

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

SHANA BALDISSERA

**EFICÁCIA DE TREINAMENTO DA ÁREA DE VENDAS DE UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO**

CURITIBA

2019

SHANA BALDISSERA

**EFICÁCIA DE TREINAMENTO DA ÁREA DE VENDAS DE UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Cooperativas da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer

CURITIBA

2019

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB – 9/1118



B177e Baldissera, Shana
2019 Shana Baldissera ; orientador: Alex Sandro Quadros Weymer. – 2019.
104 f. ; il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2019
Bibliografia: f. 94-102

1. Cooperativas - Administração. 2. Pessoal - Treinamento. 3. Cooperativas
de crédito. I. Weymer, Alex Sandro Quadros. II. Pontifícia Universidade
Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas.
III. Título.

CDD 20 ed. – 658.047



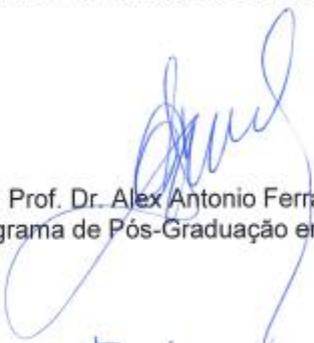
TERMO DE APROVAÇÃO

EFICÁCIA DE TREINAMENTO DA ÁREA DE VENDAS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Por

Shana Baldissera

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Orientador



Profa. Dra. Leila Andressa Dissenha
Examinadora



Prof. Dr. Simone Cristina Ramos
Examinadora

*Dedico esse trabalho a minha família: meu
marido Edson Tarcísio Cruz e minha
filha Julia Baldissera Cruz, que me
apoiaram muito nesta jornada.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem a colaboração e participação de inúmeras pessoas, especiais:

Meus pais, que me deram a vida e com seus valores me apresentaram o verdadeiro sentido de humanidade, persistência e perseverança.

Meu esposo Edson, que sempre me encorajou, estando do meu lado em todos os momentos de nervosismo, ausência, angústia. Pelo amor e parceria de sempre, que possibilitaram a conclusão deste estudo.

Andrea Giroto, líder que me possibilitou o ingresso no mestrado e acreditou em meu potencial.

Presidente Maura Carrara e diretoria do Sicredi Nossa Terra, pela liberação, disponibilidade e acesso aos dados necessários a conclusão deste trabalho.

Meu orientador, Dr. Alex Weymer, pelo incentivo, “puxões de orelha”, firmeza, paciência, conhecimento e dedicação em me mostrar o caminho.

E, demais professores do Mestrado em Gestão de Cooperativas da PUCPR pelo conhecimento repassado durante o curso.

RESUMO

Objetivo: Identificar a eficácia de um treinamento da área de vendas de uma cooperativa de crédito, que foi aplicado a três turmas atingindo toda base negocial da cooperativa. **Breve contexto:** Por sua natureza singular, uma cooperativa de crédito necessita de um quadro funcional em constante desenvolvimento e em sintonia com as demandas dos seus associados, isso pode ser considerado um diferencial competitivo. Para isso, é necessário avaliar se os investimentos feitos no desenvolvimento das equipes estão sendo revertidos em negócios, então a importância de identificar a eficácia de treinamento. **Método:** No delineamento desta pesquisa foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas que proporcionaram maior confiabilidade a partir da triangulação dos dados. Na parte quantitativa, com o auxílio dos softwares *Microsoft Excel*, *Statistical Package for Social Sciences® (SPSS)*, foi realizada a estatística descritiva, análise fatorial e exploratória dos dados coletados a partir de entrevistas com 78 participantes do treinamento de vendas, público total da área negocial da cooperativa. Na parte qualitativa, os respondentes foram definidos a partir do critério intencional de escolha (Maxwell, 2005), que foram os gestores dos participantes do processo de treinamento, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os mesmos. **Fundamentação Teórica:** Como fundamentação teórica, utilizou-se especialmente a abordagem de Borges-Andrade (2002) e Pilati e Abbad (2005) acerca do Impacto do treinamento no trabalho e Spector (2010), Gil (2011) e George (2003) como base de eficácia de treinamento. **Resultados:** Os resultados após a triangulação, unindo os dados quantitativos, qualitativos e percepções da pesquisadora identificou que o treinamento de vendas, aplicado na cooperativa Sicredi Nossa Terra a equipe de vendas, possui um elevado nível de eficácia, não somente na percepção dos treinandos, cujos dados quantitativos mostraram uma alta eficácia e aumento no comprometimento dos participantes do treinamento, no que tange a ampliação dos conhecimentos e aplicação destes no dia a dia, mas também nos dados qualitativos que permitiram verificar que todas as categorias de análise possuem forte vínculo ou ligação, na medida em que complementaram uma a outra e apareceram nas respostas dos gestores como suplementação das percepções desencadeadas. **Implicações Gerenciais:** Constata-se que a Sicredi Nossa Terra está comprometida com a educação e desenvolvimento de seus colaboradores, estimula e apoia o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de preparar, desenvolver e buscar a melhoria contínua. Tudo isso contribui para um melhor desempenho operacional e aumento de suas vantagens competitivas. Estas constatações instigam a melhorar ainda mais o processo de levantamento de necessidades de treinamento da equipe, de maneira a incluir os gestores mais efetivamente no processo de identificação de competências necessárias as rotinas dos colaboradores e levantamento dos treinamentos que possam auxiliar o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Educação corporativa. Cooperativa de crédito. Impacto de treinamento no trabalho. Eficácia de treinamento. Avaliação de treinamento.

ABSTRACT

Objective: To identify the effectiveness of a credit union sales area training that was applied to three classes reaching the cooperative's entire business base. **Brief context:** Due to its unique nature, a credit union needs a staff that is constantly developing and in line with the demands of its members. This can be considered a competitive differential. For this, it is necessary to assess whether investments made in team development are being reversed in business, then the importance of identifying training effectiveness. **Method:** The design of this research used quantitative and qualitative techniques that provided greater reliability from the triangulation of data. In the quantitative part, with the help of Microsoft Excel software, Statistical Package for Social Sciences® (SPSS), descriptive statistics, factorial and exploratory analysis of data collected from interviews with 78 sales training participants, total public of the business area of the cooperative. In the qualitative part, the respondents were defined based on the intentional criterion of choice (Maxwell, 2005), which were the managers of the participants of the training process. A semi-structured interview was conducted with them. **Theoretical Rationale:** As a theoretical foundation, the approach of Borges-Andrade (2002) and Pilati and Abbad (2005) on the impact of training at work was used, and Spector (2010), Gil (2011) and George (2003) as basis of training effectiveness. **Results:** The results after the triangulation, joining the researcher's quantitative, qualitative data and perceptions, identified that the sales training applied at the Sicredi Nossa Terra sales team cooperative has a high level of effectiveness, not only in the trainees' perception, whose quantitative data showed a high efficacy and increase in the commitment of the training participants, regarding the broadening of knowledge and application of them on a daily basis, but also in the qualitative data that allowed to verify that all analysis categories have a strong bond or connection. , as they complemented each other and appeared in managers' responses as a supplement to their triggered perceptions. **Management Implications:** Sicredi Nossa Terra is committed to the education and development of its employees, stimulates and supports the continuous development of people as a way of preparing, developing and seeking continuous improvement. All of this contributes to better operational performance and increased competitive advantage. These findings urge to further improve the team's training needs assessment process to include managers more effectively in the process of identifying skills needed by employees' routines and training that may assist their development.

