

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

Marcelo Alves Fontes

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:  
estudo em uma organização do setor de alimentos localizada no  
estado de Minas Gerais**

**Belo Horizonte  
2017**

**Marcelo Alves Fontes**

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:**  
estudo em uma organização do setor de alimentos localizada no estado  
de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

**Belo Horizonte  
2017**



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARCELO ALVES FONTES**

Matrícula: 770618

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Antonio Luiz Marques

TÍTULO: **IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETENCIAS: Estudo em uma organização no setor de alimentos localizada  
no estado de Minas Gerais.**

DATA: 08/02/2017

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antonio Luiz Marques  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Luciano Zillé Pereira  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto  
FUMEC

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: estudo em uma organização do setor de alimentos localizada no estado de Minas Gerais", de autoria de Marcelo Alves Fontes, sob a orientação do Professor Doutor Antônio Luiz Marques, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 5 de dezembro de 2016.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha mãe, Edir Alves Fontes, que, mesmo tendo nos deixado há tanto tempo, se faz presente pelo exemplo impecável de caráter e de amor incondicional durante sua curta existência. A você, minha admiração e meu amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Algumas pessoas especiais fizeram parte desta jornada. A elas sou muito grato.

À minha esposa, Daniela, e ao meu filho, Marcelo, pela compreensão, carinho e incentivo, ajudando-me a enfrentar as dificuldades e a conseguir concluir este trabalho.

Ao meu orientador professor, doutor Antônio Luiz Marques, pela paciência, compreensão, orientação e apoio em todos os momentos mais difíceis desta caminhada.

Ao meu pai, Paulo Baptista Fontes, pelos ensinamentos.

À minha mãe, professora Edir Alves Fontes, que sempre honrou a profissão e serviu de exemplo para a minha vida acadêmica.

Ao meu irmão Paulo, pelo amor e pelo companheirismo que permeiam nossa relação.

À minha irmã Cristina, mestre, que, assim como minha mãe, dignifica a profissão de professora. Também pelo amor e pelo companheirismo de sempre.

Aos meus amigos Romualdo, Eduardo, Flávio e Ernesto, pelo amor e companheirismo em todos os momentos.

Aos meus colegas de mestrado com os quais dividi esta trajetória de tanta luta e aprendizado acadêmico e pessoal, em especial ao Christian Teixeira e à Daniele Gomes, sempre apoiando e servindo como exemplo e fonte de inspiração.

À Wânia e à Beatriz, pelo carinho e apoio de sempre.

Aos colegas de trabalho e, em especial, a todos que se dispuseram a conceder uma entrevista para que o projeto tivesse êxito.

Não importa se a estação muda... Se o século vira, se o milênio é outro. Se a idade aumenta... Conserva a vontade de viver. Não se chega a parte alguma sem ela.”

Fernando Pessoa

## RESUMO

As empresas líderes em diversos setores da economia desenvolvem suas competências na busca da sobrevivência e da perpetuação em seu setor de atividade. Ao investir em treinamento, elas possibilitam a seus empregados o desenvolvimento de sua capacidade individual. Consequentemente, estes transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. O objeto de pesquisa desse estudo é uma empresa conceituada do setor de processamento de aves, suínos e massas. Esta dissertação tem por objetivo descrever e analisar, na percepção dos gestores de uma organização em processo de sucessão, o impacto do programa de treinamento Crescer no desenvolvimento de competências gerenciais. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, mediante a utilização de um estudo de caso. A coleta de dados apoiou-se na realização de 16 entrevistas semiestruturadas com gerentes que participaram do programa de treinamento analisado. O modelo de Abbad (1999) foi utilizado como base de análise para identificar o impacto do treinamento no desenvolvimento das competências gerenciais definidas no programa Crescer, o qual traçou o perfil das competências a serem desenvolvidas: visão sistêmica e integrada do negócio, capacidade de criar, inovar e transformar, agilidade na tomada de decisão, compromisso e foco nos resultados, compromisso com nossos clientes, gestão e desenvolvimento de pessoas e comunicação eficaz. No que tange às competências mais bem desenvolvidas, destacaram-se: a agilidade na tomada de decisão, visão sistêmica e integrada do negócio, gestão e desenvolvimento de pessoas e comunicação eficaz. Constataram-se: falta de suporte organizacional, pouco tempo para trabalhar as competências aprendidas e falta de suporte pós-treinamento. Apurou-se que o treinamento foi bem preparado e que os conteúdos estiveram de acordo com os objetivos organizacionais, entretanto, poderiam ser explorados pela organização de forma mais eficiente sendo necessário para isso apoio organizacional. Mesmo diante da falta de apoio organizacional, os entrevistados afirmaram que aplicaram no cotidiano de trabalho competências aprendidas, sendo que os aspectos relacionados a gestão de pessoas, comunicação e organização da equipe de trabalho foram evidenciados de forma predominante.

**Palavras-chave:** Treinamento e desenvolvimento. Competências gerenciais. Empresa do setor de alimento.



## ABSTRACT

Leading companies in several sectors of the economy evolve their know-how in searching of survival and perpetuation in their areas of activity. By investing in training, they enable employees to pursue their own ability and as a result, transfer their learning to the organization, empowering it to face new challenges. Hence, this dissertation aimed as its goal to describe and analyze, in the perception of managers in process of succession, the impact of the training program Grow in the development of management skills. So as to achieve the objective of this study, a descriptive research was conducted with a qualitative approach, using the case study method. Data collection was done through 16 semi-structured interviews with managers who participated in the training program analyzed. The Abbad (1999) model was applied as the basis of analysis to identify the impact of the training in the development of managerial competencies defined in the Growing Program. The program outlined the competencies profile to be developed, such as: systemic and integrated vision of the business, ability to create, innovate and transform, agility in decision making, determination and focus on results, commitment to our clients, management, the growth of people and effective communication. Regarding to the skills that were best developed, the research emphasized agility in decision making, systemic and integrated vision of business, management and development of people and effective communication. There was a shortage of organizational support, little time to work on the skills learned, and lack of post-training support. It was noted that the training was well prepared, the contents were aligned with the organizational objectives, nevertheless, they could be better explored by the organization in an efficient way, and the organizational support in the process was necessary. However, even in the face of absence organizational support, the interviewees pointed out that they applied the learned expertise in their daily work, and that aspects related to people management, communication and work team organization were predominantly evidenced.

**Keywords:** Training and Development. Management skills. Company of the food sector.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- Modelo diagnóstico do processo de treinamento	21
FIGURA 2	- Sistema de avaliação	23
FIGURA 3	- Níveis de avaliação	25
FIGURA 4	- Modelo da avaliação integrado e somativo (MAIS)	30
FIGURA 5	- Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho (IMPACT)	32
FIGURA 6	- Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento (IMTEE)	33
FIGURA 7	- Modelo de transferência de treinamento.	35
QUADRO 1	- Conceitos de competência	43
QUADRO 2	- Competências de Boyatzis	46
QUADRO 3	- Perfil dos entrevistados	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHC	-	Conhecimento da Habilidade e Capacidade
CIPP	-	Contexto, Insumo, Processo e Produto
IMPACT	-	Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento
IMTEE	-	Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento
MAIS	-	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
T&D	-	Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	Problematização .....	13
1.2	Objetivos .....	15
1.3	Objetivo geral .....	15
1.4	Objetivos específicos .....	15
1.5	Justificativa .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1	Treinamento e desenvolvimento no trabalho.....	18
2.2	Níveis de avaliação do treinamento .....	22
2.2.1	Modelos integrativos de avaliação de treinamento.....	26
2.3	Variáveis do impacto do treinamento no trabalho.....	37
2.4	Treinamento, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional...39	
2.5	Competências: conceitos e abordagens .....	42
2.5.1	Competências gerenciais .....	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>48</b>
3.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa .....	48
3.2	Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa.....	49
3.3	Técnica de Coleta de dados.....	50
3.4	Técnica de análise de dados.....	50
<b>4</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	<b>52</b>
4.1	Caracterização geral da empresa e do programa de treinamento pesquisado.....	52
4.2	Caracterização geral do programa de treinamento pesquisado.....	52
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
5.1	Perfil sociodemográfico dos entrevistados.....	57
5.3	Relação entre suporte organizacional e transferência de conhecimentos aprendidos dos treinados .....	63
5.4	Impacto do treinamento no desenvolvimento de competências gerenciais .....	68
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>73</b>
6.2	Contribuições da pesquisa .....	75
6.3	Limitações e sugestões para futuros estudos .....	75
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo vem passando por grandes transformações. Atualmente, é exigido do indivíduo maior aprimoramento técnico e político, para que possa garantir sua empregabilidade. Para isso, torna-se necessário que promova uma busca árdua por habilidades, atitudes e novos conhecimentos, em prazos cada vez mais curtos (SILVA, 2008).

Como reflexo dessas mudanças, observa-se no contexto organizacional a valorização expressiva das pessoas. Tal fator pode ser constatado pela indispensabilidade enfrentada pelas organizações de apresentar respostas rápidas em um ambiente complexo, como as novas metodologias de organização do trabalho e a postura dos indivíduos, em prol de ações mais eficazes (BITENCOURT, 2004).

Nesse contexto, o setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) expandiu nos últimos anos, tanto em pesquisa quanto em produção de conhecimentos, acarretando uma produção teórica sólida. Uma das explicações para a crescente demanda por aprimoramento nas ocupações empresariais está no fato de o atual cenário mundial pressionar as organizações a investirem continuamente em capacitação (AGUINIS; KRAIGER, 2009). Neste contexto de constantes transformações socioeconômicas, científicas e tecnológicas, em uma parcela significativa das atividades monetárias o elemento intelectual cresceu de modo considerável.

Novas habilidades e novos conhecimentos são requeridos da força de trabalho, que deve demonstrar agilidade e flexibilidade. Os programas de treinamento passaram assumir uma importância fundamental nas empresas, sendo considerados essenciais para a aprendizagem das novas competências requeridas pelo atual perfil profissional (MENESES, 2006).

A nova vertente do treinamento consiste em uma perspectiva de maior abrangência, que tem como cerne a contribuição para o alcance das metas organizacionais.

Desse modo, os programas de treinamento precisam acompanhar as mudanças provenientes dos ambientes interno e externo das organizações (BITENCOURT, 2004).

Esse empenho pode ser demonstrado por meio da sensibilidade às necessidades observadas do ambiente de convívio, seja organizacional ou social. Assim, o comportamento não compreende apenas a vertente do saber e a busca por conhecimentos, mas também, o saber ser, que orienta no sentido uma ação responsável e reconhecida em relação a qualquer situação a ser enfrentada (BITENCOURT, 2004).

Muitas empresas percebem a necessidade de proceder a um controle mais orientado sobre o método de aprendizagem, sendo necessário estabelecer um vínculo entre os programas de treinamento e as metas organizacionais. O resultado almejado não se concentra na conclusão de um programa de treinamento, e sim na busca e no desenvolvimento de habilidades, bem como na exposição de novas atitudes e competências que demonstrem o que foi aprendido (ARAÚJO, 2010).

O desenvolvimento de competências mostra-se relevante para que aconteçam o aprendizado no treinamento e sua aplicabilidade nos contextos profissional e pessoal, permitindo oportunidades ao empregado e proporcionando melhor desempenho e competitividade à organização (ARAÚJO, 2010).

### **1.1 Problematização**

As mudanças vivenciadas no cenário global vêm impulsionando as organizações a se adaptarem ao ritmo acelerado, a se manterem competitivamente e a atingirem um resultado significativo quanto aos objetivos organizacionais. Assim, é necessário repensar os moldes estruturais e analisar a capacidade de aprender o que é produtivo (BITENCOURT, 2004).

Um dos impasses mais expressivos por que passam as organizações que anseiam por mudanças orientadas para a competitividade relaciona-se não a questões técnicas, mas a aspectos que remetem à postura gerencial. Ou seja, a execução das

novas formas de gerenciamento, é mais bem trabalhada que os fatores associados a novas habilidades e atitudes dos indivíduos em face dessas mudanças (MAGALHÃES, 2004).

O treinamento insere-se nesse contexto ao orientar as experiências de aprendizagem em um sentido positivo e benéfico, visando suplementá-las e reforçá-las com base em atividades planejadas, para que os indivíduos situados em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente os conhecimentos, as atitudes e habilidades que serão totalmente benéficas para os colaboradores e os gestores da empresa (ARAÚJO, 2010).

Além do treinamento, que refina a qualificação do indivíduo e capacita-o a realizar determinada atividade, as competências inserem-se nessa dinâmica, focando não apenas a capacidade de exercer determinada atividade, mas também o conjunto de atributos e qualidades para atender às necessidades deste novo cenário (MAGALHÃES, 2004).

As empresas líderes em diversos setores da economia desenvolvem suas competências na busca da sobrevivência e da perpetuação em seu setor de atividade. Ao investir em treinamento, elas possibilitam a seus empregados o desenvolvimento de sua capacidade individual. Conseqüentemente transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004).

Há, também, uma busca para mensurar o quanto os treinamentos aumentam o desempenho dos trabalhadores. Analisar o resultado das ações de treinamento no contexto da gestão do desempenho humano, bem como a percepção do treinando com relação ao desenvolvimento de competências, entendendo como as variáveis afetam o resultado do treinamento nas empresas, torna-se crucial para que os responsáveis possam tornar o processo de treinamento efetivo (BORGES-ANDRADE, 2002).

Considerando que a empresa pesquisada está vivenciando um processo de mudança em sua estrutura organizacional, o investimento em treinamento e

desenvolvimento de seus empregados foi identificado como fator relevante. Por isso, torna-se necessário avaliar os efeitos desse investimento na percepção do indivíduo treinado para validar ou não tal prática.

O programa de treinamento analisado, intitulado “Crescer”, foi desenvolvido diante da necessidade de investir no capital humano da empresa, selecionando empregados com potencial de sucessão.

Estudo busca esclarecer os efeitos do programa de treinamento sobre o desenvolvimento de competências de seus egressos, o qual foi ofertados com o objetivo de desenvolver gestores com potencial de sucessão na organização estudada.

Diante do exposto emerge a pergunta que norteará este estudo: **Como os gestores de uma organização em processo de sucessão percebem o desenvolvimento de competências gerenciais por meio do programa de treinamento Crescer?**

## **1.2 Objetivos**

Com a intenção de atender aos propósitos da pesquisa, formularam-se os seguintes objetivos:

### **1.3 Objetivo geral**

Descrever e analisar, na percepção dos gestores de uma organização em processo de sucessão, o impacto do programa de treinamento Crescer no desenvolvimento de competências gerenciais.

### **1.4 Objetivos específicos**

- a) Descrever o programa de treinamento e desenvolvimento aplicado aos gestores pesquisados;
- b) Identificar as competências relevantes dos gestores treinados em decorrência do programa de treinamento e desenvolvimento;



- c) Identificar a relação entre suporte organizacional e transferência de conhecimentos aprendidos dos treinados para seu trabalho;
- d) Identificar os impactos do treinamento no comportamento nos cargos dos gestores treinado.

### **1.5 Justificativa**

Na última década, observações empíricas sobre as transformações ocorridas na área de Recursos Humanos foram identificadas, proporcionando ao profissional de RH assumir papéis de agente de mudanças nas organizações e, em específico, no treinamento e desenvolvimento (MAGALHÃES, 2004).

No âmbito acadêmico este estudo justifica-se por possibilitar novas análises do treinamento envolvendo o desenvolvimento e a aplicação de competências aprendidas, na percepção dos gestores treinados. Reesalta-se que, mesmo diante do crescimento do número de estudos que mensurem o impacto do treinamento no trabalho, observou-se na literatura espaço para novos contornos de estudos que expressem a percepção dos treinados sobre o desenvolvimento de competências gerenciais, contribuindo para os estudos da temática na realidade mineira.

No âmbito organizacional, o estudo justifica-se pela importância estratégica adquirida pela área de Treinamento e Desenvolvimento, haja vista que as pessoas dentro da organização são consideradas como recursos estratégicos. Assim, investir em capacitação pode proporcionar resultados positivos à organização. Os resultados de um treinamento trazem contribuições significativas não só ao nível individual, como também ao nível organizacional. Ressalta-se a importância para as organizações de que seus funcionários sejam competentes, transformando suas qualificações em resultados preciosos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

No âmbito social, este estudo justifica-se, pelo fato de o investimento em treinamento possibilita a prestação eficiente dos serviços, otimizando o atendimento aos clientes e reduzindo os níveis de estresse e frustrações. Os investimentos em treinamento e desenvolvimento possibilitam redução de custo e maior eficiência dos processos de trabalho, o que pode ser revertido em benefício dos consumidores.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução. No segundo capítulo, desenvolvem-se o referencial teórico. No terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos. No quarto capítulo, descrevem-se a ambiência da pesquisa. No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No capítulo seis, formulam-se as considerações finais. Seguem as referências consultadas e o apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão literária sobre a temática em estudo. Por serem relevantes serão, abordados os seguintes tópicos: “Treinamento e desenvolvimento no trabalho”, “Níveis de avaliação de treinamento”, “Variáveis do impacto do treinamento no trabalho”, “Treinamento aprendizagem individual e aprendizagem organizacional” e “Competências: principais conceitos, abordagens e treinamento”.

