

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**

**ANÁLISE DO IMPACTO DO TREINAMENTO  
COMPORTAMENTAL NO TRABALHO:  
Um Estudo de Caso na Unimed Sete Lagoas**

**Luciene Silva Duarte**

**Pedro Leopoldo**

**2011**

**LUCIENE SILVA DUARTE**

**ANÁLISE DO IMPACTO DO TREINAMENTO  
COMPORTAMENTAL NO TRABALHO:  
Um Estudo de Caso na Unimed Sete Lagoas**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera. L. Cançado

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

**Pedro Leopoldo  
Fundação Pedro Leopoldo  
2011**

A meu pai,  
que sempre valorizou a busca pelo conhecimento.

E ao meu filho, Lucas,  
pela compreensão dos momentos em que não pude estar com ele  
nas horas em que ele gostaria que eu estivesse.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida e pela saúde, que me possibilita as condições de correr em busca dos meus sonhos.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera L. Cançado, pela relação de parceria em nosso trabalho e pelos conhecimentos que me foram passados nas correções da dissertação. Obrigada, Prof.<sup>a</sup> Vera, pela sua contribuição em minha vida profissional e acadêmica.

A minha família, pelo auxílio nos momentos difíceis e pelo carinho e torcida de todos por mim.

A todos os meus colegas da Unimed Sete Lagoas, que possibilitaram a realização da pesquisa dentro da empresa, em especial aos diretores médicos, à Patrícia Monteiro, a Reinaldo Portela e Renato Figueiredo. Meus agradecimentos pela abertura, confiança e, principalmente, apoio ao trabalho realizado.

À minha amiga Ângela Rodrigues, colega de profissão e companheira querida de mestrado.

E, por fim, a todas as pessoas que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização desta etapa em minha vida.

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo analisar o impacto do treinamento comportamental na Unimed Sete Lagoas, na ótica dos funcionários e de seus superiores. Utilizou-se o conceito de treinamento compreendido como um processo constituído de quatro etapas: o levantamento de necessidades, o planejamento, a execução e a avaliação. O treinamento na modalidade comportamental é voltado para o desenvolvimento das habilidades relacionais, com o intuito de aperfeiçoar o comportamento profissional na empresa. Para avaliar o impacto do treinamento, utilizou-se o modelo de avaliação IMPACT desenvolvido por Abbad (1999). Mediante o tipo de treinamento realizado, o modelo foi adaptado para cinco níveis de análise: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Para alcançar o objetivo deste estudo, foi desenvolvida pesquisa empírica caracterizada como um estudo de caso descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo. Foram avaliados dados secundários referentes aos treinamentos e aplicado questionário aos 64 colaboradores que participaram dos treinamentos nos anos de 2010 e 2011, obtendo-se 59 respostas válidas. Além dos questionários, foram realizadas entrevistas com três coordenadores e um gerente. Os dados quantitativos foram submetidos a análises estatísticas descritivas e analíticas; os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo. Os dados revelaram que as etapas do processo de treinamento foram realizadas de forma incompleta. O levantamento de necessidades teve o seu foco apenas na análise individual, deixando de cumprir a análise das tarefas e a análise organizacional. As etapas seguintes, que são a execução, o planejamento e a avaliação, também ficaram comprometidas, por terem sido alinhadas apenas ao conteúdo do diagnóstico. A avaliação do impacto do treinamento comportamental mostrou que os participantes perceberam o impacto como positivo, ressaltando-se a melhoria do desempenho em função do aumento do conhecimento das tarefas desenvolvidas por outros setores e oriundos da aplicação no trabalho das habilidades adquiridas em treinamento. Verificou-se, também, melhoria na autoconfiança, aumento da receptividade entre os colegas e aumento da motivação, advindos de melhora na comunicação. Porém, quando foi avaliado o suporte organizacional e gerencial, tanto os respondentes dos questionários quanto os entrevistados identificaram falhas, revelando que não houve, por parte da organização e das lideranças, postura de reconhecimento e encorajamento para serem colocados os conteúdos do treinamento em prática no trabalho. Essa deficiência põe em risco um impacto positivo duradouro, uma vez que o suporte à transferência é a variável que mais contribui para resultados duradouros de treinamento. Diante de tais resultados, pode-se concluir que o impacto do treinamento comportamental se mostrou positivo na ótica dos funcionários e de seus superiores, mas, devido às deficiências detectadas na realização das etapas de treinamento, no suporte organizacional e no suporte à transferência, ele tendeu a ser imediato e não duradouro.

Palavras-chave: Avaliação de Treinamento. Impacto do treinamento. Treinamento comportamental.

## ABSTRACT

This dissertation had as its objective to analyze the impact of behavioral training in the Unimed Sete Lagoas, from the point of view of the employees and their superiors. We used the concept of training understood as a process comprised of four steps: Training needs analysis, planning, execution and evaluation. Training in the behavioral modality is turned towards developing the relational skills, aiming at improving the professional behavior in the company. In order to evaluate the training's impact, we used the IMPACT evaluation model developed by Abbad (1999). Given the type of training performed, the model was adapted for five analysis levels: organizational support, training characteristics, client characteristics, support to the transference and impact of the training in the work. In order to achieve this study's objectives, we developed an empirical research characterized as a descriptive case study, of quantitative and qualitative character. We evaluated secondary data regarding the training and applied a questionnaire to the 64 collaborators which were part of the training in the years of 2010 and 2011, obtaining 59 valid answers. Apart from the questionnaires, we performed interviews with three coordinators and one manager. The quantitative data were submitted to descriptive and analytical statistical analysis; the qualitative data were submitted to a content analysis. The data reveal that the steps of the training process were performed in an incomplete manner. The assessment of needs had its focus only in the individual analysis, leaving behind the analysis of tasks and the organizational analysis. The following steps, which are execution, planning and evaluation, were also compromised, due to being aligned only to the diagnostic's contents. The evaluation of the impact of the behavioral training has shown that the participants noticed the impact as being positive, highlighting the improvement in performance due to the increasing in the knowledge of the tasks developed by other sectors and arising from the application in the work of the abilities acquired in the training. We also verified an improvement in self-confidence, increase of receptivity between the coworkers and increase of motivation, coming from an improvement in communication. However, when the organizational and managerial support was evaluated, both the people which answered the questionnaires and the interviewees identified failures, revealing that there wasn't, by the organization and the leadership, an attitude of acknowledgement and encouraging for the training's contents to be put into practice in work. This deficiency puts a long-lasting positive impact at risk, once the support to transference is the variable which most contributes for long-lasting training results. Facing such results, we may conclude that the impact of the behavioral training has shown itself to be positive in both the employees' and their superiors' points of view, but due to the deficiencies detected in the performance of the training steps, in the organizational support and in the support to transference, it has shown a tendency to be immediate and not long-lasting.

Keywords: Training Evaluation. Impact of Training. Behavioral Training.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
CHAID	<i>Chi-Square Automatic Interaction Detector</i>
CIPP	Contexto, insumo, processo e produto
ENTREV	Entrevistado
LNT	Levantamento de necessidades de treinamento
MAIS	Modelo da Avaliação Integrada e Somativa de Treinamento
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
NS	Não sei
RH	Recursos Humanos
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
T&D	Treinamento e desenvolvimento

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

FIGURA 1 - Condições necessárias ao desempenho competente.....	29
FIGURA 2 - Planejamento de treinamento.....	33
FIGURA 3 - Modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS).....	41
FIGURA 4 - Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho IMPACT.....	43
FIGURA 5 - Associação entre o impacto do treinamento e o tipo de participação.....	97
FIGURA 6 - Associação entre o impacto do treinamento e a orientação adequada para o treinamento.....	97
FIGURA 7 - Associação entre o impacto do treinamento e a avaliação positiva ou negativa do treinamento.....	98

### Quadros

QUADRO 1 - Evolução das questões de treinamento.....	21
QUADRO 2 - Avaliação da correlação: medidas descritivas.....	58
QUADRO 3 - Elementos da pesquisa.....	59
QUADRO 4 - Dimensões avaliadas.....	69



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Fatores situacionais de apoio: consistência interna.....	70
TABELA 2 - Fatores situacionais de apoio: bidimensionalidade.....	70
TABELA 3 - Fatores situacionais de apoio com a retirada de itens: consistência interna.....	71
TABELA 4 - Fatores situacionais de apoio: unidimensionalidade.....	71
TABELA 5 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: consistência interna.....	72
TABELA 6 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: bidimensionalidade.....	72
TABELA 7 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: consistência interna.....	73
TABELA 8 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: unidimensionalidade.....	73
TABELA 9 - Suporte à transferência: consistência interna.....	74
TABELA 10 - Suporte à transferência: unidimensionalidade.....	74
TABELA 11 - Impacto: consistência interna.....	75
TABELA 12 - Abertura para mudanças: consistência interna.....	75
TABELA 13 - Abertura para mudanças: unidimensionalidade.....	76
TABELA 14 - Motivação: consistência interna.....	76
TABELA 15 - Motivação: unidimensionalidade.....	76
TABELA 16 - Desempenho: consistência interna.....	77
TABELA 17 - Desempenho: unidimensionalidade.....	77
TABELA 18 - Impacto: consistência interna.....	78
TABELA 19 - Impacto: unidimensionalidade.....	78
TABELA 20 - Perfil dos treinandos.....	79
TABELA 21 - Minha participação no treinamento.....	84
TABELA 22 - Foi orientado adequadamente sobre como seria e qual a importância do treinamento que iria participar?.....	84
TABELA 23 - Fatores situacionais de apoio.....	86
TABELA 24 - Suporte material.....	88
TABELA 25 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos.....	88

TABELA 26 - Suporte à transferência.....	90
TABELA 27 - Desempenho.....	91
TABELA 28 - Motivação.....	92
TABELA 29 - Abertura para mudanças.....	93
TABELA 30 - Autoconfiança.....	94
TABELA 31 - Impacto do treinamento no trabalho.....	95

# SUMÁRIO<sup>1</sup>

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Treinamento: contexto histórico.....	20
2.2 Conceito de treinamento.....	24
2.3 Etapas do processo de treinamento.....	26
2.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento.....	27
2.3.2 Planejamento do treinamento.....	31
2.3.3 Execução do treinamento.....	34
2.3.3.1 Treinamento comportamental com técnicas vivenciais.....	35
2.3.4 Avaliação de treinamento.....	38
2.3.4.1 Modelo de Abbad: IMPACT.....	42
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Caracterização da pesquisa.....	48
3.2 Modelo de pesquisa.....	49
3.3 População e amostra.....	51
3.4 Técnica de coleta de dados.....	52
3.5 Estratégia de análise e tratamento dos dados.....	56
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
4.1 Análise das etapas do processo de treinamento.....	60
4.1.1 Etapa do levantamento de necessidades.....	60
4.1.2 Etapa de planejamento.....	62
4.1.3 Etapa da execução.....	64
4.1.3.1 Cronograma do treinamento comportamental.....	64
4.1.4 Etapa da avaliação do treinamento.....	66
4.2 Análise da confiabilidade e unidimensionalidade.....	69

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2011.

4.3 Perfil dos treinandos ou características da clientela.....	79
4.4 Suporte organizacional.....	81
4.5 Suporte à transferência.....	85
4.6 Impacto do treinamento no trabalho.....	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICES.....	111

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica, a diversificação das redes de comunicação, a necessidade de novos aprendizados cognitivos e afetivos exigidos dos trabalhadores, além do acirramento da competição entre as organizações, cria cada vez mais a necessidade de treinamento nas empresas, segundo Goldstein (1991). As competências cognitivas e afetivas exigidas dos trabalhadores nos novos modelos de produção e, sobretudo, as iniciativas de reestruturação dos sistemas de capacitação ocorridas em diversos países industrializados e em desenvolvimento aumentam a importância de treinar e capacitar as pessoas (MENESES, 2006).

O modelo atual do processo produtivo é diferente do que era no início do século XX. As mudanças tecnológicas tornaram o trabalho mais cognitivo, complexo, fluido, incerto, interconectado e invisível. Esse novo cenário passou a demandar do trabalhador mais inteligência, diferenciação, responsabilidade, adaptabilidade, habilidade relacional e capacidade de crescimento (BASTOS, 2006). Dessa forma, as empresas começaram também a investir mais em programas de treinamento e na qualificação de todos os níveis hierárquicos, como meio de aumentar sua competitividade. Como o conhecimento passou a ter importância estratégica nas organizações, as áreas de treinamento passaram a buscar meios para a qualificação, não apenas dos seus funcionários, mas também de seus clientes e fornecedores (VARGAS, 1996).

Assim, os programas de treinamento passaram a ser importantes para as organizações, sendo percebidos como meios de aprendizagem das habilidades exigidas pelo novo perfil profissional (MENESES, 2006). Capacitar indivíduos é dar-lhes a oportunidade de desenvolverem suas atividades a partir de ensinamentos estabelecidos previamente, sendo uma prática que resulta no desenvolvimento do trabalho sistematizado (STEIL, 2002). Considera-se o treinamento um processo que ocorre em quatro etapas diferentes e interdependentes: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação (BORGES-ANDRADE, 1996; GAGNÉ; MEDSCKER, 1996; GOLDSTEIN, 1993; VARGAS, 1996).

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2008-2009), denominada “O Retrato do Treinamento no Brasil 2008/2009”, abrangendo 429 empresas, revelou que o investimento anual médio de treinamento e desenvolvimento (T&D) por treinando no Brasil vem crescendo nos últimos anos em patamares superiores ao do crescimento da economia. Esse crescimento tem demonstrado que está havendo aumento real na quantidade de recursos despendidos pelas empresas pesquisadas. De acordo com o estudo, o valor médio anual de investimento por treinando no Brasil foi de R\$ 1.603,00, equivalente a US\$ 810,00. A proporção do investimento anual médio por treinando e o gasto com a folha de pagamento foi de 3,7%, o que, segundo a pesquisa, é um indicador um pouco maior em relação ao encontrado em trabalho feito anteriormente pela mesma Associação (2006/2007), que foi de 3,4%. Esse indicador é recomendado como referência para o estabelecimento de parâmetros orçamentários para treinamento nas empresas. O número médio de horas anuais de treinamento no Brasil é de 38,8, superior ao número referido na pesquisa anterior, que foi de 37,5 horas. Outro resultado apurado é que as empresas participantes da pesquisa, independentemente do segmento de atuação, buscam associar as ações instrucionais de T&D às suas estratégias empresariais (ABTD, 2008-2009).

*A American Society for Training & Development (ASTD, 2008-2009)*, no mesmo período da pesquisa citada, apresentou dados sobre investimentos em treinamentos nos Estados Unidos registrados no Relatório Mercado de Treinamento & Desenvolvimento 2008/2009. Nesse relatório consta que 301 organizações participaram como respondentes. As principais conclusões revelam que as empresas investiram 134,07 bilhões de dólares em 2008, ou média de 1.068,00 dólares por empregado. O relatório pontua, também, que os gastos com aprendizagem nessas organizações em relação ao percentual da folha de pagamento aumentaram 2,24% em 2008, superando 2007, que mostrou percentual de 2,15%. Os dados indicam que os funcionários tiveram 36,3 horas de aprendizagem formal, valor 2,9% abaixo do de 2007 - 37,4 horas. Demonstaram, também, que, mesmo em um momento difícil da economia americana, tanto os profissionais da educação como os líderes empresariais se adaptaram e continuaram a investir recursos significativos para as funções de aprendizagem em suas organizações (ASTD, 2008-2009).

Proporcionalmente, tem surgido aumento da demanda de avaliação dos resultados dos treinamentos, com o objetivo de mensurar se esforços e recursos utilizados estão tornando

a organização mais competitiva (ABBAD *et al.*, 2003). Para que se possa avaliar os resultados do treinamento, é necessário analisar cada etapa do processo, sabendo que a má-elaboração ou má-execução de qualquer uma delas poderá influenciar negativamente o resultado.

De acordo com Goldstein (1991), avaliação de treinamento é a coleta sistemática de informações descritivas e valorativas, necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais. As abordagens mais aceitas defendem a avaliação nos níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo ou transferência, mudança organizacional e valor final, conforme salientado por Hamblin (1978). Contudo, poucas são as organizações que avaliam de forma sistematizada o retorno esperado dos treinamentos. Alguns pesquisadores da área, como Goldstein (1991) e Magalhães e Borges-Andrade (2001), ressaltam que um dos obstáculos para a realização da avaliação, principalmente as que mensuram os resultados após o retorno do treinando ao seu departamento, pode estar relacionada ao modelo de capacitação de pessoas, adotado pelas empresas. Percebe-se que a etapa do diagnóstico é falha, o que pode causar má-interpretção na inter-relação dos resultados individuais de tais processos com os objetivos, metas e resultados organizacionais, dificultando a comprovação da sua aplicação e gerando dúvidas quanto ao seu impacto (MENESES, 2006).

Estudo desenvolvido por Philips (1997) mostrou que 100% das organizações norte-americanas avaliam as reações dos participantes pós-treinamento; 40% focam na avaliação de aprendizagem, que também ocorre ao final do treinamento para mensurar o conhecimento adquirido; 16% se preocupam em verificar se os conhecimentos aprendidos são colocados em prática na função exercida; e apenas 4% consideram a importância do conteúdo na prática organizacional.

Portanto, observa-se a importância de verificar as contribuições dos programas de treinamento no sentido de avaliar seus impactos no trabalho (BORGES-ANDRADE, 2002). Abbad (1999) ainda destaca que um dos fatores que mais chamam a atenção dos pesquisadores é a influência que o treinamento pode exercer no desempenho dos treinados, buscando entender como ele produz mudanças nas atitudes e comportamento na prática de seu trabalho, pós-treinamento. A autora desenvolveu um modelo de avaliação do impacto

do treinamento no trabalho, denominado IMPACT. Esse modelo é constituído por sete níveis de avaliação: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. A intenção é avaliar o treinamento por meio dessas variáveis, desde a sua concepção até a sua realização, e saber o quanto cada uma delas influencia nos resultados do treinamento (ABBAD, 1999).

Existem diferentes tipos de treinamentos, entre eles o comportamental e o técnico. Os treinamentos técnicos proporcionam ao treinando a oportunidade de desenvolver sua competência individual e, conseqüentemente, a organizacional. Já os treinamentos comportamentais têm a finalidade de atingir melhoria de relacionamentos interpessoais, focando a comunicação, a colaboração, a flexibilidade, a empatia, entre outros. Diferentes técnicas podem ser utilizadas nos treinamentos comportamentais, entre elas as técnicas vivenciais (BORGES-ANDRADE, 2006).

A Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico (UNIMED) Sete Lagoas, no estado de Minas Gerais, vem desenvolvendo o treinamento comportamental utilizando técnicas vivenciais para atuar no problema de integração entre colaboradores e entre áreas funcionais da empresa. É uma operadora de planos de saúde caracterizada como cooperativa do trabalho médico. Atua na comercialização de planos de saúde no município de Sete Lagoas e nos municípios de Cachoeira da Prata, Cordisburgo, Fortuna de Minas, Funilândia, Inhaúma, Paraopeba e Prudente de Morais. Sua missão é “oferecer soluções em saúde, gerenciando o risco com excelência; buscando a satisfação dos beneficiários, cooperados e prestadores” (UNIMED, 2011).

Esse treinamento, realizado pela Unimed Sete Lagoas, visa à integração dos colaboradores dentro dos setores e entre os setores. Segundo Moscovici (1998), por meio da interação humana e do convívio, as pessoas reagem às outras com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam-se, entram em conflito, competem e colaboram. A vivência dessas relações em situação de treinamento propicia uma reflexão que pode levar a essa melhoria nos relacionamentos interpessoais e interdepartamentais.

Espera-se que, a partir das ações de treinamento, os setores também possam interagir melhor. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), mesmo que estruturas setoriais possam



estar ligadas sem muito rigor, a pressuposição é de que cada uma delas está rigidamente ligada internamente. Dessa forma, a maneira pela qual as pessoas trabalham juntas precisa de adaptações no âmbito de procedimentos, redes de comunicações, na resolução de conflitos, assim como no desenvolvimento de papéis formais e informais.

O processo do treinamento comportamental com técnicas vivenciais teve o seu início no mês de fevereiro 2010, com ocorrência prevista para um período de médio a longo prazo. Os treinamentos acontecem a cada dois meses, por meio de ciclos nos quais são desenvolvidos temas relacionados à integração. Até o mês de julho de 2011 já foram realizados sete ciclos de treinamentos. A proposta inicial previa a participação de todos os colaboradores de todos os setores. Entretanto, com o tempo, alguns setores deixaram de participar, por motivos de incompatibilidade de horários e tipo de atribuições. Atualmente, dos 10 setores que constituem a sede administrativa, apenas dois não estão participando. Um dos objetivos do treinamento é promover encontros de maior aprofundamento intrapessoal e interpessoal, com o intuito de diminuir a distância entre as pessoas, gerando melhoria de contato humano dentro das equipes e entre as equipes. Outro objetivo está relacionado à troca de informações sobre as atividades desenvolvidas nos setores, com a finalidade das pessoas conhecerem mais a fundo os outros setores e suas funções. Essa troca de informações, assim como melhor conhecimento mútuo entre as pessoas, poderá refletir em melhor qualidade de trabalho entre os departamentos, promovendo o aperfeiçoamento do comportamento profissional no ambiente de trabalho.

Para a empresa, é fundamental que os objetivos do treinamento sejam atingidos, pois o distanciamento entre os setores e a falta de conhecimento dos colaboradores sobre a relação entre os departamentos comprometem o desenvolvimento das atividades como um todo, refletindo em dificuldades na operacionalização do trabalho e no resultado do negócio. Entretanto, apesar de os eventos estarem ocorrendo desde fevereiro de 2010, não foram realizadas ações sistematizadas de avaliação, não se tendo, portanto, informações sobre o atingimento dos objetivos propostos.

A partir desse problema, gerou-se a seguinte pergunta de dissertação: qual a percepção dos funcionários da Unimed Sete Lagoas e dos seus superiores sobre o treinamento comportamental no trabalho?

A partir dessa pergunta, estabeleceu-se como objetivo geral: identificar a percepção dos funcionários e seus superiores sobre o treinamento comportamental na Unimed Sete Lagoas, utilizando o modelo IMPACT.

Quanto aos objetivos específicos, propõe-se:

- Identificar como foram realizadas as etapas de levantamento de necessidades de treinamento, o planejamento, a execução e a avaliação do treinamento comportamental.
- Identificar a característica da clientela que participou dos treinamentos comportamentais.
- Identificar a percepção dos funcionários e dos seus superiores sobre o suporte organizacional.
- Identificar a percepção dos funcionários e dos seus superiores sobre o suporte à transferência das habilidades adquiridas nos treinamentos.

Para atingir tais objetivos, foi realizado estudo de caso de natureza descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo. Foram analisados dados secundários referentes ao diagnóstico realizado antes dos treinamentos, sobre o relacionamento interpessoal entre os setores e dentro dos setores, para verificar o desenvolvimento das etapas de treinamento. Para identificar a percepção sobre o treinamento comportamental, foram aplicados questionários aos funcionários que participaram dos eventos, obtendo-se um retorno de 59 respondentes. Foram também realizadas entrevistas semiestruturadas com a gerência e coordenadores, para identificar o impacto do treinamento dos seus subordinados no trabalho realizado e para verificar se ocorreram melhoras nas relações interpessoais e entre os setores.

Esta dissertação busca contribuir para melhor entendimento do resultado e da importância do treinamento comportamental, com a utilização de técnicas vivenciais. Para as organizações, esta pesquisa se torna relevante, pois se parte do pressuposto de que ainda é desconhecido pela maioria dos gestores o que é o treinamento comportamental, em quais circunstâncias ele pode ser desenvolvido e quais resultados pode oferecer diante dos problemas detectados. Essa possível falta de clareza sobre esse tipo de treinamento gera incertezas quanto à sua importância e eficácia. Dessa forma, aprofundar sobre o tema treinamento comportamental pode trazer, para as organizações, mais possibilidades de

ações diante das questões comportamentais e mais segurança e consciência sobre os seus resultados.

Para a Unimed Sete Lagoas, esta pesquisa é relevante por proporcionar à empresa mais segurança e conhecimento quanto à escolha, execução e procedimentos relativos a ações instrucionais voltadas para o relacionamento interpessoal. Pode, ainda, proporcionar melhor entendimento sobre o treinamento comportamental, reconhecendo-o como uma estratégia de aperfeiçoamento do trabalho.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa mostra-se relevante, pois, avaliar o impacto do treinamento comportamental por meio da percepção dos participantes é tema ainda pouco aprofundado, conforme a literatura (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2004), possibilitando, assim, contribuir com mais questões sobre o assunto.