Keywords: Corporate education. Credit cooperative. Impact of training at work. Training effectiveness. Training evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	22
Figura 2 - Estratégia e competências	26
Figura 3 - Níveis das ações organizacionais	29
Figura 4 - Modelo conceitual do impacto de treinamento no trabalho	38
Figura 5 - Representação adaptada dos componentes da versão reduzida do Modelo IMPACT	53
Figura 6 - Níveis de formação que compõem a educação corporativa	62
Figura 7 - Network das categorias elencadas	85
Figura 8 - Nuvem de palavras	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variância das componentes	74
Gráfico 2 - Box-Plot	77
Gráfico 3 - Medidas de discriminação	78
Gráfico 4 - Gráfico de conjunto de categorias	78
Gráfico 5 - Porcentagem acumulativa	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Proposta racionalista <i>versus</i> relativista	24
Quadro 2 - Definições de variáveis de suporte.....	37
Quadro 3 - Resumos das pesquisas nacionais sobre avaliação de treinamento	45
Quadro 4 - Resumos das pesquisas estrangeiras sobre avaliação de treinamento..	46
Quadro 5 - Regras relativas ao pagamento dos cursos e certificações	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos respondentes por cargo	70
Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por gênero	70
Tabela 3 - Distribuição dos respondentes por idade	70
Tabela 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de cooperativa.....	70
Tabela 5 - Distribuição dos respondentes por estado de atuação da cooperativa	70
Tabela 6 - Matriz de correlações	71
Tabela 7 - Variância total explicada	72
Tabela 8 - Comunalidades	73
Tabela 9 - Teste de KMO e Bartlett.....	73
Tabela 10 - Matriz de componente rotativa ^a	74
Tabela 11 - Respondentes e % Univariado	75
Tabela 12 - Medidas de discriminação	79
Tabela 13 - Medidas de discriminação	80
Tabela 14 - Entrevistados X incidência dos códigos	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	19
2.1 COMPETÊNCIAS E A APRENDIZAGEM	19
2.1.1 Competências individuais	21
2.1.2 Competências de gestão	23
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	26
2.3 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	31
2.3.1 Conceitos de transparência e de suporte	35
2.3.2 Impacto de treinamento no trabalho	38
2.3.3 Mensuração de eficácia de treinamento	41
2.3.4 Pesquisa sobre avaliação de treinamentos	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	48
3.1 TIPO/ABORDAGEM DE PESQUISA	48
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	48
3.3 POPULAÇÃO: PÚBLICO-ALVO DOS TREINAMENTOS.....	50
3.4 MODELO INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO – IMPACT	51
3.4.1 Escala de impacto do treinamento no trabalho	53
3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	54
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	54
4 ANÁLISE DE DADOS	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS.....	69
4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	71
4.2.1 Fator: impacto do treinamento no trabalho	79
4.2.2 Fator: eficácia	80
4.2.3 Fator: comprometimento no trabalho	80
4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	81

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DA TRIANGULAÇÃO.....	87
4.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	90
5 CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO	104
APÊNDICE 2 - CÓDIGOS.....	105

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas buscam um capital humano que corresponda às suas necessidades de entrega, tendo um ambiente organizacional cada vez mais competitivo e repleto de novas tecnologias. Assim, as organizações investem no desenvolvimento das pessoas, buscando capacitá-las, motivá-las e retê-las na organização.

Esse contexto também está sendo aplicado nas cooperativas de crédito, que investem em políticas de recursos humanos, ao mesmo tempo que precisam administrar desafios próprios de seu tipo societário. Para compreender esse contexto, é necessário destacar algumas das características de uma sociedade cooperativa, por ser estas bastante peculiares.

As cooperativas crédito são grupos de indivíduos que voluntariamente organizam-se para fornecer a si próprios e a outros, produtos e serviços por meio do controle democrático e de benefícios mútuos compartilhados (Birchall, 1997). Essas organizações encorajam processos democráticos de tomada de decisão, desenvolvimento de liderança e educação (USDA, 2002). Diferente do Banco, as cooperativas de crédito possuem o foco na sociedade de pessoas e não de capital.

As principais diferenças entre uma cooperativa de crédito e um banco são a gestão democrática, a estrutura de governança, a cultura organizacional e o relacionamento com o cooperado. Os associados, são envolvidos nas decisões estratégicas de investimento e desenvolvimento de uma cooperativa de crédito. Um dos principais desafios do modelo de gestão das cooperativas reside, justamente, na busca consenso (Irion, 1997).

Nesta conjuntura, é imprescindível que os colaboradores entendam a importância do relacionamento com o cooperado. Pois, o associado é ao mesmo tempo, usuário e dono do negócio, assim como o colaborador. Nesta trama de relacionamento, os colaboradores precisam administrar as oscilações que permeiam esta situação dúbia, buscando equilíbrio de interesses entre os associados e a cooperativa. Nesse âmbito, um setor do RH que vem ganhando destaque é o de treinamento e desenvolvimento (T&D), onde, de acordo com Carvalho, Nascimento & Serafim (2012), é aqui que o funcionário tem a oportunidade de mostrar que é capaz de responder ou não às expectativas da organização, pois, estando ela inserida em um meio dinâmico, é fundamental que os colaboradores reciclem seus conhecimentos

e desenvolvam novos em prol da rápida resposta as mudanças ocorridas no seu ambiente de atuação.

Em um enfoque multidisciplinar, dada as múltiplas interações humanas com os seus grupos de referência (lar, escola e trabalho, dentre outros), o treinamento caracteriza-se como um meio de educação voltado para o trabalho, pois seu intuito consiste em preparar o indivíduo para o desempenho funcional pleno. Além disso, o treinamento se interliga à educação, uma vez que treinar implica despertar aptidões e capacidades latentes, configurando-se, assim, como um dos recursos para o desenvolvimento pessoal (Carvalho et al., 2012).

Para Boog e Boog (2007), independentemente do setor de atuação, o mercado está exigindo competências diferenciadoras a nível individual e corporativo, pois há a demanda por novas posturas, formas de desenvolver negócios e resolver problemas. Para os autores, desenvolver essas competências é um desafio a ser enfrentado pelas organizações, sendo possível, por meio de políticas de recursos humanos que auxiliem o aprimoramento contínuo das mesmas, visando enfrentar um cenário de constantes transformações e buscando conquistar a qualidade nos serviços prestados.

Silva e Junior (2011) complementam que as atividades de treinamento e desenvolvimento em uma organização são vitais, para que estas sustentem-se no mercado competitivo em que se encontram. Segundo os autores, os treinamentos aceleram o processo de desenvolvimento de novas competências, garantindo a qualificação profissional ao longo do tempo.

Neste sentido, oportunizar treinamentos de qualidade é o desafio de uma cooperativa de crédito, pois o desenvolvimento constante dos colaboradores auxiliará, não somente na busca de melhores resultados, mas também, na gestão de conflitos entre cooperativa e associados. Os desenvolvimentos proporcionados aos colaboradores, são subsidiados pelo SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social) ou por recursos próprios da cooperativa. Assim, é muito importante mensurar o resultado do desenvolvimento das pessoas, justificando os investimentos feitos.

A mensuração desse trabalho, está centrada na eficácia do treinamento de vendas realizado na cooperativa de crédito Sicredi Nossa Terra, aos colaboradores da área comercial.

Existem diferentes maneiras de aprender, é consenso que o treinamento é uma delas, sendo utilizado frequentemente em instituições organizacionais como ações estratégicas que influenciam e são influenciadas pelas diretrizes da cooperativa. As organizações que apresentam melhor desempenho em fatores como qualidade de produtos, desenvolvimento de novos produtos, habilidade de atrair e reter talentos e satisfação do cliente, também são as organizações que mais investem em programas de treinamento e desenvolvimento de equipes (Harel & Tzafrir, 1999).

A eficácia de um treinamento, só poderá ser determinada a partir do momento que este for avaliado e o resultado seja satisfatório. Ou seja, o conceito de eficácia de treinamento no trabalho está ligado ao desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e comportamentos que são desenvolvidos nos participantes, e principalmente na aplicabilidade dos assuntos apresentados na resolução de problemas nas rotinas, sejam elas técnicas ou comportamentais.

Neste sentido, faz parte da estratégia da cooperativa Sicredi Nossa Terra buscar treinamentos que desenvolvam as competências técnicas e comportamentais esperadas nos funcionários, para que estes atinjam o resultado programado. Elencar treinamentos que sejam alinhados com a estratégia da cooperativa é hoje uma necessidade para além de qualificar adequadamente os colaboradores, diminuir custos e ser assertivo no desenvolvimento das equipes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O debate acerca da importância da Gestão de Pessoas no ambiente empresarial interno remete à lembrança de que são envolvidos dentro desse processo cada integrante da empresa, do dono ao empregado, e que devem ser trabalhados os interesses e objetivos de ambos os lados em uma via de mão dupla, para que se alcance o crescimento, a produtividade, a concorrência no mercado, a redução de custos, e por outro lado a melhoria das condições de trabalho, aumento salarial real, garantia de segurança no trabalho, ascensão de carreira, motivação, qualidade de vida no trabalho, entre outros interesses.

A Análise de Necessidades de Treinamento – ANT é responsável por fazer a conexão entre as ações de TD&E com os objetivos organizacionais, indicando as competências a serem treinadas e quais pessoas devem ser capacitadas. O Planejamento e Execução visam à conversão da ANT em ações para suprir os *gaps*

existentes na organização. A Avaliação de Treinamento faz uma análise de todo o processo de TD&E e resultados alcançados, assim como os impactos da aprendizagem no desempenho e retroalimentação para aperfeiçoamento do sistema (Silva, 2010).

O subsistema de avaliação, que é o foco desse trabalho, coleta informações para conhecimento e correção de possíveis falhas, sendo “responsável pelo provimento de informações avaliatórias ou retroalimentações que garantem o aperfeiçoamento contínuo do sistema Treinamento” (Pantoja, Lima & Borges-Andrade, 2001, p. 47).