### 2.1 Treinamento e desenvolvimento no trabalho

O mundo do trabalho está em constante transformação (MORIGI; PAVAN, 2004, TOMAZ JÚNIOR, 2011) Devido a fenômenos como terceirização, novos e diferentes modelos de gestão, avanços tecnológicos, automatização e robotização, surgem mudanças expressivas nas organizações e nas formas de trabalho (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006). Nos contextos organizacionais a área de Treinamento e Desenvolvimento e a de Educação adquirem importância estratégica, pois a organização é constituída por pessoas, e estas é que são as principais responsáveis por seu sucesso ou fracasso ( MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

No contexto do trabalho, as ações institucionais que tencionam atingir positivamente o desempenho dos trabalhadores adquirem grande importância para o objetivo da empresa em relação aos resultados esperados no âmbito do mercado (BASTOS, 2006). Bastos (2006) pontua que as ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) dos indivíduos são consideradas importantes nos contextos organizacionais, assumindo contornos estratégicos, uma vez que seus impactos se traduzem em diferenças de desempenho individual e coletivo para a organização e seu contexto, aumentando as chances de conferir-lhe mais produtividade e competitividade. Ela precisa, portanto disponibilizar a seus funcionários oportunidades formais de aprendizagem, que são também denominadas “ações de treinamento e desenvolvimento” ou “ações de treinamento e desenvolvimento em “educação” (TD&E) (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Abbad e Borges-Andrades (2004) consideram que as pessoas dentro da organização têm sido consideradas também como recursos estratégicos. Portanto, investir na capacitação, no treinamento e no desenvolvimento dos indivíduos pode trazer resultados positivos para as organizações. Os resultados de um treinamento bem elaborado trazem retornos importantes não só no nível individual, mas também no organizacional. Desse modo, é plausível entender que em tal contexto de competitividade é essencial para as organizações que seus funcionários sejam competentes. Ou seja, as empresas precisam saber utilizar as qualificações desses indivíduos, de forma a transformá-las em resultados positivos para elas. A maneira de alcançar tal resultado passa pelo treinamento (BORGES-ANDRADES, 2002).

O treinamento visa à qualificação dos profissionais da área, objetivando a normatização e melhoria de todos os procedimentos. Pode ser definido como a transmissão sistemática de conhecimentos, habilidades, atitudes, regras e conceitos que podem levar ao aumento do desempenho no trabalho, com a finalidade de promover a melhoria de desempenho e de capacitar e preparar o profissional para o uso de novas tecnologias e novas funções que possa vir a desempenhar. Enfim, trata-se de uma maneira de a organização promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o trabalho (WEXLEY, 1984; BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996; BORGES-ANDRADE, 2002; PILATI; ABBAD, 2004, MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Treinamento pode ser definido também como os esforços empreendidos pela empresa para proporcionar aprendizagens necessárias ao desempenho de seus funcionários e, também, promover o desenvolvimento da excelência humana e profissional. Ou seja, é uma forma de conseguir o desenvolvimento de competências que o empregado precisa para o exercício de suas funções (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004).

Os programas de treinamento passam a ser, dessa forma, essenciais para as organizações, sendo considerados instrumentos eficazes de aprendizagem das habilidades exigidas pelo novo perfil profissional (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). O conhecimento tem um valor estratégico, levando as organizações a promoverem um esforço pela qualificação contínua dos colaboradores e, ao mesmo tempo a demandarem a mensuração dos efeitos dos treinamentos no desempenho das pessoas e das organizações.

Tendo em vista a importância de treinar e desenvolver pessoas no mundo empresarial, entende-se que é necessário que as organizações promovam atividades que conduzam à obtenção de novas habilidades, regras, condutas, atitudes e competências que visem à melhoria das características dos funcionários e à adaptação ao ambiente.

Já a educação, no contexto do trabalho, diz respeito às oportunidades oferecidas pela empresa para que o empregado tenha seu potencial ampliado, por meio da aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes que o capacitem a exercer novos papéis ocupacionais (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004)

O desenvolvimento pode ser entendido como um conceito mais amplo e abrangente. O qual se refere às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários, por vezes, sem necessariamente visar à melhoria no desempenho atual da empresa, mas sim no longo prazo (NADLER, 1984; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; ABBAD, 2006).

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), desenvolvimento é considerado como um processo de aprendizagem mais geral que o treinamento, porque propicia de forma mais ampla o amadurecimento dos indivíduos. Portanto, refere-se à ação de aprendizagem que proporciona o crescimento pessoal do empregado, sem relação direta com um trabalho específico (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Sonnentag e Frese (2002) pontuam que o desempenho se associa à obtenção de resultados e expressa a ideia de ação para o alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia.

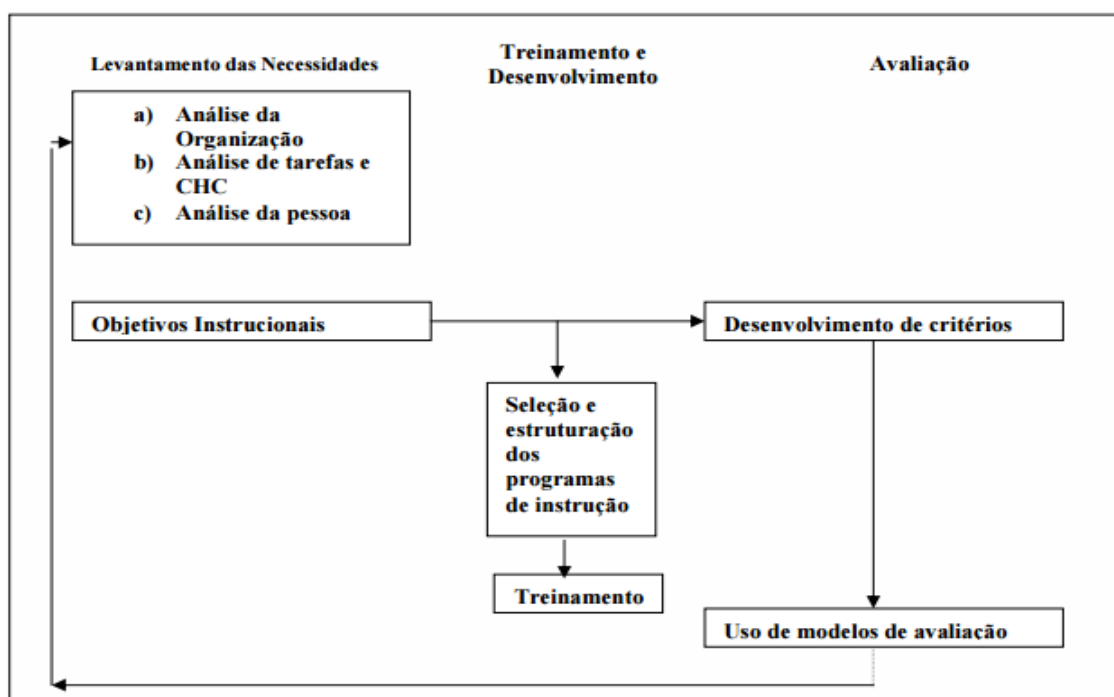
Diante dos conceitos apresentados, pode-se perceber que treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem que visam à mudança de comportamento dos funcionários no curto e no longo prazo, bem como ao desenvolvimento da organização. O treinamento está voltado para a eficiência da execução de tarefas e o desenvolvimento, para a construção de habilidades, competências e atitudes. Portanto, a organização deve traçar um planejamento antes de realizar o programa de treinamento e desenvolvimento, para não correr o

risco de os objetivos não estarem em consonância com o seu planejamento estratégico.

O desempenho de uma organização refere-se intensamente aos resultados por ela alcançados em certo período (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006), o que pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis, denominados “indicadores”.

A figura 1 mostra os três estágios do modelo de diagnóstico do processo de treinamento. O levantamento das necessidades envolve o exame das metas nos níveis da organização: do conhecimento, da habilidade e capacidade (CHC) do indivíduo. Esse processo serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais. Cada estágio tem sua importância para que o treinamento tenha impacto nas metas organizacionais e o desenvolvimento, nas competências dos empregados.

Figura 1- Modelo diagnóstico do processo de treinamento



Fonte: Milkovich; Boudreau (2000 p. 342)

## 2.2 Níveis de avaliação do treinamento

Após executar um treinamento, é necessário fazer uma avaliação dos resultados. Para isso, as organizações utilizam-se de um ou mais indicativos de resultados, que podem ser: aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, redução dos custos, elevação do saber, aumento das habilidades, modificações percebidas das atitudes e comportamentos, redução do absenteísmo, redução do índice de manutenção corretiva das máquinas e aumento da motivação pessoal, entre outros.

Para essa avaliação, Carvalho e Nascimento (2002) indicam a utilização de níveis de avaliações, conforme se segue:

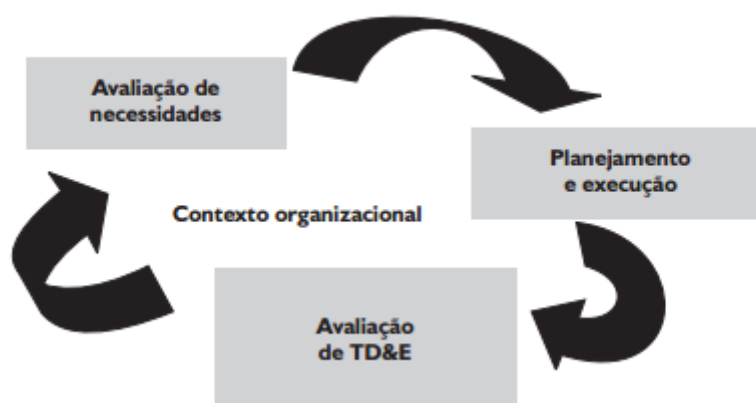
- a) Avaliação do nível de reações – procura medir, principalmente, opiniões e atitudes do treinando, em face do treinamento que recebe. As reações constituem o produto da experiência pessoal do treinando, e muitas vezes, são realizadas informalmente.
- b) Avaliação do nível de aprendizagem – é neste campo que se fundamenta todo o universo de aferição educacional com plena aplicação do treinamento, abrangendo três áreas de níveis do aprendizado: Conhecimento, Habilidades e Atitudes. A avaliação de conhecimentos está baseada em dados objetivos, tais como, aplicação de testes/prova. Já a avaliação de habilidades ocorre em duas situações: durante o treinamento, na transmissão de novos métodos e técnicas de trabalho; e na experiência do dia a dia. A avaliação de atitudes constitui de uma área na qual o componente psicológico é predominante, uma vez que as atitudes são consideradas atributos subjetivos do indivíduo.

Portanto, a necessidade de avaliar e medir os resultados de um programa de treinamento ocasiona no surgimento de diversos modelos de avaliação, que ressaltam a importância da análise e da interpretação integradas de seus componentes para melhor compreensão do funcionamento do sistema treinamento (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006).

Para Borges-Andrade (2002), o treinamento, o desenvolvimento e a educação precisam ser entendidos pelas organizações como um sistema integrado por sistemas e subsistemas que realizam avaliações antes e depois das ações de treinamento. Por isso, precisam considerar o planejamento e a execução para manter um constante fluxo de informações. Portanto a avaliação de T&D é o principal meio de obter informações capazes de gerar o constante aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido na organização, com vistas a atender estrategicamente seus objetivos. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) pontuam que essa avaliação é primordial para identificar a eficácia e a eficiência dos programas de treinamento oferecidos pelas organizações.

A figura 2 mostra como deve ser o fluxo de um sistema de avaliação, desenvolvimento e educação

Figura 2 - Sistema de avaliação



Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 64)

O modelo postula que há uma relação entre os diversos níveis, formando uma corrente de causa e efeito. Entretanto, estudos recentes apresentam dados que mostram poucas evidências quanto à existência de relacionamentos positivos entre tais níveis. Os resultados encontrados sugerem que o nível de reação parece não estar diretamente relacionado aos demais e, ainda, que a aprendizagem parece ser uma condição necessária, porém não suficiente, para a mudança de comportamento no cargo (BORGES-ANDRADE 2006).

Neste contexto, torna-se necessário apresentar a importância das mudanças organizacionais, a relação entre os níveis de aprendizagem e o impacto do



treinamento no trabalho, bem como a influência deste impacto nas variáveis individuais e instrucionais e as percepções acerca do suporte organizacional para a transferência.

O modelo mais utilizado é o de Kirkpatrick (1976), o qual é composto de quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados. Foi adaptado por Hamblin (1978), que desdobrou o quarto nível em dois: organização, ou mudança organizacional, e valor final, afirmando que estes níveis seriam sequenciais, lineares e correlacionados entre si.

Tais ações de avaliações, segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), podem gerar resultados imediatos, que são avaliados em dois níveis, com base nos modelos propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978): (1) reação e aprendizagem; e (2) aprendizagem ou aquisição:

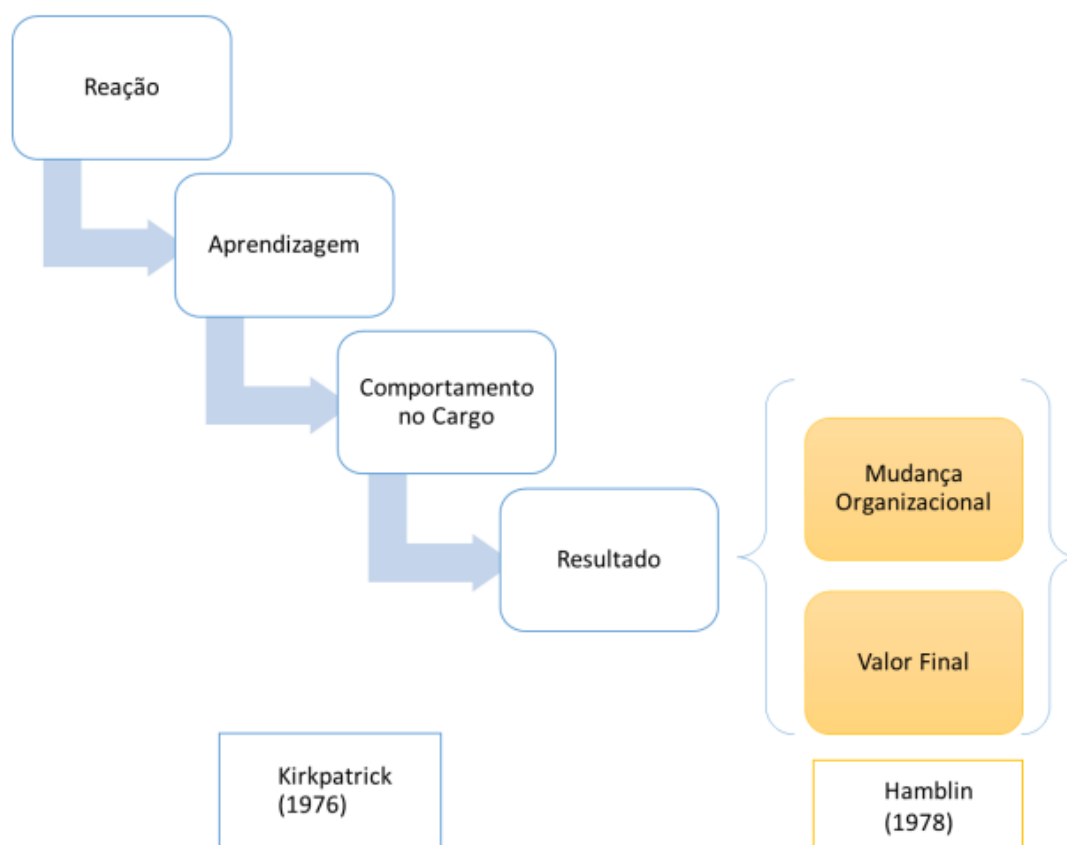
1. Reação, que contempla as opiniões dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como à satisfação com ele.
2. Aprendizagem, ou aquisição, por parte desses participantes de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)

Hamblin (1978) também pontua que as ações de TD&E podem ter efeitos no longo prazo em dois ou três níveis:

1. Comportamento no cargo ou utilização no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes das ações.
2. Organização ou mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização.
3. Valor final ou alterações na produção ou nos serviços prestados por essa organização ou outros benefícios sociais e econômicos percebidos pelos funcionários.

Portanto, os modelos de avaliação abordam quatro níveis de avaliação: (1) reação, (2) aprendizagem, (3) comportamento no cargo; e (4) resultados. Todos têm origem em modelos clássicos de avaliação de treinamento de Kirckpatrick (1976) e Hamblin (1978) (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006), conforme demonstrado na FIG. 3

Figura 3 - Níveis de avaliação



Fonte: Kirkpatrick (1976)

Os três primeiros níveis estão relacionados ao indivíduo e têm sido predominantemente avaliados por meio de medidas de percepção, embora no nível de aprendizagem possam ser aplicados testes de conhecimentos e exercícios práticos. De acordo com Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) reação é compreendido como o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento. O nível aprendizagem, diz respeito ao grau de assimilação e retenção

dos conteúdos ensinados no treinamento, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados ao final do curso.