Do ponto de vista pessoal, a pesquisadora atua na área de treinamentos, tendo interesse em aprofundar no treinamento comportamental. Por ser profissional da área de recursos humanos (RH) da Unimed Sete Lagoas, além do apoio, a pesquisadora teve acesso aos dados que possibilitaram a realização desta pesquisa.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro contém a apresentação do tema, objetivos e justificativa do estudo. O segundo capítulo apresenta os conceitos teóricos que dão sustentação à pesquisa, focando o contexto histórico do treinamento, o conceito de treinamento, as etapas do processo de treinamento: diagnóstico, planejamento execução e avaliação. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia, contendo o tipo de pesquisa, população e amostra e as técnicas de coleta e análise dos dados. O quarto capítulo refere-se à apresentação e discussão dos resultados; e o quinto capítulo trata das considerações finais sobre o estudo realizado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta a evolução histórica do treinamento, bem como o seu significado para as organizações. Para compreender o que é treinamento, será apresentada sua definição, caracterizando-o como um processo que se divide em etapas. Essas etapas serão apresentadas e detalhadas, sendo destacada a última, que é a de avaliação, foco principal deste estudo.

### **2.1 Treinamento: contexto histórico**

As mudanças ocorridas na natureza e nas formas organizacionais após o processo de racionalização do trabalho nas sociedades ocidentais motivaram o surgimento das técnicas de treinamento. Com o passar dos anos, essas técnicas foram sendo adaptadas e as percepções, no que diz respeito ao seu significado, valor e importância, foram sendo modificadas (STEIL, 2002).

As atividades referentes ao treinamento sempre estiveram associadas aos modelos de administração, segundo relata a sua história, além de ter recebido contribuições de outros tipos de disciplinas, como a Psicologia com seus variados estudos, a Educação, a Sociologia e a Engenharia. A evolução do treinamento passou por várias fases, conforme reporta Pilati (2006).

De acordo com Mattos (1992), a história das ações de treinamento se desenvolveu em três etapas. A primeira fala sobre o homem-objeto, percebido como um meio para se alcançar a produtividade. Nessa etapa, não se pensava na importância da relação indivíduo-organização, dessa forma, as ações de treinamento eram semelhantes às de adestramento. Na segunda etapa, o homem começou a ser percebido não como o meio principal, mas adicional ao processo de produtividade, chamando a atenção para o aprimoramento das suas habilidades. O objetivo era buscar a junção entre indivíduo e organização, por meio da aplicação das técnicas relacionadas ao movimento de relações humanas. O objetivo central ainda era a produtividade. Na última etapa, a visão sobre o homem passou a ser mais

aprofundada, considerando-o um indivíduo complexo no que diz respeito ao aspecto social, político, familiar e profissional, sendo percebida sua capacidade crítica e reflexiva.

Nessa evolução, a concepção sobre o homem passa de objeto para recurso e, finalmente, pessoa. Muda-se também a concepção sobre as questões tratadas no treinamento, conforme apresentado no QUADRO 1:

QUADRO 1 – Evolução das questões de treinamento

<b>Ontem</b>	<b>Hoje</b>
Memorização	Criatividade
Dependência	Autonomia
Comportamento estereotipado	Ação reflexiva e crítica
Consenso	Dissenso
Acordo e burocracia	Espontaneidade e flexibilidade

Fonte: Mattos (1992).

Ainda nesse contexto, o treinamento passou a ser visto como um processo de desenvolvimento e aprendizagem contínua, tornando-se uma via para que as organizações alcancem suas metas e objetivos, conforme Tonioli e Machado (1987).

Malvezzi (1994) trata de evolução do treinamento desde os primórdios do sistema de fábrica, quando a relação entre a capacitação e a otimização dos resultados era um fator de preocupação para a administração. A falta de habilidades dos trabalhadores para exercerem suas atividades no ambiente de produção já era um fator percebido desde o século XVIII, resultando em investimentos nas atividades de treinamento. Desde a utilização dos conceitos da administração científica, no final do século XIX e primeiras décadas do século XX, seja para alcançar a concretização do trabalho da forma como é esperada, seja para o desenvolvimento dos trabalhadores, as atividades referentes à capacitação sempre objetivaram atingir as metas organizacionais, por meio da qualificação da mão-de-obra (MALVEZZI, 1994).

As ações de treinamento tornaram-se atividades fundamentais para a gestão de pessoas em meados do século XIX, conforme Malvezzi (1994). O objetivo das ações instrucionais, naquela época, era habilitar os trabalhadores para o exercício das tarefas exigidas pela organização do trabalho nas fábricas. A partir da década de 1880, o trabalho de capacitação

nas indústrias começou a ser mais constante. No âmbito internacional, mais precisamente nos Estados Unidos e Inglaterra, começaram a surgir várias ações de aproximação das indústrias às escolas, com o intuito de garantir a qualificação profissional dos trabalhadores. Dessa forma, nasceram escolas de formação profissional, mantidas e organizadas pela indústria da época (PILATI, 2006).

Foi a partir de 1930 que as atividades de treinamento realizadas nas organizações passaram a utilizar os conhecimentos de outras disciplinas. Os administradores perceberam que o emprego de tecnologias poderia ajudar no desenvolvimento do processo de adaptação do indivíduo à rotina de trabalho, colaborando para a obtenção de conhecimento mínimo necessário para a realização das tarefas. Por meio do uso dos princípios da administração científica e dos conhecimentos do movimento da Psicologia da época, começaram a surgir mudanças no processo de treinamento. O objetivo do treinamento passou de adaptador do indivíduo à sua rotina de trabalho para um processo de qualificação em seu sentido mais abrangente, almejando a valorização do indivíduo no ambiente de trabalho (PILATI, 2006).

O modelo atual do processo produtivo é diferente do que era no início do século XX. As empresas, atualmente, buscam trabalhadores cada vez mais qualificados. O cenário profissional passou por mudanças caracterizadas pela intensificação da globalização, aumentando a velocidade e a procura por conhecimentos que gerem mais competitividade para a organização. A aprendizagem passou a ter importância fundamental como meio de aprimorar e desenvolver as habilidades, proporcionando crescimento às empresas. Dessa forma, as empresas começaram a investir em programas de treinamento e na qualificação de todos os níveis hierárquicos, como meio de aumentar a competitividade. Como o conhecimento passou a ter importância estratégica nas organizações, as áreas de treinamento passaram a buscar meios para a qualificação não apenas para os seus funcionários, mas também para os seus clientes e fornecedores, segundo Vargas (1996).

Bastos (1991), afirma que o desenvolvimento das ações de treinamento pode ser caracterizado em cinco fases diferentes, levando em consideração a forma de produção econômica de bens e serviços:

- Subdesenvolvimento: as ações de capacitação se originavam da supervisão direta do encarregado sobre o comportamento do treinando;

- desenvolvimento: o tempo e os movimentos controlavam de maneira rígida o trabalho;
- pós-início da industrialização: caracteriza-se pela participação dos treinandos, gerando aumento da responsabilidade social interna e o desenvolvimento das gerências;
- industrialização avançada: associação das ações de treinamento ao plano de negócio e preocupação com o desenvolvimento contínuo de recursos humanos;
- pós- industrialização: o desenvolvimento e a capacitação gerencial passam a ser o foco das ações de treinamento.

Avançando em seus estudos, Bastos (1991) descreve as ações de treinamento no Brasil em quatro ondas:

- Na primeira onda, o desempenho do trabalhador era a prioridade. O foco das ações de treinamento era o desenvolvimento das habilidades técnicas e profissionais. Essa fase perdurou entre as décadas de 50 e 70, sendo os trabalhadores vistos como peças substituíveis do processo produtivo;
- a segunda onda priorizou a capacitação e a qualificação da mão-de-obra para desenvolver a tecnologia nas organizações e o treinamento para a gerência e supervisão. Essas ações aconteceram entre os anos de 1960 e 1980, período em que os recursos humanos passaram a ser um diferencial no processo produtivo;
- a terceira onda caracteriza-se pelo desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho, chamando a atenção para a educação aberta e continuada, na qual o trabalhador pode identificar e focar suas necessidades de treinamento, individualizando, assim, o processo de T&D nas organizações. É percebido, nesse período, grande incentivo em investimentos em treinamento, por motivos da legislação vigente. Essa onda ocorreu entre 1970 e 1990;
- a quarta onda aborda os aspectos da informação, conhecimento e sabedoria, vinda da atualidade, e tem como características marcantes a tomada de decisões e mais cobrança sobre as técnicas de mensuração das atividades de capacitação e qualificação. Nessa fase, os treinamentos direcionam-se para o comportamento humano no trabalho e o fator desempenho humano torna-se importante para o ambiente corporativo e para as ações de treinamento.

Como referido por Bastos (1991), as ondas de atividades de treinamento nas organizações demonstram a mudança de visão que elas vêm obtendo sobre a educação no mundo do trabalho, impactado pelas transformações da sociedade do conhecimento.

Apesar de Bastos (1991) apresentar essas quatro ondas como um processo evolutivo, observa-se ainda hoje nas empresas a existência dos diferentes tipos de práticas citadas acima.

## **2.2 Conceito de treinamento**

Em relação aos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, Abbad (1999) enfatiza que os mesmos têm sido utilizados equivocadamente como se tivessem o mesmo sentido. Entretanto, o treinamento é voltado para o processo de trabalho atual, enquanto desenvolvimento e educação visam à preparação do indivíduo de forma mais sistêmica e abrangente. Nesta seção será estabelecida a diferenciação entre treinamento e desenvolvimento, fechando-se com o conceito de ações de aprendizagem.

Goldstein (1993) define treinamento como a transmissão sistemática de conhecimentos, habilidades, regras e conceitos, com a finalidade de proporcionar aumento de desempenho no trabalho. Milkovich e Boudreau (2000) concordam, afirmando que o treinamento caracteriza-se por suas ações voltadas somente para o cargo atual. Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo, que tem por objetivo o aperfeiçoamento das capacidades e o aumento da motivação dos funcionários, em prol do crescimento da empresa. O desenvolvimento abarca também a carreira e outras possibilidades futuras.

As ações de treinamento, conforme Bastos (1991), são diferentes das ações de desenvolvimento no que diz respeito aos seus objetivos. Segundo o autor, o treinamento visa a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes com o intuito de atingir melhor desempenho no cargo atual. Já o desenvolvimento tem por objetivo a preparação para o desempenho futuro. O conceito de desenvolvimento engloba, mas não substitui, o conceito de treinamento.

Já Vargas (1996) une os conceitos de treinamento e desenvolvimento em uma só definição. Segundo a autora, treinamento e desenvolvimento propiciam o aprendizado sistemático de



conhecimentos, que pode levar a uma mudança no modo de ser e pensar do indivíduo, a curto ou longo prazo. Tais mudanças ocorrem devido à compreensão de novos conceitos, valores ou normas e à aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades.

Também para Borges-Andrade (2002), o treinamento e/ou desenvolvimento é uma iniciativa organizacional, pensada de modo sistemático, que pode proporcionar o desenvolvimento de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, bem como a aquisição de estratégias cognitivas que podem favorecer mais aptidão ao indivíduo para realizar suas tarefas atuais e futuras.

Os conceitos são distintos para Nadler (1984), que define o desenvolvimento como uma forma de aprendizagem direcionada para o crescimento do indivíduo, sem estar relacionado com o trabalho específico que ele desempenha. De acordo com essa visão, Sallorenzo (2000) indica que o vínculo entre desenvolvimento e contexto de trabalho não é tão aparente. Para a autora, desenvolvimento é um processo de aprendizagem mais amplo, por proporcionar ao indivíduo mais amadurecimento, não direcionado especificamente para um posto de trabalho.

Dos conceitos apresentados, a educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem (VARGAS; ABBAD, 2006). Segundo Nadler (1984), a educação pode ser compreendida como uma forma de aprendizagem na qual se prepara o indivíduo para um trabalho diferente, objetivando realizá-lo em futuro próximo. O conceito de educação, apesar de relacionado ao contexto de trabalho, refere-se ao futuro, como preparação para promoção.

Vargas e Abbad (2006) adotam postura mais abrangente, referindo-se a diferentes ações de indução de aprendizagem nas organizações. Entre elas, citam:

- informação: são ações educacionais de curta duração;
- Instrução: as informações são veiculadas por meio de orientações, referenciadas em objetivos instrucionais. Seu objetivo é a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio de eventos de curta duração;
- treinamento: ações educacionais de curta e média duração, que têm por objetivo a melhoria do desempenho funcional;

- desenvolvimento: são oportunidades de aprendizagem oferecidas pela organização com o propósito de colaborar com crescimento, porém sem direcionar o trabalhador para algum objetivo profissional específico;
- educação: são ações educacionais de média e longa duração, que têm por característica proporcionar formação e qualificação contínua para os funcionários.

Portanto, para as organizações, as ações de aprendizagem, desde a informação, passando pela instrução, treinamento, desenvolvimento e educação, podem ser compreendidas como uma das estratégias de gestão de pessoas, no sentido de promover a mudança de comportamento, por meio da aquisição de competências relacionadas aos objetivos da organização. Essa nova forma de conceber as ações de TD&E reflete uma mudança em seu significado para as organizações, sendo vistas atualmente como ações estratégicas.

Nesta dissertação, tendo em vista seu objetivo, será adotado o conceito de treinamento, de Gagné e Medsker (1996), entendido como um processo que ocorre em quatro etapas: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação de treinamento.

### **2.3 Etapas do processo de treinamento**

Baseando-se na teoria de sistemas, Borges-Andrade (2006) afirma que o treinamento é um dos processos que fazem parte do conjunto de subsistemas ou funções organizacionais, inserido na área de RH. Pode, ainda, ser compreendido como um processo, caracterizado por uma série de atividades interdependentes, como relatam Gagné e Medsker (1996) – o treinamento é um processo formado por quatro etapas distintas e interdependentes. A primeira consiste no levantamento de necessidades e corresponde ao diagnóstico inicial. A partir das informações coletadas, segue-se para a segunda etapa, na qual se elabora o planejamento, que consiste na escolha dos métodos que irão atender às necessidades percebidas no diagnóstico. A execução é a terceira etapa, vislumbrando os meios de realização e os tipos de treinamento que poderão ser aplicados, de acordo com o planejamento. Por fim, a avaliação, etapa final do processo de treinamento, que leva à retroalimentação do sistema.

### 2.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento é a etapa que tem como objetivo identificar as situações que precisam ser melhoradas ou mudadas, indicando os aspectos prioritários para a realização do treinamento. Os resultados do treinamento dependem do diagnóstico realizado nessa etapa. Caso haja falhas nesse momento, elas irão refletir de maneira negativa nas demais etapas do processo (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), é importante fazer uma análise do contexto no qual surge a necessidade de treinamento e caracterizar o tipo de influência que ele exerce, sob três perspectivas:

- Como oportunidade ou restrição: as variações do cenário podem servir como estímulo ou dificuldade para o desenvolvimento de novas competências;
- como fator de influência distal ou proximal: influência distal é aquela que interfere no desempenho dos profissionais no trabalho, não sendo contingentes ao seu desempenho diário; e influência proximal é aquela que está presente no ambiente de trabalho (unidade, grupo ou equipe);
- como fator antecedente ou consequente ao desempenho no trabalho: antecedentes são fatores que têm por característica serem indispensáveis para o desempenho; e consequente são os fatores cujos efeitos são provocados pelo desempenho no trabalho.

A efetividade do processo de treinamento depende, em grande parte, da realização do diagnóstico. É a partir desse momento que se identificam os problemas ou necessidades existentes para que ocorra o desempenho esperado e, conseqüentemente, o prognóstico que se caracteriza pelo direcionamento dos caminhos para se chegar às soluções (BORGES-ANDRADE, 2006). Essas necessidades são compreendidas como as diferenças existentes entre o desempenho esperado e o real. As necessidades observadas e avaliadas, comparadas ao que se deseja, indicam as diferenças de desempenho vistas como importantes. Essas diferenças indicam as questões relevantes que devem ser treinadas, focando em objetivos relacionados às competências esperadas dos treinandos e ajudando-os a se tornarem responsáveis e politicamente envolvidos com os resultados. Borges-Andrade (2006, p.183) afirma que “não se pode mudar o que não se conhece”, referindo-se à importância dessa primeira etapa do processo de treinamento.

Entretanto, segundo Goldstein (1991), há grande tendência dos profissionais a iniciar treinamentos sem realizar o devido diagnóstico. Segundo o autor, a análise de necessidades de treinamento deve considerar três níveis:

- Análise individual, ou identificação de lacunas, objetivando mostrar a necessidade de participação daquele indivíduo ou grupo em determinada ação educacional;
- análise de tarefas, relacionada às descrições das atividades e condições da realização das tarefas, além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) importantes ao bom desempenho do indivíduo ou grupo de trabalho;
- análise organizacional, que é a identificação dos resultados organizacionais desejados, após o treinamento, das condições ambientais que podem influenciar na realização do programa e da observação dos efeitos da ação educacional.

A análise individual indica as diferenças entre o desempenho real e o desempenho esperado do indivíduo ou dos grupos. Essas diferenças mostram novas habilidades a serem desenvolvidas no trabalho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). O diagnóstico de necessidades de treinamento deve direcionar-se tanto para o indivíduo, suas necessidades de melhoria referentes ao seu posto de trabalho, quanto para a organização em relação aos seus objetivos atuais e futuros (BORGES-ANDRADE, 2006). Portanto, concordando com Borges-Andrade e Lima (1983), pode-se concluir que as necessidades de treinamento no nível individual indicam as diferenças entre o real e o esperado. Essas diferenças dizem respeito ao conjunto de atribuições que um indivíduo ou grupo têm em uma organização, tendo como base a teoria de papéis ocupacionais.

A análise de tarefas consiste na descrição da tarefa e das características necessárias para a sua realização (CHA). Mostra-se o grau de eficiência e eficácia com que uma tarefa deve ser realizada e os CHAs necessários para a sua realização (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

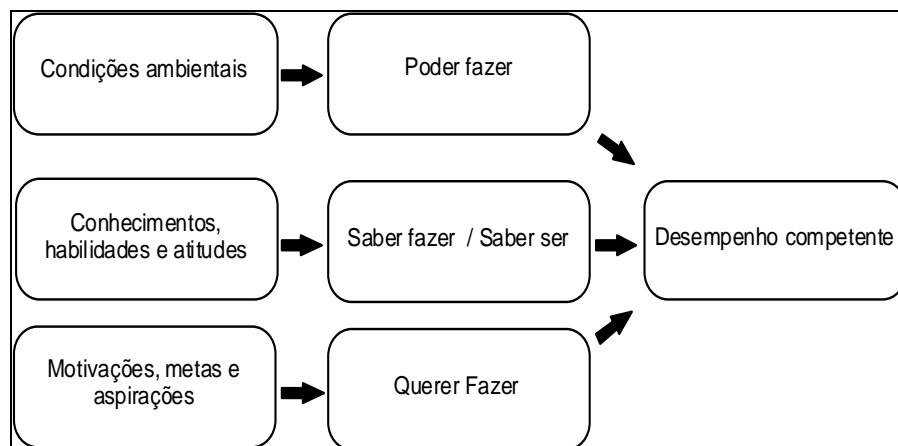
Contudo, visar apenas às necessidades de melhoria de desempenho ou de competências individuais não é o suficiente para alcançar a efetividade do treinamento. É preciso realizar a análise organizacional. Essa análise consiste na avaliação do ambiente externo e das condições de suporte organizacional ao desempenho. Seu objetivo é fazer avaliação prévia das condições organizacionais em que os CHAs adquiridos por meio dos treinamentos serão colocados em prática. Caso essa análise não ocorra, os participantes, mesmo tendo

aprendido os CHAs para o novo trabalho, ficarão impossibilitados de pôr em prática o que aprenderam, pois não terão condições adequadas para demonstrá-los no trabalho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). O resultado dessa análise evita a possibilidade de um impacto negativo no treinamento e de riscos de frustrações, além de prevenir a hipótese de descrédito da organização em relação ao treinamento (BORGES-ANDRADE, 2006).

A análise organizacional está associada à perspectiva da teoria da efetividade organizacional, que defende que as organizações são efetivas a partir do momento em que alcançam seus objetivos e resultados e que satisfazem o interesse dos seus *stakeholders* ou constituintes. Dessa maneira, as ações de treinamento devem estar relacionadas aos interesses desses constituintes, como afirma Meneses (2006), objetivando não somente a otimização do trabalho, como também o alcance dos objetivos organizacionais. Para as organizações, não é suficiente que as ações de treinamento gerem apenas satisfação, aprendizagem e melhorias de desempenho individual pós-treinamento, mas também que os seus resultados possam atender às demandas da empresa. Borges-Andrade (2006) ressalta que o processo de treinamento deve estar baseado na análise das mudanças necessárias à organização. No entanto, é muito comum observar uma desvinculação entre os programas de treinamento e a estratégia organizacional (MENESES, 2006).

Considerando os três níveis de análise – individual, tarefa e organizacional –, Abbad e Pilati (2005), citados por Abbad e Borges-Andrade (2006), formulam um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento, conforme apresentado na FIG. 1:

FIGURA 1 – Condições necessárias ao desempenho competente



Fonte: Abbad e Borges-Andrade, (2006, p. 239)

O levantamento ou a avaliação de necessidades de treinamento tem o seu início com a análise das condições ambientais, correspondendo ao suporte organizacional. Estudos brasileiros realizados por Borges-Andrade *et al.* (1999) conceituam suporte organizacional como um construto multidimensional, formado por opiniões dos funcionários da organização sobre fatores organizacionais que influenciam no exercício de suas atividades, tais como: práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e práticas de promoção, ascensão e salários da organização. Percepções desfavoráveis de suporte organizacional podem ser motivos de desempenho insatisfatório dos funcionários. Essa lacuna pode ser gerada não pela falta da aquisição de CHAs, mas por condições organizacionais inadequadas ao desempenho competente e/ou problemas de motivação, em função de limitações situacionais no ambiente de trabalho. Dessa forma, o suporte organizacional possibilita a execução eficaz do trabalho, na medida em que verifica a percepção dos funcionários em relação à estrutura e dinâmica do trabalho. Essa etapa está relacionada ao poder fazer e corresponde à análise organizacional (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

No nível do domínio da tarefa são observados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) exigidos para a execução da tarefa, estando relacionado a certo padrão esperado e normalmente descrito nos manuais de cargos ou de competências. Essa etapa propicia o saber fazer/saber, ser.

Já no nível da análise individual, busca-se identificar a motivação, metas e aspirações, correspondendo ao querer fazer. Essas condições são fundamentais para que o profissional possa apresentar desempenho competente, de acordo com as suas expectativas, em confronto com as normas e padrões especificados pela organização (ABBAD; PILATI, 2005).

A avaliação de necessidades de treinamento, portanto, visa à identificação das condições sobre as quais as pessoas exercem suas funções e quais competências precisam ser desenvolvidas para o trabalho - verificando-se, ainda, a relação entre as necessidades de melhoria e a falta de suporte ambiental - ou a problemas motivacionais (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Vários autores afirmam que deixar de realizar qualquer um dos níveis de análise pode resultar no fracasso da utilização de recursos, colocando em risco o processo de treinamento (MENESES, 2006; OSTROFF; FORD, 1989). O levantamento de necessidade de treinamento alimenta as etapas seguintes: planejamento, execução e avaliação do treinamento.

### **2.3.2 Planejamento do treinamento**

A etapa de planejamento é aquela na qual se escolhem os meios de tratamento que objetivam sanar as necessidades apontadas ou identificadas no levantamento de necessidades de treinamento. Utilizam-se os resultados do diagnóstico, ou seja, as diferenças entre o desempenho desejado e o real, e do prognóstico, que são os caminhos para as soluções das necessidades identificadas. É por meio das informações do diagnóstico e da descrição do perfil da clientela-alvo que se criam as situações de aprendizagem. A aprendizagem tem como objetivo desenvolver competências e capacitar o indivíduo para o enfrentamento de restrições impostas pelo ambiente, no que se refere à aplicação de novos conhecimentos no trabalho (MENESES, 2006).

O planejamento de treinamento deve conter a análise dos objetivos da organização, as necessidades e prioridades para a concretização do treinamento, a definição dos objetivos, o detalhamento dos métodos e recursos de aprendizagem, a avaliação do perfil da clientela, as condições ideais de aprendizagem e a avaliação dos resultados (CAMPBELL, 1988).

O planejamento acontece no campo das ideias e das intenções. Sua concretização depende da análise dos objetivos pretendidos pela organização e do perfil da clientela, como meio de gerar motivação e interesse em transferir para o trabalho as habilidades aprendidas (ARAÚJO, 2005).