De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2011), esse subsistema fornece informações sistemáticas sobre as lacunas existentes, tanto na aprendizagem dos indivíduos como no desempenho dos instrutores, identifica falhas no planejamento, indica se o treinamento foi positivo quanto à aplicabilidade e utilidade para os indivíduos e organizações; informa sobre a transferência de competências para o trabalho ou na vida profissional dos indivíduos e também os aspectos facilitadores ou que dificultam este processo.

Nesse sentido, este trabalho tem como problemática:

Qual a eficácia de um treinamento da área de vendas em uma cooperativa de crédito?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a eficácia de um treinamento da área de vendas de uma cooperativa de crédito, que foi aplicado a três turmas atingindo toda base negocial da cooperativa.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar a percepção dos gestores sobre a eficácia de treinamento;
2. Apresentar as políticas de treinamento e desenvolvimento da cooperativa;
3. Analisar a relação entre as percepções dos treinandos, gestores e políticas organizacionais de treinamento.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Na área de treinamento e desenvolvimento – T&D, os estudos envolvendo a eficácia do treinamento no trabalho são relativamente recentes. A dificuldade em encontrar referencial teórico sobre eficácia de treinamento, tanto em artigos nacionais quanto internacionais foram uma constante. A importância da pesquisa científica, para comprovar ou negar crenças organizacionais é inegável, mesmo em temas onde há uma abundância de estudos.

Partindo de pesquisas que originaram aos conceitos de impacto do treinamento no trabalho, e mensuração de eficácia de treinamento, há diversas possibilidades de aprofundamento que podem direcionar a tomada de decisão das organizações. As relações entre as categorias de análise podem trazer maior transparência para as iniciativas e ações voltadas ao capital humano.

A construção de conhecimento, na visão do cooperativismo de crédito é pouco explorada. Sabendo que as cooperativas possuem uma governança diferenciada devido sua natureza societária, percebe-se que as pesquisas em várias áreas do conhecimento, são raras. Estas carências, estendem-se também, ao tema proposto nesta pesquisa, eficácia de treinamento, embora perceba-se uma receptividade das cooperativas de crédito e as mesmas estarem em crescente crescimento.

Devido direcionamento legal, as sociedades cooperativas precisam destinar 2,5% (dois e meio por cento) de sua contribuição sobre a folha de pagamento dos empregados para o SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, cuja arrecadação é fiscalizada pela Receita Federal do Brasil. O SESCOOP/PR é um serviço social autônomo, voltado para o treinamento profissional, pesquisa, assistência técnica, consultoria e assistência social (Ocepar, 2018). Parte deste valor, retorna às cooperativas para que elas invistam em desenvolvimento de equipes.

A lei 5764/71, obriga também, as cooperativas de crédito a destinarem no mínimo 5% (cinco por cento) de seu resultado líquido para o FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e aos empregados da Cooperativa.

Além destas duas verbas, as cooperativas investem também, recursos próprios no desenvolvimento de equipes.

Devido sua estrutura de governança, uma cooperativa de crédito, necessita envolver o associado na tomada de decisão. Assim, todos os investimentos realizados pela cooperativa de crédito Sicredi Nossa Terra, devem ser justificados e assertivos, sendo estes submetidos a validação de seu quadro social, nas assembleias realizadas anualmente para prestação de contas e direcionamento de verbas.

Desta forma, o estudo acerca da eficácia do treinamento de vendas, na cooperativa de crédito é de suma importância para justificar a verba disponibilizada para o desenvolvimento deste segmento de colaboradores, que visam ampliar os resultados organizacionais da cooperativa, por meio do crescimento de vendas e consequentemente resultado líquido.

Entendendo que a pesquisa científica é escassa e de demasiada necessidade às sociedades cooperativas, principalmente por oportunizarem compreensão de elementos comportamentais que estão evidenciados no treinamento e assim, poder auxiliar os gestores na tomada de decisões. Os gestores de uma cooperativa de crédito, são os responsáveis em repassar as informações que os associados recebem e precisam ser transparentes e assertivos nas palavras dirigidas a eles.

A presente pesquisa, visa identificar a eficácia de treinamento da área de vendas de uma cooperativa de crédito, sabendo que este indicador atrelado a estratégia pode proporcionar uma percepção mais clara das necessidades de desenvolvimento de equipe e principalmente entender se os investimentos feitos foram assertivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Alguns conceitos são importantes para entendermos o significado da eficácia de um treinamento. Entender quais as competências necessárias a cada colaborador, assim como de que maneira essa aprendizagem acontece e quais os treinamentos ou métodos que as desenvolverão, são premissas para entendermos a eficácia de um treinamento.

Assim, o início do referencial fala de competências, de aprendizagens e suas diferentes apresentações: individuais, coletivas. Para então falar de eficácia e impacto de treinamento no local de trabalho.

2.1 COMPETÊNCIAS E A APRENDIZAGEM

O conceito de competência dominou a literatura de gestão estratégica nos anos 1990, que enfatizava o conceito de “*core competence*” como um recurso organizacional chave que pode ser explorado para ganhar vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (1995) definiram “*core competence*” como aprendizado coletivo na organização, especificamente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias.

A ideia de competência, surgiu muito antes da década de 90, por meio da chamada visão da empresa baseada em recursos – VBR, conforme Fernandes (2006, p. 29), que cita o livro *Theory of the grow of the firm*, de Edith Penrose, em 1959, como pioneira nesse tema, abordando as potencialidades e os recursos sob controle da organização e como esses recursos são articulados e utilizados, gerando vantagem competitiva.

Do ponto de vista da VBR, sustentar uma vantagem competitiva é vista como os recursos internos podem agregar valor, são únicos e raros e como são difíceis de ser copiados pelos competidores e não substituídos facilmente (Capelli & Crocker-Hefter, 1996, Ellestrom, 1992, Foss & Knudsen, 1996).

A virtude desta teoria está no fato de reconhecer a complexa inter-relação entre pessoas, habilidades e tecnologias que direcionam a performance da organização e destaca a importância do aprendizado como dependência na sua evolução (Scarborough, 1998).

McClelland (1973) iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. No entendimento deste autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (Mirabile, 1997).

Ao reanalisar os dados de estudos sobre as competências gerenciais, Boyatzis (1982), identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (Spencer & Spencer, 1993, Mclagan, 1996, Mirabile, 1997).

Para Fleury e Fleury (2001), nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (*as core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

É paradoxal que, enquanto os estrategistas de gerenciamento enfatizassem as competências que são únicas e específicas da firma, a literatura sobre HRD estava mais preocupada com o desenvolvimento de competências genéricas altamente transferíveis que são requeridas para a maioria dos empregos ou ocupações específicas ou cargos (Lévy-Leboyer, 1996, Stasz, 1997).

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém, de acordo com Fleury e Fleury (2001).

De maneira similar, Fernandes e Comini (2008) verificaram que a maior parte dos modelos de competências empregados em uma amostra de organizações brasileiras baseava-se em competências individuais, sem incluir a dimensão coletiva em suas estruturas de gestão de pessoas.

As competências organizacionais são descritas por Fernandes (2013) como o nível de prontidão de uma organização para alcançar resultados compatíveis com

seus objetivos. O autor acrescenta que: “o desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas” (Fernandes, 2013, p. 6).

Ruuska e Teigland (2009), definiram uma competência coletiva como a capacidade de um grupo para trabalhar em conjunto em direção a um objetivo comum e que resulta na criação de um resultado coletivo, o qual não pode ser realizado por um só membro devido à sua complexidade. De forma mais sucinta, a competência coletiva refere-se ao resultado da interação de competências individuais.

Silva e Ruas (2016) ressaltam que as competências coletivas devem ser entendidas como uma dimensão intermediária de competências, posicionadas entre as competências organizacionais e as individuais.

A competência coletiva surge no nível de grupo, integrando tanto a competência prática quanto interpessoal, Ruuska e Teigland (2009) explicam que a competência prática refere-se à capacidade dos membros de uma equipe integrarem suas competências individuais e resolverem problemas juntos, incluindo uma combinação de habilidades aprendidas, rotinas de trabalho, bem como cadeias de pensamento e raciocínio.

Apesar de competências não ser um tema novo, há uma diversidade de conceitos, implicações e variações de abordagens, como cita Bunk (1994) o termo “não é utilizado, nem uniformemente, nem sempre com precisão”, uma vez que o tema é discutido, tanto no ambiente acadêmico como organizacional, sendo que a competência encontramos na área de formação profissional inicial e continuada.

2.1.1 Competências individuais

Na medida em que uma mudança no ambiente externo ou interno de uma organização ocorre, o indivíduo passa ser demandado pelas organizações por respostas ágeis e diferentes para o enfrentamento das mudanças e para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

De acordo com Parry (1996), a competência individual pode representar *input* do indivíduo, ou ainda variáveis de *output*. O *input* pode ser definido como os conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo deve possuir, enquanto os *outputs* são os resultados que podem ser avaliados, que definem o desempenho e determinam o sucesso das pessoas no trabalho.