As medidas de aprendizagem incluem pré-testes e pós-testes e grupo controle, quando o objetivo for avaliar se o treinamento foi o responsável pela mudança de comportamento (KIRKPATRICK, 1993, BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Nessa direção, começaram a surgir modelos de avaliação mais abrangentes, que incluíam variáveis relacionadas ao ambiente, aos clientes e às características organizacionais do treinamento (LACERDA; ABBAD, 2003). Isso porque que os modelos tradicionais de avaliação pressupunham que os níveis de avaliação são sequenciais, lineares e fortemente correlacionados entre si. Várias pesquisas mostraram que, em verdade, a relação hierárquica e positiva entre os níveis é questionável (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Essa distinção refere-se à observação dos efeitos do treinamento no comportamento do egresso no ambiente de trabalho, na qual a primeira, em amplitude, busca examinar os efeitos positivos globais do treinamento sobre o comportamento do egresso no cargo em aspectos não diretamente relacionados aos conteúdos do treinamento.

Componentes, insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente são o cerne do sistema de TD&E, sendo que o último representa a inserção desse sistema no contexto de um sistema maior, ou seja, o da organização (BORGES-ANDRADE, 2006). O componente ambiente é dividido em quatro outros subcomponentes: necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo.

### **2.2.1 Modelos integrativos de avaliação de treinamento**

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), os modelos de avaliação de podem ser classificados em genérico e específicos:

- a) Genéricos - descrevem conjuntos de variáveis relacionadas aos processos, como o MAIS e os de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Geralmente, influenciam a pesquisa e a atuação profissional no campo,

oferecendo quadros de referência para a compreensão dos fenômenos relacionados a esses processos;

- b) Específicos - com frequência, baseiam-se em modelos genéricos e são construídos com o intuito de testar relações entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E no nível individual;

Os objetivos genéricos que abrangem direcionamentos organizacionais são:

- a) Aumento direto da produtividade - ocorre na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais corretas e precisas.
- b) Aumento direto da qualidade - tende a ser otimizado de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o treinado tem sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.
- c) Incentivo motivacional - em que o treinamento oferece a possibilidade de ser eficiente e eficaz, que pode ser considerado meta do ser humano.
- d) Otimização pessoal e organizacional - os objetivos anteriores, em seu conjunto, levam à otimização pessoal e organizacional.
- e) Atendimento de exigências das mudanças.

Os objetivos específicos que abrangem direcionamentos organizacionais são:

- a) Formação profissional - tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e as práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

- b) Especialização - oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados.
- c) Reciclagem - tem por finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Essa classificação foi proposta por Pilati e Abbdad (2004), os quais argumentam que os primeiros são utilizados em avaliação de T&D como organizadores do campo do conhecimento e os segundos funcionam para propor os testes empíricos de relações entre variáveis, a maioria delas inspiradas pelos modelos genéricos. À medida que os testes empíricos dos modelos específicos confirmam ou não as relações possíveis, a produção do conhecimento tem continuidade. Como resultado, os modelos genéricos são aprimorados.

Uma lista de verificação de produtos instrucionais foi proposta por Scriven (1978), na intenção de julgar e decidir sobre a adoção de um programa ou sistema de avaliação. Serve, portanto, para sugerir pontos a levantar em qualquer método de avaliação. Sua lista contém várias questões que abrangem os aspectos de necessidade, mercado, resultados de testes de campo, dados sobre o consumidor, resultados de comparações com outros programas similares, evidências obtidas em longo prazo, resultados de estudos, informações oriundas da observação do processo (planejamento, desenvolvimento e implementação), qualidade do desenho de investigação e das inferências resultantes, natureza da análise e significância educacional demonstrada, resultados de estudo de custo e eficácia e existência de apoio e acompanhamento para a implementação e aprimoramento contínuos do sistema. Para cada uma delas, é sugerida uma escala de classificação de cinco pontos, a partir da qual pode ser construído um perfil de avaliação de produto instrucional.

O modelo Contexto, Insumo, Processo e Produto (CIPP), de Stufflebeam (1978), propõe uma avaliação que vai além da verificação do alcance dos objetivos ou dos resultados (Produto). As variáveis a serem usadas são classificadas em termos de

quatro componentes, cujas iniciais dão nome ao modelo. “C” descreve o ambiente de implementação do programa, analisando as metas a serem atingidas, em termos de nível esperado e nível atual de ocorrência na população e de fatores e variáveis que poderiam facilitar, dificultar ou impedir seu alcance. “I” mede a capacidade do projeto de atingir as metas propostas e de planejar atividades para atingí-las. A coleta de dados para delinear a implementação de procedimentos, a utilização de materiais e a identificação de problemas instrucionais e operacionais durante o desenvolvimento do projeto faz parte do componente “Processo” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

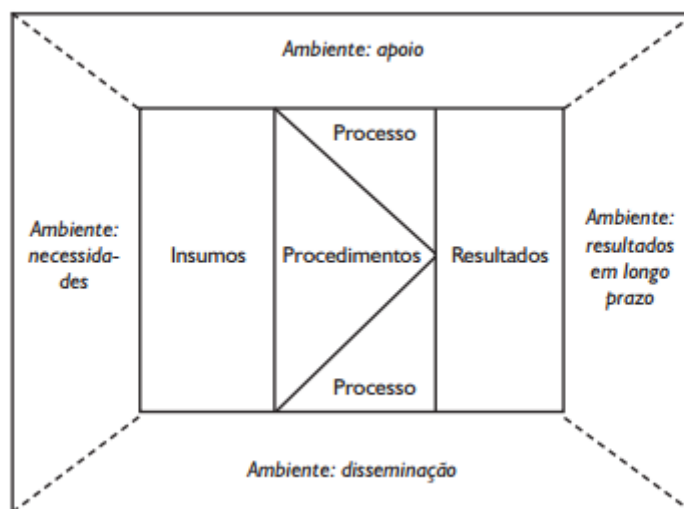
Borges-Andrade (2006) observou que outras características ou variáveis também precisam ser levadas em conta. Assim, propuseram o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS). Integrado, pois sugere que as necessidades de desempenho e as características individuais dos participantes, dos procedimentos e dos processos de treinamento, bem como as ações de comunicação e de apoio à ação, visam aos resultados imediatos e aos efeitos em longo prazo.

O modelo MAIS de Borges-Andrade (2006) compreende os seguintes elementos de mensuração: insumo, procedimentos, processo, resultados e ambiente. Este modelo é variante do modelo CIPP de Stufflebean (1967), o qual identifica a avaliação como o processo de delinear, obter e fornecer informações úteis para o julgamento de decisões alternativas.

O MAIS foi inicialmente proposto para o contexto educacional por Borges -Andrade (1982), que depois o reapresentou para o contexto de organizações e trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Baseia-se na teoria de que um modelo de avaliação de eventos ou de um programa de treinamento deve seguir um método de formulação de questões e de levantamento de dados concernentes a características, insumos, procedimentos, processos e resultados desses eventos ou programa e ao ambiente no qual eles ocorrem. Trata-se de um modelo muito influenciado pela abordagem de sistemas e pela psicologia instrucional (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). O componente “Processo” se refere à aquilo que acontece a aspectos significantes do comportamento do indivíduo à medida que os procedimentos são implementados. Como representado na FIG. 4, tais aspectos

podem começar a ocorrer logo após a introdução dos procedimentos e tendem a se somar à medida que estes são implementados.

Figura 4 - Modelo da avaliação integrado e somativo (MAIS)



Fonte: Borges - Andrade (2006)

O MAIS pode ser utilizado no processo de escolha de indicadores, medidas e fontes de avaliação. Para isso, será preciso identificar as variáveis de cada componente e subcomponente importantes para o sistema de treinamento, cujas ações serão avaliadas, e as variáveis relevantes concernentes à organização que é servida por esse sistema. Depois definir esse conjunto de indicadores, será preciso selecionar ou desenvolver as medidas mais adequadas para eles e fontes de informação que fornecerão essas medidas (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Kirkpatrick (1993) também desenvolveu e consolidou um modelo de avaliação de treinamento chamado Modelo dos Quatro Níveis; que avalia as reações, o aprendizado e a mudança de comportamento que podem ser observada a partir dos resultados do treinamento. De acordo com este modelo, as reações dos indivíduos que receberam o treinamento revelam o quanto ele foi bem aceito pelo grupo. Avaliam, também, as condições de infraestrutura e se houve algum fato digno de comentário em relação à qualidade do funcionário treinado. A avaliação de aprendizado se importa em demonstrar quanto do treinamento foi apreendido pelo treinando e quanto dos conteúdos transmitidos se incorporaram ao seu conjunto de saberes. A avaliação de comportamento diz respeito ao quanto um treinamento foi capaz de transformar o comportamento do funcionário treinado no cargo. E, por fim,

a avaliação de resultados mensura o quanto o treinamento foi capaz de atingir os resultados esperados, que, normalmente, devem ser medidos em equivalência das razões que motivaram a necessidade do treinamento (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Alliger e Janak (1989), Kirkpatrick (1993) descreve os quatro níveis com uma articulação de interdependência e sequência entre si, levando ao entendimento de que a medida de reação seria o nível mais primário de informação, seguida pelas medidas de aprendizagem e comportamento e, finalmente, pela medida de resultado, hierarquicamente mais relevante. Kirkpatrick (1993) sugere que se o funcionário treinado gostou do treinamento isso fará com que ele obtenha um melhor aproveitamento de aprendizagem, o que o levará a ter seu comportamento modificado, possibilitando que haja maiores chances de resultados positivos em razão da ação de treinamento.

Outro modelo de avaliação seria a concepção metodológica de Abbad (1999) para avaliação de treinamento: Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento (IMPACT). Este modelo é composto por sete componentes: percepção de suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

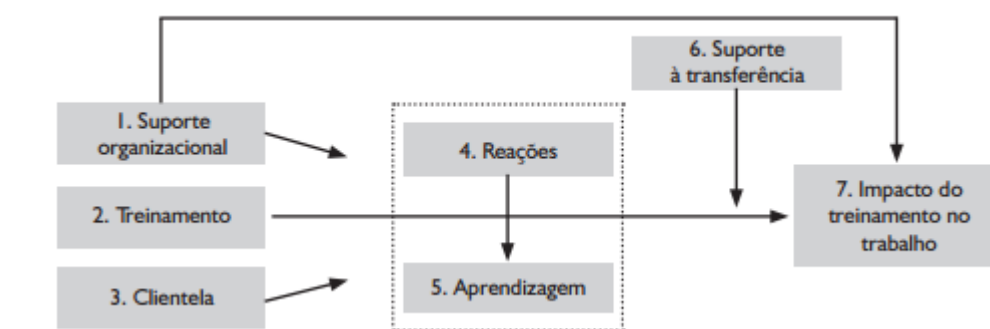
Segundo Abbad (1999) e Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), o IMPACT propõe investigar o relacionamento entre as variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional e aos resultados imediatos do treinamento, ou seja, reação e aprendizagem, e à variável impacto do treinamento no trabalho. Os sete componentes são: percepção de suporte organizacional; características do treinamento; características da clientela; reação; aprendizagem; suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) ponderam que os componentes reação; aprendizagem; suporte à transferência lembram os níveis propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e que os componentes percepção de suporte organizacional; características do treinamento; características da clientela; reação;



aprendizagem; suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho estão associados a componentes e subcomponentes do MAIS. O teste empírico foi feito por meio de uma pesquisa com delineamento metodológico multivariado (múltiplas variáveis antecessoras e múltiplas variáveis critério) que integrou três níveis de avaliação (reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho) e utilizou procedimentos diversificados de coleta e análise de dados (autoavaliações, análise documental e observações) para investigar o relacionamento existente entre os sete componentes anteriormente mencionados. O conceito de percepção de suporte organizacional, no contexto do IMPACT, é multidimensional e compreende variáveis relacionadas a diferentes níveis de análise (FIG. 5)

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



Fonte: Abbad (1999)

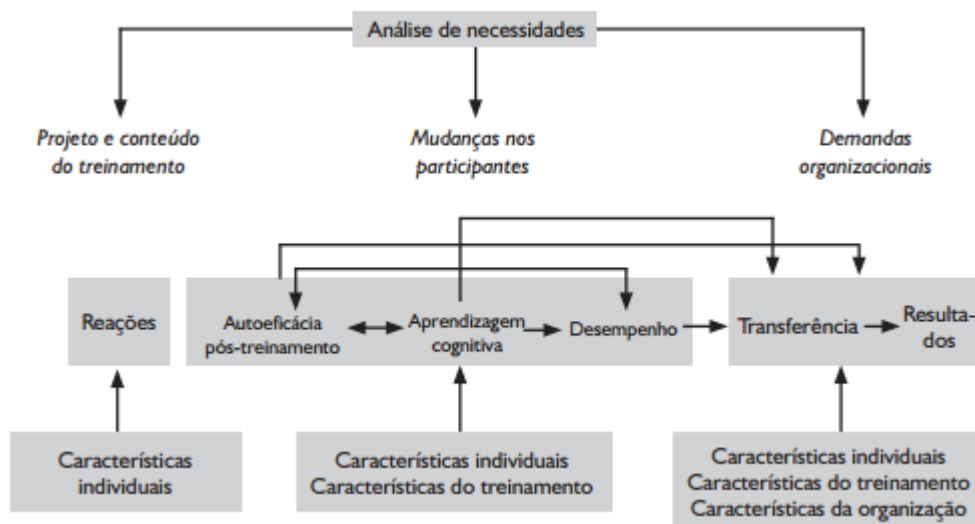
Abbad (1999) concluiu que os efeitos do treinamento no desempenho e nas atitudes dos participantes dependem fortemente de um ambiente organizacional favorável ao uso das novas habilidades.

O IMTEE, por sua vez, propõe a mensuração de quatro níveis de avaliação:

- a) Análise de necessidades - subdividida em conteúdo e projeto do treinamento, mudanças nos participantes e demandas organizacionais;
- b) Reações;
- c) Transferência;
- d) Resultados.

Abbad (1999) ressalta que existem similaridades entre o modelo IMTEE e os modelos genéricos MAIS e de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). O IMTEE está representado na FIG. 6, no qual são demonstrados os níveis de avaliação.

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



Fonte: Alvarez, Salas e Garofano (2004)

Os componentes e os subcomponentes teoricamente previstos no MAIS (necessidades, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo) aparecem com nomenclaturas mais específicas no IMTEE. Os itens reações e aprendizagem Cognitiva estariam contemplados nos mencionados modelos genéricos. As características da organização estariam contempladas no ambiente, enquanto as características individuais seriam contempladas no componente insumos. Por fim, algumas características do treinamento estariam contempladas no componente processos. Todos eles foram propostos no MAIS (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006)

Alvarez, Salas e Garofano (2004) definem algumas diferenças entre avaliação e efetividade de treinamento. Eles apresentam os vários inter-relacionamentos entre essas variáveis e as características de um programa de treinamento, com foco nas atitudes pós-treinamento. Os autores supra citados relatam que as medidas relativas à avaliação de treinamento encontradas foram aprendizagem cognitiva, desempenho no treinamento e desempenho na transferência do aprendido.

Em relação à efetividade de treinamento, as variáveis relacionadas foram: autoeficácia, pré-treinamento, experiência, orientação para aplicação pós-treinamento, princípios de aprendizagem e intervenções pós-treinamento. Considerando essa diferenciação entre os níveis de avaliação e efetividade, os autores incluem novos níveis e alteram a hierarquia dos níveis propostos nos modelos de avaliação de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

O modelo de Kirkpatrick (1976) considera que a avaliação de treinamento pode ocorrer nos níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo e desempenho organizacional. No que diz respeito à utilização dos modelos internacionais, a revisão apresentada por Salas e Cannon-Bowers (2001) confirma que a tipologia de Kirkpatrick (1976) continua sendo a estrutura mais popular para guiar avaliações, embora destaquem que trabalhos recentes ampliaram o modelo de Kirkpatrick (1976) ou mostraram suas fraquezas. Da mesma forma, na revisão apresentada por Aguinis e Kraiger (2009) há a confirmação de que o modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick continua sendo o mais utilizado e praticado.

No que diz respeito à avaliação dos resultados, para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) a dimensão que apresenta grande controvérsia e dificuldade de avaliação de treinamento é a dos resultados. Os autores parecem convergir a respeito dessa dificuldade, principalmente em tratando da necessidade de se isolar as variáveis obtidas como resultados do treinamento das demais variáveis organizacionais que possam ter influenciado esses resultados.

Kirkpatrick (1993) ressalta que a mensurar os resultados é a melhor forma de avaliar um programa de treinamento e que, mesmo com as dificuldades intrínsecas a sua realização, isso não deve ser negligenciado. Sua complexidade evolui da mesma forma que a avaliação de aprendizado: de acordo com a complexidade do treinamento realizado. Funções operacionais que foram objeto de programas de treinamento, visando atingir metas, também operacionais, contam com indicadores objetivos, que podem ser comparados antes e depois do treinamento e com as médias de indicadores do mercado.

