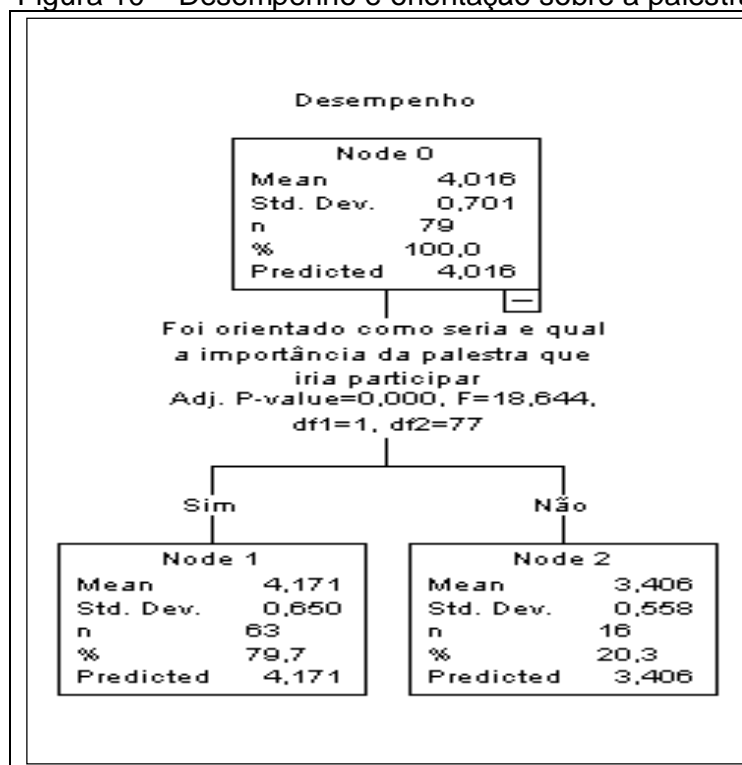
	Desvio			
	Média	Padrão	Mediana	Moda
Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi apresentado nas palestras	4,1	0,9	4,0	4,0
Eu aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi apresentado nas palestras	4,3	0,8	4,0	4,0
O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar os conhecimentos adquiridos nas palestras	4,2	1,0	4,0	5,0
Eu me lembro bem do conteúdo das palestras	3,9	0,8	4,0	4,0
Eu executo o meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi nas palestras	3,7	1,2	4,0	5,0
A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após participar as palestras	4,0	1,1	4,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os itens que compõem o desempenho apresentaram avaliação positiva, ou seja, média superior a 3,0, sendo as médias mais altas as dos itens “Eu aproveito todas as oportunidades para colocar em prática o que foi apresentado nas palestras” e “O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar os conhecimentos adquiridos nas palestras”.

Para operacionalização dessa dimensão, obteve-se a média dos itens que a formam. Com base na média obtida (que demonstrou ser positiva, com um valor de 4,016), procurou-se avaliar a existência de associação entre o desempenho e variáveis de perfil demográfico dos indivíduos, bem como variáveis como orientação anterior sobre a importância da palestra, do componente Suporte Organizacional. Com base nessa análise, identificou-se que a única variável que demonstrou estar associada ao desempenho é a orientação prévia da importância da palestra. Indivíduos que tiveram tal orientação têm uma avaliação mais positiva (média = 4,171) que os demais (média = 3,406). Tais resultados estão representados na FIG. 10.

Figura 10 – Desempenho e orientação sobre a palestra



Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 26 apresenta a questão direcionada para identificar a motivação após a participação nas palestras.

Tabela 26 – Avaliação do impacto do treinamento: motivação

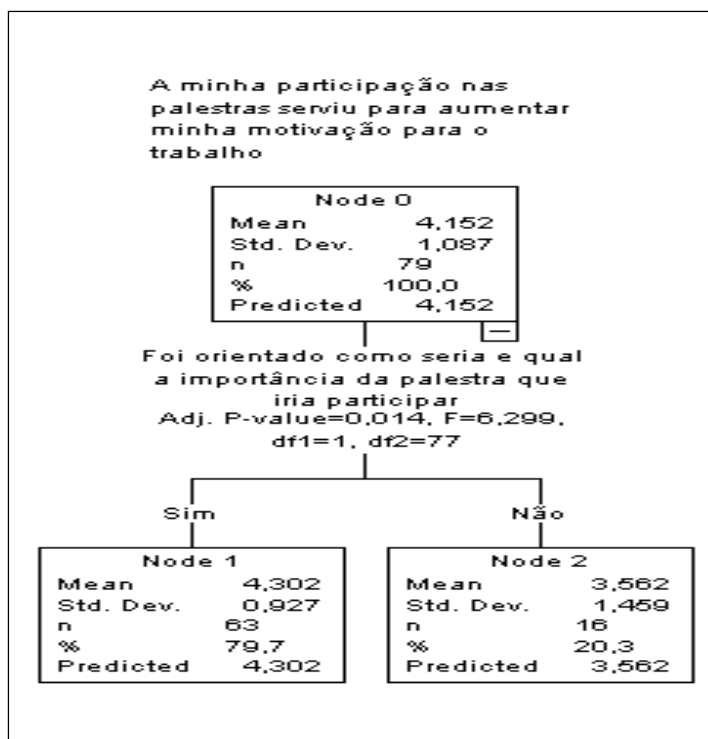
	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
A minha participação nas palestras serviu para aumentar minha motivação para o trabalho	4,2	1,1	5,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A motivação é medida através de apenas um item. Por esse motivo, não se justificou a avaliação de consistência interna e unidimensionalidade. O resultado indica uma avaliação positiva, no sentido de que os respondentes percebem que a motivação para o trabalho aumentou, após terem participado da palestra.

Neste item, percebeu-se novamente que participantes que tiveram uma orientação anterior sobre a importância da palestra indicaram possuir uma motivação maior (média igual a 4,302) que os demais (média igual a 3,562), conforme evidencia a FIG. 11:

Figura 11 – Motivação e orientação sobre a palestra



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados dos 79 questionários sobre autoconfiança e abertura para mudanças, são apresentados na TAB. 27, e apresentam média superior a 3,0, indicando uma avaliação positiva.