Para Fleury e Fleury (2001), as organizações para ter vantagens competitivas, necessitam ter profissionais que apresentem competências. Dutra (2004, p. 24) compartilha desta ideia, defendendo que a agregação de valor das pessoas, é em outras palavras, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo manter sua vantagem competitiva no tempo.

Fleury e Fleury (2001, p. 22) afirmam que as competências devem agregar valor para a organização e valor social para o indivíduo. Esta deve ser mobilizada, integrada e transferida para a organização, conforme ilustrado na Figura 1.



Figura 1. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 21).

A noção de competência está ligada a prática, sendo que os conhecimentos que o indivíduo adquiriu com sua experiência com o trabalho, a um saber adquirido que, quando combinado, gera um resultado superior (o saber prático). A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa (Fleury & Fleury, 2004, p. 19.)

Zarifian (2001), a utilização de competências, representa uma ferramenta que as organizações possuem a partir dos indivíduos. Nesta lógica, explicita elementos desta abordagem:

1. Noção de evento – representa aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo perturbar a estabilidade ou rotina de trabalho;

2. Comunicação – capacidade de compreender o outro e a si mesmo, de entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhando normas comuns para a gestão;
3. Noção de serviço – atendimento às necessidades de um cliente externo ou interno.

Le Boterf (2003) afirma que, a competência possui a seguinte forma: Capacidade de saber e agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, com a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral.

Sveiby (1998) em sua concepção de competência de um indivíduo, consiste em cinco elementos, os quais a tornam um fenômeno contextualizado:

1. Conhecimento explícito – envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
2. Habilidade física e mental – adquirida com o treinamento e a prática. Inclui o conhecimento de procedimentos, regras e habilidade de se comunicar;
3. Experiência – adquirida principalmente pela reflexão de erros e acertos cometidos no passado;
4. Julgamento de valor – são percepções do que o indivíduo acredita estar certo, que agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
5. Rede social – formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro do ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

2.1.2 Competências de gestão

Uma vez que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem definir quais os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados de cada gestor em termos de competências gerenciais. Pressupondo que há competências específicas para a função gerencial, torna-se viável identificar estes atributos e utilizá-los para seleção e avaliação de pessoas em postos de gerências e supervisão (Spencer & Spencer, 1993).

Esta abordagem focada exclusivamente em atributos cria um modelo genérico, aplicável em qualquer tipo de organização, sem levar em consideração suas especificidades, culturais e complexidade. Prioriza-se a mensuração de atributos em detrimento a alternativas de desenvolvimento de competências (Moura & Bitencourt, 2006).

Fazendo um contraponto a essa visão racionalista, o modelo interpretativo proposto por Sandberg (1996), procura avaliar porque determinados atributos são mais relevantes que outros. A definição para composição de um conjunto de atributos gerenciais de cada empresa, segue a partir de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo (ver Quadro 1), estabelecendo as diferenças das duas abordagens sobre competências gerenciais: a racionalista e a relativista/interpretativa.

A identificação dos atributos se torna fundamental para um estudo do desenvolvimento de competências gerenciais e os critérios de demarcação deles se encontram nas competências organizacionais e à cultura organizacional.

Competências Gerenciais	
Proposta Racionalista	Proposta Interpretativista
Visão aplicada das competências	Visão estratégica das competências
Perspectiva indutiva e racionalista	Perspectiva dedutiva e fenomenológica
Paradigma descritivo e estático	Paradigma interpretativo e dinâmico
A cultura e o modelo de gestão não são considerados variáveis intervenientes para a definição das competências gerenciais	A cultura e o modelo de gestão determinam aspectos na definição das competências gerenciais
Ênfase sobre a definição de competências que traduzem o melhor desempenho gerencial	Ênfase sobre as exigências macroorganizacionais e a internalização do significado do trabalho
Corrente Americana (McClelland, 1973, Boyatzis, 1982, Spencer & Spencer, 1993)	Corrente europeia (Sandberg, 1996, Boterf, 1997, Zarifian, 2001)

Quadro 1. Proposta racionalista *versus* relativista

Fonte: a autora, 2019.

A evolução da teoria dos recursos para a teoria das capacidades dinâmicas reposiciona os processos de aprendizagem como pilares da gestão estratégica (Lei, Hitt & Betis, 2001). Portanto, a habilidade da organização de se organizar como um sistema de aprendizagem (Leonard-Barton, 1992) contribui para construir uma estratégia mais dinâmica e condizente com a atual característica do cenário competitivo (Ghemawat, 1991).

Enquanto a estratégia estiver associada a uma abordagem prescritiva, pode haver certo determinismo quanto as competências organizacionais e gerenciais que permitirão sua operacionalização (Moura & Bitencourt, 2006). Já o entendimento da estratégia sob a ótica de aprendizagem permite compreender como a empresa aprende acerca da situação na medida que enfrenta obstáculos, lida com desafios e procura as alternativas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008). Ao invés de focalizar a estratégia deliberada e centrada no controle organizacional, trata-se de assimilar o conceito de estratégia emergente, muitas vezes pouco consciente que deriva da aprendizagem frente à experiência.

A gerência deve ser encarada como algo científico, racional, em que se valorize a formação técnica e uma capacidade analítica, entretanto, considerando os aspectos práticos, deve-se considerar a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, que lhe atribui características do ilógico, do intuitivo, do espontâneo e do irracional (Motta, 1997).

O aprendizado sobre gestão não deve ser limitado ao domínio de técnicas administrativas, pois diferentemente daqueles que possuem capacidade gerencial, os especialistas são encontrados com maior facilidade no mercado de trabalho. A capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão, liderança e de enfrentar riscos e incertezas, pois o mundo moderno exige uma capacidade de negociação de interesses e demandas múltiplas e de interação de fatores organizacionais, cada dia mais ambíguos e diversos (Motta, 1997).

A aprendizagem é definida como uma “mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, transferível para novas situações com as quais ela se depara” (Brandão, Borges-Andrade & Guimarães, 2012, p. 524).

De forma geral, o termo aprendizagem “faz alusão a um processo de mudanças que ocorre no indivíduo, envolvendo três dimensões: afetiva, motora e cognitiva. Tais mudanças perduram ao longo do tempo e são resultantes da interação do indivíduo com o ambiente” (Antonello & Pantoja, 2010, p. 53).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que é por meio dos processos de aprendizagem que as competências fundamentais à realização das estratégias de negócio são desenvolvidas pela organização. A Figura 2 representa tais estratégias.



Figura 2. Estratégia e competências
Fonte: Recuperado de Fleury e Fleury (2001).

Existem diversas definições para o termo competências. Geralmente são associadas às dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. É um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (Fleury & Fleury, 2001, p. 188). A competência é contextualizada sendo revelada na ação, quando a pessoa age frente a situações profissionais as quais se depara (Brandão et al., 2012).

O desenvolvimento e a aquisição de competências podem se processar por meio das ações de treinamento, desenvolvimento e educação. É sobre isso que se discute nos itens que seguem.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A constante evolução, traz para a sociedade atual demandas que não eram necessárias a pouco tempo atrás. Há alguns anos, as pessoas frequentavam a escola e nela aprendiam os conteúdos necessários à sua vida corporativa. Em casa, eram direcionados os comportamentos, que eram transferidos para a vida social.

Nesta época as pessoas chegavam no ambiente corporativo onde eram treinadas para uma determinada função (ensinava-se como ela deveria fazer uma determinada tarefa) e esta, preocupava-se em atender o passo a passo que lhe haviam passado.

Com o tempo a demanda de trabalho aumentou, treinar a pessoa para executar somente uma tarefa, já não é suficiente, assim, surge uma demanda maior para as cooperativas: a necessidade de desenvolver pessoas. Atualmente é necessário que uma equipe tenha pessoas de diferentes perfis, com diferentes conhecimentos, para assim, ser mais competitiva perante o mercado. Então, as cooperativas para manterem-se no mercado buscam ferramentas que possam medir seu desempenho. Atualmente, os programas de treinamento devem ser definidos a partir dos resultados pretendidos e do público alvo a ser capacitado e os treinamentos corporativos têm como função alinhar as competências individuais às competências organizacionais (Mascarenhas & Fadul, 2015).

O conceito de treinamento envolve ganhos de competência e progressos do desempenho no trabalho promovidos por uma ação formal da organização. Conforme a definição tradicional de Goldstein (1980), trata-se da aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes que resultam em melhorias do desempenho no ambiente de trabalho. De acordo com Borges-Andrade e Abbad (1996) “é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes”.