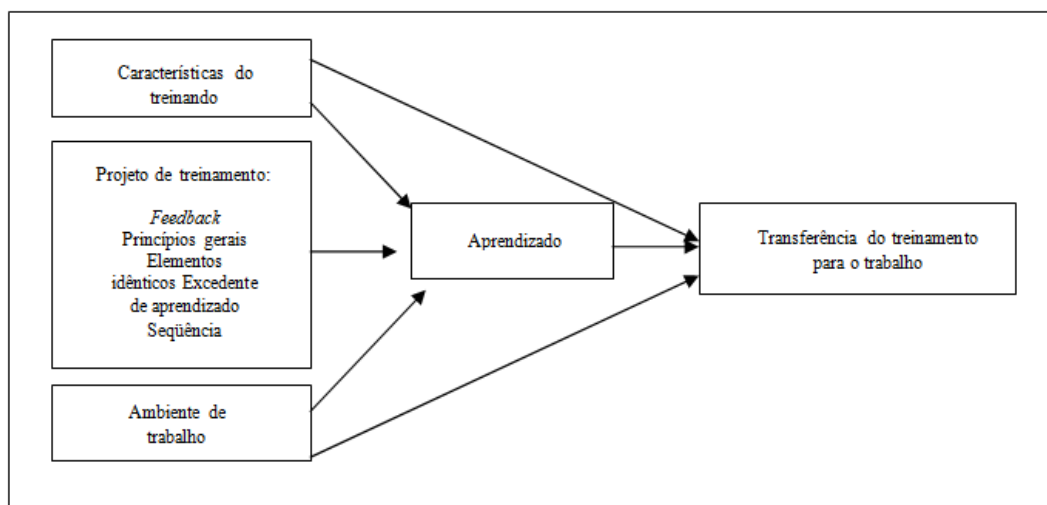
Para Freitas e Borges-Andrade (2004) a avaliação do resultado deve ser realizada com base em uma contabilização que envolva o relacionamento do custo do treinamento com sua capacidade de gerar retorno. A utilidade do treinamento é maior à medida que a relação custo ao benefício proporcionado se torna positiva.

É essencial, portanto, considerar o adequado planejamento do investimento e o modo como o treinamento será avaliado no curto, no médio e no longo prazo, favorecendo a adoção de práticas avaliativas que contemplem a dimensão formativa que se dá ao longo do tempo. As diferenças individuais das características de cada treinando também são consideradas fatores importantes na ocorrência ou não da transferência (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Balddwin e Ford (1998) desenvolveram o modelo de transferência que apresenta como as características de um projeto de treinamento podem influenciar a maneira como os treinados aprendem e, conseqüentemente, como é feita a transferência do aprendizado para o trabalho. Os autores perceberam que as diferenças individuais entre os treinados e as características do ambiente de trabalho são influências importantes.

A FIG. 7 está um modelo de transferência baseado em Balddwin e Ford (1998):

Figura 7- Modelo de transferência de treinamento.



Fonte: Spector (2003)

Quanto às características dos treinandos, Spector (2003) pondera que as pessoas são diferentes em função de diversas características importantes no processo de treinamento. A diferença mais importante será, talvez, à capacidade de aprender diversas tarefas. Algumas pessoas podem aprender melhor tarefas cognitivas, enquanto outras podem ser mais hábeis em tarefas motoras. O treinamento deve reconhecer que essas diferenças existem e que nem todos têm a mesma habilidade para aprender determinada tarefa, sendo que certas atitudes e nível de motivação podem influenciar o resultado no treinamento e no trabalho.

No modelo de Baldwin e Ford (1998) cinco fatores do projeto de treinamento afetam a transferência. Ignorá-los pode resultar em um programa ineficiente para a mudança do comportamento no trabalho, assim como para a aprendizagem e transferência para o trabalho.

- a) *Feedback* - deve ser inserido no treinamento de forma adequada, para que o treinando possa dizer se está aprendendo o conteúdo.
- b) Princípios gerais - o treinamento deve ensinar o motivo e como uma tarefa deve ser realizada. Muitos treinamentos incluem uma seção sobre os princípios básicos do material que está sendo ensinado.
- c) Elementos idênticos - as respostas em situações de treinamento são idênticas àquelas em situação de trabalho. Isso quer dizer que os estímulos que as pessoas percebem são idênticos em ambas as situações.
- d) Excedente de aprendizado - significa dar ao treinando prática, além da necessária para se alcançar o critério de sucesso no treinamento. Pode ser inserido no treinamento por meio de prática de repetição.
- e) Sequência das sessões de treinamento – significa dividir uma tarefa em partes que serão aprendidas uma de cada vez. A sequência dependerá do grau de complexidade da atividade (SPECTOR, 2003).

Para os fins deste estudo, o modelo de Abbad (1999) foi utilizado como base de análise para identificar o impacto do treinamento no desenvolvimento das competências gerenciais definidas no programa Crescer.

### **2.3 Variáveis do impacto do treinamento no trabalho**

A avaliação de treinamento constitui uma variável do impacto do treinamento no trabalho que identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais. Indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e a organização em termos de aplicabilidade e utilidade, além de informar sobre a aplicação no trabalho das habilidades aprendidas (BORGES-ANDRADE, 2006). Pesquisas também têm mostrado que o impacto do treinamento apresenta relação com a satisfação no trabalho (SANTOS; MOURÃO, 2011) e com o comprometimento organizacional, o que fortalece a importância de mensuração dos resultados de pesquisa (SANTOS; MOURÃO, 2011).

Sallorenzo (2000) desenvolveu estudos a partir do modelo e de dados de Abbad (1999), testando um novo modelo de previsão de impacto de treinamento no trabalho. A autora afirma que suporte gerencial e social à transferência é a variável que mais exerce influência sobre o impacto de treinamento no longo prazo. Posteriormente, Abbad e Sallorenzo (2001) destacaram que variáveis psicossociais de apoio ao uso de novas habilidades no trabalho são importantes influenciadoras na ocorrência de transferência. As autoras construíram um instrumento denominado “instrumento de apoio gerencial ao treinamento e suporte à transferência”, estruturado em duas escalas perceptuais:

- a) Apoio gerencial ao treinamento - compreende itens relativos às condições do ambiente pré-treinamento e ao apoio fornecido pelo gerente para facilitar a participação efetiva do treinando ao curso.
- b) Suporte à transferência - compreende três conjuntos de itens relativos a fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso de novas habilidades.

Esses itens mensuram o apoio à participação em treinamento e ao uso eficaz no trabalho das novas habilidades adquiridas em treinamento, de além de outras condições necessárias à transferência positiva de aprendizagem. Segundo Abbad e Sallorenzo (2001) há fortes evidências empíricas de que uma nova habilidade pode não ser transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional.

Freitas e Borges-Andrade (2004) desenvolveram um método de avaliação de treinamento para identificar seus efeitos no desempenho tanto dos indivíduos quanto da organização, combinação bastante rara na literatura científica. Isso trouxe enriquecimento do tema, pois, como verificado por Borges-Andrade (2002), na literatura, tanto brasileira quanto estrangeira, são raros os estudos que avaliam a contribuição do treinamento para a organização. Este método, denominado “Avaliação da contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho organizacional”, consiste em mensurar os efeitos de treinamento no desempenho dos indivíduos e da organização, avaliando sua contribuição para a sua melhoria e para o suporte à transferência de treinamento

Freitas e Borges-Andrade (2004) encontraram que para a maioria dos desempenhos individuais e organizacionais o impacto percebido do treinamento foi avaliado entre “bom” e “ótimo”. Os maiores impactos estão na melhoria da competência técnica em vários aspectos, e isso reflete em resultados organizacionais significativos. Os desempenhos organizacionais identificados foram os mais afetados pelo treinamento. Entretanto, os autores alertam para o fato de os resultados organizacionais encontrados não poderem ser atribuídos somente ao treinamento. Eles orientam que se deve considerar a relevância do aspecto temporal, isto é, a necessidade de um intervalo de um ano para se fazer a avaliação do impacto do treinamento na organização. O processo de produção de resultados inicia-se no treinando, propagando-se para os grupos ou unidades e estendendo-se para a organização.

Com vista à alcançar melhor compreensão do processo de treinamento e desenvolvimento na transferência de aprendizado dos gestores da organização, torna-se relevante observar as competências profissionais requeridas pela organização. Desse modo, nas seções seguintes, serão abordados o conceito de

competência e os aspectos do treinamento, aprendizagem individuais e organizacional.

#### **2.4 Treinamento, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional**

Com relação ao método de avaliação do treinamento, que objetiva alcançar a mudança de atitude, juntamente com a adesão de novos conhecimentos e aptidões, com vista ao melhor desempenho no cargo, destaca-se a relevância da aprendizagem no processo de treinamento (MAGALHÃES, 2004).

Para Davidoff (1983), o conceito de aprendizagem pode ser compreendido com uma alteração permanente no comportamento, impulsionada pela experiência. Pesquisadores que estudam a temática “Comportamento” mensuram as ações do organismo para lidar com a aprendizagem. No entanto aprender é uma ação intrínseca ao organismo dificilmente observada. Contudo, os sujeitos da aprendizagem modificam-se ao adquirir novas informações, visões, hábitos, habilidades e vocações.

Na visão do mesmo autor, embora ocorram mudanças no comportamento, nem sempre são referidas ao comportamento, tendo em vista as mudanças temporárias como cansaço, fadiga, emoções e motivações (DAVIDOFF, 1983).

“Aprendizagem individual de competência” é uma denominação que abrange quatro fases: obtenção de competências e habilidades; armazenamento das competências e habilidades na memória; generalização, que consiste utilizar as competências e habilidades nas diversas situações contextuais; e realocação da aprendizagem, ou seja, operação das habilidade e competências em momentos diferentes dos que foram conquistados (FLEURY; FLEURY, 2001). No âmbito corrente cognitiva, estas fases estão em meio ao processamento mental que circunda a relação entre os estímulos do ambiente e o desempenho (estes necessitam de um contexto operacional que acione a aprendizagem, problematizando sua transferência (ABBAD *et al.*, 2012).

Junior e Borges-Andrade (2011) afirmam que a aprendizagem é de suma importância no ambiente do trabalho, sendo ela a responsável pelo crescimento dos



profissionais e pela sustentabilidade das empresas. Trata-se de ferramenta fundamental nas estruturas cognitiva e comportamentais das pessoas, sendo pautada na forma individual de refletir e interagir socialmente (LOIOLA; PEREIRA; GONDIM, 2011).

Segundo Bitencurt (2004), **aprendizagem organizacional** é um termo que denomina a ocorrência da efetivação da aprendizagem - ou seja, os métodos de construção e aplicação do conhecimento, abordando a perspectiva processual. Algumas definições podem ser agregados à aprendizagem organizacional: a) processo - para designar continuidade; b) transformação - quando se trata de mudar a atitude; c) grupo - para se referir ao coletivo; d) criação e reflexão - no prisma da novidade e da tomada de consciência; e e) ação - pensando em reter e expandir o conhecimento depois de ter uma visão pragmática.

Para Fleury e Fleury (2001), é possível analisar a aprendizagem organizacional como uma resposta às mudanças que ocorrem no cenário empresarial, uma vez que a busca pelo desenvolvimento do aprendizado contínuo é grande. A procura é feita por meio de vivências no ambiente de trabalho e se traduz em conhecimentos e técnicas que permitem um desempenho elevado e torna a organização mais preparada para a competição entre empresas. Para atingir estes benefícios, é preciso que a aprendizagem organizacional seja vista como construção e desenvolvimento de táticas e procedimentos que melhoram os resultados. Isso é feito por intermédio de indivíduos que adquirem e disseminam o conhecimento. Esta temática mantém relacionamento direto com o desenvolvimento de competências. Entretanto, apesar de as ideias sobre este tema corroborarem, não é possível constatar a relação específica entre elas. Assim os argumentos a seguir pretendem relacionar algumas pesquisas promovidas por estudiosos em aprendizagem organizacional com abordagem direcionada para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Bitencurt (2004) segue sua abordagem argumentando que a aprendizagem social mostra três aspectos que podem representar uma contribuição para a gestão de competência, colando o foco nos aspectos que miram o coletivo, o processual e o pragmático. O primeiro aspecto social está voltado para a questão da formação

totalizada, em que as vivências ao longo da vida do indivíduo criam uma oportunidade autêntica para saber como aprender. O aspecto dinâmico que evidencia o crescimento ininterrupto e mostra a característica processual e da construção de contextos que efetua a criação e a aplicabilidade de novas competências. O aspecto estratégico reconfigura a articulação das diretrizes organizacionais com o ponto de vista da estratégia de gestão de competências, com a intenção de processar as práticas com resultados mais elevados.

Na visão de Blume *et al.*(2010), a transferência de aprendizagem é vista como forma de prover utilidade ao contexto organizacional do que foi aprendido pelos funcionários na eficácia dos treinamentos das competências. Apesar de existir estudos bem consistentes sobre a temática de “Transferência de aprendizagem”, os resultados encontrados são incongruentes. Esta problemática é esclarecida por vários elementos, por exemplo, evidenciam: a) Em qual momento as avaliações das transferências são feitas. Se logo após o treinamento ou passado algum tempo depois; b) Se a percepção da avaliação acontece em meio aos treinandos de seus pares; c) Se a denominação de transferência é tratada como a aplicação do que foi aprendido pelo indivíduo no ambiente de trabalho ou se é mensurada em termos de eficácia da performance da competência treinada (NOE; CLARKE; KLEIN, 2014).

Blume *et al.* (2010) explicitam que a transferência antecipada por variáveis de cada indivíduo quando ele está na condição de aprendiz é feita por meio de sua capacidade de cognição, experiência, personalidade e motivação. Outras características que também podem levar ao processo de antecipação da transferência são: atributos do treinamento, resultados da aprendizagem e modo como os treinandos lidam com o treinamento (NOE; CLARKE; KLEIN, 2014; VELOSO *et al.*, 2015).

A potência da antecipação da variante ligada à característica do indivíduo como a motivação e a variante voltada para a organização - ou seja, o próprio ambiente de trabalho - é mais influente em competências gerais, a exemplo do desenvolvimento de liderança, do que em competências específicas, como operação de *softwares*. Veloso *et al.* (2015) afirmam que existem divergências na transferência de aprendizado que se unem ao tipo de treinamento.

## 2.5 Competências: conceitos e abordagens

McClelland publicou em de 1973 o artigo que alavancou as discussões sobre o tema “Competência” entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, *Testing for Competence rather than Intelligence*. A competência, na visão de McClelland (1973), é apontada como um atributo intrínseco a um indivíduo que ocasionalmente se refere à alta performance no desempenho de uma tarefa em determinado contexto. Nesse momento, ocorreu a diferenciação entre aptidão, habilidade e conhecimento: Aptidão é definida como um talento inato do indivíduo que pode ser melhorado; habilidade seria a expressão do talento depois de melhorado; e conhecimento passou a ser visto como o que é necessário para uma pessoa saber ao promover um trabalho.

Na década de 1980, Richard e Boyatzis promoveram revisões dos estudos sobre o tema “Competência gerencial” encontrando somatória de atributos que institui o alto desempenho. Os autores tiveram uma importância ímpar na literatura norte americana sobre o vocábulo **competência** (SPENCER; SPENCER, 1993).

No contexto acadêmico, competência é definida como um agregado de conhecimentos habilidades e atitudes; ou seja, tudo que compõe a cognição do indivíduo que contribui para um desempenho aprimorado, considerando que o desempenho é regido pela inteligência e pela personalidade individual. Dessa forma a competência é pensada como sendo todo agregado de ferramentas estocadas que a pessoa possui (FLEURY; FLEURY, 2001).

Zarifian (2001) afirma que a competência por ocasião da mudança do indivíduo, por meio de seu comportamento na sociedade em que está inserido, juntamente com o trabalho que exerce. Assim o termo **competência** não deve ser visto apenas como o conjunto de conhecimentos retidos; também deve ser abordada a capacidade da pessoa de ter uma atitude propulsora, indo além de tarefas para a qual já era designado anteriormente, e a habilidade de conviver em novas situações no trabalho, ou seja, ser prudente e admirado por sua conduta.

O Quadro 1 apresenta definições apontadas pela literatura.

Quadro 1 - Conceitos de competência

<b>Conceito de competência</b>	<b>Autor (es)</b>
Características de um indivíduo que estão relacionadas a maior performance no âmbito profissional, as quais incluem: autoimagem, conhecimentos, traços de personalidade, habilidades e motivação do indivíduo.	Boyatzis (1982)
Comportamentos observáveis exibidos por indivíduos possuidores de alta performance no trabalho de forma mais consistente em relação a indivíduos de média performance. Esses comportamentos são agrupados de acordo com sua categoria, que então se torna a competência.	Klein (1996)
A competência é independente de cargo ou posição. Diz respeito ao indivíduo, necessariamente comprovável para servir como base de remuneração, indicando potencial de desempenho.	Ledford (1995)
Compreende conhecimentos, atitudes e habilidades agrupadas e inter-relacionadas, passíveis de desenvolvimento através de treinamento que afetam a performance em determinado cargo.	Parry (1996)
Indica a capacidade que o indivíduo possui em ir além em sua função, assumindo iniciativas, sendo responsável e reconhecido pelos demais, dominando situações dinâmicas.	Zarifian (2001)
Agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo através de formas de agir que implicam mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades.	Fleury & Fleury (2004)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo pode e quer entregar à organização. Está ligada a capacidade de contribuição.	Dutra (2004)
Capacidade de uma pessoa realizar determinada tarefa utilizando de maneira pertinente os conhecimentos, habilidades e também atitudes requeridas para uma determinada função	Bitencourt (2004)

Fonte: Franke; Cabral; Enzweiler (2015, p. 39)

O quadro 1 mostra que competência refere-se à propriedade que o indivíduo detém de agregar conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo Boyatzis (1982), Klein (1996) e Ledford (1995) para adquirir competência a pessoa deve ser capaz de obter resultados, por meio de um alto desempenho, sendo proativo ao fazer mais do que o necessário em seu cargo, gerando resultados eficientes dentro da organização. Dutra (2004) acrescenta que, além do resultado econômico na empresa em que o indivíduo trabalha, ele também deve buscar reconhecimento social.