Tabela 27 – Avaliação do impacto do treinamento: autoconfiança e abertura para mudanças

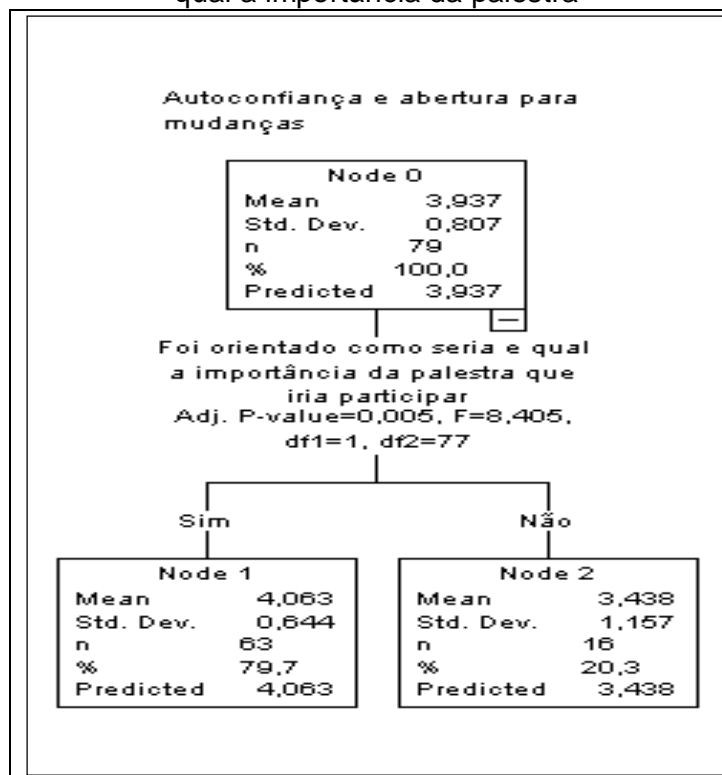
	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
A minha participação nas palestras aumentou minha autoconfiança	4,1	1,0	4,0	5,0
Tenho sugerido com mais frequência mudanças na rotina de trabalho após minha participação nas palestras	3,7	0,9	4,0	4,0
Eu estou mais receptivo(a) as mudanças no trabalho depois que participei das palestras	4,1	1,0	4,0	5,0
Estas palestras beneficiaram meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades ou atitudes	3,8	1,0	4,0	4,0

Fonte: Dados da pesquisa

As maiores médias indicam que a participação nas palestras aumentou a autoconfiança dos participantes e os tornou mais receptivos às mudanças no trabalho.

Para operacionalização dessa dimensão, obteve-se a média dos itens que a formam. Com base na média obtida (que demonstrou ser positiva com um valor de 3,94), procurou-se avaliar a existência de associação entre o desempenho e variáveis de perfil demográfico dos participantes, bem como variáveis, como orientação anterior sobre a importância da palestra. Foi possível perceber que participantes que tiveram orientação antes da palestra apresentaram média superior aos demais (4,063 contra 3,438), conforme FIG. 12.

Figura 12 – Autoconfiança e abertura para mudanças e Orientação de como seria e qual a importância da palestra

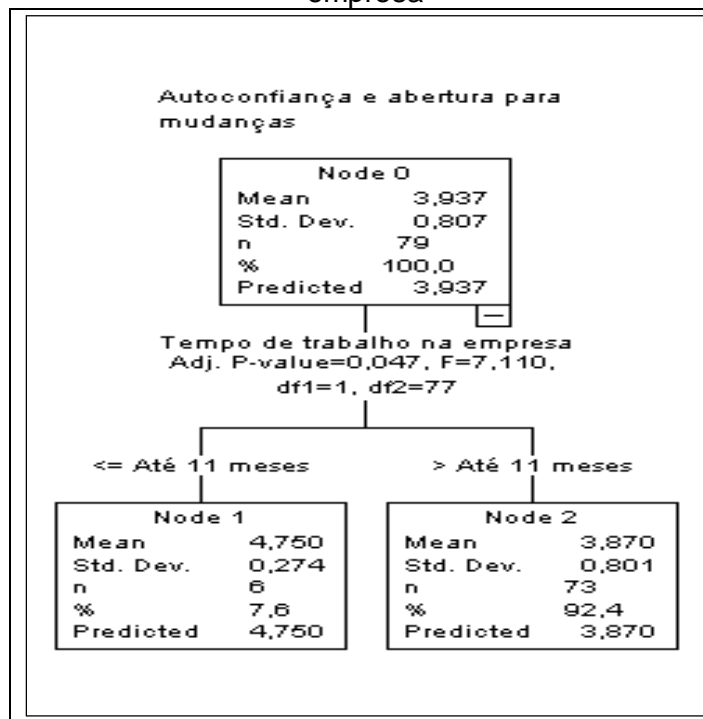


Fonte: Dados da pesquisa.

Tal fato também se verifica em relação ao tempo de trabalho na empresa, que apresentou diferença significativa - indivíduos com menor tempo (igual ou inferior a 11 meses) indicaram que possuem mais autoconfiança (média 4,750) que os demais (média 3,870), conforme apresentado na FIG. 13. Possíveis justificativas, para comprovação em futuras pesquisas, seria verificar a autoconfiança e abertura para mudanças, demonstradas pelos funcionários que estão iniciando na empresa em relação aos demais, bem como perfil exigido na contratação de profissionais na

empresa GSH atualmente em relação ao perfil dos funcionários mais antigos na mesma. Nesta dissertação, pode-se somente concluir que a primeira justificativa corresponde ao ocorrido, ou seja, funcionários com menor tempo de empresa se encontram com maior autoconfiança e abertura para mudanças.

Figura 13 – Autoconfiança e abertura para mudanças e tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Após análise dos itens em separado, ou seja, desempenho, motivação e autoconfiança e abertura para mudanças, que compõem o impacto das Palestras Motivacionais, é possível analisá-los em conjunto e, assim, identificar os resultados previsto no modelo IMPACT (TAB. 28).