Os propósitos de identificação e superação de deficiências no desempenho de funcionários, preparação para novas funções e retreinamento para a adaptação de mão-de-obra à identificação de novas tecnologias no trabalho estão entre as finalidades mais tradicionais do treinamento (Abbad, 1999). Para Borges-Andrade (2002) o objetivo do treinamento está na capacitação e no aperfeiçoamento de pessoas para o alcance do desempenho competente, caracterizando-se, portanto, como um investimento organizacional.

Em suma, a área de treinamento e desenvolvimento, que anteriormente limitava-se a ensinar procedimentos rotineiros aos funcionários, hoje tem o desafio de estar alinhada a estratégia da cooperativa, buscando auxiliar no melhor desempenho individual e conseqüentemente melhor resultado corporativo (Gabcanova, 2012).

Berman (1997) complementa dizendo que “as medidas de RH devem ser de impacto e não de atividade, olhando para frente e não para trás, concentrando-se em todo o sistema de RH não apenas em práticas individuais. Ou seja, todo e qualquer treinamento ministrado deve contemplar o que busca-se atingir com o mesmo.

Para Andrade (2006) o conceito principal de treinamento é que ele representa um esforço da organização em propiciar aprendizagens aos seus funcionários, está

ligado a sanar deficiências dos mesmos, preparando-os melhor para o exercício da função. Já o conceito de desenvolvimento é mais abrangente, pois inclui ações organizações que propiciem o crescimento dos funcionários, não necessariamente estando ligado a melhoria do desempenho organizacional. Assim, entende-se que a principal diferença entre treinar e desenvolver pessoas, está no fato de que o treinar pensa numa ação isolada, direcionando para uma melhoria imediata de dificuldade técnica. Já o desenvolver agrega o todo, contempla e comporta etapas que são contínuas no processo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e corporativo.

Três importantes dimensões fazem parte da conceituação de treinamento: a intencionalidade na melhoria do desempenho profissional, o controle do processo pela organização e a sua natureza processual (Pantoja et al., 2005).

No final da década de 1970, dentro do cenário empresarial norte-americano, foi criado o termo desenvolvimento de recursos humanos por Leonard Nadler, professor de educação de jovens e adultos da *Georgia Washington University*. Até então, utilizava-se apenas a palavra treinamento dentro da *American Society of Training Directors*, entidade que tinha por objetivo a elevação do padrão e prestígio do profissional que atua com treinamento, representando o contexto de surgimento da expressão treinamento e desenvolvimento – T&D. Posteriormente essa organização passou a ser chamada de *American Society for Training and Development*. A partir de 2000, Gardênia Abbad e Jairo Borges-Andrade, professores da Universidade de Brasília, passaram a usar em suas publicações a expressão treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E, como evolução da expressão T&D (Vargas & Abbad, 2006).

Treinamento, desenvolvimento e educação são termos distintos, que têm evoluído a ponto de seus contornos tornarem-se atenuados. Conforme Vargas e Abbad (2006), nos últimos anos tem havido o enfraquecimento das fronteiras que separam os conceitos das diferentes ações educacionais, pois os limites entre esses conceitos ficam cada vez mais tênues.

De acordo com a finalidade a que se prestaria cada ação educacional, o foco do treinamento estaria na melhoria do desempenho do empregado para o cargo que ocupa. Educação seria a preparação para o desempenho de novas atividades em um futuro próximo. Já o desenvolvimento seria o termo mais amplo, referindo-se a crescimento pessoal e profissional do empregado. Nesse caso, os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação seriam diferenciados pela finalidade da

ação educacional sob análise, havendo dificuldades e sobreposições de enquadramento (Meneses, Zerbini & Abbad, 2011).

Vargas e Abbad (2006) propuseram a análise segundo a complexidade da estrutura de conhecimento dessas ações e não mais na finalidade a que se destinavam. Segundo as autoras, a educação tem um nível de complexidade maior, passando a ser o mais abrangente dos termos.

Nessa visão, educação é a formação e qualificação contínuas dos empregados por meio de programas educacionais de média e longa duração, como cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrado e doutorado. O nível de desenvolvimento engloba as experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização disponibiliza e que apoiam o crescimento pessoal do indivíduo, inclui os programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, oficinas, cursos palestras, entre outros, com níveis de complexidade mais simples do que as ações associadas à educação. No treinamento estão as ações educacionais de curta e média duração as quais objetivam à melhoria do desempenho funcional, tais como cursos, oficinas e outros (Vargas & Abbad, 2006).

A instrução compreende as orientações baseadas em objetivos instrucionais, realizadas com apoio de manuais, cartilhas, roteiros e outros. No primeiro nível tem-se a informação que são os módulos ou unidades de conhecimento com às ações educacionais de curta duração, como aulas, manuais, roteiros, portais, *links* e outros (Vargas & Abbad, 2006). A Figura 3 apresenta os níveis de ações organizacionais.

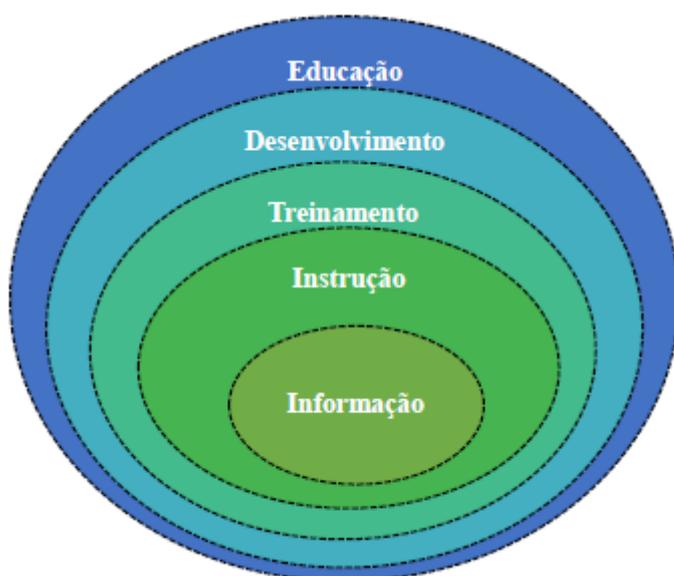


Figura 3. Níveis das ações organizacionais
Fonte: Recuperado do modelo de Vargas e Abbad (2006).

Na perspectiva das organizações públicas contemporâneas, as ações de TD&E guiam-se principalmente para o desenvolvimento de competências e para criar condições de mobilizá-las para a geração de valor (Bergue, 2014).

Os processos de TD&E, sob o aspecto instrucional, compreendem as ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional para o desenvolvimento de competências a fim de suprir os *gaps* de desempenho funcional e preparar os funcionários para novas atividades. A tecnologia instrucional é a coleção de atividades interdependentes que faz com que as necessidades de desempenho sejam identificadas, planejadas e entregues (Meneses et al., 2011).

O treinamento, na perspectiva sistemática de Borges-Andrade (2002), é formado por elementos e subsistemas que mantém, entre si e com o ambiente externo, uma articulação e relacionamento de independência. Os subsistemas que o compõem são: Análise de Necessidades de Treinamento, Planejamento e Execução, e Avaliação de Treinamento.

A Análise de Necessidade de Treinamento – ANT, é responsável por examinar as discrepâncias, quanto a efeitos, desempenhos, capacidades ou soluções aspiradas, sob análise organizacional, de tarefas e individual, como as capacidades indispensáveis que uma organização necessita desenvolver para atingir seus objetivos, as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que as pessoas devem apresentar para desempenhar sua função e quais indivíduos necessitam de treinamento por não apresentarem as competências em seus escopos (Meneses et al., 2011).

Em termos gerais, a ANT informa quem deve ser treinado e no que deve ser treinado para suprir as lacunas existentes a nível organizacional para o alcance das estratégias institucionais. Em seguida, tem-se a etapa de Planejamento e Execução do Treinamento, na qual os objetivos, as estratégias e os meios para a ação de TD&E são pensados e executados.

A avaliação de treinamento pode ser definida como um processo para emissão de juízo de valor a respeito de treinamento e que inclui algum tipo de coleta de dados como base (Borges-Andrade, 2002). Este subsistema pode obter o retorno em termos de informação para a retroalimentação de todo o sistema, o seu contínuo aperfeiçoamento e correção de passíveis falhas.

Khusainova, Galleva, Ginivatullina, Tarasova e Tsareva (2016) relatam que a aprendizagem cooperativa cuidadosamente estruturada cria condições onde os

alunos estão cognitivamente, fisicamente e psicologicamente ativos no engajamento de seu próprio conhecimento, sendo esse um importante passo para a mudança do caráter passivo e impessoal do processo de educação. Na integra isso quer dizer que, ao desenvolver pessoas e estas poderem repassar esse conhecimento para o grupo, se relacionando, buscando um entendimento do outro, ampliando relacionamentos, modificando comportamentos, estamos desenvolvendo nelas não somente o conhecimento do conteúdo disponibilizado no treinamento, mas também as tornamos protagonistas de uma história, onde possuem responsabilidade para o desenvolvimento pessoal e coletivo da cooperativa.