Para Borges-Andrade (2006), as ações de treinamento devem ser direcionadas para o treinando ou para o seu desempenho. A realização do planejamento deve ser orientada pelas competências desejadas ou pelas tarefas esperadas dos indivíduos e pelas capacidades esperadas, após o término do evento. Portanto, a formulação dos objetivos deve se centrar nos desempenhos esperados dos treinandos. No entanto, comumente, se vê

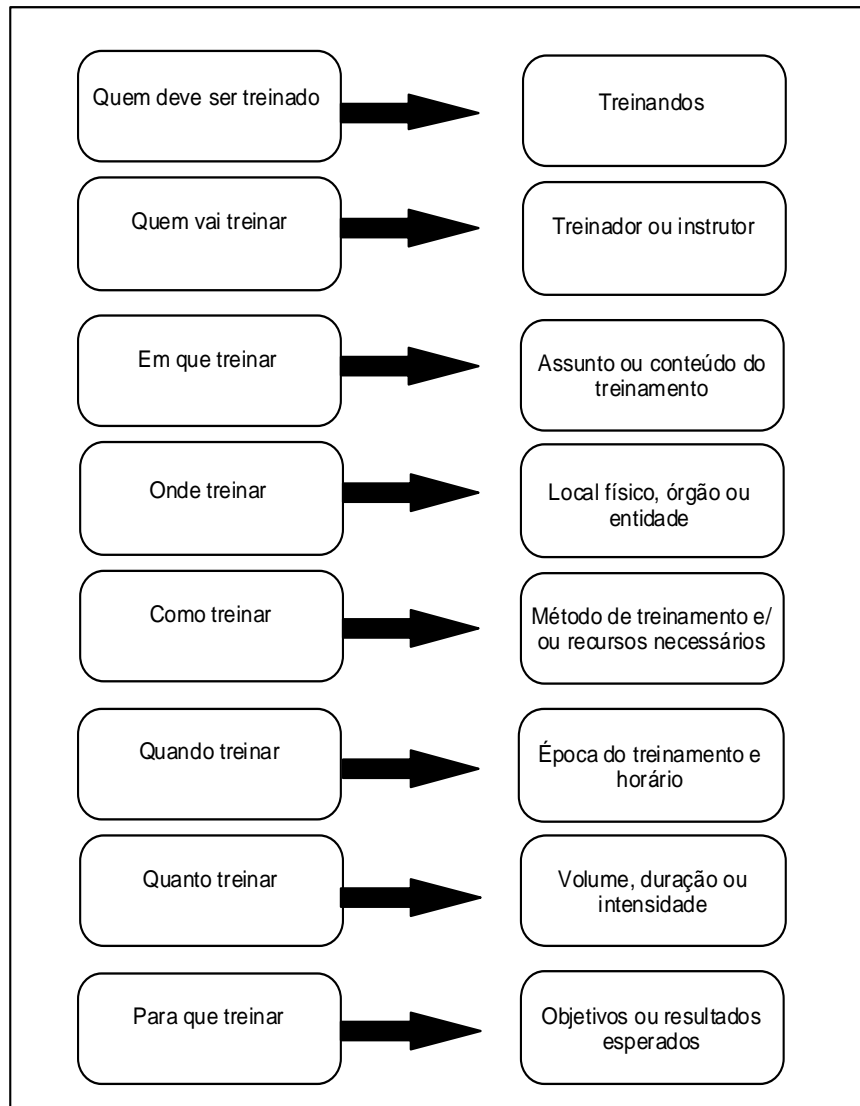
a definição de objetivos formulados sobre o que se espera dos instrutores. Essa maneira de construir os objetivos compromete, entre outras coisas, a eficácia do treinamento no que diz respeito à avaliação da organização participante e de seus membros, uma vez que lhes faltam referências para tal avaliação.

Para que haja boa escolha das técnicas e métodos de instrução, é necessário que o instrutor tenha domínio da teoria dos processos de aprendizagem. A teoria de aprendizagem serve como base para o planejamento instrucional. Se não houver esse domínio, fica difícil planejar o aprendizado, programar condições específicas e apropriadas para a aquisição de competências e desenvolver habilidades motoras, sociais e intelectuais, estratégias cognitivas e atitudes, como afirma Borges-Andrade (2006). O autor destaca, ainda, que o planejamento deve levar em consideração as condições de trabalho e os objetivos organizacionais, pois que ele se baseia na análise de mudanças de que a organização necessita.

A FIG. 2 demonstra, de forma resumida, os aspectos mais importantes que devem ser considerados no planejamento de treinamento, definidos a partir das informações advindas do levantamento de necessidades.



FIGURA 2 – Planejamento de treinamento



Fonte: Adaptado de Hinrichs (1976).

Assim, a etapa do planejamento deve analisar as seguintes questões (HINRICHS, 1976):

- Quem deve ser treinado: as pessoas que participarão do treinamento;
- quem irá treinar ou quem serão os instrutores: momento em que se identifica quem irá ministrar o treinamento;
- qual o conteúdo do treinamento: refere-se ao que será ensinado;
- qual o local físico: onde ocorrerá o treinamento;
- como treinar: método e recursos necessários para o treinamento;
- quando treinar: época e horário do treinamento;
- quanto treinar: duração e intensidade do treinamento;
- para que treinar: a finalidade do treinamento.

Esse trabalho do planejamento visa à etapa posterior, que é a sua execução. Ele se torna realidade quando passa para o plano das ações, como sugere Araújo (2005).

### **2.3.3 Execução do treinamento**

A etapa da execução do planejamento é aquela em que se coloca em prática aquilo que foi programado, com a finalidade de atender às necessidades de aprendizagem já identificadas. É a etapa em que o treinamento se concretiza, tendo como referência a sua programação, focando-se na relação instrutor/aprendiz, como preconiza Marras (2001).

Dessa forma, segundo o autor, a área de T&D deve levar em consideração itens que correspondem à qualidade da aplicação do programa. Os fatores mais importantes são:

- Didática dos instrutores: nível de comunicação e didática do instrutor;
- preparo técnico: entendimento profundo do instrutor com o conteúdo do programa;
- lógica do módulo: entendimento dos treinandos sobre a praticidade da proposta do treinamento;
- qualidade de recursos: são os recursos utilizados para enriquecer as sessões de aprendizado (transparências, *slides*, filmes, etc.).

Em função do que foi planejado na etapa anterior, será avaliado o tipo de treinamento a ser ministrado. Macian (1987) identifica quatro tipos de treinamento, de acordo com as necessidades e clientela da organização:

- Treinamento de integração: é realizado quando funcionários novos ingressam na organização. Seu objetivo é transmitir informações precisas sobre a empresa para o novo funcionário;
- treinamento técnico-operacional é aplicado para a capacitação de certas habilidades específicas que serão realizadas na tarefa;
- treinamento voltado para gerentes ou executivos: busca preparar esses profissionais para representar a empresa; para estabelecer visões de futuro, para alcançar o desempenho desejado;
- treinamento comportamental: é um treinamento que visa à melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho.

Segundo Macian (1987), para se trabalhar o treinamento comportamental, é preciso que o profissional tenha conhecimento de Ciências Sociais, Sociologia, Psicologia, Administração, entre outros.

Na subseção seguinte serão discutidos mais especificamente o treinamento comportamental, os tipos de técnicas que podem ser utilizados como recursos, destacando-se a técnica vivencial, objeto de estudo desta pesquisa.

### 2.3.3.1 Treinamento comportamental com técnicas vivenciais

Aprofundando no treinamento comportamental, Milioni (2006) ressalta que o seu intuito são as atividades voltadas especialmente para o comportamento do indivíduo, em termos de relacionamento interpessoal. Para esse tipo de treinamento, o objetivo principal é o desenvolvimento da competência interpessoal do treinando, sendo dada pouca ênfase ao treinamento técnico para o exercício da função.

O treinamento comportamental, ao direcionar-se para o comportamento do indivíduo e para o desenvolvimento da competência interpessoal, utiliza técnicas vivenciais que auxiliam o treinando a refletir sobre a sua maneira de pensar frente aos problemas, segundo Marras (2001).

De acordo com Gramigna (1995), a vivência refere-se às atividades simuladas experienciadas pelo grupo, que fazem lembrar a realidade vivida. Permite grande participação e envolvimento dos treinandos com o aqui e o agora.

Para Moscovici (1998), a vivência é caracterizada como um processo de ensino aprendizagem, denominado educação de laboratório, ou seja, um conjunto de atividades metodológicas que tem a finalidade de desenvolver mudanças pessoais a partir de aprendizagens, baseadas em experiências diretas ou vivências. Moscovici (1998) ressalta algumas características do processo de educação de laboratório:

- A palavra laboratório pressupõe caráter experimental da situação vivenciada;
- os participantes são estimulados a experimentar comportamentos de interação diferentes daqueles de costume, com outros integrantes do grupo;

- é um processo que não pode ser considerado totalmente artificial, pois as pessoas que nele participam são reais e o que nele acontece é real;
- a atenção é no “aqui e agora”, característica mais importante do método;
- a situação vivenciada é direta, pessoal, imediata e compartilhada pelos integrantes do grupo, podendo ser comparada e validada pelo grupo e servindo de referência para conclusões pessoais e grupais.

As técnicas vivenciais, para Sant’ana e Teixeira (1998), são constituídas por um conjunto de atividades preparadas previamente, que têm como objetivo colocar os treinandos em contato com situações semelhantes àquelas que vivenciam no dia-a-dia ou então vivenciarão no futuro próximo. Essas atividades devem priorizar práticas e procedimentos que levem as pessoas a refletirem sobre alternativas de melhores desempenhos, tanto em nível pessoal como profissional. Este será o conceito de técnica vivencial adotado nesta dissertação.

As atividades com técnicas vivenciais são conduzidas por um instrutor denominado facilitador. A própria palavra indica: pessoa que visa a tornar fácil a comunicação, o conhecimento, a integração, enfim, favorecer o relacionamento entre os participantes do treinamento. De acordo com Militão e Militão (2000), um bom facilitador, entre outras habilidades, deve: saber ouvir, ter habilidade para tornar claros os comentários pessoais e grupais, ser sensível aos movimentos do grupo, procurar trazer e manter os comentários dentro do grupo, demonstrar comunicação clara e tranquila e manter a coerência nos aspectos de fala e postura profissional.

No treinamento com técnicas vivenciais, os facilitadores devem levar o grupo de participantes a passar pelo processo vivencial, constituído por cinco etapas sequenciais e interdependentes, conforme preconizado por Pfeiffer e Jones (1994, *apud* ANDRADE, 1999):

- a etapa da vivência: é o momento em que acontece a realização da atividade proposta; é o fazer, o realizar, o construir;
- o relato da experiência: o grupo analisa e compartilha as emoções, reações e sentimentos experimentados, sendo mais importante o como do que o resultado em si;

- a etapa do processamento: tem o objetivo de levar o grupo a discutir e refletir sobre as experiências compartilhadas e analisar o que aconteceu. Como envolve a vivência de cada um, espera-se que esse momento leve à conscientização dos aspectos pessoais, interpessoais e grupais, que possam favorecer significativa aprendizagem. Essa fase é uma das mais relevantes no ciclo da aprendizagem vivencial;
- a etapa da generalização: os participantes são convidados a refletir sobre a situação vivenciada no exercício e sua relação com as situações do dia-a-dia da vida pessoal e profissional. Busca-se sair da fantasia ou do faz-de-conta e entrar na realidade, tanto em nível pessoal como profissional;
- a etapa da aplicação: consiste no atingimento dos objetivos propostos com a realização do treinamento vivencial, ou seja, é o momento de levar o grupo a transferir suas conclusões para a realidade em que está envolvido. Após se conscientizar das falhas, acertos, facilidades e dificuldades, é a oportunidade de avaliar como será colocado em prática o que foi refletido e vivenciado.

Segundo Gramigna (1995), a técnica vivencial propicia a melhor forma de aprendizagem. Para a autora, no momento em que se planejam as atividades vivenciais, é importante respeitar as cinco fases citadas. Dessa forma, torna-se possível oferecer aos participantes a oportunidade de usar plenamente seu potencial. Estimula-se o acionamento do hemisfério direito nas fases da vivência e do relato de sentimentos e o do esquerdo nos momentos de avaliação, análise e analogias. Finalizado o ciclo, os dois hemisférios já trabalhados motivam um comportamento pautado pelo compromisso não somente racional, mas também emocional (GRAMIGNA, 1995).

Compartilhando dessa visão, Johnsson (2006) afirma que a aprendizagem vivencial é o resultado do envolvimento das pessoas em uma situação na qual, além de vivenciá-la, terão a oportunidade de analisar o processo de forma crítica, obtendo algum *insight* útil dessa análise. A partir desse momento, o treinando pode aplicar o aprendizado, percebido como significativo, em sua realidade.

Uma vez realizada a programação do treinamento, de acordo com os objetivos identificados a partir do levantamento de necessidades e do planejamento do treinamento, passa-se à etapa final, a avaliação, que retroalimenta o processo.

### 2.3.4 Avaliação de treinamento

A avaliação do treinamento é a etapa que tem por característica a coleta dos dados que irão proporcionar um julgamento a respeito do processo de treinamento. Segundo Hamblin (1978, p. 21), a avaliação de treinamento é “o ato de julgar se valeu ou não a pena, em termos de algum critério de valor, à luz da informação disponível”.

Goldstein (1991) informa que a avaliação é uma atividade de busca por informações descritivas e valorativas importantes, que auxiliam nas decisões de treinamento. Essas informações influenciam na seleção, valor e modificação de diversas atividades nos treinamentos.

Concordando com Goldstein (1991), Borges-Andrade (2002) afirma que a avaliação é o principal meio de se obterem informações para que haja o aperfeiçoamento constante do processo de treinamento. Nessa etapa, buscam-se informações que darão subsídios à retroalimentação do processo. Essa retroalimentação pode levar ao constante aperfeiçoamento das etapas de treinamento, trazendo para a organização dados e informações que irão orientar na manutenção, alteração ou rejeição do evento.

A avaliação é a etapa que valida o treinamento, pois ela busca informações precisas antes, durante e após o evento, que servem como subsídios para verificar a sua eficácia, de acordo com os objetivos propostos (BORGES-ANDRADE, 1982; HAMBLIN, 1978).

Abbad (1999) corrobora, acrescentando que a avaliação se define como um conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas, que tem a finalidade de trazer informações sobre a eficácia de eventos instrucionais.

Entre os vários modelos de avaliação existentes na literatura, optou-se, nesta, pesquisa pela apresentação dos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), por serem as abordagens mais aceitas pelos estudiosos da área de avaliação na literatura internacional. Esses modelos dão sustentação aos apresentados na literatura nacional, destacando-se os de avaliação desenvolvidos por Borges-Andrade (1986) e por Abbad (1999), discutidos posteriormente.

O modelo de avaliação de treinamento, apresentado por Kirkpatrick (1976), chama a atenção para quatro níveis de avaliação, aplicáveis em sequência:

- Reação: avalia a reação dos participantes do treinamento, considerando-se o seu grau de satisfação;
- aprendizagem: a finalidade é saber se houve a aprendizagem ou aumento dos conhecimentos de acordo com os conteúdos ensinados;
- comportamento no cargo: é salientado pelos autores como o nível mais importante e difícil de medir. É averiguar, após o treinamento, se o participante está aplicando os conhecimentos obtidos em sua realidade organizacional;
- resultados: verificar, após o evento, o quanto as mudanças que ocorrem na rotina organizacional estão relacionadas com o conteúdo ministrado no treinamento, incluindo-se aumento de produção, aumento de vendas, melhoria da qualidade, redução de custos, redução de acidentes, redução de rotatividade de pessoal e aumento do lucro ou do retorno do investimento.

Kirkpatrick (1976) afirma que, para haver mudança de comportamento, é necessário que se cumpram algumas condições. Entre elas, a pessoa precisa querer mudar; precisa saber o que mudar e como mudar; trabalhar em um ambiente com o clima correto; receber premiação quando houver a mudança. A premiação pode ser intrínseca e extrínseca. A primeira caracteriza-se pelo sentimento de satisfação pessoal, de orgulho e de compensação; ocorre quando a mudança de comportamento dá bons resultados. A premiação extrínseca refere-se ao elogio da chefia, reconhecimento diante dos pares e prêmios em espécie.

Caso não ocorra a mudança de comportamento ou atitude no cargo, pode-se, por meio da avaliação de aprendizagem e de reação, verificar se houve falhas no treinamento, dificuldades no clima ou carência de premiação. O fator do clima correto de trabalho, segundo Kirkpatrick (1976), depende da chefia imediata.

Apesar do modelo de avaliação apresentado por Kirkpatrick (1976) conter variáveis importantes, não se aprofunda em outras variáveis, como as de natureza ambiental, ressaltadas na literatura sobre treinamento como influentes nos resultados de treinamento, conforme realça Meneses (2006).

Hamblin (1978) avança ao apresentar um modelo de avaliação de treinamento com cinco níveis. E afirma, ainda, que avaliar programas de treinamento tem como objetivo não somente cumprir a tarefa de avaliação, mas também fornecer subsídios para o gerenciamento do treinamento, contribuindo para contínua melhoria em seu processo. Para avaliar esse nível, Hamblin introduziu a variável valor final, que diferencia o seu modelo do modelo de Kirkpatrick (1976). Os cinco níveis de avaliação de treinamento apresentados por Hamblin (1978) são:

- Reação: levanta atitudes e opiniões dos participantes sobre os vários aspectos do treinamento;
- aprendizagem: averigua se os objetivos instrucionais foram alcançados ou se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento;
- comportamento no cargo: é o momento em que se percebe o desempenho do indivíduo no cargo antes e depois do treinamento, verificando se ocorreu a transferência dos conhecimentos recebidos para o trabalho;
- organização: analisam-se o funcionamento da organização ou as mudanças que possam ter ocorrido em função do treinamento;
- valor final: tem como objetivo olhar a produção ou o serviço prestado pela organização, o que, na maior parte das vezes, implica comparar custos de treinamento com os seus benefícios.

Além desses cinco indicadores, Hamblin (1978) explica que também os níveis de complexidade, que podem ser em largura e em profundidade, precisam ser avaliados. O primeiro nível, nomeado impacto em amplitude, está associado à questão da influência que o treinamento exerce sobre o desempenho global do treinando, após o treinamento, incluindo as suas atitudes e motivação. O outro nível classifica-se como impacto em profundidade, sendo nomeado por Pilati e Abbad (2004) como transferência de aprendizagem. Significa a aplicação prática no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes apreendidos no treinamento.

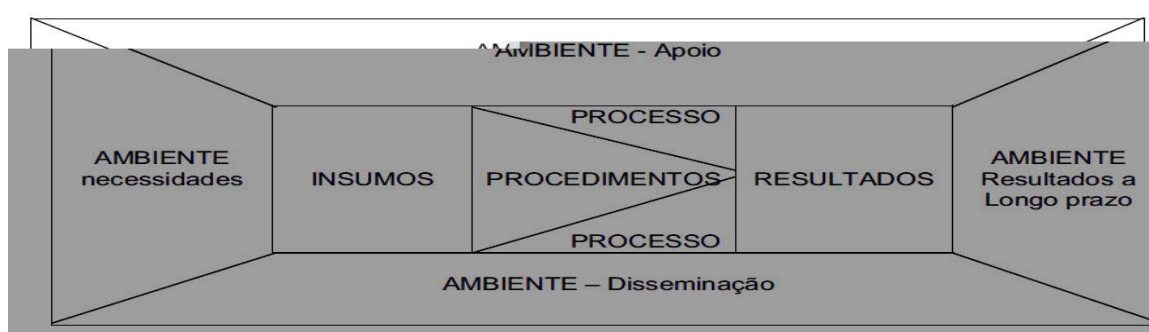
O modelo de avaliação apresentado por Hamblin (1978) também não aprofunda em variáveis capazes de influenciar os resultados de treinamentos. Conforme afirmam



Goldstein (1993) e Abbad (1999), a literatura apresenta indicadores de resultado de treinamento no trabalho, descritos como transferência de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.

Borges-Andrade (2002), citado por Borges-Andrade (2006), introduz o nível de avaliação de resultado de treinamento no trabalho em seu modelo, denominado Modelo da Avaliação Integrada e Somativa de Treinamento (MAIS), apresentado na FIG. 3.

FIGURA 3 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo de Treinamento (MAIS)



Fonte: Borges-Andrade, (2006, p. 344).

O MAIS tem a finalidade de unir as ideias de alguns autores: as questões de verificação de produtos instrucionais, de Scriven (1978); as variáveis de avaliação instrucional, de Gagné e Brigs (1976); e o modelo contexto, insumo, processo e produto (CIPP), de Stufflebeam (1978). O modelo MAIS abrange cinco níveis de avaliação, segundo Borges-Andrade (2006):

- Insumos: relacionados aos fatores físicos e sociais e os estados comportamentais e cognitivos da clientela, anterior ao evento instrucional;
- procedimento: caminhos necessários para facilitar ou produzir os resultados esperados ou a ocorrência da aprendizagem;
- processo: leva em consideração aspectos importantes do comportamento do treinando, à medida que o treinamento é desenvolvido;
- resultados: corresponde ao resultado imediato do treinamento;
- ambiente: refere-se ao contexto no qual o treinamento ocorre; divide-se em avaliação de necessidades, apoio, disseminação e resultados em longo prazo.

Meneses (2006) critica o MAIS, que, assim como outros modelos de avaliação, apresenta possíveis medidas de avaliação, mas não informa como selecioná-las adequadamente, nem

como operacionalizá-las. Sua proposta é teórica e não metodológica. Dessa maneira, pode ser utilizado como quadro de referência para o desenvolvimento do plano de avaliação de treinamento, mas não possibilita sua operacionalização.

Outros modelos de avaliação surgiram, com o intuito de aumentar o entendimento de algumas variáveis sobre os efeitos de treinamento. Pesquisa desenvolvida por Paula (1992), por exemplo, demonstra que a variável de maior impacto do treinamento no trabalho foi a frequente utilização do aprendido, seguida por melhoria da qualidade do desempenho e diminuição do número de erros cometidos no trabalho. De acordo com Paula (1992), as variáveis que mais chamaram a atenção no impacto do treinamento no trabalho foram: percepção de incentivos da chefia para a aplicação do aprendido, percepção da receptividade de colegas a sugestões ligadas ao curso, quantidade percebida de conteúdos aprendidos no curso, percepção da proximidade do treinamento com situações reais de trabalho e interesse em aplicar o aprendido. Os resultados de sua pesquisa demonstram que o suporte gerencial e social, assim como a proximidade das habilidades treinadas com a realidade de trabalho e motivação, são fatores fundamentais para o impacto do treinamento no trabalho.

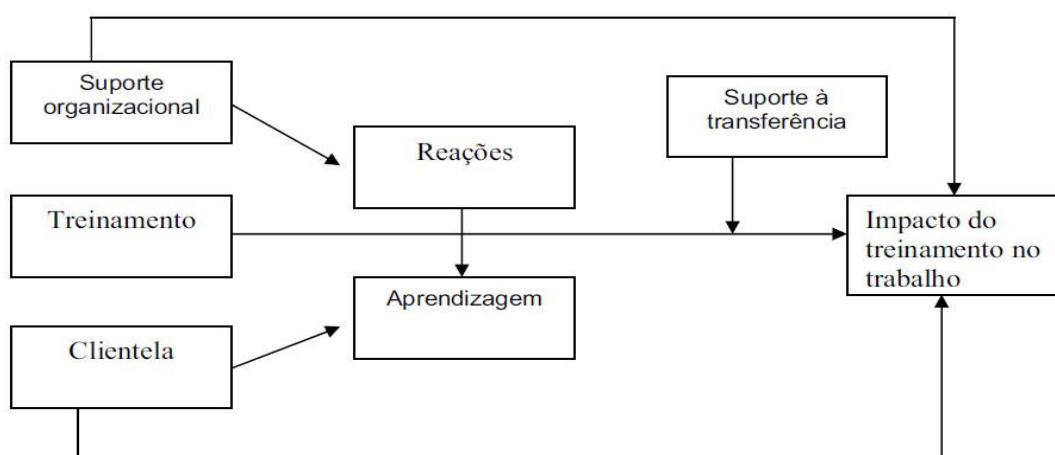
Percorrendo a mesma linha de trabalho do MAIS, Abbad (1999) criou um modelo integrado de avaliação do impacto de treinamento no trabalho, denominado IMPACT. A autora teve como base a revisão da literatura e a análise lógica do uso do conceito de impacto de treinamento no trabalho. Realizou levantamento de diversos indicadores do construto, com a finalidade de avaliar a melhoria de desempenho no trabalho, desenvolvendo, então, um instrumento de aferição de impacto de treinamento no trabalho. O modelo IMPACT será apresentado na próxima subseção.

#### 2.3.4.1 Modelo de Abbad: IMPACT

O modelo de avaliação do impacto de treinamento no trabalho – IMPACT – teve como referência a revisão conceitual de transferência de aprendizagem, os elementos teóricos apresentados nos modelos clássicos de avaliação de treinamento de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e estudos brasileiros que avaliaram o impacto do treinamento no trabalho (LEITÃO, 1996; LIMA; BORGES-ANDRADE; VIEIRA, 1989; PAULA, 1992).

Tem como pressuposto que é por meio da aprendizagem que o treinando é capaz de executar os comportamentos, definidos de acordo com os objetivos instrucionais, ao final de um treinamento (PILATI; ABBAD, 2004). Dessa forma, a transferência de aprendizagem consiste nos efeitos ou na aplicação dos conhecimentos adquiridos, durante o treinamento, no desempenho do trabalho. O impacto está relacionado à influência que o treinamento exerce sobre o desempenho do funcionário em tarefa similar àquela aprendida por meio do evento instrucional. De acordo com o modelo apresentado por Abbad (1999), a avaliação é realizada a partir de sete componentes, conforme mostra a FIG. 4.