Tabela 28 - Impacto do treinamento no trabalho

	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Desempenho	4,0	0,7	4,2	4,5
Motivação	4,2	1,1	5,0	5,0
Autoconfiança e abertura para mudanças	3,9	0,8	4,0	3,8

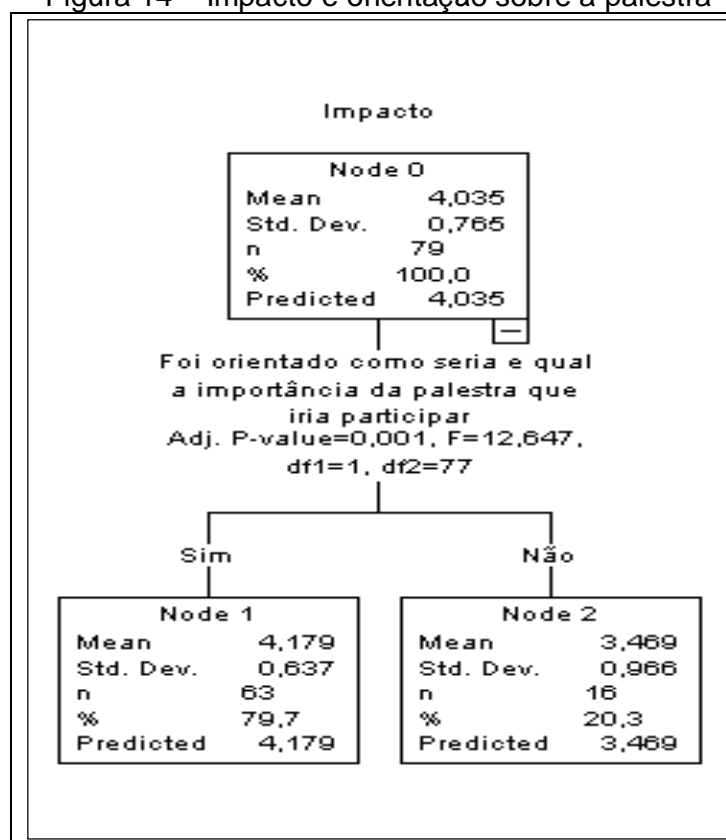
Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens que compõem o impacto apresentam média superior a 3,0 e se mostram, então, como avaliação positiva.

Para operacionalização dessa dimensão, obteve-se a média dos itens que a formam. Com base na média obtida (que demonstrou ser positiva com um valor de 4,035), procurou-se avaliar a existência de associação entre o desempenho e variáveis de perfil demográfico dos indivíduos e, também, de variáveis como orientação anterior sobre a importância da palestra.

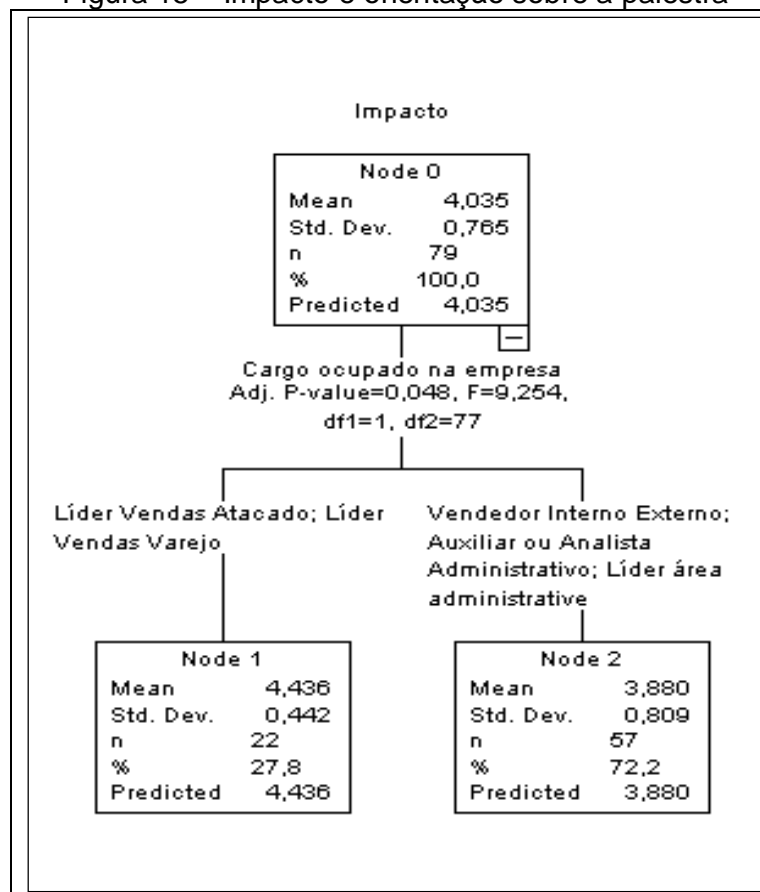
O impacto é maior dentre os indivíduos que tiveram uma orientação anterior (4,179 contra 3,469 dos demais). Foi identificado, ainda, que os líderes de venda (tanto de varejo quanto do atacado) apresentam uma média de impacto superior aos demais (4,436 contra 3,880). Estes dados são apresentados nas FIG. 14 e 15.

Figura 14 – Impacto e orientação sobre a palestra



Fonte: dados da pesquisa

Figura 15 – Impacto e orientação sobre a palestra



Fonte: dados da pesquisa

Complementando os dados quantitativos, os gestores entrevistados afirmaram que percebem alguma mudança na atuação profissional após as palestras motivacionais, mas apontam que esse resultado é mais imediato, que, posteriormente, cai no esquecimento. O Entrev. 1 afirmou que *“de forma geral, os funcionários estão mais preparados do que os funcionários das empresas concorrentes, porém não é sempre que colocam em prática”*. O Entrev. 2 afirmou que ele próprio mudou alguns conceitos, após as palestras, que ocorreram mudanças e melhorias dos resultados. Ele também percebe que alguns supervisores mudaram. Já o entrevistado 4 afirma que *“infelizmente não percebi com clareza, mas percebi crescimento profissional de algumas pessoas”*. Ele considera que o resultado é aquém do que deveria ocorrer.

Os gestores apontaram como pontos positivos das palestras motivacionais: *“É bom treinar, fazer a sua parte”* (Entrev. 1); *“Trouxeram mais conhecimento”* (Entrev. 2); Os participantes ficaram satisfeitos, mais motivados (Entrev.3); ocorreu integração,

troca de conhecimento, melhoria do clima entre os gerentes e da comunicação (Entrev. 4); e *“As palestras foram adequadas , exceto a palestra externa”* (Entrev. 5).