2.3 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Andrade (2002) existe uma crescente demanda pela avaliação de treinamentos, pois as organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos em treinamentos, assim como aquelas que mais recentemente descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de seu pessoal querem colocar isso em números e então, estratificar o resultado atingido por intermédio do investimento. Assim, a fronteira entre treinamento e desenvolvimento está se tornando mais tênue, atualmente aprendizagens individuais e organizacionais precisam coexistir, num espaço de tempo e lugar.

Mediante esta condição atual, surge a necessidade de ações ou meios para medir o resultado de um treinamento para assim, dar continuidade ao desenvolvimento da equipe, de forma mais assertiva. Ou seja, a cooperativa precisa verificar quais treinamentos são necessários para melhorar o desempenho organizacional dos seus funcionários e assim atingir os resultados com maior facilidade.

Tavares, Souza e Fogaça (2014) relatam que a avaliação de treinamento é capaz de proporcionar um importante indicador do uso dos recursos financeiros e não financeiros da organização. Ao ser realizada de forma adequada, fornece subsídios que vão desde a otimização na gestão de pessoas até a excelência na entrega de resultados.

A primeira etapa para que possamos ter uma avaliação do treinamento satisfatória é pensar em quais treinamentos serão realizados e principalmente atrelá-

los aos objetivos estratégicos da cooperativa. Tavares et al. (2014, p. 3) complementam:

Essa etapa é de fundamental importância para o processo de treinamento e desenvolvimento, visto que uma análise grosseira ou distante da realidade organizacional pode prejudicar todas as ações realizadas, ocorrendo dispêndio desnecessário de recursos, financeiros ou não financeiros.

Elencando os treinamentos, a segunda etapa é definir os participantes. Pilati (2006) diz que a definição do público alvo adequado, deve evitar a convocação de quem não precisa necessariamente de tal ação, em detrimento dos que realmente deveriam participar. Este cuidado deve ser feito principalmente, quando as turmas elencadas possuem um cargo específico, a convocação deve ser somente para os que possuem “*gaps*” ou pontos a melhorar que serão contemplados nos conteúdos trabalhados no treinamento. O treinamento não deve ser uma premiação aos colaboradores, mas uma estratégia pré-definida pela organização e gestão para possibilitar a melhoria organizacional e pessoal.

A terceira etapa consiste na avaliação em si. De que maneira que será feito a verificação, se realmente o treinamento proporcionou a melhoria proposta ou sanou a necessidade emergente do colaborador. Pilati (2006) define que a avaliação de treinamento consiste numa coleta sistemática de informações e acontece em diferentes etapas do treinamento (antes, durante e depois), pois possui o objetivo de viabilizar o julgamento sobre a efetividade do programa de treinamento e desenvolvimento proposto. Por meio da avaliação, a cooperativa irá decidir se os treinamentos oferecidos estão apropriados ou se há a necessidade de adequar ações para que sejam atingidos os objetivos estratégicos.

Entendendo que todo treinamento visa proporcionar uma experiência ao participante e provocar uma aprendizagem profunda ou superficial (Tavares, Souza & Fogaça, 2014).

Para saber qual o grau de aprendizagem atingido pelo treinamento, Kirkpatrick (1976) definiu 4 níveis de efeito do treinamento, sendo: reação, aprendizado, comportamento e resultados:

1. A reação, segundo Tavares et al. (2014, p. 4) “Trata da relação direta dos treinandos com a própria experiência do treinamento, com seus primeiros

efeitos”. Está ligada ao que o participante pensa ou sente em relação ao treinamento;

2. A aprendizagem, é o nível de avaliação que determina a extensão em que os participantes melhoraram ou aumentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em decorrência do treinamento. Com a mensuração da aprendizagem avaliamos os procedimentos e processos instrucionais em avaliação somativa e formativa possibilitando a aferição se o indivíduo de fato aprendeu o que foi ensinado (Queiroga, Andrade, Borges-Ferreira & Abbad, 2012). É o resultado em termos de novos conhecimentos e/ou capacidades. Abbad (1999) complementa que uma avaliação de aprendizagem deve ser construída e aplicada de diferentes formas, a fim de buscar identificar o quanto do comportamento do participante foi alterado, levando em consideração os objetivos instrucionais;
3. O comportamento, é o nível de avaliação que identifica se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos, habilidades e atitudes assimiladas para o comportamento no trabalho. Para Tavares et al. (2014) neste nível avaliamos o desempenho do indivíduo e conseqüentemente, ele representa a verdadeira efetividade do programa. É a mudança de comportamento e a evolução de capacidades dos participantes;
4. O resultado, são os efeitos alcançados em termos de negócios ou meio-ambiente devido aos conhecimentos e capacidades adquiridos pelo participante. Tavares et al. (2014, p. 6) complementam: “Uma das tarefas mais importantes da análise de impacto é tornar claros os efeitos de um programa, a partir dos resultados brutos observados”.

Posteriormente a teoria de avaliação de Kirkpatrick, surge Hamblin (1978), que mantém os 3 primeiros níveis e divide o quarto nível, no caso resultado em dois: organização e valor definitivo. Silva e Junior (2011, p. 4) ao citar Hamblin (1978) comentam:

Hamblin (1978) propôs que uma avaliação de treinamento deveria seguir cinco níveis: reação, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo; aprendizagem, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados; comportamento no cargo, que leva em conta o

desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado; organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças (mudança organizacional) que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento, e valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios.

Em paralelo com estes dois modelos tradicionais de avaliação de treinamento, surgem outros autores, buscando estratégias para mensurar resultados de treinamentos, relatando que os modelos existentes não fazem relação com o ambiente, os clientes e procedimentos instrucionais, que impactam na aprendizagem dos participantes (Lacerda & Abbad, 2003).

Nesta perspectiva, Baldwin e Ford (1988) desenvolvem um modelo de avaliação concebendo a investigação centrada no processo de transferência de treinamento, que incluía as variáveis de entrada (participantes do treinamento, desenho do treinamento e ambiente de trabalho), variáveis de saída (aprendizagem e retenção) e condições de transferência (generalização e manutenção) (Silva & Junior, 2011).

No Brasil, Borges-Andrade (1982) cria o modelo MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) que adotado na área de educação, integra oito componentes e subcomponentes, sendo eles: avaliação de necessidade, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. Este modelo inclui variáveis do ambiente organizacional, com uma percepção sistêmica, que inclui desde a análise das necessidades, adoção da solução educacional adequada e a avaliação de cinco resultados, que realimentam o sistema (Silva & Junior, 2011).

Também no Brasil, Abbad (1999) amplia os estudos sobre avaliação de treinamento dos modelos de Borges-Andrade (1982) e Baldwin e Ford (1988) e concebe o modelo IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho).

O IMPACT, desenvolvido por Abbad, apresenta a ideia de desempenho, uma nova proposta sobre o impacto do treinamento. Com base nesse contexto avalia o impacto do treinamento por meio do desempenho de tarefas do participante, diretamente relacionadas ou não com o conteúdo (Abbad & Sallorenzo, 2001).

O modelo de Abbad apresenta sete níveis de avaliação, sendo eles: Percepção de suporte organizacional; Características do treinamento; Características da

clientela; Reação; Aprendizagem; Suporte à transferência e Impacto no Trabalho (Andrade & Silva, 2006).

Segundo Silva e Junior (2011), os seis primeiros componentes abrangem as variáveis anteriores do impacto no trabalho. Para Abbad (1999), o modelo IMPACT comprovou a relevância das variáveis de suporte organizacional, suporte à transferência e características dos participantes na explicação dos resultados obtidos no treinamento, com a construção de instrumentos de avaliação de suporte organizacional, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

Silva e Junior (2011, p. 5) ao comparar os modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) aos posteriores de Baldwin e Ford (1988) Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999) relatam que:

Os mais recentes são modelos em que fatores de natureza ambiental, de características individuais dos treinandos e do próprio evento de treinamento são levados em conta, o que resultou na busca sistemática, observada na área, de variáveis explicativas do impacto, tornando mais sofisticada a pesquisa de avaliação em treinamento e desenvolvimento.

Em suma, surgem as questões: para quê avaliar um treinamento? Qual a melhor maneira de avaliar um treinamento? Gonçalves e Mourão (2011) comentam que as avaliações de treinamentos são realizadas devido a necessidade dos profissionais de treinamento e desenvolvimento em conhecerem os resultados das ações realizadas, e saber se os objetivos propostos foram atingidos. A maneira como é feita a avaliação varia, mas todos os modelos, preconizam a operacionalização da avaliação, normalmente com questionários que avaliam e quantificam o treinamento, com escalas de reação, onde os participantes devem atribuir notas as dimensões avaliadas, passando entre os pontos de menor valor até o mais alto na escala de valoração (Tavares et al., 2014).