FIGURA 4 – Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT



Fonte: Abbad (1999, p. 99).

O primeiro componente do modelo é o suporte organizacional, que se relaciona à existência de práticas organizacionais de gestão de desempenho, à valorização do trabalhador e ao apoio gerencial ao treinamento. O segundo componente é a característica do treinamento, que está associado ao tipo de área de conhecimento do curso, à sua duração, à natureza do objetivo principal, à origem institucional, à escolaridade e ao desempenho dos instrutores no que diz respeito ao desempenho didático, domínio do conteúdo e entrosamento com treinandos e material didático. O terceiro componente é a característica da clientela, abrangendo informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais do treinando. O quarto componente refere-se à reação ou à opinião dos participantes sobre a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade e utilidade do treinamento, os resultados, as expectativas de suporte organizacional e o desempenho do instrutor. O quinto componente corresponde à

aprendizagem, que se caracteriza pelo grau de compreensão e retenção dos conteúdos ministrados no curso. O sexto componente é o suporte de transferência, que é a opinião do participante sobre o suporte ambiental e a utilização das habilidades adquiridas. O sétimo componente refere-se ao impacto do treinamento no trabalho, que compreende autoavaliação feita pelo participante a respeito dos efeitos do treinamento sobre seu desempenho. Essa autoavaliação refere-se aos itens desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho.

Baseada nesse sétimo componente, Abbad (1999) construiu um instrumento constituído de 12 itens, relacionados a uma escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos. A validação desse instrumento foi realizada por meio de um processo de validação semântica, que avaliou o grau de compreensão dos itens redigidos. Após, o instrumento passou por avaliação psicométrica que resultou em uma estrutura unifatorial, com cargas entre 0,43 e 0,90 e alto índice de consistência interna, acima de 0,90 (FREITAS *et al.*, 2006).

Em relação ao modelo IMPACT, os resultados empíricos encontrados por Abbad (1999) indicam a relevância das variáveis suporte organizacional, suporte à transferência e das características da clientela na demonstração dos resultados do treinamento. As variáveis de suporte organizacional mostraram-se importantes variáveis explicativas de todos os níveis de avaliação de treinamento. Já as variáveis de característica do treinamento não apresentaram efeitos sobre os resultados mediatos dos cursos, ou seja, efeitos de médio a longo prazo após o treinamento. Das variáveis características da clientela, as que mais influenciaram nos resultados de treinamento foram as motivacionais, que de acordo com Abbad (1999) aferiram o valor instrumental do curso para o treinando na melhoria de seus níveis de desempenho e na resolução de problemas no trabalho. As variáveis associadas ao apoio psicossocial à transferência explicaram mais de 50% da variabilidade do impacto do treinamento no trabalho. Segundo Abbad (1999), uma das condições para que haja a transferência é a realização do levantamento de necessidades de treinamento. Esse levantamento deve produzir informações que possibilitem planejar cursos que ajudem o participante a resolver problemas de trabalho.

As contribuições mais importantes desta pesquisa foram à construção e validação de instrumentos de avaliação de suporte organizacional, suporte à transferência e de impacto do treinamento no trabalho e a integração de abordagens teóricas da Psicologia

Organizacional e da Psicologia Instrucional à pesquisa em avaliação do impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999).

Posteriormente, Sallorenzo (2000) aprofundou esses estudos a partir do modelo e dos dados de Abbad (1999), buscando um novo modelo preditor de impacto de treinamento no trabalho. De acordo com a autora, quando o impacto do treinamento no trabalho é medido duas semanas após o treinamento, algumas variáveis influenciam diretamente o resultado, tais como: suporte gerencial e social à transferência, reação ao treinamento, suporte material à transferência e motivação. Quando o período passa para três meses após a realização do treinamento, a influência direta se dá pela variável suporte gerencial e social à transferência, reação ao treinamento e suporte material à transferência e, por suposição, por efeitos mediadores de gestão e valorização de pessoal, apoio gerencial ao treinamento e motivação. A autora afirma que a variável suporte gerencial e social à transferência é a que mais interfere no impacto de treinamento em longo prazo.

Abbad e Sallorenzo (2001) chamaram a atenção para o fato de que as variáveis psicossociais de apoio ao uso de novas habilidades no trabalho possuem grande influência no processo de transferência. As autoras desenvolveram um instrumento identificado como Instrumento de Apoio Gerencial ao Treinamento e Suporte à Transferência, construído em duas escalas perceptuais:

- Apoio gerencial ao treinamento: são itens relacionados às condições do ambiente pré-treinamento e ao apoio dado pelo gerente para facilitar a participação efetiva do treinando ao curso;
- Suporte à transferência: abrange três conjuntos de itens associados a: a) fatores situacionais de apoio; b) suporte material; c) consequências associadas ao uso de novas habilidades.

Os itens citados mensuram o apoio oferecido pelo ambiente à participação em treinamento, para o uso eficaz no trabalho das novas habilidades apreendidas em treinamento e mensuram outras condições necessárias à transferência positiva de aprendizagem (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

Para Abbad e Sallorenzo (2001), há evidência empírica de que a falta de apoio organizacional pode influenciar na não transferência de uma nova habilidade para o trabalho. De acordo com as autoras, variáveis do ambiente organizacional determinam os

resultados de treinamentos e de quaisquer outras formas de aprendizagem. A variável suporte gerencial e social é a que mais influencia o impacto do treinamento no trabalho a longo prazo. É utilizada com mais intensidade quando as competências individuais (CHAs) ensinadas são importantes para as rotinas da organização (SILVA, 2002).

Com a finalidade de tornar as ações de transferência do que foi aprendido em ações mais seguras, vêm sendo aprofundadas pesquisas que podem ajudar no aumento da efetividade dos programas de treinamento (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2004). Esses estudos têm trazido novas informações sobre a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, apresentando sugestões de novos aspectos a serem introduzidos nos modelos existentes, como os fatores ambientais. Tais estudos identificam dados importantes sobre um novo construto teórico que poderá inovar os modelos descritivos de impacto do treinamento no trabalho, resultando em consequências significativas para os profissionais de recursos humanos.

Os resultados das pesquisas apresentadas também chamam a atenção para a influência da variável suporte gerencial e social no impacto do treinamento no trabalho. Atitudes dos gerentes que estimulem a aprendizagem e a transferência dos conhecimentos adquiridos são imprescindíveis para assegurar o impacto do treinamento no trabalho. Nesses resultados também é salientado que é importante a participação dos gerentes na identificação das necessidades de treinamento e na atitude de estímulos à transferência das competências individuais adquiridas pelos funcionários (SILVA, 2002).

Vários modelos de avaliação foram formulados, cada um trazendo suas limitações. Esses modelos apresentam, em sua essência, as variáveis que mais influenciam o impacto de treinamento no desempenho do funcionário, sinalizando a necessidade de mais estudos para o desenvolvimento de medidas de aprendizagem e sistematização de medidas para o nível de resultados (ARAÚJO, 2005).

Após a análise dos vários modelos de avaliação apresentados, optou-se por utilizar, nesta pesquisa, o IMPACT, proposto por Abbad (1999) e complementado por Abbad e Sallorenzo (2001). O modelo IMPACT tem como objetivo principal mensurar o impacto do treinamento no trabalho, por meio de sete variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados mediatos do treinamento e à

variável impacto do treinamento no trabalho. Apesar do modelo de Abbad (1999) apresentar sete variáveis, serão mensuradas, nesta pesquisa, cinco variáveis, pois não foram realizadas, logo após os treinamentos, as avaliações de reação e aprendizagem, consideradas pelo modelo IMPACT.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o impacto do treinamento com técnicas vivenciais, na percepção dos gestores e colaboradores da Unimed Sete Lagoas. Levando em consideração o objetivo da pesquisa, o modelo IMPACT, com a análise dessas cinco variáveis, poderá responder a questão proposta em relação ao processo de treinamento realizado na Unimed. O processo do treinamento comportamental realizado na Unimed Sete Lagoas teve a presença dos colaboradores, dos coordenadores e, esporadicamente, das gerências. Entretanto, o resultado do processo é acompanhado pelos gestores no dia-a-dia do trabalho. Para melhor compreensão do impacto e dos resultados do treinamento, faz-se necessário avaliar o apoio gerencial ao treinamento e o suporte à transferência, identificados pelas questões desenvolvidas por Abbad e Sallorenzo (2001).

No próximo capítulo será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, com o intuito de demonstrar os caminhos que serão percorridos para se chegar às conclusões deste estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo apresentam-se: a caracterização da pesquisa, modelo de pesquisa adotado e os métodos utilizados, população e amostra, procedimentos de coleta de dados, estratégia de análise e tratamento dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, utilizando o método quantitativo para a coleta de dados, complementado pelo qualitativo. A finalidade da pesquisa descritiva é fazer um relato sobre o comportamento de fenômenos a serem estudados. É utilizada naquelas situações em que se precisa identificar e colher informações sobre características de determinados tipos de problemas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para Babbie (1989), na pesquisa de caráter descritivo, o pesquisador tem a atitude de observar e logo após descrever o que observou, fazendo mensurações e relatos sobre as características de uma população ou do fenômeno em estudo.

Em relação aos métodos, optou-se pela utilização tanto do método quantitativo como do qualitativo. O quantitativo tem como características a objetividade e o foco na mensuração de fenômenos relativos à coleta de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos; e o qualitativo caracteriza-se pela subjetividade, em que se analisam as percepções com o objetivo de se obter o entendimento das atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Segundo os autores, nas pesquisas em administração é comum fazer a combinação de métodos para coletar e examinar os dados. Essa combinação permite visão mais ampla da questão pesquisada. Segundo Roesch (2005), os métodos quantitativo e qualitativo são formas de avaliar complementares e não antagônicas em uma pesquisa.

Neste estudo, utilizou-se o método quantitativo para avaliar o impacto do treinamento comportamental no trabalho, considerando as variáveis que constituem o modelo IMPACT (ABBAD, 1999). Também foi utilizado o método qualitativo, por meio dos dados das



entrevistas e análise dos documentos. Em função dessas análises, foi possível verificar de forma mais detalhada a percepção do gerente e dos coordenadores sobre as questões propostas neste estudo, permitindo mais ampla análise dos resultados.

Quanto ao estudo de caso, a sua escolha justifica-se por se tratar de um estudo que busca o entendimento de uma experiência desenvolvida dentro de um único ambiente (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para Yin (2005), o estudo de caso é um tipo de pesquisa em ciência social. É uma estratégia escolhida quando as indagações “como” ou “por que” fazem parte da pesquisa. É também utilizado quando o investigador possui pouco controle sobre os eventos e quando o assunto é direcionado para um fenômeno contemporâneo ou alguns contextos que fazem parte da vida real. Uma das limitações dessa estratégia é a dificuldade de generalizar os resultados obtidos, para outras realidades. Contudo, conforme salientado por Yin (2005), o estudo de caso permite a generalização teórica.

### **3.2 Modelo de pesquisa**

Para fins desta pesquisa, define-se o treinamento como um processo desenvolvido em quatro etapas: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação (GAGNÉ; MEDSKER, 1996).

Baseado em Abbad, Freitas e Pilati (2006), busca-se identificar no levantamento ou avaliação de necessidades de treinamento:

- Condições ambientais: relacionada ao suporte organizacional, que viabiliza a prática eficaz do treinamento no trabalho; procuram-se identificar os fatores que possibilitem a realização das tarefas ao poder fazer;
- CHAs exigidos para a execução da tarefa, de acordo com certo padrão; corresponde ao saber/ saber fazer/saber ser;
- motivações, metas e aspirações, relacionadas ao querer fazer.

Em relação ao planejamento, tendo como referência Hinrichis (1976), busca-se caracterizar:

- Quem deve ser treinado
- quem irá treinar ou quem serão os instrutores
- qual o conteúdo do treinamento
- qual o local físico
- como treinar
- quando treinar
- quanto treinar
- para que treinar

Na etapa da execução, segundo Gil (1994) e Marras (2001), buscam-se analisar:

- A qualificação dos instrutores;
- a atuação; aptidões e interesses dos treinandos;
- a qualidade do material e das técnicas de instrução; e
- o envolvimento das chefias.

A avaliação do impacto de treinamento foi baseada no modelo IMPACT, desenvolvido por Abbad (1999) e complementado por Abbad e Sallorenzo (2001). Entretanto, as questões dos modelos foram adaptadas para responder aos objetivos desta pesquisa. Não estão inclusas a avaliação de reação, por não ter sido aplicada logo após os treinamentos, e a avaliação de aprendizagem, por não ter sido aplicada no treinamento. Foram analisadas as seguintes variáveis:

- Suporte organizacional: avalia-se a valorização do trabalhador, apoio gerencial ao treinamento, a existência de práticas organizacionais de gestão de desempenho. Essa variável foi complementada pelos estudos de Borges Andrade *et al.* (1999);
- característica do treinamento: relacionado à área para a qual será direcionado o curso, aos seus objetivos, ao tempo de duração, à natureza do objetivo principal, à origem das atividades instrucionais, à formação dos instrutores no que diz respeito ao desempenho didático, ao domínio do conteúdo, à proximidade do instrutor com os treinandos e ao material didático que será utilizado;
- características da clientela ou perfil dos treinandos: relacionada às informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais dos treinandos;
- suporte à transferência: é a opinião do treinando sobre o suporte ambiental para o uso das habilidades adquiridas em treinamento. Nessa variável analisam-se dois

fatores: suporte gerencial, que se refere ao apoio gerencial, social e organizacional; e suporte material, que acentua a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros e se o local de trabalho é adequado para a aplicação do conteúdo aprendido;

- impacto do treinamento no trabalho: refere-se à avaliação do treinando sobre os efeitos do treinamento sobre seu desempenho, isto é, avalia-se a ocorrência de melhorias no desempenho específico (impacto em profundidade) ou no desempenho geral (impacto em amplitude). Engloba também os conceitos de transferência de aprendizagem, significando a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridas no treinamento no desempenho do trabalho.

Portanto, essas cinco variáveis serviram como condutores para o levantamento e a análise dos dados da pesquisa empírica desenvolvida na Unimed Sete Lagoas.

### **3.3 População e amostra**

O estudo de caso desta pesquisa foi desenvolvido na Unimed Sete Lagoas. A Unimed é uma operadora de planos de saúde, caracterizada como cooperativa do trabalho médico. As Unimed de cada município são compreendidas como singulares, ou seja, cada uma possui a sua administração, sendo fundadas e administradas por médicos da própria cidade e/ou regiões vizinhas. Apesar de cada unidade ter a sua administração, todas seguem um padrão de gerenciamento da marca. A Unimed Sete Lagoas atua no mercado há 23 anos, contando, atualmente, em sua sede administrativa, com 92 funcionários.

A população deste estudo é composta por todos os funcionários que participaram do treinamento comportamental, com aplicação de técnicas vivenciais, na Unimed Sete Lagoas, no período de março de 2010 a julho 2011. Os participantes desses eventos são funcionários de setores diferentes, que se encontram com o intuito de se conhecerem melhor (nível das relações interpessoais) e de conhecer os processos de trabalhos desses diferentes setores (nível das relações departamentais). O treinamento comportamental é organizado em ciclos, sendo cada ciclo caracterizado por um tema relativo à integração. Já foram realizados sete ciclos do treinamento e cada ciclo se encerra quando todos os colaboradores participaram das reflexões do tema proposto. Esses eventos contaram com a

participação total de 70 colaboradores, o que corresponde a 76% do total de funcionários da unidade.

Participaram dos eventos as seguintes categorias: auxiliares e assistentes administrativos, coordenadores, o gerente do setor regulação da saúde e, esporadicamente, a gerência do setor comercial. Os dados quantitativos foram coletados por meio de um questionário enviado a 64 funcionários que estavam presentes na empresa - seis estavam em férias. O retorno foi de 59 questionários respondidos pelos participantes dos treinamentos, sendo 27 auxiliares administrativos, 10 assistentes administrativos, três supervisores, seis coordenadores, um da gerência e 12 profissionais de áreas diversas. O percentual total dos questionários respondidos foi de 92%.

Procedeu-se à coleta de dados qualitativos; quatro entrevistas com pessoas que ocupam cargos de liderança imediata na Unimed Sete Lagoas. Foram entrevistados três coordenadores e um gerente no mês de julho de 2011. A escolha desses profissionais se justificou pela presença constante dos mesmos nos treinamentos, pelo conhecimento que eles detinham sobre a questão do suporte organizacional e gerencial e pela visão em nível gerencial sobre o impacto do treinamento dentro dos setores e entre os setores. Além dessas razões, os três coordenadores e o gerente escolhidos são responsáveis pelas equipes com mais alto número de colaboradores.

### **3.4 Técnica de coleta de dados**

Para a realização da pesquisa empírica, optou-se por utilizar dados secundários (documentos da empresa sobre o treinamento) e primários (questionário e entrevista). De acordo com Collis e Hussey (2005), os dados documentais, chamados de fonte secundária, são aqueles que já existem na empresa como livros, documentos, relatórios, registros internos, etc. Os dados primários são originais ou coletados na fonte, obtidos por meio de situações não controladas, como as perguntas ou observações.

Na primeira fase da coleta de dados, foram analisados os documentos referentes aos eventos realizados, registrados pelo setor de RH. Optou-se por utilizar esses dados já registrados, uma vez que a pesquisadora é a psicóloga do setor de RH da empresa e

também a facilitadora dos treinamentos comportamentais. Esses dados foram coletados e/ou registrados em período anterior à pesquisa, quando ainda não se tinha como objetivo a sua realização. A coleta desses dados secundários, norteada pelo modelo de pesquisa proposto, buscou garantir a objetividade, evitando-se o viés possível em função da participação da pesquisadora nos eventos. Foram coletados os seguintes dados abrangendo as três primeiras fases do treinamento – levantamento de necessidades, planejamento e execução do treinamento:

- Pesquisa qualitativa realizada em 2009, antes dos treinamentos, utilizada como diagnóstico, visando identificar o relacionamento interpessoal, dentro dos setores e entre os setores;
- projeto de execução do treinamento, aprovado pela diretoria da empresa;
- pesquisa de clima organizacional, aplicada entre os dias 26 e 27 de janeiro de 2011, a todos os colaboradores, abrangendo questões relacionadas à satisfação do empregado com a empresa;
- livro de registro dos treinamentos, que contém as assinaturas de presença dos participantes e as sinopses dos encontros;
- relatórios dos treinamentos, realizados pela facilitadora, narrando as principais questões de reflexão e ocorrências do evento.

Como a autora da pesquisa é a facilitadora do processo do treinamento comportamental, foi utilizada também a técnica da observação participante. Nas organizações, segundo Roesch (2005), a observação participante tem sido utilizada de duas maneiras: a encoberta e a aberta. Na maneira encoberta, o pesquisador se torna um funcionário da empresa e as suas intenções de pesquisa a ninguém são reveladas. Aparentemente, ele será um empregado comum, só que, na realidade, além do trabalho que terá que realizar, estará participando, conversando e interpretando os acontecimentos. A observação participante de maneira aberta ocorre quando o pesquisador tem a autorização para realizar sua pesquisa e todos sabem a respeito de seu trabalho. Nessa forma de trabalho, segundo Roesch (2005), o pesquisador não pode ficar apenas observando, terá muitas vezes que trabalhar com os demais funcionários e oferecer ajuda sempre que puder. Para esta pesquisa, foi aplicada a técnica da observação participante de maneira aberta, uma vez que a coordenadora do setor de RH e o gerente executivo autorizaram a realização da pesquisa e os participantes do treinamento estavam cientes. Segundo Martins (1994) e Thiollent (1984), uma

característica dessa técnica é que o pesquisador, ao participar da análise da sua própria realidade, tem a possibilidade de promover aspectos favoráveis no que se refere à utilização dos resultados e do conhecimento geral.

Buscou-se minimizar nesta pesquisa o viés que possa existir em função da atuação da pesquisadora na empresa, por meio da estruturação do referencial teórico e de um modelo de pesquisa robusto.

A segunda fase da coleta de dados realizou-se por meio de dados primários, com a aplicação da pesquisa quantitativa. O instrumento de coleta de dados é um questionário composto de 28 questões (APÊNDICE A), adaptado do modelo IMPACT de Abbad (1999) e dos estudos de Abbad e Sallorenzo (2001), com questões relativas ao suporte à transferência.

As questões de nº 1 a 12 foram extraídas do modelo IMPACT, desenvolvido por Abbad (1999) e adaptado pela pesquisadora visando ao impacto do treinamento comportamental, utilizando as técnicas vivenciais. Essas questões foram avaliadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, sendo: 1- discordo totalmente da afirmativa; 2- discordo um pouco da afirmativa; 3- não concordo nem discordo; 4- concordo um pouco com a afirmativa; e 5- concordo totalmente com a afirmativa.

As questões 13 a 24 mensuram o apoio fornecido pelo ambiente à participação em treinamento. Referem-se ao suporte à transferência e foram retiradas do instrumento de Abbad e Sallorenzo (2001), para analisar três níveis de conteúdo:

- Fatores situacionais de apoio e consequências associadas ao uso de novas habilidades, que analisam o suporte gerencial e psicossocial ou do grupo de trabalho;
- apoio à participação e ao uso do conteúdo aprendido: avalia a opinião do treinando sobre a possibilidade de haver, por parte dos colegas ou das lideranças, reações tanto favoráveis como desfavoráveis em relação à transferência das habilidades apreendidas;
- suporte material: adequação do ambiente físico do local de trabalho à transferência do conhecimento adquirido em treinamento.

Essas questões foram avaliadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, sendo: 1- nunca; 2- raramente; 3- algumas vezes; 4- frequentemente; e 5- sempre. A alternativa 22 foi construída de forma invertida.

A questão n° 25 trata da natureza da participação do treinando nos treinamentos, se espontânea ou obrigatória. As questões n° 26 e 27 avaliam sobre como aconteceu a divulgação do evento. E, por fim, a questão n° 28 investiga a opinião dos treinandos sobre se eles inferiram ser o treinamento um evento positivo.

Ao final, nas questões 29 a 34, foram coletadas informações sobre a característica da clientela ou perfil da amostra, por meio de dados demográficos dos respondentes.

Para confirmar o bom entendimento das questões do questionário, este foi submetido a um pré-teste com três treinandos, participantes do último treinamento. Logo após, a autora da pesquisa foi pessoalmente em cada setor distribuindo os questionários, baseando-se nas assinaturas do livro de registro de presenças. E em cada setor foi explicando o que era o questionário e o seu objetivo. O prazo para a entrega dos questionários foi no período de uma semana entre os dias 11 e 15 de julho de 2011.

A terceira fase da coleta de dados realizou-se por meio da pesquisa qualitativa, também caracterizada como fonte primária de dados. Ela teve o objetivo de aprofundar e complementar as questões sobre o impacto do treinamento em nível individual e organizacional, sobre o suporte organizacional e sobre o suporte gerencial à transferência.

Foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada, com roteiro construído a partir do modelo de pesquisa (APÊNDICE B). Essa técnica caracteriza-se por perguntas feitas aos participantes com o intuito de descobrir o que fazem, pensam ou sentem (COLLIS; HUSSEY, 2005).

As entrevistas foram agendadas com antecedência e realizadas individualmente, em local reservado, com três coordenadores e um gerente. O convite foi realizado pessoalmente para cada participante. Todas as entrevistas tiveram média de 50 minutos de duração, sendo as respostas registradas por meio de anotações realizadas pela pesquisadora. Na apresentação

dos resultados, foi utilizada a sigla ENTREV., numerada sequencialmente para designar cada um dos entrevistados.

As questões 1, 2, 3 e 10 apresentadas no roteiro da entrevista tiveram a finalidade de aprofundar sobre o suporte à transferência na Unimed Sete Lagoas; as questões 4 e 9 referem-se às questões sobre o suporte organizacional; e as questões 5, 6, 7, 8, 11, 12 e 13 aprofundaram sobre o impacto do treinamento comportamental.

### **3.5 Estratégia de análise e tratamento dos dados**

O tratamento dos dados diz respeito às análises quantitativa e qualitativa. Os dados quantitativos, coletados por meio dos questionários e dados documentais, passaram por processo de análise estatística e foram lançados em um banco de dados para análise, no *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 19.0*.

Para a avaliação da consistência interna dos construtos, foi utilizada a medida de confiabilidade Alfa de Cronbach. Essa medida varia de zero a um. Quanto mais próximo de 1 do Alfa de Cronbach, maior a indicação de confiabilidade do construto. De acordo com a indicação de Malhotra (2001), esses valores devem ser superiores a 0,6. Conforme, ainda, o autor, valores iguais ou superiores a 0,6 indicam confiabilidade satisfatória. Para cada construto ou dimensão é apresentada uma tabela contendo o Alfa de Cronbach geral bem como o valor que este assumirá se determinado item for retirado do conjunto. O valor, caso o item seja retirado, é importante para verificar a possível existência de ganho substancial de confiabilidade na retirada de um item do grupo.