Como pontos negativos, indicaram que, *“Na prática, não há resultados, depende de cada um”* (Entrev. 1); *“Nem todos absorveram, poderia ter um aproveitamento melhor”* (Entrev. 2); *“Difícil conseguir colocar na prática do dia a dia (Entrev. 3); e “Não houve mudança efetiva, fica mais no discurso”* (Entrev. 4).

Como sugestões que possam contribuir com a obtenção de melhores resultados com a realização de palestras motivacionais, o Entrev. 1 aponta que *“a empresa precisa saber o que quer, manter padrão para todos, não permitindo diferença, pois isto sim, causa desmotivação”*; e *“a periodicidade das palestras, deveria ser maior, ou seja, pelo menos duas vezes por ano”*. O Entrev. 2 concorda que deveria ocorrer com maior frequência, mas alerta que não poderia ser imposta: *“Deve ser em dia e horário coerentes com o interesse do funcionário”*. O Entrev. 3 diz que falta o momento posterior à palestra, ou seja, alguma atividade, talvez um resumo para repassar à equipe, discussão sobre o evento para perdurar por mais tempo – *“que a empresa exija o repasse e a mudança de atitudes no dia a dia, para servir de exemplo”*. E o Entrev. 5 diz que se deve buscar alguma forma de colocar em prática e mensurar.

Pode-se concluir que os participantes das palestras consideraram que houve um impacto sobre o trabalho – as maiores médias foram verificadas para essa dimensão. Os participantes avaliaram o impacto sobre o desempenho como positivo, destacando que têm aproveitado as oportunidades para colocar em prática o que aprenderam nas palestras e a melhoria do desempenho no trabalho com a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas palestras. Também consideram que a motivação para o trabalho aumentou, bem como a autoconfiança após a participação nas palestras e gerando maior receptividade às mudanças no trabalho. Entretanto, os gestores consideram que apesar de ter havido um aumento na motivação, esse impacto é somente imediato, caindo no esquecimento e sendo, portanto, aquém do esperado.

5 Considerações finais

Considerando os dados apresentados nas análises quantitativa e qualitativa, bem como os documentos da empresa GSH, conclui-se que os objetivos da realização das palestras, já citados nesta dissertação, correspondiam à melhoria da motivação, comprometimento e atitudes, para que contribuam com os resultados do trabalho, buscando o aperfeiçoamento das competências comportamentais. E, para verificar se os objetivos foram atingidos, bem como identificar dados que permitam confirmar ou justificar investimentos para realização nesses eventos, utilizou-se o modelo IMPACT de avaliação, verificando qual o impacto das Palestras Motivacionais no trabalho, na ótica dos participantes e gestores da empresa GSH.

Conforme Abbad (1999), o impacto dos treinamentos no trabalho é positivo quando produz melhorias duradouras nos níveis de desempenho, motivação e comprometimento organizacional.

Nesta dissertação, no que se refere ao processo de treinamento, as Palestras Motivacionais, realizadas em 2010, fizeram parte de um processo de treinamento previsto pela empresa, através do levantamento de necessidades em 2009, para realização no ano seguinte. O processo não seguiu todos os itens que compõe as etapas previstas na literatura. Não foi identificada, através dos dados e documentos, a etapa Levantamento de Necessidades de Treinamentos, no que se refere às demandas em relação às necessidades pessoais, da tarefas e da organização. O foco foi mais em relação às demandas dos líderes sobre quem deveria participar das palestras. Não foi observado também na etapa planejamento, o quanto de treinamento seria necessário para a execução das palestras, considerando a carga horária adequada para o tema.

Portanto, baseando-se na pesquisa realizada, pode-se concluir que na empresa GSH, as Palestras Motivacionais foram realizadas em resposta às demandas específicas dos líderes, não estando atreladas às necessidades individuais, da tarefa ou organizacionais. Percebe-se que os eventos foram direcionados às equipes ou funcionários, de forma mais individualizada, buscando preencher lacunas de deficiência comportamental, sem um propósito organizacional mais amplo, que

permitisse posteriormente avaliar o seu impacto no trabalho. Conclui-se, ainda, que o LNT da empresa GSH apresentou falhas, por não considerar os diferentes níveis de análise, de forma a embasar o seu desenvolvimento e a permitir a avaliação dos resultados.

Os dados apresentados indicam que o planejamento e a execução envolveram quem deveria ser treinado, quem iria treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando e para que treinar. Não foram apresentadas evidências sobre quanto treinar, considerando a carga horária adequada às palestras e em relação aos objetivos propostos. Baseando nesses dados, conclui-se que o planejamento ficou incompleto.

Diante dos dados da avaliação de reação, foi possível identificar que, na maioria dos eventos, a organização e a escolha dos palestrantes foram consideradas positivas.

Pôde-se concluir que as escalas adaptadas para esta pesquisa se mostraram adequadas, apresentando confiabilidade interna e a unidimensionalidade proposta pelo modelo.

A partir dos dados, tomando-se como referência a predominância das características sobre o perfil dos treinandos, a maioria (59,5%) é do sexo masculino, com faixa etária entre 26 a 30 anos (31,6%), evidenciando ser um grupo mais jovem. Grande parte da amostra (40,5%) tem curso superior, sendo que 41,8% ocupam cargo de liderança, enquanto 58,2% ocupam cargos Auxiliares ou Analistas Administrativos, e Vendedores Interno ou Externo. A maior parte dos respondentes (59,5%) está no cargo e na empresa entre 1 a 5 anos, evidenciando um grupo recente nas funções.

A partir das informações coletadas, verificam-se falhas em relação ao componente suporte organizacional. As práticas organizacionais de gestão de desempenho indicaram que não existem metas e sistema de recompensa definidos para todas as áreas da empresa, embora já se possa observar um esboço de tais práticas na área comercial e de vendas. A capacitação e orientação profissional ainda deixam a desejar, bem como não se evidenciou uma prática formal de valorização dos

funcionários. Os participantes percebem a participação nos eventos como espontânea, contando com o apoio dos líderes imediatos para a sua participação e, também, com uma prática formal de informações sobre os eventos. Apesar dos participantes perceberem a participação nas palestras como espontânea, os gestores informaram que essa participação torna-se obrigatória, quando as palestras estão inseridas em algum treinamento mais amplo. No ano de 2010, das quatro palestras realizadas, três fizeram partes de treinamentos, tornando-as, assim, obrigatórias.