2.3.1 Conceitos de transparência e de suporte

Existem diversos conceitos envolvendo o termo transferência e que fazem conexão com a aprendizagem, como por exemplo: transferência de conhecimento, transferência de aprendizagem e transferência de treinamento, que se originaram em diferentes áreas, possuindo delimitações próprias.

Transferência de aprendizagem tem raiz na psicologia experimental e uso mais genérico, abrangendo a aprendizagem formal e informal. Na transferência de conhecimento o foco é na aprendizagem, disseminação e desempenho organizacional. Enquanto, a transferência de treinamento se refere ao efeito de treinamentos formais sobre o desempenho e atitudes dos indivíduos treinados, portanto um caráter mais específico, e a sua utilização é na área de avaliação, com foco no indivíduo (Abbad, 1999). Transferência de treinamento é, portanto, o eficaz emprego no ambiente de trabalho das capacidades adquiridas em ações de treinamento (Zerbini & Abbad, 2010).

As variáveis de contexto são apontadas em diversas pesquisas como os principais preditores da transferência de treinamento e do impacto do treinamento no trabalho (Balarin, Zerbini & Martins, 2014). De acordo com Abbad (2012) essas pesquisas indicam que o apoio recebido das chefias, colegas de trabalho e da organização pode facilitar a aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), a transferência do treinamento para o ambiente de trabalho e, também a sustentação do que foi aprendido. No Quadro 2 encontram-se alguns conceitos relacionados a suporte:

Conceito	Definição	Autores
Suporte Organizacional	Percepção dos indivíduos a respeito do quanto a organização se preocupa com o bem-estar e valoriza as contribuições dos indivíduos que nela trabalham.	Abbad (1999), Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999)
Suporte gerencial ao treinamento	Indicadores de apoio gerencial à transferência de treinamento, presentes no ambiente organizacional antes, durante e após o treinamento.	Broad (1982)
Clima para a transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe do ambiente organizacional para transferir novas aprendizagens para o trabalho. Este conceito inclui fatores situacionais antecedentes e consequências associadas à transferência de treinamento	Rouiller e Goldstein (1993)
Suporte à transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe de colegas e chefias para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamento. Além do suporte psicossocial, este conceito enfoca o apoio material à transferência do treinamento.	Abbad (1999), Abbad e Sallorenzo (2001)

Cultura de aprendizagem	Padrão compartilhado de expectativas acerca de quanto a organização maximiza os processos de inovação e a competitividade, promovendo a aquisição constante de habilidades, conhecimentos e comportamentos oriundos dos mais distintos meios, a fim de modificar o ambiente de trabalho em algum aspecto.	Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995)
Suporte à aprendizagem	Percepção do indivíduo sobre o apoio de pares e chefias à aprendizagem e à aplicação no trabalho de CHAs adquiridos em situações formais (programas de TD&E) e informais de aprendizagem	Coelho Jr. (2004)
Suporte à aprendizagem contínua	Percepção do indivíduo sobre a presença de condições favoráveis à aprendizagem, no grupo de trabalho.	Freitas (2005) e Pantoja (2004)

Quadro 2. Definições de variáveis de suporte

Fonte: Abbad et al. (2006, p. 397).

Suporte à Transferência do treinamento, também chamado de suporte à aplicação do treinamento, é uma das variáveis mais comum nas pesquisas dessa área, avalia o nível de apoio recebido pelo participante do treinamento para aplicar no trabalho as novas habilidades adquiridas (Abbad, 1999). O suporte a essa transferência é medido por meio do suporte psicossocial e material. Segundo Pantoja et al. (2005), essas variáveis são determinantes para o emprego eficaz, no ambiente profissional, de desempenhos aprendidos em treinamento.

O suporte psicossocial envolve a percepção do participante da ação de treinamento quanto ao apoio recebido da chefia e participantes para aplicar as competências aprendidas no treinamento ao ambiente de trabalho. O suporte material corresponde a ponderação dos indivíduos acerca da qualidade, quantidade e dos recursos materiais e financeiros disponíveis, como também da adequação do ambiente físico do local de trabalho para a transferência de treinamento (Borges-Andrade et al., 2006).

O conceito de transferência de treinamento não é suficiente para demonstrar o resultado do participante de forma geral incluindo atitudes e motivações, isso se refere ao impacto do treinamento no trabalho (Pilati & Abbad, 2005), que será visto a seguir.

2.3.2 Impacto de treinamento no trabalho

Quando a organização promove uma ação de capacitação espera-se que o evento seja finalizado com a aquisição de conhecimentos e posterior melhoria no desempenho dos participantes, entendendo que estes tiveram uma evolução na aquisição e aplicação de competências no ambiente organizacional. “O resultado desejado não é mais a conclusão de um curso, mas a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, bem como apresentação de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado” (Pantoja et al., 2001, p. 47).

O impacto do treinamento no trabalho está presente no nível de comportamento no cargo, terceiro componente do modelo de Kirkpatrick (1970) e Hamblin (1978), Segundo Abbad (1999, p. 38) “é um dos resultados mediatos do treinamento, definido como o efeito do treinamento sobre o desempenho, motivações e\ou atitudes da clientela”. Esse impacto é mensurado por intermédio da transferência de treinamento e da influência que o evento instrucional cumpre sobre o desempenho posterior do participante (Abbad, 1999), sendo o modelo representado na Figura 4.

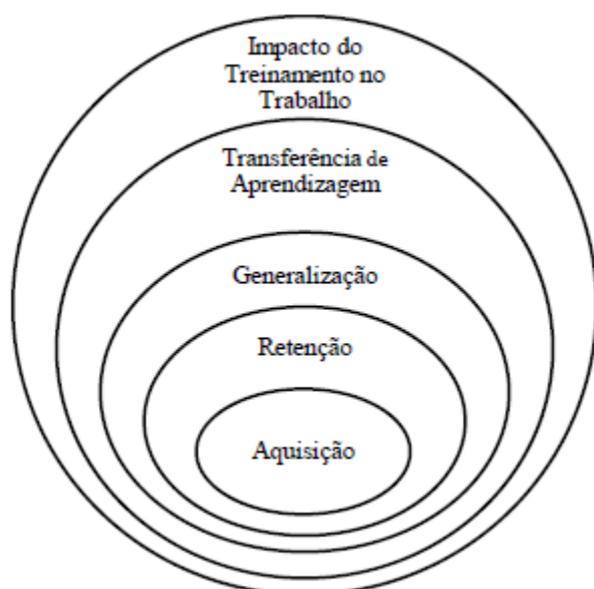


Figura 4. Modelo conceitual do impacto de treinamento no trabalho
Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 44).

Para definir melhor o impacto de um treinamento, Sallorenzo (2000), relata que o desenvolvimento do indivíduo, é um processo de aprendizagem mais abrangente que o treinamento, pois visa o amadurecimento profundo, não focando apenas numa

atividade específica a ser desempenhada no ambiente de trabalho. Esta mensuração é o impacto que um treinamento possui no conjunto do indivíduo, sendo: profissional e individual.

O nível individual abrange as questões de comportamento no cargo, como desempenho, mudanças e melhorias. No nível organizacional ou profissional, tem-se os resultados, com mudança organizacional e valor final, componentes presentes nos modelos clássicos mencionados.

No nível individual, o impacto pode ser medido em profundidade e em amplitude. Impacto em profundidade é a transferência de aprendizagem, ou seja, “os efeitos diretos e específicos de uma ação de TD&E sobre o comportamento do indivíduo em seu cargo” (Mourão, Abbad & Zerbini, 2014, p. 537), ou seja, “são medidas específicas e construídas com base nos objetivos instrucionais ou a partir de descrições de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) mencionadas na documentação do treinamento” (Araújo, 2015, p. 53).

Impacto em amplitude é a influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho global subsequente do egresso, unido às atitudes e motivações do participante (Pilati & Abbad, 2005).

Aquisição, retenção e generalização fazem parte do processo de aprendizagem. Para Gonçalves e Mourão (2011), o impacto do treinamento é explicado na aquisição e aplicação das atitudes esperadas no trabalho.

Para alguns autores, o conceito e transferência de aprendizagem corresponde ao conceito de impacto de treinamento em profundidade (Hamblin, 1978). Já Abbad, Sallorenzo, Gama e Morandini (2001) entendem que a base teórica do conceito de impacto de treinamento em amplitude deve ser relacionada ao desempenho produtivo do participante do treinamento, ou seja, o impacto de amplitude está ligado ao efeito do treinamento no desempenho e produtividade do participante.