Além da consistência interna, foi também avaliada a unidimensionalidade dos construtos, por meio da análise fatorial. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a unidimensionalidade é caracterizada por um conjunto de itens que tem apenas um conceito em comum. Avaliar a existência de unidimensionalidade significa verificar se os itens estão fortemente associados um ao outro e se representam apenas um conceito. A finalidade para tal avaliação é verificar se os itens de cada construto estão originando de apenas um fator, nomeado aqui de componente.



Outros aspectos analisados foram a relação entre o Impacto e variáveis de perfil do respondente. Para verificar a existência de tal relacionamento, foi utilizada a técnica *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (CHAID). Tal técnica, segundo Kass (1980), permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo e o resultado é demonstrado em forma de árvore, na qual são apresentadas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam mais homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a máxima heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (no nível de 5%), o que significa, na prática, 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 que, de acordo com Roesch (2005), refere-se à frequência de cada questão. Essa análise baseia-se 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. Utilizou-se também a medição de dispersão, que descreve e dissemina os valores em uma distribuição de dados, nesse caso considerado desvio-padrão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Foi também realizada a análise bivariada, que se caracteriza pela formação de tabulações cruzadas e pela possibilidade de calcular diferentes medidas de associação entre variáveis. Nesse estágio, conforme Roesch (2005), é preciso retornar aos objetivos da pesquisa e saber de forma clara qual é a variável dependente (o que se quer explicar neste estudo, nesse caso, o impacto do treinamento comportamental no trabalho) e quais as variáveis independentes que explicam a dependente. E ainda se utilizou a análise multivariada, que contém medidas que exploram o padrão de relações entre as variáveis do estudo. As medidas estatísticas nesse nível de análise possibilitam determinar quais as variáveis que contribuem mais ou menos para explicar certo comportamento (ROESCH, 2005).

Foi avaliado também o relacionamento entre os construtos suporte à transferência e o impacto, utilizando-se o coeficiente de correlação linear de Pearson. Tal medida, que varia de  $-1$  a  $1$ , indica o grau e o sentido do relacionamento linear (caso exista) entre duas

variáveis. Os valores próximos de  $-1$  indicam alta correlação negativa; valores próximos de zero indicam ausência de correlação; e valores próximos de  $1$  indicam alta correlação positiva, segundo Malhotra (2001).

QUADRO 2 - Avaliação da correlação: medidas descritivas

	Avaliação
De 0 a 0,3	Baixa
Mais de 0,3 a 0,7	Moderada
Mais de 0,7	Alta

Fonte: dados da pesquisa.

O tratamento de dados qualitativos realizou-se por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Roesch (2005), a informação obtida pelo pesquisador a partir da técnica da entrevista é exposta em forma de textos. A análise desses textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente por meio do método denominado análise de conteúdo. Esse método, segundo Roesch (2005), utiliza diversos procedimentos para apresentar inferências válidas a partir de um texto. Para a sua realização, busca-se classificar as palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Segundo Collis e Hussey (2005), a análise de conteúdo é um método formal para análise de dados qualitativos, buscando explicar a relação entre os fenômenos.

No primeiro momento, todas as respostas das entrevistas foram categorizadas tomando como referência os modelos de Abbad (1999), Suporte organizacional, característica do do treinamento, característica da clientela, suporte à transferência e impacto do treinamento e Abbad e Sallorenzo (2001), fatores situacionais de apoio, apoio à participação e ao uso do conteúdo aprendido e suporte material. Essas categorias foram avaliadas com o objetivo de buscar a recorrência das repostas para se confirmar a percepção da maioria dos entrevistados sobre a categoria, possibilitando, assim, a constituição do texto. Após essa fase, foram realizadas comparação e associação com o tema investigado entre os entrevistados (APÊNDICE B) e as respostas do questionário (APÊNDICE A) aplicado aos

participantes do treinamento comportamental. Esses dados foram confrontados com o referencial teórico, conforme recomendado por Collis e Hussey (2005).

Para concluir, o QUADRO 3 apresenta os temas principais da pesquisa, os autores que sustentam esses temas, os objetivos da pesquisa que correspondem a esses temas e as questões que respondem aos objetivos propostos e as técnicas de análise dos dados.

QUADRO 3 – Elementos da pesquisa

<b>Tema</b>	<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Coletas de dados</b>	<b>Análise dos dados</b>
Processo de treinamento etapas: levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação	Gagné e Medsker (1996)	Específico: caracterizar as etapas do treinamento: diagnóstico, planejamento e execução e avaliação do treinamento comportamental.	Análise documental -pesquisa qualitativa, realizada antes dos treinamentos; - projeto de execução do treinamento; - pesquisa de clima organizacional – 2011; - livro de registro dos treinamentos; - relatórios de treinamentos	Análise de conteúdo  Análise univariada  Análise de conteúdo
Treinamento comportamental	Sant’Ana e Teixeira (1998)	Específico: identificar as características da clientela que participou do treinamento.  Específico: identificar a percepção dos colaboradores e dos seus superiores sobre o suporte organizacional.  Específico: identificar a percepção dos colaboradores e dos seus superiores sobre o suporte à transferência das habilidades adquiridas nos treinamentos.	Questões: 29 a 34  Entrevista: nº 4 e 9 3 coordenadores 1 gerente. Questões: 13 a 24  Entrevista: nº 1, 2, 3 e 10 Questões: 13 a 24	Análise univariada, multivariada  Análise de conteúdo e  Análise univariada Análise de conteúdo Análise univariada
Percepção sobre o treinamento	Abbad (1999) Abbad e Sallorenzo(2001)	Específico: identificar a percepção dos colaboradores e dos seus superiores sobre o impacto do treinamento comportamental	Questões de 1 a 28, Questionário  Entrevistas	Análise univariada, bivariada e multivariada Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo foi caracterizado o treinamento comportamental realizado na Unimed Sete Lagoas. Foram apresentados os seus resultados, especificando cada uma das suas etapas: o levantamento de necessidades, o planejamento, a execução e a maneira como foi realizada a avaliação. Ao final descrevem-se os resultados do impacto percebido do treinamento, tomando o IMPACT como modelo.

### **4.1 Análise das etapas do processo de treinamento**

#### **4.1.1 Etapa do levantamento de necessidades**

Há cinco anos, foi instituído na Unimed Sete Lagoas o setor de RH com o intuito de se responsabilizar pelas rotinas voltadas para o trabalhador. Entre essas rotinas, são de responsabilidade do setor os processos de recrutamento e seleção, cargos e salários, departamento pessoal e treinamento e desenvolvimento de pessoas. Em meados de setembro de 2009 foi realizada pelo setor de RH uma pesquisa qualitativa com nove coordenadores dos setores existentes na época, para saber quais departamentos eles tinham mais proximidade em termos de contato e quais departamentos eles percebiam mais distantes. A partir desses dados verificou-se que os coordenadores não tinham conhecimento das atividades de todos os outros setores. Dessa forma, o setor de RH, no período de 13 a 15 de outubro de 2009, realizou uma pesquisa qualitativa com os 66 funcionários da cooperativa com o objetivo de identificar aspectos que poderiam ser melhorados entre os setores e dentro dos setores de trabalho.

A Unimed Sete Lagoas é constituída de 12 departamentos que trabalham fisicamente de portas fechadas, sendo, entretanto, interdependentes no que diz respeito à realização das tarefas. A partir dos dados indicados pela pesquisa e da realidade de trabalho da Unimed, o setor de RH sentiu a necessidade de introduzir em suas rotinas as atividades de T&D visando à integração dos funcionários. Para que esse treinamento estivesse alinhado com as necessidades de melhoria percebidas pelos funcionários e com os objetivos da empresa, foi

necessário realizar pesquisa qualitativa com todos os integrantes da Unimed Sete Lagoas, com o intuito de diagnosticar as principais questões que poderiam ser trabalhadas nesse contexto.

Dos 66 participantes da pesquisa, 48 responderam as questões, totalizando participação de 73% dos respondentes. Pelos dados coletados na pesquisa sobre quais aspectos poderiam ser melhorados entre os setores, a maioria dos respondentes (44,7%) citou a necessidade de melhor relacionamento interpessoal e interdepartamental. Outro dado importante foi a falta de conhecimento dos funcionários sobre atribuições de outros setores, mencionada por 36,8% dos participantes. Ressaltaram problemas na integração, comunicação, cooperação, respeito, educação, empatia e conflitos entre equipes, conforme relatos:

Necessita-se de melhorar a convivência entre os setores. Afastar do pensamento dos colaboradores o excesso de antipatia. Trabalhar mais a amizade entre os colaboradores de cada setor, para inibir uma cansativa “má-vontade” para trabalhar ou fazer alguma atividade para outro setor. Mostrar que cada setor é uma engrenagem de uma máquina, que é a empresa, e depende de cada engrenagem para fazer essa máquina funcionar (Dados do levantamento de necessidades de treinamento - LNT).

Necessita de maior aprofundamento nas relações interpessoais e conhecimentos dos processos rotineiros (pelo menos os mais básicos) dos diversos setores (Dados do LNT).

Ainda foram citados aspectos como comprometimento organizacional, motivação, utilização tecnológica, integração entre coordenadores com representatividade abaixo de 10%.

No que diz respeito aos aspectos que poderiam ser melhorados nos setores, 29,8% responderam que deveria haver melhor comunicação interna das atribuições dos setores em sua equipe de trabalho: “Precisa melhorar a motivação, comunicação, o relacionamento e o conhecimento das atividades desempenhadas em cada setor” (Dados do LNT).

Para 28% dos respondentes há necessidade de melhorar o relacionamento interpessoal nos setores, abrangendo as questões de união, conflitos e igualdade.

De acordo com esse levantamento, concluiu-se que os funcionários não estavam satisfeitos nem com o relacionamento dentro das equipes nem entre as equipes de trabalho.

Esse levantamento serviu de base para a elaboração do treinamento comportamental ministrado pela psicóloga do setor de RH. Esse tipo de levantamento, segundo Goldstein (1991), corresponde à análise no nível individual. Observa-se que, com esse levantamento, obtiveram-se respostas sobre o desempenho real e sobre o desempenho esperado dos funcionários, ressaltando novas habilidades a serem desenvolvidas no ambiente de trabalho, conforme proposto por Abbad, Freitas e Pilati (2006). Porém, Goldstein (1991) preconiza que o levantamento de necessidades de treinamento deva incluir também a análise de tarefas e da organização. A análise de tarefas consiste em aprofundar nas tarefas desempenhadas e nos CHAs necessários para que as mesmas sejam realizadas de maneira adequada pelos funcionários. A análise organizacional corresponde ao momento em que se identificam quais são os resultados que a organização deseja alcançar após o treinamento e quais as condições ambientais que podem influenciar na realização do programa.

Muitos autores asseveram que deixar de realizar qualquer um dos níveis de análise pode trazer como consequência a ineficiência das próximas etapas de treinamento, ou seja, o planejamento, a execução e a avaliação, colocando em risco o processo de treinamento (MENESES, 2006; OSTROFF; FORD, 1989).

#### **4.1.2 Etapa de planejamento**

A autora desta dissertação atua como observadora participante, sendo fonte para os dados apresentados nesta seção. Além de ser a psicóloga do setor de RH, foi responsável por todo o processo de treinamento, desde a sua criação até o seu desenvolvimento. O planejamento é a etapa subsequente ao diagnóstico, dependendo das informações colhidas, a fim de possibilitar a construção adequada do programa de treinamento. O LNT indicou a necessidade de trabalhar com os funcionários a questão do relacionamento interpessoal e interdepartamental. O programa de treinamento foi elaborado por esta autora, levando em consideração as questões apresentadas na pesquisa. Como o levantamento de necessidades considerou apenas a análise individual, o planejamento também teve o seu foco somente nesse nível. Tendo em vista, então, os problemas de relacionamento interpessoal e interdepartamental, optou-se pela realização da modalidade de treinamento comportamental, que, segundo Milioni (2006), é o tipo de treinamento utilizado quando se quer desenvolver a competência interpessoal do treinando.

O tipo de recurso sugerido pela facilitadora do programa foram as técnicas vivenciais, recurso comumente utilizado para esse tipo de treinamento. Para Moscovici (1998), a vivência é caracterizada como um processo de ensino-aprendizagem, ou seja, um conjunto de atividades metodológicas que tem a finalidade de desenvolver mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências ou vivências. O tempo de duração do treinamento, local para sua realização e quando seria o seu início foram planejados pela psicóloga e pela coordenadora do RH, com o objetivo de conseguir a aprovação do programa junto à gerência e à diretoria e, posteriormente, para organizar a sua execução. Outras questões sobre como seria o treinamento, os assuntos que seriam abordados e objetivos do treinamento foram elaborados pela própria facilitadora do evento instrucional.

Tendo essas variáveis como referência, elaborou-se a proposta de treinamento para aprovação da coordenação do RH, gerência e, posteriormente, da diretoria da Unimed Sete Lagoas. Essa proposta foi desenvolvida com o objetivo de buscar a aprovação da diretoria para a realização do treinamento na empresa, envolvendo toda a organização. Apesar de servir como um guia de treinamento, o seu foco principal foi a direção da empresa.

Segundo Borges-Andrade (2006), o planejamento deve levar em conta as condições de trabalho e os objetivos organizacionais, uma vez que ele se baseia na análise das mudanças que a organização necessita. Na elaboração do planejamento para o treinamento comportamental, as fontes foram apenas as informações levantadas pelos funcionários, não se constatando referências aos objetivos organizacionais ou análises das mudanças necessárias de que a organização necessita. Além de não se referenciar nesses aspectos, também não fez parte do planejamento a avaliação da clientela ou a previsão da avaliação dos resultados pós-treinamento. Observa-se, portanto que não foram ressaltados no planejamento do treinamento comportamental aspectos importantes e necessários, como informações específicas da organização, as necessidades e prioridades para a concretização do treinamento, a avaliação do perfil da clientela, as condições ideais de aprendizagem e, por fim, a avaliação de resultados (CAMPBELL, 1988). Portanto, a inexistência do diagnóstico no nível das tarefas e da organização comprometeu a etapa de planejamento do treinamento.

Após a etapa do planejamento, segue a etapa da execução, momento em que se concretizam as ações do treinamento.

### 4.1.3 Etapa da execução

O setor de RH da Unimed Sete Lagoas, ao passar para a etapa de execução, não se preocupou em analisar de forma organizada a qualidade da aplicação do programa. Devido ao treinamento ter sido idealizado e desenvolvido pela própria instrutora do programa e psicóloga do setor de RH da empresa, não houve essa preocupação sistematizada. Quanto aos itens: lógica do módulo e qualidade de recursos utilizados, foi realizada uma reunião com os funcionários para apresentar os resultados da pesquisa. Logo após, o setor de RH apresentou proposta de treinamento comportamental como meio de sanar os problemas ressaltados. No momento da apresentação, foi explicado o que era o treinamento comportamental, qual era o seu objetivo e quais recursos iriam ser utilizados. Nesse tema, foi esclarecida para os funcionários a definição de técnicas vivenciais e informado que elas seriam o recurso principal empregado nos treinamentos.

A partir dessa apresentação foi elaborado o cronograma para o ano de 2010 com as datas, temas e duração dos encontros, visando manter coerentes as atividades a serem realizadas com os objetivos do treinamento.

#### 4.1.3.1 Cronograma do treinamento comportamental

##### **1º ciclo** – Autobiografia e relaxamento corporal

Tempo de treinamento: 1:45 h

Objetivo: dinâmica de conhecimento de si e do outro, por meio de perguntas sobre a vida pessoal e profissional, compartilhar em grupo as respostas, sensibilização.

Início: fevereiro e março de 2010

Total de grupos: 14

Participantes em cada grupo: média de seis participantes

##### **2º ciclo** – Como eu vejo o trabalho em equipe

Tempo de treinamento: 1:45 h

Objetivo: conscientização das expectativas de cada colaborador sobre o trabalho em equipe, sensibilização para o relacionamento interpessoal, construção de ideias individuais e em grupo.



Início – abril e maio de 2010

Total de grupos: 14

Participantes em cada grupo: média de seis participantes

**3° ciclo** – O construtor cego

Tempo de duração: 1:45 h

Objetivo: treinar habilidades para o relacionamento em equipe, habilidades da empatia, cooperação e aceitação das diferenças.

Início: junho e agosto de 2010

Total de grupos: 14

Participantes em cada grupo: média de seis participantes

**4° ciclo** – A construção da bandeira pessoal

Tempo de duração: 1:45 h

Objetivo: autoconhecimento e conhecimento do outro.

Início: setembro e outubro

Total de grupos: 12

Participantes em cada grupo: média de seis participantes

**5° ciclo** – *Feedback*

Tempo de duração: 1:45 h

Objetivo: refletir sobre a importância do *feedback* dentro das equipes e entre elas.

Início: novembro e dezembro

Total de grupos: 9

Participantes em cada grupo: média de nove participantes

**6° ciclo** – Qualidades e manias

Tempo de duração: 1:45 h

Objetivo: refletir sobre a importância do *feedback* dentro das equipes e entre elas.

Início: fevereiro e março

Total de grupos: 9

Participantes em cada grupo: média de nove participantes

**7º ciclo** – Você está escutando?

Tempo de duração: 1:45 h

Objetivo: refletir sobre a importância de perceber o outro, valorizando-o. Habilidades do saber ouvir corretamente o que o outro quer falar, comunicação.

Início: abril e junho

Total de grupos: 8

Participantes em cada grupo: média de nove participantes

Os treinamentos tiveram o seu início em fevereiro de 2010 e continuaram acontecendo até junho de 2011.

Segundo Marras (2001), nessa etapa deve-se levar em consideração a qualidade da aplicação do programa, observando-se a didática e o preparo técnico dos instrutores, a lógica do módulo e a qualidade dos recursos. Diante dos dados expostos, percebe-se que a execução ocorreu sem avaliar todas as questões citadas pela literatura. Segundo essas recomendações, o setor de RH preocupou-se em informar aos funcionários os resultados da pesquisa, assim como esclarecer o que seria feito diante de tais resultados e como seria feito. Essas ações correspondem à lógica do módulo e à qualidade de recursos. Porém, não foi constatada ação direcionada para as questões referentes à qualificação, didática e preparo do instrutor para o treinamento, sendo um dos maiores motivos as ações instrucionais terem sido criadas, planejadas e desenvolvidas pela psicóloga do setor de RH.

A próxima etapa é a avaliação, o que, segundo Borges-Andrade (2002), é o principal meio de se obter informações para que haja o aperfeiçoamento constante do processo de treinamento.

#### **4.1.4 Etapa da avaliação do treinamento**

No período em que foram desenvolvidos os treinamentos, o setor de RH não se preocupou em realizar avaliações de reação para verificar se os objetivos do treinamento estavam sendo atingidos. Assim também não foram aplicadas avaliações de aprendizagem, por constituírem métodos não compatíveis com a modalidade de treinamento comportamental. Apesar dessas avaliações não terem ocorrido, foi realizada pesquisa quantitativa de clima

organizacional, que avaliou questões sobre o relacionamento interpessoal e interdepartamental. Essa pesquisa foi desenvolvida pelo setor de RH entre os dias 26 e 27 de janeiro de 2011. Foram entregues 90 questionários (total de colaboradores na época) e devolvidos 73, o que correspondeu a 81% do total de funcionários da empresa.

Entre os fatores internos que foram avaliados na pesquisa e que foram trabalhados no treinamento comportamental estavam a comunicação, a valorização profissional, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe.

Quanto ao item comunicação, a pesquisa revelou deficiência, principalmente em relação à responsabilidade da empresa. Segundo o relatório da pesquisa, os funcionários não se sentem seguros para dizer o que pensam e a maioria acha que a direção da empresa se comunica com eles de maneira inadequada. Em complemento a tal situação, 56% dos participantes da pesquisa responderam que nunca ou raramente receberam *feedbacks*.

No item valorização profissional, entendido como as práticas que podem se traduzir em remuneração adequada, reconhecimento por parte das lideranças, promoção, participação nas decisões, abertura para ouvir o que o funcionário tem a dizer, os resultados demonstraram que 44% dos funcionários se sentem mais ou menos valorizados pela empresa. Isso representa carência de políticas de valorização ao servidor na Unimed Sete Lagoas.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, 66% dos respondentes citaram que às vezes existe relacionamento de cooperação entre os departamentos e 47% revelaram que o relacionamento interpessoal entre os funcionários é razoável. Segundo o relatório, esses dados indicam necessidade de melhoria da cooperação entre os setores e no relacionamento interpessoal entre os funcionários. O relatório ainda expõe que tal problema pode ser motivado pelo isolamento dos departamentos e pela falta de apoio da própria gestão para a mudança dessa realidade.

No item trabalho em equipe, 36% dos respondentes revelaram que quase sempre trabalham dessa forma. Porém, de acordo com o relatório, apesar desse item ter alcançado boa pontuação, deve-se estar atento ao percentual representativo de respondentes que raramente trabalham em equipe (20%) e também daqueles que não têm opinião sobre se há

o estímulo por parte da empresa para se trabalhar em equipe (31%). O relatório ressalta, ainda, que uma das condições para que o trabalho em equipe aconteça é não só o apoio da liderança, mas que o líder acredite e estimule essa conduta.

Até o período de janeiro de 2011, mês em que foi aplicada a pesquisa de clima organizacional, já tinham sido realizados três ciclos do treinamento comportamental. Diante dos resultados apresentados, percebe-se que os itens comunicação com foco em *feedbacks*, o relacionamento interpessoal e interdepartamental, a valorização do servidor, assim como o trabalho em equipe, ainda eram questões que estavam apresentando necessidades de melhoria. O relatório também acentua possível falta de apoio das lideranças, para melhor desenvolvimento dessas questões.

A partir dos dados apresentados, conclui-se que a etapa de avaliação também ocorreu de maneira incompleta. No princípio de 2011, foi desenvolvida pelo setor de RH uma pesquisa de clima organizacional que continha algumas questões sobre o relacionamento interpessoal entre os setores e dentro dos setores. Os dados das pesquisas serviram de referência para analisar o relacionamento na empresa após a implantação do treinamento comportamental. Porém, não foram realizadas avaliações por parte da empresa sobre os resultados específicos do treinamento comportamental. Segundo Goldstein (1991), a avaliação é uma atividade de busca de informações descritivas e valorativas importantes, que auxiliam sobre as decisões de treinamento. Essas informações contribuem para a seleção, valor e modificação de diversas atividades nos treinamentos. Tal fato motivou a psicóloga do setor de RH a aprofundar estudos sobre o processo de treinamento e avaliar o impacto do treinamento comportamental no trabalho a partir do modelo de avaliação IMPACT, desenvolvido por Abbad (1999).

A seguir são apresentadas a análise da confiabilidade e a unidimensionalidade das escalas utilizadas no modelo IMPACT.

## 4.2 Análise da confiabilidade e unidimensionalidade

Os dados apresentados nesta seção referem-se aos resultados dos 59 questionários respondidos pelos participantes do treinamento comportamental e das entrevistas realizadas com três coordenadores e um gerente. As escalas avaliaram os construtos suporte à transferência e o impacto do treinamento no trabalho. Cada um desses construtos é composto de dimensões, conforme apresentado no QUADRO 4:

QUADRO 4 - Dimensões avaliadas

<b>Construtos</b>	<b>Dimensões</b>
Suporte à transferência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores situacionais de Apoio</li> <li>• Suporte material</li> <li>• Conseqüências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos</li> </ul>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfiança</li> <li>• Abertura para mudanças</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Motivação</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

Cada uma das dimensões foi mensurada diretamente por questões do questionário aplicado. Para as dimensões compostas por mais de um item, bem como para os dois construtos gerados, foi avaliada a consistência interna, por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. Foi também avaliada a unidimensionalidade das dimensões e construtos, verificando-se a associação entre os itens e se representam somente um conceito.

A TAB. 1 apresenta o resultado da consistência interna para fatores situacionais de apoio, referente ao construto suporte à transferência:

TABELA 1 - Fatores situacionais de apoio: consistências interna

Questão n.º		Alfa de Cronbach se o item for retirado
13	Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi no treinamento	0,726
14	O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento	0,663
15	*Os prazos de realização do trabalho dificultam na aplicação do que aprendi no treinamento	0,837
16	Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu chefe a aplicar no meu trabalho o que aprendi no treinamento	0,632
17	O meu líder tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento	0,629
18	Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho	0,674
19	O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades	0,642
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,73</b>

\*O item teve seu valor invertido.

Fonte: dados da pesquisa.

Por outro lado, a unidimensionalidade não foi atestada, pois as questões 13 “Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi no treinamento” e 15 “Os prazos de realização do trabalho dificultam na aplicação do que aprendi” apresentaram alta carga fatorial em uma segunda componente (TAB. 2).

TABELA 2 - Fatores situacionais de apoio: bidimensionalidade

Questões n.º		Componentes	
		1	2
13	Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi no treinamento	0,32	0,78
14	O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento	0,79	-0,13
15	*Os prazos de realização do trabalho dificultam na aplicação do que aprendi no treinamento	-0,39	0,64
18	Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu chefe a aplicar no meu trabalho o que aprendi no treinamento	0,87	-0,12
17	O meu líder tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento	0,86	-0,04
16	Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho	0,66	0,46
19	O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades	0,80	-0,08
<b>Variância Explicada</b>		<b>49,6%</b>	<b>67,6%</b>

\*O item teve seu valor invertido.