Apesar da dimensão Suporte à transferência ser percebida como positiva pelos respondentes, a postura das lideranças não tem contribuído para a efetivação da aplicação dos conhecimentos adquiridos: os respondentes indicam a inadequação dos líderes imediatos em criar oportunidades para planejar o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras; não se percebe que os eles estejam disseminando as informações ou disponibilizando os recursos para aplicação do conhecimento no trabalho de forma adequada; e, também, não se observa consequências, sejam positivas ou negativas, quando se aplica os conhecimentos. Esses resultados são reforçados pela diferença de percepção dos respondentes: aqueles que receberam orientação sobre como seria e qual a importância da palestra na qual iriam participar, apresentaram melhor avaliação, indicando que a ação das lideranças é essencial para percepção do suporte à transferência.

Para todos os componentes e variáveis, foi realizada a análise multivariada, buscando identificar não apenas o impacto, mas a relação de importância de cada variável analisada nesse impacto. Percebeu-se que o único item que se apresentou de forma relevante, em relação às variáveis e componentes analisados, foi a orientação recebida dos participantes sobre como seria e a importância de participação nas palestras, correspondendo ao suporte organizacional, demonstrando que os participantes que receberam tal orientação apresentaram resultados positivos no contexto avaliado.

Os participantes das palestras consideraram que houve um impacto sobre o trabalho – as maiores médias foram verificadas para essa dimensão. Os participantes avaliaram o impacto sobre o desempenho como positivo, destacando que têm

aproveitado as oportunidades para colocar em prática o que aprenderam nas palestras e, ainda, a melhoria do desempenho no trabalho, com a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas palestras. Também consideram que a motivação para o trabalho aumentou, bem como a autoconfiança após a participação nas palestras, gerando maior receptividade às mudanças no trabalho. Entretanto, os gestores consideram que, apesar de ter havido um aumento na motivação, esse impacto é somente imediato, sendo considerado aquém do esperado. Porém, uma vez que o LNT não evidenciou a relação dos eventos com as demandas individuais, das tarefas, ou em relação às estratégias da empresa, conforme preconiza a literatura pesquisada, bem como não existe evidência da divulgação ou informação aos participantes sobre o que seria esperado dos mesmos após realização dos eventos, percebe-se que se torna difícil comprovar o resultado esperado e citado pelos gestores nas entrevistas.

Considerando que existe um investimento para realização das Palestras Motivacionais, os estudos permitem sugerir que a empresa deve ter mais clareza sobre o que se espera desse tipo de evento. Para um resultado pleno na aplicação do trabalho, o próprio levantamento de necessidade deve ser revisto e alinhado com as estratégias organizacionais, tarefas e demandas pessoais para, inclusive, definir meios para o acompanhamento do resultado após as palestras. Caso o objetivo seja apenas descontrair, energizar, estimular reflexões que possam melhorar o lado profissional e pessoal, sem a preocupação de aplicação imediata ou ao longo prazo, na prática, os dados demonstram que o impacto foi positivo. Percebe-se que não existe coerência entre a opinião dos participantes com a percepção dos gestores. Os primeiros acreditam que, na prática, os resultados foram atingidos. Mas, o outro grupo não tem o mesmo olhar, apesar de apontar vários pontos positivos para a realização das palestras. Daí a necessidade em rever investimento *versus* resultado esperado. Pode-se inferir que nem sempre o investimento nesses eventos se justifica, considerando a busca de melhores resultados organizacionais, ressaltando que outros investimentos poderiam gerar, possivelmente, mais e melhores resultados, conforme demandas próprias do segmento de comércio varejista de atacado, inerentes à empresa GSH.

Tal conclusão confirma o que foi apontado por Abbad (1999), que nem sempre o fato de termos uma avaliação de reação e aprendizagem positiva nos treinamentos, quer dizer que haverá aplicação na prática. Existe a necessidade de práticas inerentes ao processo de treinamento quanto ao planejamento do mesmo, principalmente no que refere ao objetivo do evento e ações do antes, bem como o acompanhamento após, ou seja, o suporte à transferência para justificar o investimento no âmbito organizacional.

Este estudo, se comparado com o modelo aplicado conforme Abbad (1999), apresenta algumas limitações, tais como:

- a) a pesquisa foi realizada após um ano, em relação a duas palestras; 10 meses após a terceira palestra; e 5 meses após a última palestra, o que pode ter comprometido a memória de informações sobre as mesmas; e
- b) a amostra foi apenas de um grupo de 79 participantes, exigindo novos estudos, no que se refere à aplicação do modelo em uma amostra maior e em outros segmentos.

Entretanto, o estudo traz avanços acadêmicos interessantes. Pode-se concluir, confirmando as sugestões de Abbad (1999), que é necessário o estudo qualitativo para complementar os dados quantitativos do questionário. Sem a coleta da opinião dos gestores sobre os eventos, poder-se-ia ter uma falsa avaliação positiva dos eventos, apesar da relevância das respostas dos participantes, considerando uma amostra maior do que o total de gestores entrevistados. As respostas dos gestores tiveram, nesta dissertação, uma grande importância por atuarem diretamente na orientação, busca de resultados e acompanhamento de todas as equipes da empresa GSH, permitindo uma visão mais ampla e neutra sobre os impactos das palestras realizadas. Os dados demonstram que somente os resultados dos questionários indicariam uma avaliação positiva que não se confirma quando analisada em função das etapas do treinamento e da percepção dos gestores. Pode-se inferir que a divergência de opiniões refere-se à posição que cada grupo ocupa na empresa – participantes/funcionários e gestores, que se reflete na forma como percebem os resultados das palestras. Os participantes avaliam de forma positiva os resultados, considerando interesses pessoais, e os gestores focam mais