Para Brandão e Guimarães (2001), a competência tem sido estudada no contexto de gestão como um processamento ativo, organizado em torno do desempenho, sendo descritas pelos verbos saber, fazer, agir e ser, uma vez que não é necessário apenas ser detentor de táticas e conhecimentos para executar determinado trabalho, exigindo também ser hábil em permanecer focado e ter atitude. Em uma abordagem conceitual, a palavra **competência** pode ser descrita como conhecimentos, habilidades e atitudes transpassando a técnica, a cognição e as ações relacionadas

ao ambiente de trabalho, tendo como pilar a inteligência e personalidade (DURAND, 1998).

Na visão de Fleury e Fleury (2001), a competência é colocada como os artifícios que a pessoa detém para chegar ao objetivo de obter níveis excelentes de desempenho ao executar determinada tarefa. Brandão e Guimarães (2001) corroboram a mesma ideia e acrescentam que conhecimento habilidades e atitudes estão em uma relação de mutualidade. Desse modo, para que o individuo tenha o comportamento em consonância com seu ambiente de trabalho, é preciso que ele seja hábil e mantenha atitudes de acordo com este ambiente. Contudo, o aprimoramento de uma habilidade demanda conhecimentos e táticas singulares.

Van Der Klink (2006) analisa competência sob outra ótica, argumentando que se trata de uma fusão entre o treinamento e seus determinantes, para promover um bom trabalho. O treinamento está fortemente atrelado à competência profissional, que é observada em profissionais que praticam seu trabalho indo além das expectativas, tendo a proatividade como uma característica admirável.

Ao abordar o tema de “Desenvolvimento das competências”, percebe-se que a formação agrega uma contribuição máxima na promoção das capacidades gerenciais e das vivências na profissão (GODOY; D’AMELIO, 2012). Porém, segundo Coatto e Traldi (2011), o indivíduo, ao agregar suas particularidades ao aprendizado advindo do ambiente de trabalho, desenvolve de forma significativa suas competências de gerenciamento. Seguindo esta ideia, para o profissional melhorar sua qualificação profissional é preciso aglutinar competências e habilidades com conhecimento em teorias e ações de utilidade que contribuam para o crescimento organizacional (RESENDE, 2003).

Segundo Borges-andrade, Abbad e Mourão (2006), para aprimorar as competências deve-se estar em constante treinamento. O treinamento não depende apenas do profissional; mas também do desenvolvimento de habilidades que aumentem seu desempenho no contexto do trabalho. Sob esta ótica, é de suma importância aplicar o princípio da transferência de treinamento, que indica como a aplicação eficaz do que é aprendido e o que é solicitado na organização (BOHLANDER; SNELL;

SHERMAN, 2009). Dessa maneira os profissionais precisam obter conhecimento por meio dos treinamentos e manter um comportamento consonante o cargo que irá permitir o alto desempenho.

### **2.5.1 Competências gerenciais**

Segundo Bundchen, Rosseto e Silva (2011), os modelos de competências gerenciais são construídos para acompanhar o perfil e a formação do gerente sob a ótica de cada gestor e o processo de competição que cada organização utiliza. Dessa forma, há várias pesquisas voltadas para o tema “Competência gerencial” contendo abordagens diversas que englobam desde o desenvolvimento de competências gerenciais e o modo como seu desenvolvimento eleva o padrão das organizações até suas manifestações em diferentes contextos.

As competências gerenciais podem ser observadas em vários níveis de uma organização, operando em uma sequência que tem início nas competências organizacionais e se direciona às competências funcionais, sendo interpretadas com base em inter-relações e interfuncionalidades (ODERICH, 2005). Na visão de Ruas (2005), o papel fundamental das competências gerenciais reside nos processos de mudança no que tange a função da liderança, tendo grande influência na movimentação de diferentes funções, a exemplo das competências organizacionais.

Seguindo essa perspectiva, percebe-se que a temática “Competência” se apresenta como uma forma inovadora de analisar o desempenho das empresas. LeBortef (2003) afirma que a concepção de competência nasce no ato, ou seja, na ação. Assim, sua existência não é válida antes dela e não pode existir no vazio. Ruas (2005) corrobora dessa ideia e acrescenta que as competências gerenciais são aquelas que permitem a ação dos projetos organizacionais e funcionais segundo o que foi sugerido por estes projetos. As competências gerenciais são formas de dirigir a estratégia organizacional. Para que este direcionamento ocorra, é necessário conhecer quais competências os gestores estão colocando em prática e qual é a intensidade exercida no ambiente de trabalho (RUAS, 2005).

Na visão de Cripe (2003), há três grandes esferas de competência que maximizam o desempenho dos gerentes: competência para se relacionar com pessoas; competência para realizar negócios; e competência de autogestão. Para que a gestão de desempenho alcance bons resultados é necessário que o gerente associe planejamento de desenvolvimento profissional com planejamento de negócios. Segundo estes autores, a importância do padrão de desenvolvimento reside nos indivíduos. Desta forma, as competências funcionam apenas como parte de toda a performance das pessoas.

A definição de competência no âmbito gerencial teve as primeiras pesquisas iniciadas por Boyatzis (1982), em seu livro *The Competent Manager; A Model Effective Performance*. Fleury e Fleury (2001) ressaltam que Boyatzis, na década de 1980 ao analisar suas pesquisas sobre competências gerenciais, encontrou um aglomerado de características que elevam o desempenho dos gerentes. Este autor dividiu os traços em 21 competências que auxiliam na construção de um perfil ideal deste profissional (Quadro 2)

Quadro 2 – Competências de Boyatzis

<b>Fator</b>	<b>Competência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas e gestão pela ação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientação eficiente</li> <li>2. Produtividade</li> <li>3. Diagnóstico e uso de conceitos</li> <li>4. Preocupação com impactos</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Autoconfiança</li> <li>6. Uso de apresentações orais</li> <li>7. Pensamento lógico</li> <li>8. Conceitualização</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Uso de poder socializado</li> <li>10. Otimismo</li> <li>11. Gestão de grupo</li> <li>12. Autoavaliação e senso crítico</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direção de subordinados</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Desenvolvimento de outras pessoas</li> <li>14. Uso de poder unilateral</li> <li>15. Espontaneidade</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em outros clusters</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Autocontrole</li> <li>17. Objetividade perceptual</li> <li>18. Adaptabilidade</li> <li>19. Preocupação com relacionamentos próximos</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento especializado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Memória</li> <li>21. Conhecimento especializado</li> </ol>

Fonte: Boyatzis (1982)

Segundo Ruas (2000), grande parte da literatura tem se empenhado em construir um perfil para o gestor do século XXI proveniente da demanda do novo contexto organizacional, tendo como resultado um conjunto de competências consideradas indispensáveis. Tais competências são vistas como ousadas tanto por sua abrangência como por sua diversidade. Assim, o perfil do gestor ideal deve conter as seguintes características: integridade, visão estratégica, boa liderança, visão global da empresa, facilidade de se decidir, foco nos resultados, ética com impasses profissionais e questões sociais, capacidade de bons negócios, motivação, proatividade, auxiliar nos trabalhos em equipe habilidade interpessoal.

Fleury e Fleury (2001) corroboram a ideia de promover uma categorização e sugerem a divisão das competências que seriam agrupadas também em técnicos-profissionais, de negócios e sociais. Dessa forma, os técnicos profissionais teriam competências específicas para uma ocupação, operação ou atividade: desenho técnico, conhecimento do produto e finanças. Já os técnicos de negócio teriam: competências para conhecimento de negócios, objetivos relacionados ao mercado, clientes e outras empresas competidoras, bem como o contexto político e social, ou seja, conhecimentos do negócio voltados para o cliente. Os técnicos sociais teriam competências importantes para o relacionamento com as pessoas, ou seja, negociação, comunicação, facilidade para mudanças, respeito cultural, e bom trabalho de time.

A tarefa do gerente está ligada, portanto a uma responsabilidade fundamental: contribuir, com base nos recursos disponíveis, para o alto desempenho das organizações, sendo que para a efetivação dessa ação os gestores precisam desenvolver competências gerenciais para assegurar a eficiência. Assim, “os meios pelos quais o gestor atinge os resultados e a eficiência são os resultados do trabalho gerencial e podem levar ao aperfeiçoamento constante do gestor” (ARAÚJO, 2014, p. 59).



### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste capítulo, apresentam-se os elementos metodológicos do estudo quanto a: tipo, abordagem e método de pesquisa; unidade de análise, unidade de observação e sujeitos de pesquisa; técnica de coleta e a técnica de análise dos dados.

#### **3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, Para Triviños (1987, p. 112), os “estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados”. Para Collis e Russey (2006, p. 24), este tipo de pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos e é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão".

A pesquisa descritiva possibilita compreender as particularidades dos sujeitos de pesquisa e a dinâmica envolvida no problema estudado, bem como extrair aspectos que permitam investigar o problema em questão. Neste estudo, descreve-se o impacto do programa de treinamento “Crescer” no desenvolvimento de competências gerenciais.

O estudo recorreu-se à abordagem qualitativa, tendo em vista os aspectos subjetivos envolvidos no tema, bem como o intuito de estudá-lo em profundidade.

Para Creswell (2010, p. 209), na abordagem qualitativa os pesquisadores "interpretam o que enxergam, ouvem e entendem e são intrínsecas as suas origens, histórias, contextos e entendimentos anteriores”.

Ainda para Godoy (1995, p. 62), o emprego dessa abordagem permite e “valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, por possibilitar o alcance dos resultados com precisão, alcançando não apenas as singularidades compartilhadas pelos sujeitos de pesquisa. Segundo Yin (2010, p. 32), o estudo de casos “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, permitindo ao pesquisador entender questões orientadas para o contexto social, por meio de observações e interpretações em profundidade sobre as informações fornecidas pelos sujeitos da pesquisa.

### **3.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa**

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 73), a unidade de análise “compreende as variáveis sobre as quais se coletam e analisam os dados como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo”. A unidade de análise desta pesquisa foi o processo de treinamento e desenvolvimento analisado.

Com relação à unidade de observação Babbie (2001, p. 122) evidencia que pode ser “um elemento ou agregação de elementos de que se coleta informação”. A unidade de observação deste estudo foi uma unidade comercial da organização pesquisada situada na cidade de Belo Horizonte (MG).

Na visão de Vergara (2005, p. 47), os “sujeitos da pesquisa são os que fornecerão os dados necessários”. É relevante fundamentar os parâmetros de seleção dos sujeitos de pesquisa que irão compor o contexto a ser estudado, devido a influência direta dessas informações (DUARTE, 2002).

Os sujeitos de pesquisa foram 16 gerentes que participaram do processo de treinamento analisado, esse número de entrevistados atende ao critério de saturação dos dados proposto por Gil (2009). As entrevistas foram realizadas até o momento em que se verificou que a realização de novas entrevistas não acrescentaria informações relevantes ao estudo. Ou seja, atingiu o um número suficiente de participantes que permite a repetição de informações (saturação dos dados).

### **3.3 Técnica de Coleta de dados**

Em relação à coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas. Para Gil (2009), a entrevista consiste na “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula pergunta, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”. Tal técnica foi escolhida por permitir ao pesquisador a liberdade em estabelecer, caso necessário, perguntas que completasse o roteiro de entrevista pré estabelecido.

Para a realização da pesquisa, atendendo ao critério de acessibilidade realizou-se o convite aos gerentes. A partir da aceitação do convite, as entrevistas foram realizadas individualmente, com base em um roteiro previamente estabelecido, utilizando-se como apoio a elaboração do modelo IMPACT, desenvolvido por Abbad (1999), acrescido de questões voltadas para a avaliação de competências desenvolvidas, com o intuito de avaliar a percepção dos gestores sobre o desenvolvimento de competências gerenciais, por meio do programa pesquisado (APÊNDICE A). Para a operacionalização da análise dos dados, após a autorização, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, que, na visão de Bardin (2009) tem significativo valor para a análise dos dados coletados por meio da fala.

Bardin (2009) define assim a análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 38).

Em um primeiro momento, as entrevistas realizadas foram transformadas em arquivos escritos e organizadas por categoria estabelecida. Ao realizar a categorização, alguns fatores foram selecionados no material como filtro. Realizou-

se a condensação do material para evidenciar apenas os conteúdos de maior relevância (BARDIN, 2009).

Para a operacionalização da análise de conteúdo, foram definidas as seguintes categorias: competências relevantes dos gestores treinados, relação entre suporte organizacional e transferência de conhecimentos aprendidos dos treinados para seu trabalho e impacto do treinamento no trabalho.

Ao final, extratos das entrevistas foram selecionar para ilustrar as categorias analisadas. Uma análise preliminar do material foi realizada com a finalidade de extinguir possibilidade de novas subcategorias. Assim, o processo de interpretação foi iniciada (BARDIN, 2009).

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA<sup>1</sup>

Neste capítulo, descreve-se a instituição pesquisada, que constitui a unidade de observação. Na primeira seção, realiza-se a caracterização geral da empresa; e na segunda, detalha-se o programa de treinamento.

### 4.1 Caracterização geral da empresa e do programa de treinamento pesquisado

A empresa pesquisada, doravante designada “Alimenta”, para salva guardar sua identidade é uma empresa conceituada no Brasil no setor de processamento de aves, suínos e massas. Seu *mix* de produtos contempla diversos itens, entre eles carnes, pizzas, lasanhas, pães de queijo e embutidos. Há décadas no mercado, conta atualmente com quase 9 mil empregados diretos e 90 mil clientes. Atua nas regiões Sudeste e Centro-Oeste e também no sul da Bahia, além de exportar para diversos países. Possui sede corporativa em Belo Horizonte (MG).

A Alimenta também mantém parceria com várias outras indústrias nacionais e internacionais de alimentos que fabricam produtos de marca própria, como forma de aumentar o mix ofertado no mercado.

Com relação a sua identidade organizacional, a Alimenta constitui sua Missão: “Oferecer praticidade no preparo de alimentos para o consumo em todos os tipos de mesa, com produtos diferenciados e de qualidade, atuando com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente”. Apresenta como visão: “Ser referência em praticidade com produtos diferenciados e estar presente em todos os tipos de mesa”.

### 4.2 Caracterização geral do programa de treinamento pesquisado

Em 2014, o proprietário da Alimenta tomou a decisão de montar um programa de planejamento de crescimento, diante da necessidade de profissionalizar a gestão. Tal iniciativa contemplou a criação de um Conselho Consultivo, com membros

---

<sup>1</sup> As informações descritas neste capítulo foram retiradas do *websites* e de documentos internos da Alimenta.

internos e externos ao qual o futuro *chief executive officer* (CEO) deveria se reportar. Com base nesse planejamento, o atual superintendente e sócio assumiria a Presidência do Conselho de Administração e contratará um CEO, internamente ou fora da empresa.

O passo seguinte foi definir as estratégias de recursos humanos capazes de suportar esse crescimento. Neste escopo, evidenciou-se a necessidade de criar um plano de cargos e salários, de promover a estruturação de pessoal em todas as áreas com alteração no organograma, e de realizar a avaliação e capacitação dos profissionais estratégicos.

Diante da necessidade de desenvolver seu capital humano, criou-se um programa de treinamento orientado a desenvolver, junto com fornecedores escolhidos, trabalhos de sucessão.

Trata-se de um programa perene, cujo objetivo é desenvolver os executivos da empresa, tendo como início a participação de gerentes, que serão avaliados por meio do *assessment / competence check*, ferramenta de avaliação utilizada.

Na visão da Alimenta, o programa Crescer consiste em uma oportunidade de trabalhar o desenvolvimento com os executivos da empresa, uma vez que possibilita a identificação de competências e de potenciais dos profissionais que desejam construir carreira na empresa. Engloba as seguintes etapas: definição do perfil de competências; processo de avaliação; e consolidação e apresentação dos resultados e *feedbacks*.

A identificação dos profissionais participantes do programa de treinamento se deu a partir dos seguintes critérios: ocupar o nível hierárquico de gestores; possuir pelo menos dois anos de empresa; e submeter-se à avaliação de desempenho e validação da diretoria e superintendência.

O programa Crescer tem como objetivo estratégico a profissionalizar os quadros executivos da Alimenta. Todos os processos do RH, ações, ferramentas, produtos e práticas só contribuem para os objetivos da organização se promoverem novos

comportamentos e atitudes, gerarem desempenho superior dos indivíduos e equipes e propiciar melhores resultados para a empresa e para a sociedade. Neste planejamento, há um claro entendimento de que só se transforma uma organização, por meio, da transformação das pessoas. Mudança é um trabalho sem fim.