Fonte: dados da pesquisa.

Diante do exposto, tais itens foram suprimidos da dimensão e foi possível obter aumento na consistência interna para 0,88 (TAB. 3).

TABELA 3 - Fatores situacionais de apoio com a retirada de itens: consistência interna

Questões n°		Alfa de Cronbach se o item for retirado
14	O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento	0,866
18	Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu chefe a aplicar no meu trabalho o que aprendi no treinamento	0,831
17	O meu líder tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento	0,831
16	Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho	0,887
19	O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades	0,852
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,880</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Da mesma forma, ao suprimir as questões 13 e 15, foi possível obter a unidimensionalidade (TAB. 4).

TABELA 4 - Fatores situacionais de apoio: unidimensionalidade

Questões n°		Componente <b>1</b>
14	O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento	0,788
18	Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu chefe a aplicar no meu trabalho o que aprendi no treinamento	0,891
17	O meu líder tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento	0,894
16	Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho	0,699
19	O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades	0,831
<b>Variância Explicada</b>		<b>67,8%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à dimensão consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos, não se verificou a existência da confiabilidade de 0,556 (TAB. 5), valor esse abaixo do recomendado por Malhotra (2001).

TABELA 5 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: consistência interna

Questões n°		Alfa de Cronbach se o item for retirado
21	As minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	0,432
22	*O meu líder ressalta mais aspectos negativos (por exemplo, lentidão, dúvidas) do que aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades	0,645
23	Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas	0,342
24	Meu líder me chama a atenção quando não utilizo as habilidades que adquiri no treinamento	0,444
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,556</b>

\*O item teve ser valor invertido.

Fonte: dados da pesquisa.

Também se verificou a inexistência de unidimensionalidade, tendo a questão 22 “O meu líder ressalta mais aspectos negativos (por exemplo, lentidão, dúvidas) do que aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades” alta carga fatorial na segunda componente (0,940 – TAB. 6). Deve-se destacar que tal questão teve o seu valor invertido para que notas mais altas expressassem resultados positivos. Talvez tal fato tenha provocado confusão para alguns respondentes, o que pode ter levado à inconsistência na resposta a tal item.

TABELA 6 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: bidimensionalidade

Questões n°		Componente	
		1	2
21	As minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	0,710	0,120
22	*O meu líder ressalta mais aspectos negativos (por exemplo, lentidão, dúvidas) do que aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades	0,220	0,940
23	Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas	0,791	0,030
24	Meu líder me chama a atenção quando não utilizo as habilidades que adquiri no treinamento	0,780	-0,405
<b>Variância Explicada</b>		<b>44,7%</b>	<b>26,6%</b>

\*O item teve ser valor invertido.

Fonte: dados da pesquisa.

Esse item foi suprimido e novamente foi avaliada a consistência interna (TAB. 7). Após a reavaliação, a consistência interna teve seu valor aumentado para 0,679, considerado aceitável, conforme Malhotra (2001).



TABELA 7 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: consistência interna

<b>Questões n°</b>		<b>Alfa de Cronbach se o item for retirado</b>
21	As minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	0,666
23	Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas	0,553
24	Meu líder me chama a atenção quando não utilizo as habilidades que adquiri no treinamento	0,527
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,679</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Da mesma forma, foi avaliada novamente a unidimensionalidade do construto (TAB. 8), que foi atestada com os três itens restantes.

TABELA 8 - Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos: unidimensionalidade

<b>Questões n°</b>		<b>Componente 1</b>
21	As minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	0,720
23	Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas	0,807
24	Meu líder me chama a atenção quando não utilizo as habilidades que adquiri no treinamento	0,818
<b>Variância Explicada</b>		<b>61,3%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A operacionalização das dimensões “Fatores situacionais de apoio” e “Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos” se deu a partir da média dos itens que as compõem. A dimensão “Suporte material”, por sua vez, é medida por meio de uma única questão, n° 20. Tendo como base as três dimensões supracitadas, procedeu-se à avaliação do construto “Suporte à transferência”, que teve a sua consistência interna atestada apresentando Alfa de Cronbach igual a 0,719 (TAB. 9). Sua operacionalização se deu a partir da média das suas dimensões.

TABELA 9 - Suporte à transferência: consistência interna

	<b>Alfa de Cronbach se o item for retirado</b>
Fatores situacionais de apoio	0,496
Suporte material	0,891
Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos	0,528
<b>Alfa de Cronbach geral</b>	<b>0,719</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A unidimensionalidade também foi comprovada (TAB. 10).

TABELA 10 - Suporte à transferência: unidimensionalidade

	<b>Componente 1</b>
Fatores situacionais de apoio	0,915
Suporte material	0,628
Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos	0,910
<b>Variância Explicada</b>	<b>68,6%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

O construto “Impacto do treinamento comportamental” é composto de 11 questões medidas em escala de Likert de cinco pontos. Procedeu-se à avaliação da consistência interna da mesma e o valor do Alfa de Cronbach encontrado foi de 0,929, ou seja, a escala apresenta bom nível de consistência interna.

TABELA 11 – Impacto: consistência interna

Questões n°		Alfa de Cronbach se o item for retirado
1	Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento comportamental	0,925
2	Eu me lembro bem dos conteúdos ensinados nesses treinamentos	0,926
4	A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento comportamental	0,921
5	O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar as habilidades que adquiri no treinamento	0,917
6	O treinamento comportamental contribuiu para mais aproximação entre os colegas do meu setor	0,920
7	O treinamento comportamental contribuiu para a melhoria da minha comunicação dentro do meu setor de trabalho	0,915
8	Eu aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento comportamental dentro do meu setor	0,923
9	A qualidade do trabalho em equipe em meu setor melhorou após minha participação nos treinamentos	0,921
10	O treinamento comportamental facilitou a minha aproximação com os colegas de outros setores	0,919
11	Adquiri mais conhecimentos sobre as atribuições de outros setores após a minha participação no treinamento comportamental	0,939
12	A minha comunicação com os colegas de outros setores melhorou após esses treinamentos	0,922
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,929</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A escala de impacto foi avaliada em suas subdimensões: abertura para mudanças, motivação, desempenho e autoconfiança.

A dimensão “Abertura para mudanças” teve a consistência interna atestada com o Alfa de Cronbach de 0,802 (TAB. 12), bem como a unidimensionalidade comprovada (TAB. 13).

TABELA 12 - Abertura para mudanças: consistência interna

Questões n°		Alfa de Cronbach se o item for retirado
1	Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento comportamental	0,687
2	Eu me lembro bem dos conteúdos ensinados nesses treinamentos	0,806
8	Eu aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento comportamental dentro do meu setor	0,680
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,802</b>

Fonte: dados da pesquisa.

TABELA 13 - Abertura para mudanças: unidimensionalidade

<b>Questões n°</b>		<b>Componente 1</b>
1	Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento comportamental	0,871
2	Eu me lembro bem dos conteúdos ensinados nesses treinamentos	0,793
8	Eu aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento comportamental dentro do meu setor	0,874
<b>Variância Explicada</b>		<b>71,7%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A dimensão “Motivação” teve a consistência interna atestada (Alfa de Cronbach igual a 0,905 - TAB. 14) e unidimensionalidade também comprovada (TAB. 15)

TABELA 14 – Motivação: consistência interna

<b>Questões n°</b>		<b>Alfa de Cronbach se o item for retirado</b>
6	O treinamento comportamental contribuiu para mais aproximação entre os colegas do meu setor	0,904
7	O treinamento comportamental contribuiu para a melhoria da minha comunicação dentro do meu setor de trabalho	0,853
10	O treinamento comportamental facilitou a minha aproximação com os colegas de outros setores	0,861
12	A minha comunicação com os colegas de outros setores melhorou após esses treinamentos	0,891
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,905</b>

Fonte: dados da pesquisa.

TABELA 15 – Motivação: unidimensionalidade

<b>Questões n°</b>		<b>Componente 1</b>
6	O treinamento comportamental contribuiu para mais aproximação entre os colegas do meu setor	0,838
7	O treinamento comportamental contribuiu para a melhoria da minha comunicação dentro do meu setor de trabalho	0,925
10	O treinamento comportamental facilitou a minha aproximação com os colegas de outros setores	0,913
12	A minha comunicação com os colegas de outros setores melhorou após esses treinamentos	0,860
<b>Variância Explicada</b>		<b>78,2%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A dimensão “Desempenho” teve a consistência interna atestada Alfa de Cronbach igual a 0,801 (TAB. 16) e unidimensionalidade comprovada (TAB. 17).

TABELA 16 – Desempenho: consistência interna

Questões n°		Alfa de Cronbach se o item for retirado
9	A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento comportamental	0,675
5	O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar as habilidades que adquiri no treinamento	0,672
9	A qualidade do trabalho em equipe em meu setor melhorou após minha participação nos treinamentos	0,721
11	Adquiri mais conhecimentos sobre as atribuições de outros setores após a minha participação no treinamento comportamental	0,889
<b>Alfa de Cronbach geral</b>		<b>0,801</b>

Fonte: dados da pesquisa.

TABELA 17 – Desempenho: unidimensionalidade

Questões n°		Componente 1
4	A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento comportamental	0,904
5	O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar as habilidades que adquiri no treinamento	0,926
9	A qualidade do trabalho em equipe em meu setor melhorou após minha participação nos treinamentos	0,855
11	Adquiri mais conhecimentos sobre as atribuições de outros setores após a minha participação no treinamento comportamental	0,449
<b>Variância Explicada</b>		<b>65,2%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A operacionalização das dimensões “Abertura para mudanças”, “Motivação” e “Desempenho” se deu pela média dos itens que as compõem. A dimensão “Autoconfiança”, por sua vez, é medida por uma única questão, n° 3. Tendo como base as quatro dimensões supracitadas, procedeu-se à avaliação do construto impacto.

O construto impacto teve a consistência interna atestada com Alfa de Cronbach igual a 0,900 (TAB. 18). Novamente sua operacionalização se deu a partir da média das suas dimensões. Também a unidimensionalidade foi comprovada (TAB. 19).

TABELA 18 – Impacto: consistência interna

	<b>Alfa de Cronbach se o item for retirado</b>
Abertura para mudanças	0,895
Motivação	0,824
Desempenho	0,859
Autoconfiança	0,901
<b>Alfa de Cronbach geral</b>	<b>0,900</b>

Fonte: dados da pesquisa.

TABELA 19 – Impacto: unidimensionalidade

	<b>Componente 1</b>
Abertura para mudanças	0,837
Motivação	0,948
Desempenho	0,908
Autoconfiança	0,827
<b>Variância Explicada</b>	<b>77,7%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da análise desses resultados, pode-se concluir que todas as escalas são adequadas, demonstrando confiabilidade interna, com Alfa de Cronbach superior a 0,6, valor este recomendado por Malhotra (2001). Para se confirmar a consistência interna e unidimensionalidade das escalas, foram retiradas as questões 13 “Eu tenho tido a oportunidade de usar no trabalho o que aprendi no treinamento”, a questão 15 “Os prazos de realização do trabalho dificultam na aplicação do que aprendi no treinamento”, a questão 19 “O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades” e a questão 22 “O meu líder ressalta mais aspectos negativos (por exemplo, lentidão, dúvidas) do que aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades”.

Os resultados dos dados coletados referentes ao modelo IMPACT são apresentados e discutidos na seção seguinte.

### 4.3 Perfil dos treinandos ou características da clientela

Os dados apresentados nas tabelas seguintes são referentes às informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais dos treinandos. Foram coletados por meio das respostas aos 59 questionários. A TAB. 20 apresenta o perfil dos respondentes:

TABELA 20 – Perfil dos treinandos

<b>Informações</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Gênero	Masculino	24	40,7%
	Feminino	35	59,3%
	Total	59	100,0%
Faixa etária	Até 20 anos	1	1,7%
	De 21 a 25 anos	14	23,7%
	De 26 a 30 anos	22	37,3%
	De 31 a 35 anos	15	25,4%
	De 36 a 40 anos	3	5,1%
	De 41 a 45 anos	2	3,4%
	De 46 a 50 anos	1	1,7%
	De 51 a 55 anos	1	1,7%
Total	59	100,0%	
Último curso que concluiu	Ensino fundamental	3	5,1%
	Ensino médio	25	42,4%
	Ensino superior	20	33,9%
	Especialização/MBA	7	11,9%
	Técnico	4	6,8%
Total	59	100,0%	
Cargo que ocupa na empresa	Auxiliar Administrativo	27	45,8%
	Assistente Administrativo	10	16,9%
	Supervisor	3	5,1%
	Coordenador	6	10,2%
	Gerência	1	1,7%
	Outros profissionais	12	20,3%
Total	59	100,0%	
Tempo no cargo atual	Até 11 meses	14	23,7%
	De 1 a 5 anos	39	66,1%
	De 5 a 10 anos	5	8,5%
	De 10 a 15 anos	1	8,5%
Total	59	100,0%	

Continua

<b>Informações</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Tempo de trabalho na empresa	Até 11 meses	9	15,3%
	De 1 a 5 anos	32	54,2%
	De 5 a 10 anos	14	23,7%
	De 10 a 15 anos	2	3,4%
	De 15 a 20 anos	2	3,4%
	Total	59	100,0%
Considerou positiva a participação nos treinamentos em 2010 e 2011?	Sim	46	78,0%
	Não	13	22,0%
	Total	59	100,0%
Por que considerou positiva a participação nos treinamentos (questão aberta)	Gerou mais aproximação entre os membros da equipe	20	33,9%
	Contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional	9	15,3%
	Identificar e corrigir falhas de comunicação	1	1,7%
	Consegui realizar as atividades e atingir o propósito nesses treinamentos	1	1,7%
	Nº	28	47,5%
	<b>Total múltiplo</b>		59

Fonte: dados da pesquisa.

MBA: *Master in Business Administration*.

De acordo com os dados apresentados na TAB. 20 sobre gênero, 40,7% são do sexo masculino e 59,3% do sexo feminino.

Em relação aos dados da faixa etária, percebe-se que a maioria dos funcionários está entre 26 e 30 anos, correspondendo a 37,3% dos respondentes. Esse dado indica que a maioria dos funcionários da Unimed Sete Lagoas que participou do treinamento comportamental são pessoas mais jovens. A seguir, ressaltam-se 25,4% entre 31 e 35 anos e 23,7% entre 21 e 25 anos.

Sobre a escolaridade, os dados indicam que a maioria dos respondentes apresenta apenas o ensino médio, totalizando 42,4%, seguindo 33,4% dos que possuem ensino superior, 11,9% apresentam especialização ou MBA, indicando preocupação com o aperfeiçoamento profissional, 6,8% com curso técnico e 5,1% ensino fundamental.

Quanto ao cargo que ocupa na empresa, 45% são auxiliares administrativos, 16,9% assistentes administrativos, 5,1% supervisores, 10,2% coordenadores, 1,7% gerência e 20,3% outros profissionais, como nutricionista, enfermeiro e técnico de enfermagem. Esses profissionais trabalham na Unimed em programas de promoção da saúde e auditoria médica.



Em relação ao tempo atual no cargo, os dados demonstraram que 66,1% dos respondentes se encontram no mesmo cargo um a cinco anos na empresa, seguidos por 23,7% que responderam estar no mesmo cargo até 11 meses, 8,5% estão presentes no mesmo cargo cinco a 10 anos e a mesma porcentagem no período de 10 a 15 anos.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 54,2% dos participantes responderam que estão de um a cinco anos na empresa, 23,7% estão de 5 a 10 anos, seguidos de 11,3% que estão até 11 meses e 3,4% que responderam estar de dez a quinze anos e a mesma porcentagem de quinze a vinte anos trabalhando na empresa.

Quanto à questão que avaliou se o participante considerou positiva sua participação no treinamento comportamental, 78% dos respondentes declararam que sim e 22% não consideraram positiva sua participação nos treinamentos. Ao investigar por que consideraram positiva sua participação, 33,9% explicaram que o treinamento gerou mais aproximação entre os membros da equipe, para 15,3% o treinamento contribuiu para o seu crescimento pessoal e profissional e 1,7% salientou que foi possível identificar e corrigir falhas de comunicação e realização das atividades, conseguindo atingir o propósito do treinamento. A maioria dos participantes (47,5%) não respondeu a questão, indicando dificuldade em identificar o que pode ter sido positivo nos treinamentos, apesar de terem demonstrado que consideraram positiva sua participação. Para aqueles que responderam a questão, verifica-se que as respostas estão relacionadas aos objetivos do treinamento comportamental, assemelhando-se à definição de treinamento comportamental citado por Macian (1987) e Milioni (2006).

#### **4.4 Suporte organizacional**

O componente suporte organizacional do modelo IMPACT está relacionado à existência de práticas organizacionais de gestão de desempenho, à valorização do trabalhador e ao apoio gerencial ao treinamento. De acordo com Abbad (1999), a definição de desempenho está relacionada ao conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais, componentes do saber-fazer. A valorização do trabalhador significa o reconhecimento, quanto ao servidor, pelas sugestões, interesse, criatividade e esforços individuais e, por fim, o apoio gerencial

aos eventos instrucionais, que avaliam a percepção dos participantes quanto ao apoio recebido pelas lideranças em relação à participação nos treinamentos.

Em relação às práticas organizacionais de gestão de desempenho, os dados foram colhidos em entrevistas com três coordenadores e um gerente. Neste estudo, os dados relatados serão indicados com a abreviatura Entrev., citando-se o número da entrevista como maneira de manter os respondentes sem identificação.

No tocante às práticas organizacionais de gestão de desempenho, os quatro entrevistados responderam que não há na empresa ações direcionadas para a gestão do desempenho. O entrevistado 4 relata:

A empresa não trabalha com esse tipo de incentivo, reconhecimento. Não existe na empresa nenhum tipo de práticas. O recrutamento interno existe, mas é difícil de fazer. Enquanto o funcionário atende naquela função, o coordenador não quer dar oportunidades de crescimento (ENTREV. 4).

Assim, os depoimentos indicam que a maioria dos coordenadores e o gerente não percebem, por parte da empresa, atividades voltadas para a gestão do desempenho. Apenas em uma entrevista foi ressaltada a prática do recrutamento interno, como tentativa de reconhecimento de novas habilidades adquiridas, mas que ainda encontra resistência para sua realização, por parte de alguns coordenadores.

Sobre a valorização do trabalhador, todos os entrevistados ressaltaram que não há na empresa a cultura de reconhecimento em relação a novas idéias, esforços individuais no ambiente de trabalho ou a sugestões.

Quanto ao apoio gerencial ao treinamento, foi perguntado aos coordenadores e gerência se achavam necessária a participação dos funcionários nos treinamentos, sendo que as seguintes respostas se mostraram relevantes:

É necessário, porque mudanças culturais e comportamentais precisam ser validadas por todos (ENTREV. 1).

É uma oportunidade de conhecer outras pessoas do trabalho, é o momento de sair um pouco fora da rotina (ENTREV. 2).

É importante, pelo fator do relacionamento interpessoal na equipe e aceitação das diferenças (ENTREV. 3).

Oportunidade de desenvolver e melhorar. É uma oportunidade e contribuição que a empresa está oferecendo (ENTREV. 4).

Porém, quando é perguntada sobre a existência de apoio gerencial aos treinamentos, a maior parte dos entrevistados respondeu que não há esse tipo de apoio. Apenas o entrevistado 1 mencionou que, da parte dele, há essa preocupação, mas não percebe esse apoio nas demais gerências: “Quanto a mim, sim, explicitamente. Em relação às demais gerências, não percebo apoio nem crença nos resultados que possam ser obtidos com o trabalho” (ENTREV. 1).

Observa-se, portanto, que um gerente se vê apoiando a sua equipe na participação de ações instrucionais, porém salienta que não percebe esse apoio em relação aos outros gerentes. Da mesma forma, os outros três entrevistados relataram não perceber a cultura do apoio gerencial à participação de funcionários em treinamentos. Um dado importante observado pela pesquisadora é que os treinamentos tiveram a autorização da diretoria para a sua realização, porém os eventos não contaram com a participação dos diretores. Um dos motivos que inviabilizaram a participação dos mesmos foram os horários de realização dos treinamentos, sendo feitos no turno da tarde. Os diretores trabalham na Unimed apenas no turno da manhã. Em relação aos três gerentes existentes na Unimed, apenas um participou efetivamente dos encontros, evidenciando também a falta de participação das gerências nos treinamentos, mesmo estando presentes na empresa. Esse fato confirma os depoimentos sobre o distanciamento tanto da diretoria como das gerências em relação aos treinamentos.

Diante dos dados apresentados, é interessante notar que, ao mesmo tempo em que não se veem ações de apoio dos gestores aos treinamentos, os coordenadores e gerência entrevistada ressaltam a importância de os funcionários participarem de eventos instrucionais. Essa postura controversa observada nos cargos de liderança faz pensar um comportamento gerencial motivado pela cultura da empresa, que não valoriza os esforços individuais nem novas ideias do trabalhador, em conjunto com a falta de orientação do RH junto a essas lideranças, principalmente no que diz respeito à importância do apoio gerencial nos treinamentos.

Na TAB. 21 são apresentados os dados sobre a natureza da participação dos funcionários, se espontânea ou obrigatória.

TABELA 21 - Minha participação no treinamento

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Espontânea	44	74,6%
Obrigatória	10	16,9%
Nº	5	8,5%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados da TAB. 21 indicam que 74,6% dos respondentes participaram dos treinamentos de forma espontânea, 16,9% foram obrigados e 8,5% não responderam à questão. Portanto, a maioria dos funcionários participou espontaneamente dos treinamentos. A cada ciclo foram distribuídas para os coordenadores as datas dos treinamentos em que os integrantes da equipe iriam participar. A tarefa do coordenador foi repassar essas datas de acordo com a melhor disponibilidade de cada um. Dessa forma, cada funcionário, nas datas previstas, pôde escolher o melhor dia para participar.

A TAB. 22 apresenta os dados sobre se o funcionário foi orientado adequadamente a respeito de como seria e qual a importância do treinamento de que iria participar.

TABELA 22 - Foi orientado adequadamente sobre como seria e qual a importância do treinamento de que iria participar?

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	49	83,1%
Não	10	16,9%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na TAB. 22 os dados comprovam que 83,1% dos participantes foram orientados adequadamente sobre como seria e qual a importância do treinamento de que iriam participar e 16,9% responderam que não foram orientados. Dessa forma, pela TAB. 22, a maioria dos participantes foi informada sobre como e qual seria a finalidade dos treinamentos, evidenciando que na empresa há práticas de esclarecimento sobre os eventos dos quais os funcionários irão participar.

De acordo com as informações apresentadas, fica claro que o componente suporte organizacional precisa ser reavaliado e reestruturado pela direção da Unimed Sete Lagoas. Verificou-se que a empresa não possui práticas organizacionais. Quanto à valorização do trabalhador, os relatos foram unânimes quanto ao fato de que, na empresa, não há a prática de reconhecimento ao trabalhador pelos esforços individuais, novas ideias ou sugestões para o trabalho. Em relação ao apoio gerencial, também não foi constatado apoio das gerências junto aos funcionários para a participação em eventos instrucionais de forma sistematizada. Quanto à participação em treinamentos, a maioria dos respondentes participa de forma espontânea, tendo sido informados sobre o evento.

Segundo Abbad e Sallorenzo (2001), o componente suporte organizacional interfere de forma significativa nos resultados do treinamento. De acordo essas autoras, há evidência empírica de que a falta de apoio organizacional pode influenciar na não transferência de uma nova habilidade para o trabalho. Mediante a apresentação dos dados, concluiu-se que o componente suporte organizacional na Unimed Sete Lagoas apresenta deficiências na maior parte dos aspectos avaliados. Esse fator chama a atenção para estudo mais aprofundado nesta parte.

#### **4.5 Suporte à transferência**

Adotou-se neste estudo a variável “Suporte à transferência” de Abbad e Sallorenzo (2001). Esse construto diz respeito à percepção dos treinandos sobre o suporte ambiental e ao uso eficaz das habilidades adquiridas em treinamento. Subdivide-se em três dimensões: fatores situacionais de apoio, que avaliam o apoio fornecido pelo ambiente à participação em treinamento; consequências associadas ao uso de novas habilidades, com questões que mensuram o apoio recebido pelos colegas e pelas lideranças para aplicar na sua prática de trabalho as novas habilidades adquiridas no treinamento; e a terceira dimensão, que é o suporte material, que avalia a qualidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, assim como a adequação do local de trabalho à transferência do treinamento.

As respostas dos 59 questionários foram complementadas nas dimensões “Fatores situacionais de apoio” e “Consequências associadas ao uso de novas habilidades adquiridas em treinamento” com os dados das entrevistas com três coordenadores e um gerente.