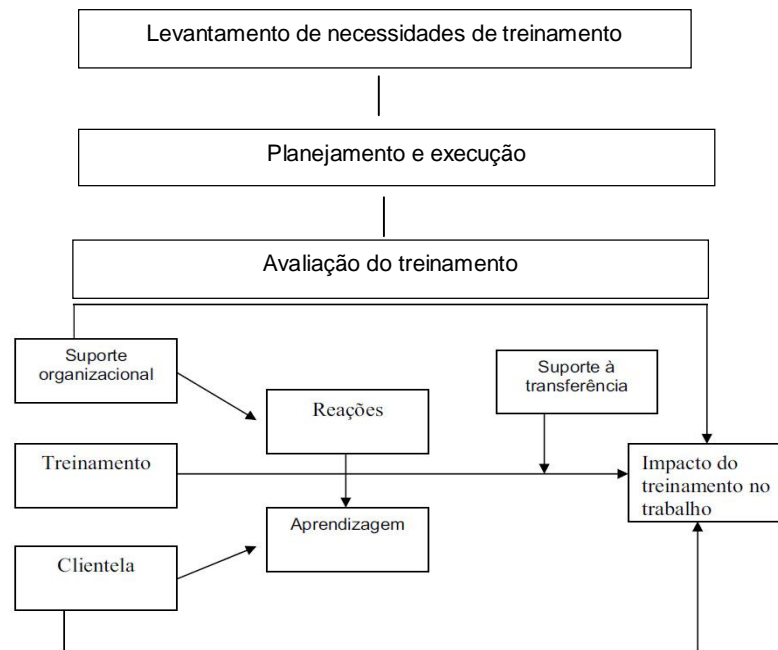
no resultado para o trabalho e para a organização. Por isso, os gestores afirmam que o resultado deixou a desejar, mesmo não tendo medido e definido o que seria esperado após os eventos.

Uma outra análise ou questionamento sobre os resultados desta dissertação refere-se à possibilidade real de mudança no comportamento dos participantes apenas a partir da realização de quatro palestras, considerando o longo processo de aprendizagem e mudança inerente à alteração do comportamento do ser humano.

Neste contexto, observa-se que o grande desafio do Gestor de Recursos Humanos nas empresas e, em especial, na empresa GSH, é atuar tanto técnica como estrategicamente. A consciência sobre a necessidade de se aprofundar nas etapas do processo de treinamento pode minimizar falhas futuras. Verifica-se também a necessidade de alinhar os interesses e necessidades dos líderes imediatos e dos gestores da empresa, municiando-os com instrumentos e orientações para se tornarem gestores de pessoas, promovendo, no dia a dia, práticas que possam ir além da participação em Palestras Motivacionais.

Outro aspecto observado refere-se à sugestão de se complementar o modelo proposto por Abbad (1999), que foca somente a etapa de avaliação do treinamento, com as demais etapas: levantamento de necessidades, planejamento e execução do treinamento, conforme FIG. 16:

Figura 16 – Modelo para análise de Treinamento



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa complementação permite um entendimento de treinamento como um processo, cujas etapas são interdependentes. Para avaliar o treinamento, faz-se necessária a análise das demais etapas, por meio de métodos qualitativos, proposição que necessita ser testada para sua confirmação em pesquisas futuras.

Além da importância desta dissertação para estudos acadêmicos, bem como contribuição para análise quanto a viabilidade de investimento ou não em Palestras Motivacionais na empresa GSH, os dados levantados podem possibilitar a revisão do processo de treinamento, comunicação e estratégias de trabalho da área funcional de Recursos Humanos da empresa, para a busca efetiva de resultados e para atender às demandas organizacionais de forma mais estratégica e eficaz. Tal resultado é coerente com os objetivos dos mestrados profissionais, ao trazer contribuições práticas para a empresa estudada.

Referências

- ABBAD, G. S. *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho (IMPACT)*. 1999. 150 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Aprendizagem humana em organizações de trabalho*. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- ABBAD, G. S.; NOGUEIRA, R.; WALTER, A. M. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p. 255-281.
- ABBAD, G. S.; PILATI, R. 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.
- ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr./jun., 2001.
- ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; MENEZES, P. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; MENEZES, P. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p.15-24.
- ABBAD, G. S. *et al.* Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p. 288-321.
- BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out./dez. 1991.
- BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p. 23-39.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, n. esp., p. 31-43, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&D. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p. 343-358.

- BRITO, M. J. P.; NEIVA, E. R. Modelo multinível de avaliação do impacto do treinamento no trabalho. *Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*, v. 2, n. 1, p. 87-100, jul./dez. 2007.
- BRITO, M. J. P. *et al.* Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *Estudo de Psicologia*, v. 10, n. 2, p. 255-265, maio/ago. 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORREA, S. T. *Palestra motivacional: solução ou problema?*. 9 maio 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/portal/motivacao/artigo/4090/palestra-motivacional-solucao-ou>>. Acesso em: 14 dez. 2010.
- COSTA, R. S. *Palestra motivacional é conversa para boi dormir?* Portal de Administradores, 01 set. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/palestra-motivacional-e-conversa>>. Acesso em: 14 dez. 2010.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- GALVÃO, M. O ser humano como ser que aprende: o treinamento comportamental. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão estratégica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 44-56.
- GOLDSTEIN, I. L. *Training in work organizations*. In: DUNNET; HOUGH (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991 citado por LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. S. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *RAC*, v. 7, n. 4, p.77-96, out./dez. 2003.
- GONDIM, S. M. G. *et al.* Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p. 65-83.
- HAMBLIN, A. C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978 citado por BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, n. esp., p. 31-43, 2002.
- GSH. *Plano anual de treinamento*. Belo Horizonte, 2010. [não publicado].
- GSH. *Levantamento de necessidades de treinamento*. Belo Horizonte, 2009. [não publicado].
- GSH. *Avaliação de reação das palestras motivacionais*. Belo Horizonte, 2010. [não publicado].
- PALESTRA. In: HOUAISS, A. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KASS, G. An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. *Applied Statistics*, v. 29, p. 119-127, 1980.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. Evaluation training programs: the four levels. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Transformando conhecimento em comportamento: use o modelo dos quatro níveis para melhorar seu desempenho*. São Paulo: Futura, 2006.

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

LUQUES, I. Palestras motivacionais passam por processos de banalização. *O Globo Online*, Carreira, 19 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.oglobo.globo.com/economia/seubolso/mat/2008/02/18/palestras-motivacionais>>. Acesso em: 14 dez. 2010.

MaCGEHEE, W.; THAYER, P. W. *Training in business and industry*. New York: Wiley, 1961 citado por MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero: avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero: avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 6, n.1, p. 33-50, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Brooks, 1999. p. 15-34.