A Alimenta traçou o perfil de competências a serem desenvolvidas. Tais competências estão descritas a seguir:

1. Visão sistêmica e integrada do negócio – “É a capacidade de entender a cadeia de processos operacionais e estratégicos da empresa que impactam o próprio trabalho e o negócio como um todo. Refere-se à visão do todos e das inter-relações entre os processos e a avaliação dos impactos entre eles”.
2. Capacidade de criar, inovar e transformar – “É a capacidade de incentivar novas ideias e a busca de soluções compartilhadas, pensando de forma inovadora e abrindo espaço par a inovação. Envolve a capacidade de lidar com imprevistos, relacionando aprendizado, diversidade e crescimento, tudo isto com foco no negócio”.
3. Agilidade na tomada de decisão – “É a capacidade e iniciativa para tomar decisões no seu dia a dia com autonomia, agilidade e disciplina, a fim de atingir resultados cada vez melhores para a empresa. Envolve a capacidade de análise, autoconfiança e disposição para tentar novas oportunidades”.
4. Compromisso e foco nos resultados – “É a capacidade de gerar resultados consistentes e superar desafios de maneira persistente, com impacto para o negócio no curto, médio e longo prazo, garantindo a concretização das metas estabelecidas, como se fosse dono da empresa. Envolve a elaboração de planos consistentes, senso de urgência, monitoramento de indicadores e utilização e aplicação

adequada de recursos, respeitando o compromisso com a austeridade”.

5. Compromisso com os nossos clientes – “É a capacidade de conquistar e manter clientes internos e externos através da entrega de produtos de alto valor agregado, atendimento ágil, eficaz e cordial, com postura ética e transparente. Envolve o interesse e a postura proativa para descobrir, entender e satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos da empresa, gerando valor para todos e construindo uma relação de confiança e parceria ao longo do tempo”.
6. Gestão e desenvolvimento de pessoas – “É a capacidade de mobilizar, motivar, engajar e formar pessoas, criando um ambiente positivo para o alto desempenho e para o alcance de resultados consistentes, obtendo o comprometimento de todos com o crescimento do negócio. Envolve também a capacidade de estimular o aprendizado individual, criando condições e oportunidades para o desenvolvimento pleno das potencialidades individuais e o crescimento dos profissionais dentro da empresa”.
7. Comunicação eficaz – “É a capacidade de ser assertivo em suas colocações, fornecendo todas as informações necessárias a seus pares, superiores e equipes. Envolve a transparência nos contatos, estabelecendo relações de confiança e respeito. Envolve também a capacidade de relacionar-se cordialmente com pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, dentro e fora da empresa, trabalhando de maneira colaborativa e integradora, sabendo lidar com as divergências e compartilhar experiências”

Mediante a seleção destas competências e a contratação de uma empresa especializada, foi feito todo o mapeamento de competências dos participantes escolhidos para participarem do programa. Atribuiu-se uma nota de corte única para as competências. O gestor que não a atingisse seria direcionado para os módulos



específicos para diminuir o <sup>2</sup>gap de competência. A partir do levantamento das avaliações de cada competência de dos participantes, o RH definiu os módulos de treinamentos que cada gestor iria participar.

Alguns gestores participaram de dois módulos e outros, de três ou quatro, tudo de acordo com o resultado individual de avaliação. Cumprindo este treinamento de forma bastante focada, o programa pretende atingir um processo eficiente e contínuo de desenvolvimento de lideranças de formação de sucessores com foco em resultados e estratégias de negócio.

---

<sup>2</sup> Palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha. Diferença entre o real e o planejado.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados do estudo realizado.

### 5.1 Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Esta seção apresenta a análise de conteúdo dos depoimentos colhidos por meio das entrevistas semiestruturadas. Inicialmente, exibem-se dados do perfil dos entrevistados. A análise de conteúdo vem a seguir.

Quadro 3 - Perfil das entrevistadas

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Estado civil	Filhos	Grau de Escolaridade	Tempo na função (anos)	Tempo na Organização (anos)
E1	Masc.	38	Solteiro	Sem filhos	Pós-graduação	4	12
E2	Fem.	35	Casado	1 filho	Pós-graduação	3	15
E3	Masc.	46	Casado	2 filhos	Mestrado	4	4
E4	Masc.	44	Casado	1 filho	Pós-graduação	3	12
E5	Masc.	42	Casado	1 filho	Pós-graduação	8	9
E6	Fem.	34	Solteira	Sem filhos	Mestranda	4	15
E7	Masc.	37	Casado	Sem filhos	Superior	4	12
E8	Masc.	37	Casado	Sem filhos	Pós-graduação	4	12
E9	Masc.	35	Casado	3 filhos	Superior	5	5
E10	Masc.	49	Casado	3 filhos	Superior	15	6
E11	Masc.	49	Casado	1 filho	Pos-graduação	6	6
E12	Masc.	45	Casado	1 filho	Superior	11	16
E13	Fem.	39	Casada	1 filho	Pós-graduação	4	10
E14	Masc.	46	Casado	2 filhos	Superior	12	17
E15	Masc.	50	Separado	1 filho	Superior	20	6
E16	Fem.	42	Solteira	1 filho	Pos-graduação	3	22

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

No que tange ao perfil dos entrevistados, o Quadro 1 evidencia que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, tem entre 34 e 50 anos de idade, tem filhos,

possui grau de escolaridade superior ou acima, atua entre 4 meses a 20 anos na função e trabalha na instituição há mais de 5 anos.

Com vista à melhor compreensão dos resultados, a análise de cada uma das categorias é apresentada a seguir:

## **5.2 Competências relevantes dos gestores treinadas**

A análise dos depoimentos dos entrevistados mostrou-se que os principais aspectos que caracterizam as competências relevantes dos gestores treinados, estão associados: memorização dos conteúdos ministrados no treinamento desenvolvimento de competências, aprimoramento de suas atividades diárias na empresa e aprendizagem do treinamento.

No que tange à memorização dos conteúdos ministrados, observou-se por meio dos relatos ilustrativos que a própria aplicação no dia a dia do que foi aprendido facilita a memorização. Para os entrevistados, a memorização está proporcionalmente relacionada à aplicabilidade diária dos conteúdos, tendo em vista que a associação dos assuntos ministrados no treinamento é o elo entre o aprendido e o aplicado, e aos aspectos a serem melhorados, além de possibilitar a reflexão das decisões já tomadas e seus resultados com as possíveis decisões embasadas no conteúdo do treinamento. Os relatos demonstram esse fator:

Eu diria que está diretamente proporcional à aplicabilidade do que a gente aprendeu. Então se você aprende um conceito que você consegue colocar na prática, você consegue memorizar de imediato. Eu pelo menos preciso ver a aplicabilidade daquilo aprendido na prática. Quando eu vejo no meu dia a dia sendo utilizado eu consigo memorizar, então eu preciso da aplicabilidade daquele conceito (E1).

Até o momento os tópicos que vêm me sendo apresentados e ministrado, tem sido de grande valia em função de me ajudar a desenvolver e crescer para melhores práticas e trabalho no dia a dia. Quando eu consigo ver e sentir melhoria na condução de meu trabalho motiva, me fez pensar mais e tentar tomar decisões dentro de tudo que ouvi e guardei (E10).

Muito boa. Embaso de forma concatenada cada tópico estudado com experiências vividas no meu dia a dia. A tratativa dada a esses tópicos é fundamental para o sucesso de sua memorização e aplicabilidade. Em suma, o que eu faço para tornar o conteúdo mais produtivo e memorizável é lincar cada tópico ministrado, com situações vividas cotidianamente na minha gestão. Ou seja, trago para minha realidade, comparando-os a

situações reais já vividas. Eu confronto as decisões já tomadas e seus resultados com possíveis decisões diferentes, embasadas no conteúdo do treinamento e avalio quais seriam os resultados (E12).

Em contrapartida, por meio dos relatos, constatou-se que a falta de tempo para colocar em prática o aprendido atrapalha a memorização dos conteúdos. O relato do entrevistado E5 chamou a atenção ao declarar que o excesso de treinamentos em um período curto de tempo pode comprometer a memorização, devido ao excesso de demandas diárias. A necessidade de prazos maiores entre o aprendido e o aplicado foi sentida por ele:

Bom, eu acho que foi um conteúdo em que nós tivemos pouco tempo para assimilar. Veio uma enxurrada de treinamentos sem muito tempo pra gente assimilar e treinar, e poder colocar em pratica dentro da empresa. A forma como foi conduzida, eu acho que foi falha porque concentrou muitos treinamentos num prazo curto e acabou comprometendo. Devido ao excesso de demandas de cada um, do dia a dia de cada um, a assimilação disso ficou comprometida. Acredito que poderia ter alguns prazos maiores, ne, pra gente trabalhar no dia a dia dentro da organização (E5).

Os achados corroboram Magalhães (2004) quando evidencia que os indivíduos são diferentes em diversos fatores considerados importantes no processo de treinamento, sendo que as características mais diferentes estão relacionadas à capacidade de assimilar tarefas distintas. Spector (2003) ressalta que o treinamento deve compreender tais diferenças, bem como reconhecer que nem todos os indivíduos têm a mesma habilidade para aprender determinado conteúdo. Assim, estímulos motivacionais podem interferir positivamente nos resultados do treinamento e do trabalho executado.

Quanto às principais características do treinamento que possibilitaram o desenvolvimento de competências, trabalho e dinâmica em grupo, plano de ação com vista à aplicabilidade dos conteúdos ministrados e tomada de decisão formam as de maior relevância identificada pela maioria dos entrevistados: 11 dos 16 entrevistados.

Identificou-se que os trabalhos e a dinâmica de grupo possibilitaram o desenvolvimento de competências, uma vez que os conteúdos ministrados foram trabalhados na prática por meio do trabalho em grupo, em que os entrevistados puderam treinar como seria efetivamente a aplicação de tais conteúdos em seu

cotidiano de trabalho. Eles ainda evidenciaram que os questionamentos presenciais exigiram respostas rápidas, que afluíram algumas competências, como, tomar decisões rápidas e acertadas para o melhor desempenho da equipe. Isso pode ser evidenciado nos relatos ilustrativos:

As dinâmicas de grupo. E como eu citei na primeira pergunta, quanto mais aplicar na prática, mais fácil você aprimora, porque eu me deparei com vários conceitos em extrema teoria que eu não conseguia ver essa energia para pratica. Então eu aprendi aquele conceito, mas se eu não conseguisse aplicar ele, pra mim não fazia sentido. Então, eu senti muito isso. É isso aí. (E1)

A forma como os treinamentos ocorreram ajudou bastante. Normalmente sentávamos em grupos de cinco pessoas, com uma primeira parte mais teórica e depois aquilo que havia sido passado, era colocado para se trabalhar em grupos. Este trabalho em grupo ajudou bastante na fixação destes conteúdos. Na sequencia, normalmente, terminávamos com a proposta de um projeto que seria maturado durante alguns dias para a finalização do treinamento, com a apresentação deste projeto para o mesmo professor, este momento era chamado de “praticagem” (E11)

O formato em grupo, fazendo todos se envolverem no assunto, exigindo de cada membro tomada de decisões rápidas e, assim, desenvolvendo suas melhores competências. A divisão em grupos mistos com vários departamentos da empresa, também nos fez ter visão mais corporativa que setorial (E9).

Observou-se, também, o desenvolvimento de competências como gerir pessoas e dar e receber *feddback*, uma vez que os entrevistados perceberam com o treinamento que cada pessoa possui características individuais, sendo necessário saber ouvir seus subordinados, bem como saber dar e receber *feedbacks* de forma eficiente, com vista à melhora nos processos de gestão:

É, na gestão de pessoas que me contribuiu bastante. E eu sempre penso no que eu fui treinada em dar feedback, em saber ouvir mais, deixar a pessoa concluir o raciocínio que as vezes nessa minha ansiedade eu quero falar antes da pessoa concluir, então é um dos pontos que eu estou tendo, eu começo a pensar um pouco, esse é um déficit meu que eu precisava saber ouvir melhor. Ah! Esse é um déficit meu que eu preciso deixar a pessoa terminar o raciocínio, então as vezes eu dou uma cortada e a pessoa perde aquela ideia ne, e as vezes seria uma ideia muito interessante. Esse trabalho eu estou tentando trazer na gestão de pessoas e em relacionamento com outras áreas, de pegar a visão de outras áreas, de envolver mais pessoas, porque a gente sabe que é uma organização, então assim, tem que envolver outros gestores. Vem impacto. Então, sempre pensar além daquela área (E6).

Observou-se que as diferenças individuais das características de cada treinando também são consideradas fatores importantes na ocorrência ou não da transferência

de aprendizagem. As diferenças individuais entre os treinados e as características do ambiente de trabalho são influências importantes (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Quanto aos aspectos importantes do treinamento para o aprimoramento das atividades diárias na Alimenta, os relatos evidenciaram como ponto relevante, entender a empresa como um processo sistêmico, prezando a interação entre os setores e o envolvimento de toda a equipe, com vista aos objetivos comuns e organizacionais.

Para os entrevistados, a visão sistêmica da organização permite a interação entre os setores e os funcionários, auxiliando na solução de problemas diários e tornando o trabalho mais fluido. Esses pontos podem ser evidenciados nos seguintes relatos:

Trabalho em grupo com membros de áreas diferentes da empresa. Pois isso nos deu visão de mais coletividade, onde todos da empresa estão unidos pelo bem comum da corporação. Tirou-me individualismo, dando-me noção que posso compartilhar minhas dúvidas com demais colaboradores que mesmo me ajudaram a solucionar impasses diários do meu trabalho (E9).

Acho que o fato do RH ter feito um eficiente mapeamento prévio de cada funcionário que participou do projeto ajudou muito na aderência do conteúdo aplicado com as minhas necessidades. Como havia gaps diferentes, o treinamento veio com uma régua, que ajudou a diminuir barreiras internas entre colegas do mesmo departamento e também entre departamentos. Isto tornou o trabalho mais fluido (E11).

Habilidades como o gerenciamento de atividades e tarefas diárias e o gerenciamento de pessoas também foram identificados nos relatos dos entrevistados. Os relatos de E3 e E6 chamaram a atenção quando evidenciaram a melhora na organização na rotina das tarefas relacionadas a uma gestão eficiente e organizada da equipe de trabalho, contribuindo para melhorar o desempenho das atividade e metas organizacionais:

Uma das matérias que a gente viu, que foi voltada para gerenciamento, me fez ter um pouco mais de visão com relação às tarefas. Embora eu tenha tentado de várias formas aplicar no meu dia a dia uma rotina de tarefas, mas assim, todas elas das que eu mais obtive competência foi de realmente anotar para o dia e para a semana tudo aquilo que eu tenho a necessidade de fazer e ver que eu estava realizando algumas delas e eliminando para a próxima semana (E3).

Para mim, o crescer ele veio muito forte na área. Ele me ajudou muito. Está me ajudando muito na área gestão de pessoas, até mesmo por conta do meu mestrado né. A minha área de pesquisa é comprometimento em resistência a mudança. Então assim, eu estou conseguindo ver o que eu estou aprendendo e aplicar algumas coisas na medida do possível, na organização. Então assim, eu vejo que é fazer uma reunião semanal com a equipe, de trazer a equipe pra junto, para pedir ideias, para dar sugestões de melhoria. Isso eu consegui aperfeiçoar muito na área com o crescer. E outras coisas de preocupar e de entender a organização como um todo teve a visão sistêmica do negócio, de saber resultado, de saber comparar um mês com o outro... Hoje, eu tenho essa preocupação que antes eu tinha, mas hoje é muito mais frequente né, de ter essa visão sistêmica, eu acho que me despertou esse interesse também (E6).

Com relação ao principal aprendizado do treinamento, identificaram-se de forma predominante aspectos como eficiência na comunicação, saber dar autonomia aos subordinados, saber delegar tarefas e interdisciplinaridade entre os setores. Expressam os seguintes entrevistados:

Delegação, dividir entre pares e subordinados/comandados as tarefas do dia a dia. Assim, fez meu rendimento profissional melhorar. A delegação fez pessoas confiarem mais em mim pelo simples fato de eu confiar nelas. Através da Delegação parei com eu e passei a agir mais como nós. Desse modo, a equipe cresceu como um todo (E9).

Acho que hoje sou mais receptivo a divisão de tarefas com situações que não fazia. Gosto de escutar, de dar e receber feedbacks, com isso venho melhorando e pensando mais antes de falar. Hoje gosto mais ainda de delegar, confio mais, sem deixar de saber o que acontece, qual o resultado que estamos tendo. Com isto tenho pessoas que confiam mais em mim, que acreditam que, como eu, que tudo que fazemos quando juntos fazemos o melhor (E10).

Aprendi que todos os setores são envolvidos em seus objetivos, mas que para o sucesso da empresa é preciso que todos nós trabalhemos juntos, que todos nós entendamos a estrutura da empresa. Aprendi que precisamos ter organização, preparação, envolvimento, tomar decisões e respeitar os prazos. Mas devemos fazer tudo isso sem deixar de lado a empatia com os setores envolvidos (E12).

Uma lição que eu tiro de todo o período de treinamento, onde tive o privilégio de participar é que precisamos nos entregar para que as coisas possam acontecer com sua totalidade. E o principal aprendizado relacionado à minha função dentro da empresa, onde vejo a necessidade de buscar sempre comunicar com eficácia correlacionando este a uma fala e um ensinamento de um líder importante em minha vida profissional, "Comunicação é uma via de mão dupla (E13).

Pode-se observar que na visão dos entrevistados, comunicação eficiente permite o alinhamento de processos. Saber delegar as tarefas e dar autonomia aos subordinados geram uma relação de confiança e a melhora da equipe como um

todo, possibilitando o envolvimento, a organização e a tomada de decisão de forma integrada, em que para os pesquisados fazer junto é fazer melhor.