As questões referentes às dimensões foram avaliadas por meio de uma escala Likert, com a variação de um a cinco, sendo 1=Nunca, 2=raramente, 3=Algumas vezes, 4=Frequentemente, 5=Sempre; e NS=Não Sei. Neste estudo foram considerados avaliação positiva os itens que apresentaram média acima de três, que é o ponto central da escala; e avaliação negativa para os que obtiveram média abaixo de três.

TABELA 23 - Fatores situacionais de apoio

Questões n°		N	Média	Desvio- Padrão
13	Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi no treinamento	59	3,29	0,91
14	O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento	59	2,93	1,20
15	*Os prazos de realização do trabalho dificultam na aplicação do que aprendi no treinamento	59	3,02	1,08
18	Eu tenho sido encorajado(a) pelo meu chefe a aplicar no meu trabalho o que aprendi no treinamento	59	2,69	1,23
17	O meu líder tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento	59	2,73	1,17
16	Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho	59	2,88	1,01
19	O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades	59	2,64	1,22
<b>Fatores</b>		59	2,75	0,98

\*O item teve seu valor invertido.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os dados da TAB. 23, a dimensão “Fatores situacionais de apoio” não obteve avaliação positiva dos respondentes, com média geral das respostas de 2,7. Isso significa que, na percepção dos treinandos, o suporte gerencial e social foi baixo, destacando-se as questões 17, 18 e 19, que se referem ao apoio dado pelos líderes imediatos à aplicação do que foi aprendido no treinamento. Ainda nessa dimensão, a questão 19 foi a que apresentou mais alto desvio-padrão (1,23), significando mais heterogeneidade nas respostas.

As entrevistas com os coordenadores e gerência confirmam os dados apresentados na TAB. 23, que descreveram falta de apoio e encorajamento dos líderes diretos ao uso das habilidades aprendidas junto à sua equipe de trabalho, conforme os relatos:

Não, os líderes não homologam os conhecimentos do treinamento, não estimulam os funcionários. O motivo maior para esse comportamento, é que muitos líderes estão há muitos anos na empresa, já seguindo uma cultura antiga. As lideranças também não se sentem estimuladas pela hierarquia (ENTREV. 1).

Não, não há essa sistemática com a equipe, esse fechamento (ENTREV. 2).

Não, por não saber o que exatamente foi trabalhado nos encontros. Isso dificulta, não consegue dar sequência nem cobrar a aplicação (ENTREV. 3).

Não, não tenho essa postura em minha equipe nem tenho essa cobrança do meu gerente (ENTREV. 4).

Os dados demonstram que os líderes não cobram dos participantes dos treinamentos a aplicação dos conhecimentos, talvez em função da questão cultural da empresa (foco no operacional) ou da falta de orientação das lideranças para realizarem esse tipo de apoio ou, ainda, por não saberem o que foi tratado no treinamento. Esse último aspecto sinaliza a falta de informações sistêmicas e de envolvimento das chefias com o setor de RH no processo.

Concluiu-se que, tanto na percepção dos funcionários como na percepção dos coordenadores e gerência, os fatores situacionais de apoio fornecido pelo ambiente à participação em treinamento estão abaixo do esperado. Dessa forma, faz-se necessária a reavaliação desse item na Unimed Sete Lagoas, uma vez que Sallorenzo (2000) e Abbad e Sallorenzo (2001) descreveram que a variável “Suporte gerencial e social à transferência” é a variável que mais exerce influência sobre o impacto de treinamento em longo prazo.

O item “Suporte material”, que corresponde à qualidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, assim como à adequação do local de trabalho à transferência do treinamento, foi avaliado pela questão 20 do questionário. A TAB. 24 disponibiliza os dados obtidos para esse item.

TABELA 24 – Suporte material

Questões n°		N	Média	Desvio- Padrão
20	O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, imobiliário, iluminação, ventilação e nível de ruído	59	3,38	1,27

Fonte: dados da pesquisa.

Na TAB. 24 apura-se que a média 3,38 indica que a avaliação dos treinandos foi positiva, ou seja, eles percebem que o suporte material na Unimed Sete Lagoas é bom e que propicia a aplicação correta das habilidades adquiridas em treinamento. O desvio-padrão para essa dimensão se apresentou mais alto que o da dimensão “Fatores situacionais de apoio”, o que significa mais variação na questão 20 referente a essa dimensão.

A dimensão “Consequências associadas ao uso de novas habilidades”, apresentada na TAB. 25 com média 2,53, foi avaliada como negativa pelos participantes do treinamento comportamental.

TABELA 25 – Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos

Questões n°		N	Média	Desvio- Padrão
21	As minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho	59	3,02	1,08
22	*O meu líder ressalta mais aspectos negativos (por exemplo, lentidão, dúvidas) do que aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades	59	3,91	0,96
23	Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas	59	2,68	1,23
24	Meu líder me chama a atenção quando não utilizo as habilidades que adquiri no treinamento	59	1,98	0,99
<b>Consequências</b>		59	2,53	0,87

\*O item teve seu valor invertido.

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos resultados da média, os dados revelam que, na percepção dos treinados, não há, por parte do líder imediato, incentivos em relação à aplicação das habilidades adquiridas em treinamento. Os dados ressaltam postura da liderança no sentido de pontuar mais os aspectos negativos, como lentidão e dúvidas, do que os positivos (questão 22) e a falta de elogios (questão 23). Aspecto importante a ser ressaltado é a falta de atenção também quando não se usam as habilidades aprendidas. Portanto, concluiu-se que não há o reforço



positivo ou negativo para o uso das habilidades. Esse resultado confirma os aspectos relacionados à falta do suporte gerencial e social, citados na dimensão “Fatores situacionais de apoio”. Entre a dimensão “Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos”, a questão 23 apresentou mais heterogeneidade nas respostas, exibindo desvio-padrão de 1,23.

Em relação às entrevistas, os dados descrevem que a maior parte das lideranças não estimulam os funcionários a aplicarem o conteúdo dos treinamentos no trabalho, com exceção do Entrev. 1:

Do ponto de vista da liderança, os conteúdos do treinamento são incentivados por aqueles que acreditam. Eu procuro estimular através da comunicação, da democratização, no processo de decisão, no envolvimento de possíveis soluções de problemas. São formas de incentivo e reforço em relação às questões comportamentais e culturais. Meus exemplos também são formas de incentivo (ENTREV. 1).

Sobre a questão das facilidades e dificuldades encontradas pelos treinandos para aplicar os conteúdos do treinamento comportamental, todos os entrevistados ressaltaram a falta de incentivo das coordenações à prática do treinamento. O entrevistado 1 atribui essa dificuldade à cultura da empresa: “é a cultura estabelecida do distanciamento. Os treinamentos provocam reflexão do autoconhecimento e relacionamento interpessoal, mas a tendência é manter o padrão do que era antes.” Outro ponto dificultador, segundo o entrevistado 1, “é a sobrecarga de trabalho, a pessoa tende a se fechar e fazer o que tem de fazer”. A dificuldade também é mencionada pelo entrevistado 2: “a estrutura da empresa é um fator, as pessoas ficam em suas salas fechadas”. O entrevistado 4 chama a atenção para a questão de as pessoas ainda agirem pelo impulso na hora dos problemas: “precisa parar para pensar no aprendizado. Age-se muito por impulso. Sempre as pessoas estão reagindo às situações”.

Portanto, a avaliação dos respondentes para consequências associadas ao uso das habilidades adquiridas foi negativa, reafirmando a falta de incentivo e acompanhamento dos conteúdos do treinamento comportamental. Tal fato alerta para a necessidade do setor de RH planejar melhor com os coordenadores e gerências o acompanhamento dos conteúdos dos treinamentos no ambiente de trabalho.

Observa-se, na TAB. 26 - para o construto “Suporte à transferência”, que a avaliação foi negativa (2,8). Da mesma forma, as dimensões “Fatores situacionais de apoio” (2,7) e “Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos” (2,5) foram avaliadas negativamente. Apenas a dimensão “Suporte material” teve a sua avaliação positiva (3,3). A dimensão “Suporte material” apresentou desvio-padrão mais alto (1,27) que as outras dimensões e, portanto, mais heterogeneidade nas respostas.

TABELA 26 – Suporte à transferência

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Suporte à transferência</b>	59	2,87	0,86
Fatores situacionais de apoio	59	2,75	0,98
Suporte material	59	3,38	1,27
Consequências associadas ao uso de conhecimentos adquiridos	59	2,53	0,87

Fonte: dados da pesquisa.

Buscou-se avaliar a existência de associação entre o suporte à transferência e as variáveis de perfil demográfico, mas não foram encontradas associações significativas.

#### **4.6 Impacto do treinamento no trabalho**

O impacto percebido do treinamento no trabalho refere-se à percepção dos treinandos sobre os efeitos do treinamento em seu trabalho em termos de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura para mudanças. Para a avaliação do treinamento utilizou-se a escala Likert, sendo 1= nunca, 2= raramente, 3= algumas vezes, 4= frequentemente, 5= sempre; e NS= não sei. Os dados sobre impacto foram complementados com as entrevistas realizadas com os coordenadores e gerência.

As médias acima de três são consideradas impacto positivo e as médias abaixo de 3 impacto negativo.

A TAB. 27 apresenta os dados dos 59 respondentes sobre a percepção do impacto, com as quatro questões referentes à dimensão desempenho no trabalho após os treinamentos.

TABELA 27 - Desempenho

Questões n°		N	Média	Desvio- Padrão
4	A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento comportamental	59	3,61	1,22
5	O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar as habilidades que adquiri no treinamento	59	3,67	1,19
9	A qualidade do trabalho em equipe em meu setor melhorou após minha participação nos treinamentos	59	3,50	1,35
11	Adquiri mais conhecimentos sobre as atribuições de outros setores após a minha participação no treinamento comportamental	59	3,81	1,22
<b>Desempenho</b>		59	3,65	0,98

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os dados da TAB. 27, todas as questões apresentaram avaliação positiva, sendo a média mais alta (3,81) para a questão 11: “adquiri mais conhecimentos sobre as atribuições de outros setores após a minha participação no treinamento comportamental”. Esse dado demonstra que o treinamento comportamental atendeu à carência detectada no diagnóstico sobre a falta de conhecimento por parte dos funcionários quanto às atribuições de outros setores. A questão n°09 da dimensão “Desempenho” foi a que apresentou mais alto desvio-padrão (1,35), em relação às outras questões, portanto, mais heterogeneidade nas respostas.

Nas respostas dos entrevistados sobre a questão “Você considera que a participação dos colaboradores da sua equipe no treinamento trouxe novos conhecimentos e melhorias na realização das tarefas?” a maioria dos respondentes pontuou melhorias na comunicação e no relacionamento interpessoal:

Percebo que tem ajudado na harmonização das relações e na busca pela melhoria da comunicação, diminuíram também os conflitos e percebo maior esforço das pessoas em comunicar de uma maneira melhor sobre os processos (ENTREV. 1).

Sim, a comunicação vem fluindo melhor e a maneira de se colocar diante dos colegas de trabalho (ENTREV. 2).

As melhorias foram no relacionamento interpessoal, o ponto mais forte é na aceitação das diferenças. Nas tarefas não consegui perceber (ENTREV. 3).

Somente o entrevistado 4 afirmou: “não consigo visualizar claramente a contribuição”.

Diante do exposto, concluiu-se que os respondentes avaliaram positivamente a dimensão “Desempenho” no trabalho após os treinamentos, respaldado pelas respostas dos coordenadores e gerência em relação à melhoria do relacionamento interpessoal e da comunicação sobre os processos.

A TAB. 28 mostra as quatro questões relativas à dimensão “Motivação” após a participação nos treinamentos.

TABELA 28 - Motivação

Questões n°		N	Média	Desvio- Padrão
6	O treinamento comportamental contribuiu para mais aproximação entre os colegas do meu setor	59	3,71	1,35
7	O treinamento comportamental contribuiu para a melhoria da minha comunicação dentro do meu setor de trabalho	59	3,92	1,21
10	O treinamento comportamental facilitou a minha aproximação com os colegas de outros setores	59	3,71	1,29
12	A minha comunicação com os colegas de outros setores melhorou após esses treinamentos	59	3,75	1,23
<b>Motivação</b>		59	3,77	1,12

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se avaliação positiva da dimensão “Motivação” (3,77), indicando que os treinamentos contribuíram para ajudar os funcionários a se aproximarem mais uns dos outros tanto dentro dos setores (média 3,7) como entre os setores (média 3,7). Também contribuiu para a melhoria da comunicação dentro dos setores (média 3,9) e entre os setores (3,7). Os dados também identificaram desvio-padrão mais alto na questão seis (1,35) em relação a outras questões nessa mesma dimensão, significando mais heterogeneidade nas respostas para essa questão.

Os coordenadores e gerência, ao responderem sobre se perceberam alguma mudança no relacionamento interpessoal na sua equipe e entre as equipes após os treinamentos, apresentaram divergência de opiniões. Enquanto o entrevistado 1 afirmou que “houve mudanças, diminuíram os conflitos entre as pessoas do setor, aumentou a tolerância”, o entrevistado 2 relata que “dentro da minha equipe há uma oscilação, há momentos bons e

mais conturbados. De uns tempos prá cá sinto que ela está mais harmoniosa”. Três dos entrevistados percebem melhorias da relação entre as equipes, enquanto um discorda de tal posição:

Quanto às equipes, sinto um distanciamento entre os setores, não consigo perceber após os treinamentos melhoras no relacionamento interpessoal entre as equipes (ENTREV. 1).

Acho que melhorou o relacionamento entre as equipes. As relações ficaram mais amigáveis (ENTREV. 2).

Consigo perceber mais aproximação, porque as pessoas estão se conhecendo mais (ENTREV. 3).

Não consigo precisar uma melhora, sinto falta de uma pesquisa (ENTREV. 4).

Conforme se apurou, é possível verificar que tanto na percepção dos funcionários quanto na percepção dos superiores imediatos, houve melhora nos relacionamentos interpessoais e na comunicação após os treinamentos. A maioria das respostas indica melhora do relacionamento entre os setores, apesar de um líder ainda não detectar tal fato. Pode-se considerar que a motivação dos participantes após os treinamentos aumentou, impactando positivamente o relacionamento interpessoal e entre os setores, bem como a melhoria das comunicações.

A TAB. 29 apresenta a dimensão “Abertura” para mudanças, com média de 4,02, indicando avaliação positiva.

TABELA 29 – Abertura para mudanças

Questões n°		N	Média	Desvio- Padrão
1	Eu utilizo com frequência em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento comportamental	59	3,96	1,12
2	Eu me lembro bem dos conteúdos ensinados nesses treinamentos	59	4,20	1,03
8	Eu aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento comportamental dentro do meu setor	59	3,92	1,15
<b>Abertura</b>		59	4,02	0,94

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com as repostas dos questionários, pôde-se verificar que os treinandos procuram colocar em prática os conteúdos ensinados nos treinamentos no ambiente de trabalho. A média mais alta para essa dimensão foi na questão 2: “eu me lembro bem dos conteúdos

ensinados nesses treinamentos” (4,2). Na dimensão “Abertura para mudanças”, a questão que apresentou mais heterogeneidade nas respostas foi a oito (1,15).

Na percepção dos coordenadores e gerência, ocorreram mudanças na atuação profissional dos colaboradores da sua equipe. Os entrevistados citaram mudanças em termos de melhora na “estagnação comportamental” (ENTREV. 1), “mais objetividade e clareza na abordagem dos problemas” (ENTREV. 2) e “opinião mais crítica sobre os outros setores” (ENTREV. 3).

Esses resultados indicam, portanto, que os funcionários têm aumentado a abertura para mudanças após a participação no treinamento comportamental, por meio da prática dos conteúdos ministrados no treinamento.

Os dados sobre “Autoconfiança” após os treinamentos são apresentados na TAB. 31, revelando avaliação positiva para essa dimensão (média 3,9).

TABELA 30 - Autoconfiança

Questões n°		N	Média	Desvio- Padrão
3	Eu estou mais receptivo(a) aos colegas de trabalho, depois que participei desses treinamentos	59	3,95	1,20

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à autoconfiança, avaliada apenas em um item, os funcionários, após os treinamentos, perceberam aumento na autoconfiança, propiciando atitude de mais receptividade aos colegas de trabalho (3,95). Em relação ao desvio-padrão, a dimensão “Autoconfiança” obteve desvio-padrão maior (1,2) que a dimensão “Motivação” (0,94), portanto, mais heterogeneidade nas respostas para essa dimensão.

De acordo com os dados qualitativos fornecidos pelos coordenadores e gerência sobre se o treinamento tem dado retorno para a Unimed, as respostas foram positivas. Foram relatados alguns pontos de melhoria nas relações, trazendo como consequência a melhoria de posturas profissionais, como afirma o entrevistado 1: “O ambiente encontra-se mais sereno, passa mais serenidade para o atendimento externo, conseqüentemente, gerando mais satisfação para quem procura pelo serviço”. O entrevistado 2 manifesta que “as

peessoas, estando mais resolvidas, entram menos em conflito, o que reflete harmonização no atendimento, homogeneização na equipe”.

Os entrevistados, ao darem sugestões sobre o que pode ser feito para a obtenção de melhores resultados, focaram a questão do conhecimento prévio do conteúdo dos treinamentos para facilitar a cobrança da prática desses conteúdos. O entrevistado 1 sugeriu que “é importante fazer uma reunião antes do início dos treinamentos, para refletirmos sobre como foi a aplicação dos conteúdos do ciclo anterior e desenvolver melhor a atitude do reconhecimento em relação à participação nos treinamentos”. Na opinião do entrevistado 2, “todas as lideranças têm que receber uma orientação sobre o fechamento dentro das equipes, para realmente aplicar o aprendizado”; o entrevistado 3 afirmou que “é necessário o líder imediato saber anteriormente o que será abordado, para ter melhores condições de cobrança da aplicação.” E, por fim, o entrevistado 4: “quando for abrir um novo ciclo de treinamento, conversar a diretoria para que ela possa reafirmar a validação dos treinamentos comportamentais.”

O resultado do construto impacto do treinamento comportamental no trabalho na TAB. 31 registra avaliação positiva (3,85) por parte dos participantes de treinamento.

TABELA 31 – Impacto do treinamento no trabalho

	N	Média	Desvio-Padrão
<b>Impacto</b>	59	3,85	0,93
Desempenho	59	3,65	0,98
Motivação	59	3,77	1,12
Abertura para mudanças	59	4,02	0,94
Autoconfiança	59	3,95	1,20

Fonte: dados da pesquisa.

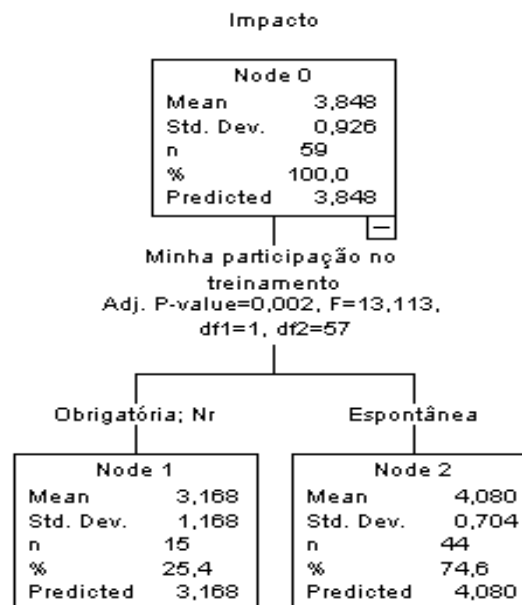
Nessa avaliação, destaca-se a dimensão “Abertura para mudanças” com a média 4,02. De acordo com Macian (1987), o objetivo do treinamento comportamental é buscar a melhoria das relações humanas e das habilidades intra e interpessoal no trabalho. A média obtida indica que o treinamento comportamental está contribuindo para mudanças na maneira de pensar e agir no ambiente de trabalho e que, mediante os dados das dimensões do construto impacto apresentados, os participantes avaliaram como positivo o impacto do treinamento

comportamental no trabalho. Entre as dimensões apresentadas, a que revelou mais desvio-padrão foi a “Autoconfiança” (1,20), determinando mais heterogeneidade nas respostas.

Com base na média obtida, procurou-se avaliar a existência de associação entre impacto e as variáveis de perfil demográfico, com base nas análises bivariadas. Detectou-se relação significativa para impacto e tipo de participação no treinamento, orientação adequada sobre o treinamento e avaliação positiva ou negativa do treinamento.

A FIG. 5 associa impacto e tipo de participação no treinamento. Esses dados significam que indivíduos que tiveram participação espontânea (média 4,08) nos treinamentos avaliaram mais positivamente o impacto do treinamento comportamental no trabalho (média igual a 3,8).

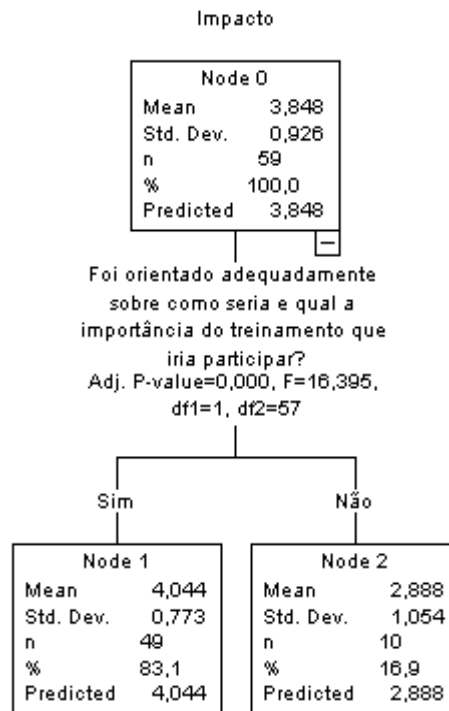
FIGURA 5 – Associação entre o impacto do treinamento e o tipo de participação



A FIG 6. exibe a associação entre impacto e orientação adequada sobre como e qual seria a importância do treinamento de que iria participar. Observa-se que indivíduos que tiveram orientação sobre a importância do treinamento (média 4,04) também foram os que fizeram avaliação mais positiva do impacto do treinamento comportamental (média igual a 3,84)

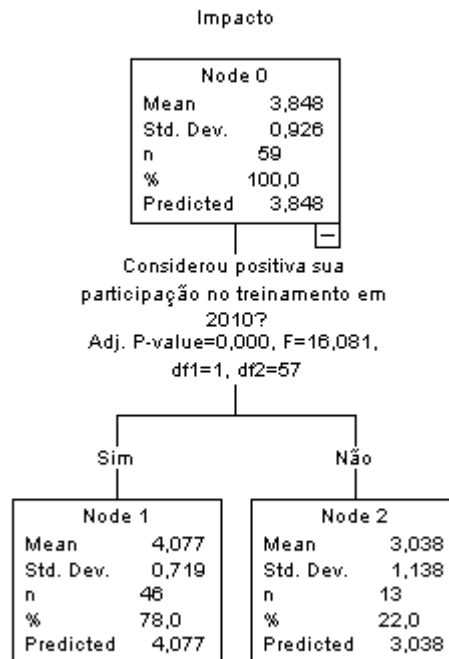


FIGURA 6 - Associação entre o impacto do treinamento e a orientação adequada para o treinamento



Os dados da FIG. 7 representam a associação entre impacto e avaliação positiva ou negativa para o treinamento. Os resultados revelam que as pessoas que avaliaram de forma positiva sua participação no treinamento (média 4,07) também definiram um grupo com avaliação mais positiva do impacto do treinamento comportamental no trabalho (média igual a 3,84).

FIGURA 7 – Associação entre o impacto do treinamento e a avaliação positiva ou negativa do treinamento



Além dessas associações com variáveis do perfil demográfico, foi verificada a existência de relacionamento entre os dois construtos “Suporte à transferência” e “Impacto”.

A correlação encontrada foi de 0,522, ou seja, existiu moderado grau de influência do suporte à transferência sobre o impacto do treinamento no trabalho. Tal correlação é significativa no nível de 5% de significância, visto que o valor p encontrado para a mesma foi de 0,000. Tal correlação indica que o acréscimo no suporte à transferência implica de maneira moderada o aumento do impacto. Uma medida para verificar o quanto o suporte à transferência explica as variações no impacto é o coeficiente de determinação. Tal coeficiente é a raiz quadrada da correlação de Pearson e, neste presente caso, foi igual a 0,260, significando, portanto, que a avaliação do suporte à transferência explicou 26% da variação na avaliação do impacto.

Esse aspecto é importante, uma vez que os dados desta pesquisa detectaram problemas no suporte à transferência, avaliado negativamente pelos respondentes. Comprovam-se, assim, algumas das perspectivas teóricas. Silva (2002) realça a importância da ação dos gestores

na identificação das necessidades de treinamento e na criação de estratégias de estímulo à transferência das competências individuais adquiridas em treinamento pelos funcionários. Já Sallorenzo (2000) e Abbad e Sallorenzo (2001) acreditam que a variável “Suporte gerencial e social à transferência” é a que mais exerce influência sobre o impacto de treinamento em longo prazo. Isso significa que é necessária a existência do suporte gerencial em relação à prática dos conteúdos ensinados em treinamento para se obter impacto do treinamento mais duradouro.