MARTINS, G. A. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. In: *Caderno de pesquisas em administração*. Programa de pós-graduação em administração da FEA/USP, julho/dezembro, 1994.

MILKOVICH, J. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MILIONI, B. *Dicionário de termos de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Central de Negócios em RH; Editora de Marketing, 2006.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984 citado por VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2006. p. 137-158.

O RETRATO do Treinamento no Brasil 2006/2007. [2007]. Disponível em: <www.motvirtual.com.br/site/pesquisa/news_37.html>. Acesso em: 03 jan. 2011.

O RETRATO do Treinamento no Brasil 2008/2009. [2009]. Disponível em: <www.ldelaroli.com.br/pdf/Pesquisa%20ABTD2008.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2011.

OLIVEIRA, M. A. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão estratégia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 32-43.

PILATI, R. História e importância do TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p.159-176.

AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT (ASTD). *Mercado de treinamento & desenvolvimento (T&D)*. 2008/2009. [Relatório]. Disponível em: <www.gsonline.com.br/pense-learning/tag/desenvolvimento/>. Acesso em: 28 fev. 2011.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia prático para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SALORENZO, L. H. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. [s.l.: s.n.], 2000 citado por VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p.137-158.

SALVADOR, R. L. C. D. *Análise do processo de treinamento e seu impacto no trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemoninas*. 2009. 76 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

SALVADOR, R.L.C.D; CANÇADO, V. L; JEUNON, E. E. O impacto do suporte organizacional e gerencial na transferência de aprendizagem. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - ENEO, II, Curitiba/PR, Nov. 2009. *Anais eletrônicos*, Curitiba: ANPAD, 2009.

THIOLLENT, M. Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In: BRANDÃO, C.R (Org). *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo, Brasiliense, 1984.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e*

trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006. p. 137-158.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEXLEY, K. N. *Personnel training*. *Annual Review of Psychology*, v. 35, p. 519-551, 1984 citado por LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. S. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras, *RAC*, v. 7, n. 4, p. 77-96, out./dez. 2003.

Apêndice 1 – Questionário

APÊNDICE 1

Questionário

Caro funcionário,

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os resultados das palestras motivacionais realizadas em 2010, para os funcionários da empresa. Os resultados servirão apenas de base para pesquisa em estudo desenvolvido no curso de mestrado da Fundação Pedro Leopoldo. Solicito a colaboração no sentido de responder ao questionário, tentando lembrar o conteúdo apresentado na(s) palestras que você participou. As respostas são confidenciais e serão tabuladas em conjunto com outras informações obtidas junto a pesquisa com todos os participantes.

Você não precisa se identificar.

Sua opinião sincera é muito importante para este estudo. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Agradeço desde já a sua contribuição.

Para responder as questões de 1 a 11, sobre o Impacto das palestras motivacionais no trabalho, escolha a escala que melhor descreva sua opinião e escreva o número correspondente nos parênteses à direita de cada frase afirmativa, considerando :

Discordo totalmente	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo totalmente	Não sei
1	2	3	4	5	NS

- 1) Eu utilizo com freqüência em meu trabalho o que foi apresentado nas palestras. ()
- 2) Eu aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi apresentado nas palestras. ()
- 3) O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar os conhecimentos adquiridos nas palestras. ()
- 4) Eu me lembro bem do conteúdo das palestras. ()
- 5) Eu executo o meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi nas palestras. ()
- 6) A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após participar das palestras. ()
- 7) A minha participação nas palestras serviu para aumentar minha motivação para o trabalho. ()
- 8) A minha participação nas palestras aumentou minha autoconfiança. ()
- 9) Tenho sugerido com mais freqüência mudanças na rotina de trabalho após minha participação nas palestras. ()
- 10) Eu estou mais receptivo(a) as mudanças no trabalho depois que participei das palestras. ()
- 11) Estas palestras beneficiaram meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades ou atitudes. ()

Para responder às questões 12 a 23, utilize a escala a seguir:

Nunca	Rara-mente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Não sei
1	2	3	4	5	NS

- 12) Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi nas palestras. ()
- 13) O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que encorajam-me a aplicar o que aprendi nas palestras. ()
- 14) Os prazos de realização do trabalho dificultam a aplicação do que aprendi nas palestras. ()
- 15) Meu líder imediato tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades relacionadas à aplicação na prática do que aprendi nas palestras. ()
- 16) Eu tenho sido encorajado (a) pelo meu líder imediato a aplicar no meu trabalho o que aprendi nas palestras. ()
- 17) O meu líder imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso dos conhecimentos adquiridos nas palestras. ()
- 18) Eu recebo todos os equipamentos, recursos materiais ou outras condições de trabalho que contribuam para aplicação dos conhecimentos adquiridos, no meu trabalho. ()
- 19) Minhas sugestões em relação ao que aprendi nas palestras são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho. ()
- 20) As minhas tentativas em aplicar o que foi aprendido nas palestras são percebidas. ()
- 21) Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho os conhecimentos adquiridos nas palestras. ()
- 22) Meu líder imediato me orienta quando tenho dificuldades em aplicar o que aprendi nas palestras. ()
- 23) Meu líder imediato me chama a atenção quando não utilizo os conhecimentos adquiridos na palestra. ()
- 24) A minha participação nas palestras foi:
 espontânea Obrigatória Não respondeu
- 25) De quantas palestras motivacionais, você participou no ano de 2010? _____
- 26) Você foi orientado adequadamente sobre como seria e qual a importância da palestra que iria participar?
 sim não
- 27) Se isso não ocorreu, marque o motivo:
 Não informaram Outros
 Foi chamado de emergência Não respondeu
 Não sabe o motivo
- 28) Você considerou positiva a sua participação nas palestras em 2010?
 Sim Não
- Por que?