Em síntese, constatou-se que das sete competências propostas para serem desenvolvidas no programa Crescer destacadas como desenvolvidas positivamente foram: agilidade na tomada de decisão, visão sistêmica e integrada do negócio, gestão e desenvolvimento de pessoas e comunicação eficaz

### **5.3 Relação entre suporte organizacional e transferência de conhecimentos aprendidos dos treinados**

A análise dos depoimentos dos entrevistados permitiu identificar que os principais fatores que caracterizam o suporte organizacional e a transferência de conhecimentos apreendidos estão associados a: apoio organizacional, estratégias para motivar o treinamento, aplicabilidade dos conhecimentos aprendidos no cotidiano de trabalho, prazos para realização do trabalho e uso de competências aprendidas.

No que se refere ao apoio organizacional para a aplicação dos conhecimentos apreendidos no treinamento, os entrevistados ressaltaram que isso sob a por responsabilidade exclusiva dos gestores treinados. O apoio organizacional foi percebido pela maioria dos pesquisados como insuficiente, principalmente com relação ao tempo, devido às atividades diárias e falta de estrutura da organização para prestar esse suporte. Esses pontos podem ser evidenciados nos relatos:

Com relação a isso, eu acho que facilitou muito a aplicabilidade. Mas eu acho que falta ainda estruturas dentro da empresa para que se possa aplicar e aprimorar o que foi aprendido. Em termos de estrutura organizacional eu diria que foi bem interessante, foi muito bem aplicado. Agora para o conceito de você aplicar no dia a dia, aí realmente eu acho que fica devendo. A estrutura organizacional do trabalho, do conhecimento, ela é ineficaz, mas a estrutura para a promoção do treinamento, ela está ok, esta interessante (E1).

Hoje eu vejo que a empresa investiu em treinamento com o programa. Crescer, com vários módulos, mas assim, eu tenho mais que aplicar ali dentro da organização a medida que é do possível. Eu não tenho mais um orçamento para fazer alguma coisa externa. Eu não tenho muito apoio da organização para aplicar o que não está, o que extrapola o nível interno. Por exemplo, o externo. Ah! Eu quero treinar minha equipe e eu sei que o crescer fala que treinamento é interessante, só que, muitas vezes, eu



preciso de um treinamento interno, eu não tenho verba. Ah! Eu preciso de fazer uma viagem e está muito restrito. Uma coisa que eu vejo muito também é o apoio, as vezes a gente pede o apoio, a gente pede até a oportunidade e a gente não tem esse retorno (E6).

Não foram o esperado. O programa se resumia à sala e a alguns e-mails trocados entre membros, às vezes, querendo resolver algum questionário feito para revisão do módulo seguinte. Não houve pós-programa. Isso fez e caindo interesse dos envolvidos (E9)

Ressaltar, na visão dos entrevistados, a falta de continuidade de investimentos para a efetividade do treinamento, tendo em vista a falta de organização do setor de Recursos Humanos. Não foi observado por eles um acompanhamento pós-programa, sendo o apoio percebido apenas no processo de treinamento.

Abbad e Sallorenzo (2001) explanam a relevância do apoio da supervisão no processo de treinamento, uma vez que novas habilidades podem não ser aplicadas no trabalho em razão da falta de suporte organizacional.

Ao analisar as estratégias utilizadas para motivar o treinamento, observou-se certa similaridade entre os entrevistados que afirmaram que existem estratégias de motivação e os que consideram não existir tais estratégias. Para os primeiros, a própria premissa de ser um treinamento voltado para a formação de sucessores já pode ser percebida como uma fonte de motivação, tendo em vista que ocorreu uma seleção dos participantes com potencial de sucessão, sendo observado como um reconhecimento ao bom trabalho prestado. Os últimos, evidenciaram apenas que foram convocados para participar do treinamento. Observou-se ainda que o volume de treinamentos gerou desmotivação, fato atribuído ao acúmulo das atividades diárias. Tais constatações podem ser observadas nos relatos de E2, E4, E11:

Foi divulgado os objetivos, e acho que a premissa de ser um treinamento voltado para a formação de sucessores é por si só uma grande motivação. Muitos verão neste treinamento uma ponte para um futuro melhor em suas carreiras. O RH também procurou apoio dos gerentes mais experientes para ajudar na divulgação do programa. A estrutura da área de T&D foi reforçada para melhor atendimento. A participações do Superintendente em parte do primeiro módulo também teve um significado importante no sentido de peso ao programa (E11).

Não lembro, não. Eu não lembro de ter visto estratégias para motivar treinamento, não. Que eu me lembre não. Eu lembro que desceu uma chuva de treinamentos. Todo mês você tinha que treinar e acabou sendo desmotivador, porque, às vezes você estava com seu trabalho todo lá enrolado e você terminava um treinamento, tinha a prática e depois já vinha outro treinamento, aquilo por um período foi um pouco desmotivador

entendeu? Acho que poderia ter uma dosagem menos rápida no processo ne, poderia ser um treinamento, seria até mais fácil de você assimilar também se fosse um pouco mais longa, acho que esse mês mesmo nós fizemos vários treinamentos (E4).

Eu não vi nenhuma. Eu sei que eu fiz esse treinamento porque existia o projeto crescer, a empresa tinha x tempo para poder trabalhar as competências, aí ela pegou a FGV e colocou a Luciana para fazer. Pra mim o negócio está assim claro, dessa forma, eu não vi nada, nada te motivando a estar lá não (E2).

Davis e Newstrom (2002) explanam que a motivação impulsiona a execução de um trabalho de alta qualidade. Trabalhadores motivados pela competência tendem a dominar o trabalho, realizam atividades com vista à resolução de problemas e empreendem esforços em prol de tarefas inovadoras.

Com relação ao fato de os conteúdos do treinamento estarem de acordo com os objetivos propostos pela empresa, a maioria dos entrevistados, o que representa 13 deles, respondeu de modo afirmativo. Para eles, a empresa preocupou-se em trabalhar no treinamento os pontos chaves que necessitavam de aprimoramento e mudanças. Os relatos ilustrativos evidenciam esse fator:

Sim. Hoje eu vejo que até os objetivos do treinamento estão até indo além do que os objetivos da organização. Exemplo: o modo de inovação, a gente falou a todo o momento em inovação e hoje a gente vê que esse ponto é um ponto muito fraco ainda na organização. Então, foi um conteúdo que foi muito além do que hoje está sendo aplicado na organização. E aí, assim, a gente vendo essa preocupação da organização se preocupar em inovar, né, até para se manter no mercado, para ser mais competitivo. Então um dos pontos que teve conteúdo que a gente ainda não aplica ou aplica com um nível muito menor da organização (E6).

Sim, A empresa busca que todos os colaboradores entendam o quão é fundamental o bom desempenho de todos para o seu crescimento. O ponto de partida é o conhecimento de sua estrutura, o que foi bem sabatinado no treinamento. Todos os participantes tiveram chances de expor suas dificuldades e conseqüentemente, mostrar aos demais que, às vezes, essas dificuldades são causadas por alguns setores presentes no treinamento (E12).

Logico! O conteúdo é perfeito, excelente. Apenas acho que não estão sendo explorados pela organização como deveria. Hoje eu me sinto na obrigação de por em prática com meu grupo o que estou aprendendo, o tanto que estou sendo melhor. Mas vejo também gestores sem a compreensão necessária para divulgar e chegar aos objetivos propostos (E10).

Na percepção dos entrevistados, a organização ateu-se aos conteúdos principais a serem trabalhados no treinamento, para melhorar os resultados organizacionais. No

entanto, não estão sendo explorados pela organização de forma eficiente, devido à falta de compreensão de alguns gestores, aliada à falta de apoio organizacional nesse processo. Como observa Milkovich (2000), o elo entre o treinamento e os objetivos é fundamental, sendo que todos os objetivos precisam ser expressos, levando em consideração uma atuação ou comportamento observável, e não apenas sinalizar o que os participantes aprenderam durante o tempo dedicado a treinamento.

A análise da aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos no cotidiano de trabalho, revela que os aspectos de maior recorrência estão relacionados a: gestão de pessoas, comunicação e equipe de trabalho. Os gestores entrevistados declararam que após o treinamento aperfeiçoaram a forma de gerenciar pessoas, a tomada de decisão e autonomia. A comunicação foi aprimorada e eles passaram a ouvir melhor a equipe de trabalho e a tratar os assuntos organizacionais com maior eficiência. Observaram, ainda, a importância do engajamento da equipe de trabalho, a delegação correta das atividades e a autonomia na realização das tarefas, o que pode ser evidenciado nos relatos de E7, E9, E10 e E14:

O cotidiano de trabalho. Eu achei interessante, porque eu passei a perceber talvez algumas coisas. Vou exemplificar mais na parte de comunicação que as vezes me incomodava um pouco, porque eu não conhecia bem talvez, qual que era o jeito de um ou outro da minha equipe. Então o pouco tempo que tive para aplicar eu entendo que eu consegui melhorar essa questão da comunicação e também do conhecimento dos profissionais que trabalhavam comigo (E7).

Ouvir mais equipe. Às vezes na vontade de acertar acabava não ouvindo membros da equipe e tomando decisões que influenciavam sobre todos, porém sentia após que muitos não se engajavam no projeto por não ter sido consultado, não ter participado das metas a serem alcançadas. Apresentação de ideias mais claras. (E9)

Me preocupo muito mais hoje em não tomar decisões sem consultar e escutar de partes o que pode vir a ser melhor. Nunca deixo de colocar meu ponto de vista, de mostrar a todos o porquê e onde precisamos chegar, coloco todas minhas ideias de forma clara e objetiva. Com isto, consigo engajamento para concluir minhas obrigações como gestor na busca do foco e resultado. Também no decorrer das tarefas posso adequar e melhorar a prática, isto tudo compartilhado com pares (E10).

Hoje, busco atuar mais no desenvolvimento das pessoas sob minha gestão, dando-lhes não as respostas prontas, mas ajudo os a encontra-las agindo como Coach. Trabalhar melhor o equilíbrio emocional e ansiedade (E14).

Bohlander *et al.* (2003) ressaltam que pessoas informadas, dirigidas para metas, disciplinadas e persistentes têm maior capacidade de compreender a relação entre o esforço desempenhado no treinamento e a melhor atuação no trabalho. É necessário que o treinado concorde com a necessidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades, mantendo o anseio em aprender à medida que o treinamento se desenvolva.

No que tange aos prazos para a realização do trabalho e ao uso de competências adquiridas, observou-se de forma predominante que os prazos são insuficientes para o amadurecimento das habilidades aprendidas. Para eles, os prazos são curtos e as atividades são realizadas em tempo inferior ao necessitado, comprometendo a qualidade do serviço. O cotidiano de trabalho exige que o processo decisório aconteça em escala e de maneira imediata, o que impede que algumas habilidades adquiridas sejam trabalhadas, possibilitando a perda de fatores importantes do treinamento. Os relatos a seguir evidenciam essa realidade:

Então, como eu acabei de comentar, começou a acontecer dos prazos estarem cada vez menores pra você realizar esses trabalhos e a forma de realiza-las não é compatível com o prazo que você tem para realizar. Então acaba que as coisas começam a ser atropeladas, né, porque você começa a ter que fazer uma coisa com uma velocidade muito grande e nem sempre a qualidade é colocada em questão. Então, eu acho que, realmente, o prazo para realização do trabalho ele não é suficiente. Eu entendo que tinha que ter uma melhoria, uma inovação, pra que a gente conseguisse juntar essas duas partes para o processo andar. Eu não consigo ver que o prazo ele seja muito pertinente não para a forma de trabalho que se tem hoje (E2).

Não. Às vezes, o corre-corre do dia a dia nos impede de trabalhar detalhadamente as habilidades adquiridas. Há instantes que tentamos incorporar em assuntos diários. Algumas vezes dá certo; outras, não. Pois precisaríamos de mais tempo para desenvolver, porém este tempo não nos é dado (E9).

O trabalho é sempre intenso e não dá para parar e ficar planejando a melhor maneira de se fazer as coisas. Vamos fazendo à medida do que vai chegando as atividades como prioridade. Isto não mudou em nada desde que o programa começou. Aliás, diria que este fenômeno só aumenta. Então, com ou sem tempo, aquilo que aprendi me ajuda na entrega dos trabalhos. Poderia ser melhor utilizado, mas não deixa ser útil (E11)

Pôde-se identificar a falta de apoio organizacional no gerenciamento das tarefas, uma vez que a maioria dos entrevistados afirmaram não possui tempo hábil para a realização das habilidades aprendidas. Desse modo, observa-se a importância do apoio organizacional no processo de aplicação dos conhecimentos no cotidiano de

trabalho. Corroborando os achados, Sallorenzo (2000) afirma que o suporte gerencial constitui-se em uma variável que exerce influência no o impacto do treinamento no longo prazo. Para a autora, variáveis psicossociais de apoio ao uso de novas habilidades no trabalho têm possuem influência relevante na eficiência do treinamento.

Em síntese, observou-se a falta de suporte organizacional no que diz respeito ao tempo para trabalhar as competências adquiridas, bem como a falta de suporte pós-treinamento. De outro lado, a empresa procurou reforçar aspectos como a gestão e o desenvolvimento de pessoas, comunicação eficaz e desempenho da equipe de trabalho, que contribuíram e vêm contribuindo para a fixação e o amadurecimento das competências previstas no programa Crescer.

#### **5.4 Impacto do treinamento no desenvolvimento de competências gerenciais**

No que tange ao impacto do treinamento no desenvolvimento de competências gerenciais, observou-se que os principais aspectos estão associados à utilização de maneira adequada dos meios de comunicação, aos desafios do trabalho após o treinamento, às orientações da chefia imediata e à qualidade do trabalho após o treinamento.

Com relação à utilização de maneira adequada dos meios de comunicação no trabalho após o treinamento, de forma predominante, os entrevistados responderam de forma afirmativa. Para eles, após o treinamento conseguem utilizar melhor as ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa de acordo com cada situação específica, como observado nos relatos ilustrativos:

Após o treinamento, eu acho que melhorou muito, né, a começar nessa questão da comunicação, porque você tanto se comunica por e-mail, por telefone ou pessoalmente, e você agora, com o conhecimento que você tem, você consegue se expressar melhor, você consegue identificar na pessoa também como você tem que chegar nela, como você tem que lidar com a situação. Conversar na questão até da influência, né, do tipo de pessoa que você está lidando ali... Então, mudou, sim, a forma de comunicação, de utilização dos meios, mais cuidadosa, escolhendo melhor as palavras, com os liderados, com os pais. Com os gerentes, com a diretoria eu nem digo tanto porque a gente não tinha tanto contato assim, mas eu acho que houve um ganho sim (E7).

Sim. Acho que houve uma melhoria. Como o processo de comunicação é uma via de mão dupla, o fato de ocorrer o mesmo treinamento com diversos gerentes ocorreu um nivelamento. Com isto, ao imitar um sinal, percebo que ele é melhor recebido. Venho abrindo espaço ainda maior para que a equipe se manifeste e que sejam parte integrante da formulação de soluções. Estou ouvindo mais o que a equipe tem a dizer (E11).

Sim. Os treinamentos trataram tópicos relevantes do nosso dia a dia. Dentre, a necessidade de uma comunicação eficaz dentro das organizações, busco ser assertiva nas informações, onde realizo cronograma de reuniões com equipes e registro através de pautas todos os assuntos tratados, realizando feedbacks, fazendo tudo acontecer de uma forma transparente, integrada e compartilhada (E16).

Os relatos permitiram perceber que a comunicação eficaz é fundamental para o bom desempenho do trabalho, proporciona maior segurança em tomada de decisão, possibilita o uso de *feedbacks* de maneira assertiva e permite a avaliação preventiva e o andamento dos objetivos e das ações, alinhando as ideias com as discussões em grupo.

Buscou-se analisar como os gestores enfrentam os desafios do trabalho após o treinamento. De forma predominante, os entrevistados declararam que o comprometimento com o trabalho permanece. No entanto, citaram fatores que agregaram de forma positiva o desempenho das atividades: sinergia entre as áreas, melhor administração de pessoal, tranquilidade, planejamento das atitudes, maior senso crítico, confiança e credibilidade e motivação da equipe de trabalho:

Com muita mais calma, com atitudes planejadas, com senso crítico mais apurado ouvindo ambos lados das questões e buscando entre ouvintes uma solução que possa ajudar a todos da equipe em dificuldade sair da mesma (E9).

Com mais tranquilidade, equilíbrio e segurança. Consigo passar tudo isso para todos no meu convívio, principalmente para os clientes. Após o treinamento, consigo direcionar as solicitações com mais eficiência, o que me proporciona um lapso temporal suficiente para tomar decisões importantes para o resultado (E12).

De maneira mais profissional, mais voltada ao entendimento das pessoas, com mais projetos de médio e longo prazo, com uma visão sistêmica de aplicação real no dia a dia, colocando outros departamentos da empresa em minhas reuniões para que as pessoas se sintam mais valorizadas e, ao mesmo tempo, valorizem mais nosso trabalho (E15).