A partir dos dados apresentados, pôde-se concluir que os participantes do treinamento comportamental avaliaram positivamente o impacto do treinamento no ambiente de trabalho. Esse resultado se explica pela avaliação positiva das dimensões “Desempenho” dos participantes após treinamento, principalmente no que diz respeito às questões relacionais, “Motivação” implicando iniciativas de aproximação entre os colegas, “Autoconfiança” contribuindo para atitude de mais receptividade para com os colegas e “Abertura para mudanças” auxiliando em novas posturas de relacionamento no trabalho. As entrevistas obtiveram respostas positivas sobre o impacto do treinamento, porém ressaltaram a falta do apoio gerencial e social para a prática dos conteúdos ensinados no trabalho. As sugestões dos coordenadores e da gerência confirmaram a importância de se implementar o suporte gerencial e social aos treinamentos.

Diante disso, percebe-se que os objetivos do treinamento comportamental foram atendidos, uma vez que a literatura preconiza que a sua finalidade é desenvolver as habilidades intra e interpessoal no trabalho. Os resultados também revelaram que o desenvolvimento incompleto do LNT, além de ter influenciado todas as outras etapas do processo, acabou por reforçar a falta de apoio gerencial e social descrita como deficiente tanto nos questionários como nas entrevistas. A literatura alerta que o suporte à transferência é um dos fatores que contribuem de forma incisiva para resultado positivo em longo prazo. Dessa forma, subentende-se que os treinamentos podem fornecer resultados positivos a curto prazo, enquanto não se reavaliar a postura do apoio gerencial aos treinamentos. Além dessa questão, constataram-se também opiniões divergentes quanto à melhora do relacionamento interpessoal entre as equipes, sendo que alguns perceberam mudanças e outros não.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O treinamento comportamental tem por característica trabalhar as questões de relacionamento interpessoal, tendo o objetivo de aperfeiçoar o comportamento profissional dentro da empresa no que diz respeito ao trabalho em equipe, à aceitação das diferenças, à resolução de conflitos, à cooperação entre os colegas, à melhoria da comunicação interna, entre outros. O conceito de treinamento adotado nesta dissertação foi o de Gagné e Medsker (1996), definindo-se o treinamento como um processo formado por quatro etapas distintas e interdependentes, sendo essas etapas formadas pelo LNT, planejamento e execução e avaliação do treinamento. Nesse processo foi desenvolvido o treinamento comportamental, que segundo Macian (1987) visa à melhoria das relações humanas. Para realizar a avaliação desse treinamento, foi adaptado o modelo de avaliação do impacto de treinamento no trabalho, IMPACT (ABBAD, 1999) e Abbad e Sallorenzo (2001), que investiga os efeitos dos conhecimentos adquiridos em treinamento, no desempenho do trabalho.

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar o impacto do treinamento comportamental no trabalho, na ótica dos participantes e dos seus superiores da Unimed Sete Lagoas, utilizando o modelo IMPACT. Para atingir o objetivo geral, foram construídos cinco objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico teve a finalidade de identificar como foram realizadas as etapas de levantamento de necessidades de treinamento, de planejamento, de execução e de avaliação do treinamento comportamental, conforme preconizado pela literatura estudada.

Com base nas análises dos dados, a primeira etapa do processo, o LNT, não foi realizada conforme a literatura. O LNT foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa com os funcionários, para avaliar quais aspectos precisavam ser melhorados dentro dos setores e entre os setores. Os dados desta pesquisa apuraram várias carências de relacionamento interpessoal, afirmando a necessidade de instituir na Unimed Sete Lagoas atividades de

treinamento e desenvolvimento voltadas para a modalidade comportamental. Neste estudo o foco do diagnóstico foi a análise individual, que analisou o desempenho real dos colaboradores e identificou o desempenho esperado para atingir melhor qualidade nas relações de trabalho. Não foi realizada pelo setor de RH análise das tarefas e dos CHAs necessários para sua realização nem análise organizacional que identificasse quais resultados eram esperados pela empresa pós-treinamento e quais condições ambientais poderiam influenciar na realização do programa. Concluiu-se que essa etapa foi realizada de maneira incompleta, visando à análise individual sem considerar os outros níveis de análises constituintes do LNT. A maneira como foi realizado o diagnóstico influenciou no desenvolvimento das etapas seguintes e na obtenção dos resultados.

O planejamento, segunda etapa do processo, foi feito sem a utilização de um modelo teórico de aprendizagem que respaldasse os objetivos organizacionais. Também não foi feita análise de mudanças necessárias para a organização e a avaliação da clientela. O planejamento foi construído pela facilitadora do programa tendo como referência os dados da pesquisa feita na etapa do diagnóstico. Dessa forma, o foco do planejamento foi também apenas na análise individual.

A etapa da execução foi cumprida pela facilitadora do treinamento comportamental. A partir do planejamento, foram desenvolvidos sete ciclos, cada um voltado para diferentes aspectos do relacionamento interpessoal e interdepartamental. Cada ciclo teve a duração média de uma hora e quarenta e cinco minutos e a participação média de 70 funcionários dos diferentes setores da Unimed Sete Lagoas. De acordo com a literatura, além dessas atividades, deveria ter sido feita, pela área de RH, estudo sobre a qualificação, a didática e o preparo do instrutor. Como o treinamento foi idealizado pela psicóloga do setor de RH, não houve a preocupação em desenvolver essas atividades.

A partir do estudo apresentado, percebeu-se que as etapas de treinamento tiveram como referência as necessidades de melhoria no relacionamento interpessoal entre os colaboradores. Num confronto entre as etapas de treinamento realizado pelo RH com o referencial teórico, a pesquisa evidenciou desenvolvimento incompleto dessas etapas. Esse fato pode ter contribuído para mais deficiência do suporte organizacional e do suporte à transferência, uma vez que na etapa do diagnóstico está contida a análise organizacional

referente ao diagnóstico do suporte organizacional que viabiliza a prática eficaz do treinamento no trabalho.

O segundo objetivo deste trabalho refere-se à identificação da clientela que participou do treinamento comportamental. Segundo os dados, a maioria dos participantes é do sexo feminino (59,3%), com faixa etária entre 26 e 30 anos (37,3%), indicando um grupo de colaboradores mais jovens. Quanto à escolaridade, a maioria possui ensino médio (42,4%), ocupando a função de auxiliar administrativo (45,8%), seguido pelos assistentes administrativos (16,9%). No que diz respeito ao tempo no cargo, a maioria respondeu que trabalha no mesmo cargo um a cinco anos (66,1%) e grande parte está há pouco tempo na empresa, também um a cinco anos (54,2%).

O terceiro objetivo foi a avaliação dos participantes e dos seus superiores sobre o suporte organizacional. De acordo com os resultados, a Unimed Sete Lagoas não apresenta práticas organizacionais de gestão de desempenho, assim como não tem estabelecida uma política de valorização ao trabalhador. Quanto ao apoio gerencial, constatou-se que os líderes imediatos não conversam com a equipe sobre os conteúdos do treinamento nem estimulam a sua prática no dia-a-dia do trabalho. Percebeu-se, pelas entrevistas, que dois fatores interferiram diretamente na falta de apoio gerencial: a cultura organizacional, que não valoriza ações de *feedback* entre a diretoria e líderes e entre os líderes e suas equipes; e a ausência de conhecimento sobre conteúdo do treinamento e ausência de parceria do RH junto às lideranças orientando e estimulando o apoio gerencial aos treinamentos. O suporte organizacional foi considerado um dos componentes que influenciam de forma direta nos resultados do treinamento. Esses resultados alertam para necessidades de reavaliação e reestruturação da atuação do setor de RH junto às lideranças da Unimed Sete Lagoas.

O quarto objetivo visou à percepção dos participantes e dos seus superiores sobre o suporte à transferência das habilidades adquiridas no treinamento comportamental. Os resultados foram negativos, com exceção para o suporte material, avaliado positivamente. As médias baixas para fatores situacionais de apoio revelaram suporte gerencial e social baixo em relação aos conteúdos do treinamento. Foi destacada falta de atitude dos líderes em encorajar a sua equipe a aplicar no trabalho o que foi aprendido no treinamento, assim como foi evidenciada falta de atitude por parte dos líderes imediatos em criar oportunidades para planejar o uso das novas habilidades aprendidas. Os dados também

ênfatazaram avaliação negativa para consequências associadas ao uso dos conhecimentos adquiridos, indicando falta de *feedback* da liderança quando a sua equipe não utiliza as habilidades que adquiriu em treinamento. É importante registrar que a falta de apoio gerencial contribuiu de forma incisiva para o resultado pouco duradouro em situações de treinamento, conforme salientado pela literatura.

Quanto ao quinto objetivo, a percepção dos participantes e dos seus superiores sobre o impacto do treinamento comportamental, a percepção sobre o impacto do treinamento comportamental foi positiva. Os respondentes avaliaram favoravelmente o impacto sobre o desempenho, chamando a atenção para o melhor conhecimento das tarefas desenvolvidas em outros setores e melhor desempenho no trabalho ao aplicar as habilidades adquiridas em treinamento. Foi acentuado também aumento na receptividade entre os colegas, refletindo melhora na autoconfiança, seguido por aumento na motivação e melhoria na comunicação.

A partir das análises bivariadas, pôde-se concluir que as pessoas que participaram do treinamento de forma espontânea, que foram orientadas de maneira adequada ao treinamento e que julgaram positiva sua participação em treinamento responderam mais positivamente sobre o impacto do treinamento comportamental.

Em relação ao suporte organizacional e ao suporte à transferência, o treinamento teve a autorização da diretoria para a sua realização, porém não contou, em momento algum, com a participação dos diretores nos eventos. Da mesma forma, em relação aos três gerentes da Unimed Sete Lagoas, apenas um participou efetivamente das atividades. Esse fato indica distanciamento tanto da diretoria como das gerências em relação aos treinamentos. Tal distanciamento vindo dos gestores contribuiu para a formação de uma cultura em que não se valorizam os esforços do trabalhador nem atuação gerencial no sentido de cobrar dos colaboradores resultados de treinamentos. Percebeu-se, também, que não houve no setor de RH iniciativa de orientar as lideranças imediatas sobre como desenvolver acompanhamento dos conteúdos trabalhados junto às suas equipes, no sentido de averiguar o entendimento desses conteúdos e encorajar a equipe a colocá-los em prática.

Dessa forma, apesar do impacto do treinamento comportamental ter se revelado positivo, a deficiência existente tanto no suporte organizacional como no suporte à transferência inviabiliza impacto positivo duradouro, confirmando-se a teoria apresentada.

Levando-se em consideração os aspectos analisados, concluiu-se que tanto o objetivo geral como os objetivos específicos foram alcançados nesta pesquisa, propiciando contribuições importantes para a organização pesquisada, para a autora da pesquisa e para a academia.

Como a finalidade dos treinamentos é desenvolver a qualidade dos serviços da empresa, repercutindo em produtividade diferenciada, este estudo permite sugerir para a organização pesquisada melhorias no desenvolvimento das etapas do processo de treinamento. Essas melhorias devem iniciar-se pelo LNT, realizando todas as análises sugeridas pela literatura, a fim de detectar não somente as deficiências, mas os fatores organizacionais que podem influenciar nos resultados do treinamento. Conseqüentemente as outras etapas irão considerar todos os problemas diagnosticados. Quanto à falta do suporte organizacional e à falta do suporte à transferência, faz-se necessária a reavaliação e reestruturação desses componentes na Unimed Sete Lagoas. Para que isso ocorra, sugere-se que o setor de RH assuma o papel de parceiro estratégico junto à diretoria e às lideranças, buscando ressaltar as variáveis que interferem nos resultados do treinamento em longo prazo. Outra iniciativa será conscientizar os gestores de que se o objetivo do treinamento for produzir resultados mais duradouros, será necessária conduta de mais validação dos treinamentos junto às outras lideranças, assim como mais comprometimento no apoio aos resultados do treinamento.

Para a autora, que se caracteriza como observadora participante, este estudo se mostrou relevante por propiciar aperfeiçoamento profissional no que diz respeito à conduta correta de processos de treinamentos organizacionais.

Para a academia, além de favorecer discussão sobre o suporte gerencial como fator relevante para resultados duradouros em treinamentos, esta investigação também estimula novas pesquisas sobre o papel do RH junto às lideranças, no sentido de desenvolver metas em conjunto e estabelecer parcerias com as mesmas dentro da empresa.



Apesar de a pesquisa possuir algumas limitações, como ser um estudo de caso e, por esse motivo, suas conclusões não poderem ser generalizadas, traz importantes apontamentos, estimulando novas análises na área de treinamento, a saber:

- O papel do setor de RH na condução de processos de treinamento e desenvolvimento nas empresas;
- a importância do suporte gerencial e organizacional em treinamentos para a obtenção de resultados mais duradouros;
- os valores da cultura organizacional como norteadores da conduta profissional das lideranças nas empresas.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S.; FREITAS, I.A; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. *In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* Porto Alegre: Artmed e Bookman, p.231-254, 2006.

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

ABBAD, G.S; PILATI, R.; PANTOJA, M.J. Avaliação de Treinamento: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa . RAUSP – *Revista de administração de Empresas*, v. 38, n. 3, p. 205-208. 2003.

ABBAD, G.S.; SALLORENZO, L.H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33- 45, abr/jun. 2001.

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.

ABTD. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. *O retrato do treinamento no Brasil 2008/2009.* [2009]. Disponível em: <[www.Idelaroli.com.br/pdf/Pesquisa%20ABTD2008.pdf](http://www.Idelaroli.com.br/pdf/Pesquisa%20ABTD2008.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2011.

ANDRADE, S.G. *Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios.* São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

ARAÚJO, M.F. *Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise integrada quantitativa e qualitativa.* Santa Catarina, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

ASTD. AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT. *Relatório: mercado de treinamento & desenvolvimento (T&D).* 2008/2009. Disponível em: <[www.gsonline.com.br/pense\\_learning/tag/desenvolvimento/](http://www.gsonline.com.br/pense_learning/tag/desenvolvimento/)>. Acesso em: 23 de maio 2011.

BABBIE, E. *The practice of social research.* 5. ed. Belmont: Wadsworth, 1989.

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. *Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas*. Tecnologia Instrucional, São Paulo, v. 11, n. 46, p. 29-39. 1982.

BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Revista Estudos de Psicologia*, v. 7 (número especial), p. 31- 43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J.E. Por uma competência política e técnica no treinamento. *Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 6, n. 2, p. 9-17, 1986.

BORGES-ANDRADE, J.E. Competência técnica e política do profissional 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 e Bookman, p.177-198, 2006.

BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD O.C.,G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*, v.31, n2, p112-125,1996

BORGES-ANDRADE, J.E. *et al.* Impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso na Eletronorte. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, XXIX, Ribeirão Preto. *Resumos de Comunicação Científica*, Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, p. 53b-53c, 1999.

BORGES-ANDRADE, J.E; LIMA, S.M.V. *Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional*. Tecnologia Educacional, p. 6-22, 1983

CAMPBELL, J. P. *Productivity in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, I.A. *et al.* Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. 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, p.489- 504, 2006.

GAGNÉ, R.M.; BRIGGS, L.J. *La planificación de la enseñanza: Sus principios*. México: Trilhas, 1976.

GAGNÉ, R.M.; MEDSKER, K.L. *The conditions of learning: training applications*. Belmont: Wadsworth Group, 1996.

GIL, A.C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDSTEIN, I.L. Training in work organizations. In: DUNNETTE; HOUGH, (org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2 ed. Califórnia: Consulting Psychology Press, p. 507-619, 1991.

- GOLDSTEIN, I. L. *Training organizations*. California: Pacific Grove, 1993.
- GRAMIGNA, M.R.M. *Jogos de empresas e técnicas vivenciais*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HAIR JR., J.F. *et al.* *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMBLIN, A.C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978, p. 286.
- HINRICHS, J.R. Personal training. *In: DUNNETTE, M. D. (Org.). Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand Mc Nally College, 1976, 834 p.
- JOHANSSON, M.E. *Jogos de empresa: modelo para identificação e análise de percepções da prática de habilidades gerenciais*. Tese (doutorado em Engenharia de Produção), Florianópolis: UFSC, 2006.
- KASS, G. An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. *Applied Statistics* 29, pp. 119-127, 1980.
- KIRKPATRICK, D.L. Evaluation of training. *In: CRAIG, R.L.; BITEL, L.R. (eds.) Training and development Handbook*. 2. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1976.
- LEITÃO, J.S.S. Clima organizacional na transferência de treinamento. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 53-62, 1996.
- LIMA, S.M.V.; BORGES-ANDRADE, J.E.; VIEIRA, S.B.A. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 2, p. 36-46, 1989.
- MACIAN, L.M. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1987.
- MAGALHÃES, M, 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, jan-jun, 2001.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montegelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. *In: ABTD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makkron Brooks, 1994.
- MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- 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.

- MATTOS, R.A. *De recursos humanos a seres humanos na empresa*. Brasília: Livre, 1992.
- MENESES, P.P.M. Treinamento e desempenho organizacional: a contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para o delineamento de avaliação de ações educacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006. Salvador. *Anais eletrônicos*: Salvador, ANPAD 2006 1 CD-ROM.
- MILIONI, B. *Dicionário de termos de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Central de Negócios em RH; Editora de Marketing, 2006.
- MILITÃO, A.; MILITÃO, R. *Jogos, dinâmicas e vivências grupais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MILKOVICH, J. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984 p.1- 47.
- OSTROFF, C.; FORD, J.K Assessing training needs: critical levels of analysis. In: GOLDSTEIN (org.). *Training and development in organizations*. 1. ed., p. 25-62, São Francisco: Jossey Bass, 1989.
- PAULA, S.M.A. *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinandos de duas organizações*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, 1992.
- PHILIPS, J. J. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Gul, 1997.
- PILATI, R.; ABBAD, G.S. *Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 21, n. 1. Brasília. 2004.
- PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. *Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 20, n. 1, p. 31-38, 2004.
- PILATI, R. História e importância de T&D. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. *Treinamento e desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed e Bookman, p. 159-176, 2006.

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*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2000.

SANT’ANA, C.; TEIXEIRA, T. Referencial metodológico – parte 1. In: CUNHA, R.K. (org). *Vivências: uma aprendizagem efetiva – manual de técnicas vivenciais*. Belo Horizonte: Gerais, 1998.

SCRIVEN, M. Perspectivas e procedimentos de avaliação. *Avaliação educacional II: perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis: Vozes, p. 11-92, 1978 (trabalho original publicado em 1976).

SILVA, M.E. *Relações entre impacto do treinamento e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília. 2002.

STEIL, A.V. *Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

STUFFLEBEAM, D. Alternativas em avaliação educacional: um guia de auto-ensino para educadores. In: SCRIVEN, M.; STUFFLEBEAM, D. (ed.). *Avaliação educacional II: perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis: Vozes, 1978.

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

TONIOLI, N.; MACHADO, N. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem sistêmica*. São Paulo: RTA, 1987.

UNIMED. SOCIEDADE COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO. *Portal Nacional de Saúde*. Sete Lagoas. Disponível em: <[www.unimedsetelagoas.com.br](http://www.unimedsetelagoas.com.br)>. Acesso em: 28 de agosto em 2011.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VARGAS, M.R.M; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. 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, p. 142, 2006.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, v. 31, p. 126-136, 1996.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

#### **AValiação DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO**

##### **Questionário**

**Caro funcionário,**

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os resultados do treinamento comportamental utilizando as técnicas vivenciais, realizado entre os anos de 2010 e 2011. Solicito a sua colaboração no sentido de responder ao questionário, lembrando do conteúdo desenvolvido nos eventos de que você participou. As respostas são confidenciais e serão tabuladas em conjunto, garantindo o anonimato e o sigilo.

**Você não precisa se identificar.**

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

**Dúvidas, entrem em contato com Luciene Silva Duarte – fone (31) 8717.0676 ou por e-mail: [lucienesduarte@hotmail.com](mailto:lucienesduarte@hotmail.com)**

**Agradeço desde já a sua contribuição.**

**Para responder as questões de 1 a 12, 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 frequência em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento comportamental. ( )
- 2) Eu me lembro bem dos conteúdos ensinados nesses treinamentos. ( )
- 3) Eu estou mais receptivo (a) aos colegas de trabalho depois que participei desses treinamentos. ( )
- 4) A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento comportamental. ( )
- 5) O meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar as habilidades que adquiri no treinamento. ( )
- 6) O treinamento comportamental contribuiu para mais aproximação entre os colegas do meu setor. ( )
- 7) O treinamento comportamental contribuiu para a melhoria da minha comunicação no meu setor de trabalho. ( )
- 8) Eu aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento comportamental no meu setor. ( )
- 9) A qualidade do trabalho em equipe em meu setor melhorou após minha participação nos treinamentos. ( )
- 10) O treinamento comportamental facilitou a minha aproximação com os colegas de outros setores. ( )
- 11) Adquiri mais conhecimentos sobre as atribuições de outros setores após a minha participação no treinamento comportamental. ( )
- 12) A minha comunicação com os colegas de outros setores melhorou após esses treinamentos. ( )

**Para responder as próximas questões, utilize a escala a seguir:**

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Não sei
1	2	3	4	5	NS

- 13) Eu tenho tido oportunidade de usar no trabalho o que aprendi no treinamento. ( )
- 14) O meu líder imediato estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento. ( )
- 15) Os prazos de realização do trabalho dificultam na aplicação do que aprendi no treinamento. ( )
- 16) Eu tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho. ( )
- 17) O meu líder tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades ( )



associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento.

- 18) Eu tenho sido encorajado pelo meu líder a aplicar no meu trabalho o que aprendi no treinamento. ( )
- 19) O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades. ( )
- 20) O local onde trabalho é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento no que se refere a espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e nível de ruído. ( )
- 21) As minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho. ( )
- 22) O meu líder ressalta mais aspectos negativos (por exemplo, lentidão, dúvidas) do que aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades. ( )
- 23) Eu tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas. ( )
- 24) Meu líder chama minha atenção quando não utilizo as habilidades que adquiri no treinamento. ( )

25) A minha participação no treinamento foi:

- ( ) espontânea ( ) Obrigatória ( ) Não respondeu

26) Você foi orientado adequadamente sobre como seria e qual a importância do treinamento 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 no treinamento em 2010?

- ( ) Sim ( ) Não

Por quê?

#### **DADOS DOS RESPONDENTES:**

#### **MARQUE A ALTERNATIVA CORRESPONDENTE**

**29) Sexo:**

- ( ) 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:**

- Auxiliar administrativo       Coordenador  
 Assistente administrativo       Gerência  
 Supervisor       Outros profissionais

**33) Tempo no cargo:**

- Até 11 meses       De 11 a 15 anos       De 26 a 30 anos  
 De 1 a 5 anos       De 16 a 20 anos       Acima de 31 anos  
 De 6 a 10 anos       De 21 a 25 anos

**34) Tempo de trabalho na empresa:**

- Até 11 meses       De 11 a 15 anos       De 26 a 30 anos  
 De 1 a 5 anos       De 16 a 20 anos       Acima de 31 anos  
 De 6 a 10 anos       De 21 a 25 anos

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

**Muito obrigada por sua participação!**

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com os coordenadores e gerente da Unimed Sete Lagoas**

1 – Você considera necessária a participação dos funcionários no treinamento comportamental? Por quê?

2- Os funcionários treinados são incentivados a aplicar o conhecimento obtido no treinamento? De que forma?

3- Você considera que essa aplicação tem ocorrido? De que forma isso pode ser observado?

4- Os treinandos recebem algum tipo de reconhecimento pela participação no treinamento? Existem na empresa práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e/ou apoio gerencial ao treinamento?

5- Você considera que a participação dos colaboradores da sua equipe no treinamento trouxe novos conhecimentos, melhorias na realização das tarefas? Quais? Como foram aplicados?

6- Você percebeu alguma mudança na atuação profissional dos funcionários da sua equipe após a participação no treinamento? Qual?

7 – Sobre o relacionamento interpessoal, você percebe se houve mudança na sua equipe e entre as equipes após os treinamentos? Qual?

8- Você percebe melhorias na comunicação dentro do seu setor e entre os setores após as ações de treinamento? Que tipo de melhorias?

9- Como responsável por uma equipe de trabalho, quais são as maiores dificuldades e facilidades encontradas pelos treinandos para aplicar o conteúdo do treinamento comportamental?

10- Você considera que os funcionários, ao retornarem do treinamento, têm sido encorajados pelo líder imediato a aplicar no trabalho o que aprendeu no treinamento?

11- Com a participação no treinamento e aplicação do conhecimento obtido por meio dele você percebe se houve algum retorno para a Unimed? (Aumento do n° de clientes, melhor atendimento ao cliente, etc.).

12- Quais foram os pontos positivos e negativos da participação da sua equipe nesse treinamento?

13- Você tem sugestões que possam contribuir para a obtenção de melhor resultado?