DADOS DOS RESPONDENTES:**MARQUE A ALTERNATIVA CORRESPONDENTE****29. Gênero:**

Masculino Feminino

30. Faixa etária:

Até 20 anos De 31 a 35 De 46 a 50
 De 21 a 25 De 36 a 40 De 51 a 55
 De 26 a 30 De 41 a 45 De 56 a 60
 Acima de 60 anos

31. Último curso que você concluiu:

Ensino fundamental Ensino superior Mestrado
 Ensino médio Especialização/MBA Doutorado
 Outro. Especificar

32. Cargo ocupado na empresa:

Diretoria Líder Vendas Atacado
 Líder área administrativa Vendedor Interno/Externo
 Líder Vendas Varejo Auxiliar ou Analista Administrativo

33. Tempo no cargo atual:

Até 11 meses De 10 a 15 anos De 25 a 30 anos
 De 1 a 5 anos De 15 a 20 anos Acima de 30 anos
 De 5 a 10 anos De 20 a 25 anos

34. Tempo de trabalho na empresa:

Até 11 meses De 10 a 15 anos De 25 a 30 anos
 De 1 a 5 anos De 15 a 20 anos Acima de 30 anos
 De 5 a 10 anos De 20 a 25 anos

Sinta-se a vontade para comentar aspectos que não tenham sido abordados no questionário e que você considere relevante.

Muito obrigado por sua participação!

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista

Cargo:

Área de atuação:

Tempo de Empresa:

Componente: Características do treinamento

1) Na sua opinião, qual (is) objetivo(s) para a realização de palestras motivacionais para os funcionários da empresa?

2) Como e quem é responsável por identificar as necessidades de participação dos funcionários da empresa nas palestras?

Componente: Suporte organizacional

3) Você considera necessária a participação dos funcionários de sua área de atuação nas palestras? Por quê?

4) Como é definido quais profissionais participarão de cada palestra motivacional?

5) Como é realizado o convite ou convocação dos treinandos para a participação nas palestras? É espontâneo, obrigatório ou outro?

6) Na sua opinião, os líderes têm se empenhado para viabilizar a participação dos funcionários nos eventos ?

7) Na sua opinião, existe, na empresa, alguma prática organizacional de gestão de desempenho?

8) Existe alguma prática de valorização do funcionário?

Componente: Suporte à transferência

9) Após as palestras, os funcionários são incentivados a aplicar o conhecimento obtido no trabalho? Como?

10) Você considera que essa aplicação tem ocorrido? Como isso pode ser observado?

11) Enquanto líder, quais são as maiores dificuldades e facilidades encontradas pelos treinandos para aplicar o que aprenderam nas palestras?

12) Você considera que a unidade ou setor de trabalho tem fornecido aos treinandos os recursos materiais em quantidade e qualidade (equipamentos, materiais mobiliários e similares), contribuindo com aplicação, na prática, do que foi aprendido nas palestras?

13) Você observou se os funcionários que participaram das palestras repassaram para os demais o que aprenderam? Se sim, como ocorreu?

Componente: Impacto das Palestras no trabalho

14) Você percebeu alguma mudança na atuação profissional da sua área de atuação após a participação nas palestras motivacionais e como pode ser observado? Exemplo: os funcionários trouxeram novos conhecimentos e realizaram melhorias na realização das tarefas.

15) Quais foram os pontos positivos e os pontos negativos da participação dos funcionários nas palestras? O resultado quanto à participação das palestras em 2010, foi satisfatório? Por quê?

16) Você tem sugestões que possam contribuir para a obtenção de melhores resultados, quando da realização de palestras motivacionais?

Anexo 1 – Levantamento de necessidade de treinamento

GSH		Levantamento de necessidade de Treinamento			
Solicitante	Setor/ Unidade:	Responsável:	Data:		
	Treinamento ou necessidade:				
	Indicar eventuais restrições de data, horário, recursos e sugestões de datas e horário para os treinamentos a serem realizados.				
	Participantes para o treinamento	Instrutor/entidade sugeridas para ministrar o treinamento.			
Sugestões/ Reclamações:	_____ Solicitante		____/____/____ Data		
RH e solicitante	Classificação		Situação Geradora da Necessidade		
	A - () Requisito de competência		(O que está acontecendo para gerar a necessidade?)		
	B - () Melhorar resultado				
	C - () Desenvolver atitudes e consciência				
	D - () Atualização/ Informação				
	Avaliação da Eficácia				
	Reação (A, B, C)	Aprendizado (A, B,D)	Comportamento (B, C)	Impacto (B, C)	OBSERVAÇÕES
	Percepção do treinando e Instrutor	Teste:	Indicador:	Indicador:	
		Nota mínima para aprovação:	Situação Atual:	Nível atual:	
		Situação esperada:	Nível esperado:		
() Avaliação Individual () Avaliação em grupo Quant. Avaliações: _____				Início: ____/____/____ Fim: ____/____/____	

Anexo 2 – Lista de presença

GSH		LISTA DE PRESENÇA	
EVENTO:			
EMPRESA RESPONSÁVEL:			
INSTRUTOR:			
DATA:		HORÁRIO:	
NOME DO PARTICIPANTE		ÁREA / SETOR / UNIDADE	VISTO / ASSINATURA

Anexo 3 – Avaliação de treinamento

GSH AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

EVENTO:

DATA:

HORÁRIO:

CARGA HORÁRIA:

INSTRUÇÕES

Este instrumento tem a finalidade de conhecer sua opinião e colher sugestões sobre o treinamento do qual você participou. Ao responder às questões, seja franco e construtivo. As informações deste questionário servirão para nos orientar em nossas atividades futuras.

Conceitue de 01 a 10, de acordo com a seguinte escala de conceitos:

0 a 3 = RUIM; 4 a 6 = REGULAR; 7 a 8 = BOM; 9 a 10 = ÓTIMO

1 – Palestrante/Instrutor:

Tema:

PERGUNTA	Nota
Comunicação do instrutor com o grupo	
Integração entre os participantes, contribuindo para troca de experiências	
Conteúdo e apresentação dos assuntos de forma a facilitar a aprendizagem	
Domínio do instrutor sobre o assunto do treinamento	
Possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento, no desenvolvimento do trabalho	
Qualidade dos recursos auxiliares (quadro <i>flip chart</i> , apostilas, filmes, dinâmica)	

DESENVOLVIMENTO/ORGANIZAÇÃO

PERGUNTA	Nota
Local de realização do treinamento e infraestrutura (cadeira, ambiente, etc.)	
Número de participantes (com relação ao seu aproveitamento)	
Carga horária em relação ao tipo de treinamento	
Organização geral do treinamento	

AVALIAÇÃO FINAL

Informe se a atividade atingiu os objetivos propostos e faça críticas da mesma, apresentando, caso queira, sugestões de melhoria. Você julga necessário para outros funcionários da empresa?