Pôde-se perceber o desenvolvimento de competências gerenciais após o programa de treinamento. A esse respeito, cabe ressaltar que além do treinamento, que

possibilita o aprimoramento e a qualificação do indivíduo, capacitando-o para a realização de tarefas, inserem-se nesse contexto as competências que não visam apenas à capacidade de realização, englobando um conjunto maior de qualidades e atributos individuais. Dutra (2004) salienta que as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, permitindo o enfrentamento de novos desafios.

Boon e Van Der Klink (2006) analisam as competências sob outra ótica, argumentando que estas são fusões entre o treinamento e os determinantes para promover um bom trabalho. O treinamento está fortemente atrelado com a competência profissional que é observada em profissionais que praticam seu trabalho indo além das expectativas e tendo a proatividade como uma característica admirável (SNYDER; EBELING, 1992).

Com relação às orientações da chefia imediata após o treinamento, a maioria dos entrevistados declarou que as receberam com maior naturalidade, colocando em prática as demandas solicitadas compartilhando conhecimentos com a equipe. No entanto, declararam maior posicionamento e opiniões para o melhor desempenho do trabalho, conforme evidenciado nos relatos de E9, E10 e E12:

Com mais naturalidade, percebendo que a necessidade passada pelo gestor tem que ser compartilhada com todos os membros da equipe e buscamos uma solução para ajudar a solucionar conflitos ou problemas conquistados com tempo (E9).

Acredito que meu gestor sempre trabalha o bem comum da equipe. Por acreditar nisto, recebo com naturalidade e tento colocar em prática tudo aquilo que me é passado. Procuro compartilhar com todos da equipe para juntos, chegar e nos adaptar às orientações. Mas não deixo de discutir, não deixo de colocar minhas ideias, para, juntos, fazer o melhor e chegar nos resultados (E10).

Com naturalidade. Entendo que mudanças são necessárias. É claro que quando me solicitam opinar tento entender o objetivo e busco me posicionar olhando como um todo, sem individualismo. O mercado muda o tempo todo. Com a globalização impulsionada pela informatização, é preciso estar preparado para mudanças. Comportamento igual, resultado igual (E12)

No que tange à qualidade do trabalho dos gestores entrevistados após o treinamento, a maioria deles percebem mudanças positivas e significativas no desenvolvimento do trabalho. Foram apontados por eles maior conhecimento e auto-

confiança ao liderar e engajamento da equipe aos objetivos organizacionais. Observou-se, ainda, que os conhecimentos e as competências adquiridas facilitaram a solução de problemas do dia a dia e reforçaram o maior empenho para proporcionar um ambiente favorável que incentiva os liderados a terem o desejo de realizar as atividades de maneira diferente, possibilitando um diferencial competitivo para a organização, o que pode ser observado nos relatos ilustrativos:

A qualidade do meu trabalho melhorou, como eu falei, né. Acho que melhorou. Hoje eu tenho uma visão bem mais ampla sobre isso, sobre as responsabilidades como líder de um gestor e acredito que, assim que eu tiver uma oportunidade de aplicar esse conhecimento que eu tive, o meu trabalho vai crescer mais ainda ne. Então eu acho que esse programa foi de muita valia pra mim em questão de conhecimento, de autoconhecimento principalmente. Foi bastante vantajoso nessa parte (E7).

Como disse acima, acredito ser um gestor mais bem preparado. O treinamento me trouxe crescimento, aprendizado e melhoria. Trabalhar o mais e melhor de tudo que já fazia traz motivação e reconhecimento de pessoas que acreditam em mim. Consigo hoje relacionar melhor e ter minha equipe mais próxima de meus objetivos como o objetivo de todos (E10).

Com uma base de conhecimentos fortalecida, tudo passa a ser mais claro. Os obstáculos continuam a aparecer em um mesmo grau de dificuldades para serem solucionados, porém já posso perceber que, colocando em prática os conhecimentos adquiridos, o caminho para as soluções tem se tornado menos dolorosos e mais leves. Posso dizer também que a melhoria de qualidade no meu trabalho se é percebida pelo desempenho dos indicadores que estão sob minha gestão. Cada ação tomada é percebido que temos mais eficácia. (E16).

Ressalta-se que o processo de produção de resultados inicia-se no treinando, propagando-se para os grupos e estendendo-se para a organização. Desse modo, os achados corroboram aqueles que Freitas e Borges-Andrade (2004) encontraram de que para a maioria dos desempenhos individuais e organizacionais o impacto percebido do treinamento foi avaliado entre “bom” e “ótimo”. Os maiores impactos estão na melhoria da competência técnica em vários aspectos, e isso se reflete em resultados organizacionais significativos.

Em síntese, as principais contribuições do treinamento para o desenvolvimento das competências gerenciais e para a mudança no comportamento no cargo dos gestores foram: tranquilidade, planejamento das atitudes, senso crítico, confiança, credibilidade, engajamento e motivação da equipe de trabalho, conhecimento e autoconfiança ao liderar. De outro lado, o treinamento parece não ter contribuído



efetivamente para melhorar o desempenho dos gestores no que diz respeito ao seu desempenho quanto à capacidade de criar, inovar e transformar, sendo atribuída a esse fator a intensa rotina de trabalho.

No próximo capítulo, apresentam-se as considerações finais do estudo.

.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo descrever e analisar, na percepção dos gestores de uma organização em processo de sucessão, o impacto do programa de treinamento Crescer no desenvolvimento de competências gerenciais.

Com vista a atender ao objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se o método estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de 16 entrevistas semiestruturadas com gerentes que participaram do programa de treinamento analisado.

O programa Crescer, traçou o perfil de competências a serem desenvolvidas, sendo elas: visão sistêmica e integrada do negócio, capacidade de criar, inovar e transformar, agilidade na tomada de decisão, compromisso e foco nos resultados, compromisso com nossos clientes, gestão e desenvolvimento de pessoas e comunicação eficaz.

No que tange às competências mais desenvolvidas no programa analisado, destacaram-se: a agilidade na tomada de decisão, visão sistêmica e integrada do negócio, gestão e desenvolvimento de pessoas e comunicação eficaz.

Ressalta-se que os trabalhos e as dinâmicas em grupo possibilitaram o desenvolvimento de competências, uma vez que os conteúdos ministrados foram trabalhados na prática por meio do trabalho em grupo, em que os entrevistados puderam treinar como seria efetivamente a aplicação de tais conteúdos em seu cotidiano de trabalho.

Quanto aos aspectos importantes do treinamento para o aprimoramento das atividades diárias na Alimenta, a visão sistêmica da organização permitiu a interação entre os setores e os funcionários, auxiliando na solução de problemas diários e tornando o trabalho mais fluido.

No que se refere à comunicação, observou-se que a eficiência dos meios de comunicação permitiu o melhor desempenho do trabalho, a tomada de decisões precisas e o uso de *feedbacks* de maneira assertiva.

No tocante aos desafios do trabalho após o treinamento, identificou-se que o comprometimento com o trabalho permanece, contudo são agregadas ao cotidiano de trabalho competências que não visam apenas à capacidade de realização, englobando um conjunto maior de qualidades e atributos individuais que transferem para organização seu aprendizado, permitindo o enfrentamento de novos desafios.

Quanto à qualidade do trabalho dos gestores após o treinamento, observou-se que ocorreram mudanças positivas e significativas no desenvolvimento do trabalho, que os conhecimentos e as competências adquiridas facilitaram a solução de problemas do dia a dia e que melhorou o empenho, por proporcionar um ambiente favorável, que incentiva nos liderados o desejo de realizar as atividades de maneira diferenciada.

Identificou-se, contudo que o excesso de treinamentos em um período curto de tempo comprometeu a memorização de alguns conteúdos ministrados, devido ao excesso de demandas diárias, e que os prazos foram insuficientes para o amadurecimento das habilidades apreendidas. O cotidiano de trabalho exige que o processo decisório aconteça em escala e de maneira imediata, o que impede o desenvolvimento efetivo de competências como a capacidade de criar, inovar e transformar, possibilitando a perda de fatores importantes do treinamento. Observou-se, ainda a falta de suporte organizacional no que se refere ao tempo para trabalhar as competências apreendidas, bem como de suporte pós-treinamento.

Nota-se que o treinamento foi bem preparado e que os conteúdos estiveram de acordo com os objetivos organizacionais. Entretanto, poderiam ser mais bem explorados pela organização de forma eficiente, sendo necessário o apoio organizacional nesse processo.

Mesmo diante da falta de apoio organizacional, os entrevistados afirmaram passaram a aplicar no cotidiano de trabalho habilidades apreendidas, sendo que os

aspectos relacionados a gestão de pessoas, comunicação e organização da equipe de trabalho foram evidenciados de forma predominante.

## **6.2 Contribuições da pesquisa**

Dentre as principais contribuições deste estudo para o ambiente acadêmico, destaca-se o auxílio em preencher a lacuna de estudos que expressem a percepção do treinamento envolvendo o desenvolvimento e a aplicação de competências aprendidas, na percepção dos gestores treinados.

Na ótica organizacional, este estudo oferece por meio de um documento conciso, amparado por bibliografia atualizada e consistente, que retrata o impacto do programa de treinamento analisado no desenvolvimento de competências gerenciais, constituindo-se, desse modo, em um importante material para que o programa de treinamento seja analisado e repensado. Ressalta-se a importância para as organizações de que seus funcionários sejam competentes, transformando suas qualificações em resultados preciosos.

## **6.3 Limitações e sugestões para futuros estudos**

Em relação às limitações encontradas para a realização desta pesquisa, destaca-se, principalmente, o escopo da pesquisa, que se restringiu a estudar um único programa de treinamento, não podendo seus resultados servirem para possíveis generalizações. Ressalta-se, ainda, a dificuldade de disponibilidade dos entrevistados em conceder as entrevistas, tendo em vista as restrições de sua agenda de trabalho.

Sugere-se para a realização de estudos futuros o estudo da cultura da organização como complemento ao estudo, devido à possibilidade de compreensão de atitudes e comportamentos dos gestores pesquisados, o que permitiria, o desenho do perfil dos entrevistados, com vista à identificação de possíveis *gaps entre* o desempenho real e o esperado. Sugere-se ainda a realização de estudos sobre programas de treinamento orientados para o objetivo de analisar o desenvolvimento de competências gerenciais, sucitando comparações e possíveis generalizações.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. *et al.* Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, G.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Porto Alegre: Artmed, p. 127-146, 2012a.
- ABBAD, G. S. Planejamento Instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 289-321.
- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J. E, BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004
- ABBAD, G. S.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.
- 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, p. 33-45, 2001.
- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 1999.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review Psychology**, Palo Alto, v.60, n.1, p.451-474, 2009.
- ALLIGER, G. M.; JANAK, E. A. Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. **Personnel Psychology**, v.42, p.331-342. 1989. Disponível em:< <http://eric.ed.gov/?id=EJ398742>>. Acesso em 02 jun.2016
- ALVAREZ, K., SALAS, E., GAROFANO, C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Human Resource Development Review**, v.3, n.4, p. 385-416. 2004
- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010
- ARAÚJO, P. C. D. **Competências gerenciais, essenciais requeridas e praticadas pelos gestores: estudo em empresas do polo industrial de Manaus – Amazonas**. 2014. 216 p. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: ed. UFMG, 2001.

BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. Transfer of training: a review and directions for future research. Em SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Ed.: Saraiva, 2003

BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. Transfer of training: A review and directions for future research. **Personnel Psychology**, v. 41, p. 63-105, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2009.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.E ABBAD, G L. MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. 2006.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLUME, B. D.; FORD, J. K.; BALDWIN, T. T.; HUANG, J. L. 'Transfer of training: a meta-analytic review', **Journal of Management**, v. 39, p.1065–105, 2010.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, n. 7 (número especial), p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p. 112-125.1996. Disponível em:< <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1123>>. Acesso em 10 jun. 2016.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOYATZIS, R. E. The competent manager: a model for effective performance. **New York: John Wiley & Sons**, 1982.

BRADAO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 47, n. 4, dez. 2012. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a02v47n4.pdf>> . Acesso em: 20 jun 2016.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n.2, p. 396-423, 2011

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

COATTO, A.; TRALDI, M. C. Competências gerenciais do enfermeiro na atenção primária. **Redalyc**, v. 8, n. 52, p. 180-186, 2011.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRIFE, E. J. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVIDOFF, L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 115, n. 1, p. 139-54, mar. 2002.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a06.pdf>>. Acesso em 22 jun.2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FRANKE, A. C.; CABRAL, P. M. F.; ENZWEILER, K. Gestão de competências: um estudo sobre a percepção dos representantes farmacêuticos do rio grande do sul. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, v. 4, n. 2., p. 37-50Jul./Dez. 2015

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Os efeitos do treinamento no desempenho individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44 n.3, p. 44-56. 2004. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a05.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações e Sociedade**, v. 19, n. 63, 2012.

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

JUNIOR, F.A.C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 16, n.2, p. 111-120, maio/ago.2011,

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

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs: The Four Levels**, Berrett-Koehler, 1993

KLEIN, A. L. Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. **Compensation and Benefits Review**, n. 28, p. 31-37, 1996.

KLEIN, M. **Obras completas de Melanie Klein**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.4, p. 77-96, 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LEDFORD JÚNIOR, G. E. Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. **Compensation & Benefits Review**, v. 27, n. 4, p. 56, July/Aug. 1995.

LIMA, S. V. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades de treinamento. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre - RS, v. 1, pp. 199-215, 2006.



LOIOLA, Elisabeth; PEREIRA, Marcos E. ; GONDIM, Sonia Maria Guedes. Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 18, p. 91-104, 2011.

MAGALHÃES, Ana Medeiros. **Impacto do treinamento no desenvolvimento de competências**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, UFMG, Belo Horizonte, 2004.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.

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: EnAnpad, 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD 2006.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MORIGI, V. J.; PAVAN, C.; TOMAZ JÚNIOR. Tecnologias de Informação e Comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 117-125, jan./abr. 2004

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação profissional. In: J BORGES-ANDRADE, J. E, ABBAD, G. S.; MOURÃO, L (Orgs) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 41-64). Porto Alegre: Artmed. 2006.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York, Wiley. 1984.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M.; KLEIN, H. J. Learning in the twenty-first-century workplace. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, p. 245-275, 2014.

ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais**: noções e processos de desenvolvimento. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.

PILATI, R.; ABBAD, G. da S. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.21 n. 1. 2004.

RUAS, R. L. **A Noção de Competência**: uma revisão. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L. et al. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-55.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. The science of training: a decade of progress. **Annual Review Psychology**, Palo Alto, v.52, n.1, p.471-499, 2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: Analisando e Comparando Modelos de Predição**. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SANTOS, J.R.V.S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração - RAM**, São Paulo, v.46, n.3, p.305-318, jul./set. 2011.

SCKIVEN, M. Perspectivas e procedimentos de avaliação. In: BASTOS, L.; PAIXÃO, L. (orgs). **Avaliação Educacional**. Petrópolis: Vozes, 1978.

SILVA, A. G. **Treinamento como forma de alcançar a excelência no serviço público**. Teresina, 2008. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2016

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Org.). **Psychological management of individual performance**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2002. p.03-25

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, New Jersey, v.19, p.249-289, Jan. 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. **New York: John Wiley & Sons**, 1993.

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

THOMAZ JÚNIOR, A. O mundo do trabalho e as transformações territoriais: os limites da 'leitura' geográfica. **Revista pegada**, v. 12, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/viewArticle/917>>. Acesso em 20 jun. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, A. L.O. M. *et al.* Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. **Revista de administração de empresas**. v. 55, n. 2, p. 188-201, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v.35, p. 519-551, Jan. 1984.

YIN, R. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Sexo:  
Idade:  
Estado civil:  
Filhos:  
Grau de escolaridade:  
Tempo na função:  
Tempo na empresa:

#### **Competências relevantes dos gestores treinadas;**

- 1) Qual foi o motivo que o levou a realizar o treinamento?
- 2) Como você avalia sua memorização dos conteúdos ministrados no treinamento?
- 3) Quais foram as principais características do treinamento que ajudaram no desenvolvimento de suas competências?
- 4) Quais foram os aspectos mais importantes do treinamento para o aprimoramento de suas atividades diárias na empresa?
- 5) Comente sobre o principal aprendizado do treinamento

#### **Relação entre suporte organizacional e transferência de conhecimentos apreendidos dos treinados para seu trabalho;**

- 6) Comente sobre o apoio organizacional para a aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos no treinamento.
- 7) Foram utilizadas estratégias para motivar o treinamento?
- 8) Você considera que os conteúdos do treinamento estavam de acordo com os objetivos propostos pela empresa?
- 9) Comente sobre a aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos em seu cotidiano de trabalho.
- 10) Você considera que possui tempo suficiente em seu trabalho para aplicar as possíveis habilidades adquiridas? Comente

11) Comente sobre os prazos para realização do trabalho e o uso de habilidades apreendidas

### **Impacto do treinamento para o desenvolvimento de competências gerenciais**

12) Comente sobre a aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos em seu cotidiano de trabalho.

13) Após o treinamento, você considera que utiliza de maneira mais adequada os meios de comunicação no seu trabalho? Explique.

14) Após o treinamento, como você enfrenta os desafios do seu trabalho?

15) Após o treinamento, como você reage às mudanças organizacionais?

16) Após o treinamento, como você recebe as orientações de sua chefia imediata?

17) Como você avalia a motivação no trabalho após o treinamento?

18) Como você avalia a qualidade do seu trabalho após o treinamento?