Neste contexto Festa (2018) relata que o impacto de treinamento no trabalho pode ser mensurado por meio de transferência de aprendizagem e do desempenho do treinando após a influência que o treinamento exerceu. Assim, a transferência de aprendizagem refere-se ao desenvolvimento de competências em situações de treinamentos, relacionada a impacto em profundidade e sua efetivação no ambiente de trabalho está relacionada ao impacto de amplitude (Abbad, Sallorenzo, Gama & Morandini, 2001).

De forma geral, ocorre a aquisição dos CHAs em ações de TD&E (impacto de profundidade) e, posteriormente, há o armazenamento/retenção desses CHAs ao longo do tempo, pois de nada adiantaria se os conhecimentos não fossem armazenados, e generalizações implicam em aplicar os comportamentos aprendidos em situações pertinentes (impacto de amplitude), mostrando uma maneira diferente de realizar as tarefas já conhecidas ou apresentado um desempenho novo no trabalho, diferente de usual.

Abbad, Pilati e Pantoja (2003), na pesquisa realizada, apresentam três variáveis que definem como preditoras do impacto do treinamento no trabalho, sendo: instrucionais, contextuais e individuais. Borges-Andrade e Abbad (1996) entendem que as variáveis instrucionais se relacionam ao planejamento e execução do treinamento, sendo assim, preditoras do impacto do treinamento no trabalho.

Festa (2018) refere-se as variáveis contextuais, como sendo aquelas que estão ligadas aos fatores externos às atividades de treinamento que podem impactar na aprendizagem e estão ligadas ao ambiente organizacional. Alguns estudos consideram as variáveis contextuais críticas para que a efetivação do treinamento aconteça, proporcionando melhores resultados a organização (Lima, Borges-Andrade & Vieira, 1989, Rouiller & Goldstein, 1993, Holton, Bates, Seyler & Carvalho, 1997, Abbad et al., 2001, Sallorenzo, 2000, Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, Gama, & Morandini, 2001).

Os autores Colquitt, LePine e Noe (2000), Lacerda e Abbad (2003), Warr e Bunce (1995) exemplificam as variáveis individuais, como sendo às relacionadas às características de personalidade e às atitudes dos participantes do treinamento, que também influenciam na aprendizagem e conseqüentemente ao impacto do treinamento no trabalho.

Entende-se, neste contexto, que o impacto do treinamento no trabalho não está somente ligado a transferência de aprendizagem, pois vários outros fatores influenciam na aquisição de novos conhecimentos e principalmente na aplicação destes nos ambientes de trabalho. Cooperativa, individuo, rotina, equipe estão ligados e o conjunto destes quesitos é que definirão a totalidade do impacto no treinamento no local de trabalho.

Nesta pesquisa será avaliado o impacto medido em amplitude, onde será avaliado a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes apreendidos (Borges-Andrade, 2002) no treinamento de vendas no desempenho dos participantes em suas

rotinas de trabalho (Abbad, Sallorenzo, Gama & Morandini,1999). É imprescindível ressaltar que, neste estudo, serão considerados somente os impactos do treinamento restrito ao ambiente de trabalho.

2.3.3 Mensuração de eficácia de treinamento

Um programa de treinamento só pode ser determinado como eficaz quando realmente tenha sido avaliado e seu resultado seja satisfatório. Milkovich (2000) relata que o treinamento, como qualquer outra função, deve ser avaliado constantemente, para identificar se seu resultado está saindo de acordo com os objetivos pretendidos.

Segundo Spector (2010), a avaliação do treinamento verifica se os objetivos foram alcançados ou não. Esta avaliação é muito importante, pois muitos programas de treinamentos são ineficientes, devido ao custo ser mais alto que o retorno obtido. Além disso, se o treinamento desenvolvido não era ideal para a situação diagnosticada, além de ter um investimento desnecessário, passa a ser um desperdício de tempo.

Milkovich (2000) e Spector (2010) apresentam quatro modelos de avaliação do treinamento: avaliação de reações, avaliação da aprendizagem, avaliação do comportamento e avaliação dos resultados.

Segundo Spector (2010), a avaliação de reações é um indicador no qual é aplicado um questionário no final do treinamento, onde será avaliado o quanto os *trainees* aprenderam, e o quanto eles gostaram. Para Gil (2010), na avaliação de reação é avaliado a percepção do treinamento, considerando o conteúdo trabalhado, a metodologia utilizada, a atuação do instrutor, a carga horária, o material utilizado e a aplicabilidade do treinamento. A avaliação de reação é realizada no final do treinamento e considera depoimentos dos participantes ou questionários apropriados.

Para Spector (2010), a avaliação do aprendizado mede o quanto a pessoa aprendeu durante o treinamento, e o que o *trainee* é capaz de demonstrar após a execução do treinamento em termos de conhecimento e das habilidades adquiridas. Este teste pode ser aplicado no final do treinamento. Gil (2010) complementa, afirmando que a avaliação de aprendizagem envolve aspectos complexos e delicados, sendo que sua aplicação é muito importante para saber se o participante realmente aprendeu o que foi proposto, sendo que o aprendizado não envolve apenas aquisição

de novos conhecimentos, mas também o aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes.

Conforme Spector (2010), a avaliação de comportamento refere-se aos comportamentos do *trainee* no trabalho após o treinamento. Pode ser realizada uma análise dos participantes envolvidos no processo de treinamento, para avaliar se eles realmente estão fazendo aquilo que lhe foi ensinado ou não. Gil (2010) informa que existem algumas técnicas para o processo de avaliação de comportamento nos cargos:

- a) diário do observador: é a técnica mais simples para fazer uma avaliação do comportamento do cargo. O observador fica junto ao treinando por tempo determinado e anota tudo que é feito nesse período;
- b) amostragem de atividade: consiste em uma análise e registro de observação do comportamento do treinando no trabalho;
- c) autodiário: esta é a técnica mais econômica, pois não exige a presença do observador, porém tem algumas desvantagens, uma vez que os treinandos podem não dispor do tempo, da habilidade ou da motivação necessária para o satisfatório preenchimento dos autodiários;
- d) entrevistas e questionários: pode-se obter informações acerca do desempenho no cargo também mediante interrogação. São feitas perguntas aos treinandos e seus superiores sobre seu comportamento. Os questionários e as entrevistas podem ser úteis para a avaliação em profundidade de certos aspectos do desempenho do treinando.

Conforme Spector (2010), a avaliação dos resultados tem como finalidade verificar se o treinamento alcançou as expectativas pretendidas, e ao mesmo tempo identificar se o treinamento diminuiu os custos ou aumentou a produtividade. Para Gil (2010), a avaliação do resultado tem como objetivo identificar em que medida aconteceram as mudanças pretendidas pela organização.

A avaliação de treinamento serve como um indicador que pode ser utilizado para fazer uma comparação dos resultados antes da realização de um treinamento e após a execução, assim permitindo uma percepção se o treinamento aplicado realmente foi eficaz a ponto de suprir as necessidades pretendidas e se o investimento aplicado foi correspondido.

2.3.4 Pesquisa sobre avaliação de treinamentos

Para se conhecer melhor sobre a produção científica dos últimos anos em avaliações de treinamento, foi realizada uma pesquisa a qual abrangeu a busca de artigos científicos publicados no período de 2013 a 2018, nas bases de dados Scielo, Spell, Periódicos da Capes e Cambridge Journals Online, Sage Journal Online. As buscas foram feitas no período de fevereiro, março e dezembro de 2018.

Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: avaliação de treinamento, impacto de treinamento, impacto do treinamento no trabalho, transferência de treinamento, *transfer of training*, *transfer of learning*, *training evaluation*, *learning evaluation*, *training outcomes*.

Nesta análise, foram considerados apenas os periódicos com avaliação no sistema Qualis da Capes de A1 a B1, o que não descarta a utilização dos demais artigos para a construção teórica deste trabalho. Para as pesquisas estrangeiras, que não possuíam avaliação pelo Qualis, foi consultada a base *Journal Citation Reports - JCR (Clarivate Analytics)* para verificação do fator de impacto dos periódicos, somente tendo sido considerados fatores acima de 1.

Foram encontrados, nas primeiras buscas, considerando o recorte temporal, título e as palavras-chave, 114 artigos. A pré-seleção desses artigos foi realizada por meio da leitura dos resumos e introdução dos achados, descartando-se os que não tinham interesse com esta pesquisa. Dessa forma, foram selecionados 4 artigos nacionais e 5 estrangeiros.

Os artigos selecionados foram analisados em planilha eletrônica, conforme as categorias de conteúdo a seguir: ano de publicação: nome dos autores, amostra, objetivo do artigo, objetivo e abordagem da pesquisa, temporalidade, método de coleta de dados, análise de dados e principais resultados.

O Quadro 3 apresenta o resumo dos estudos nacionais selecionados sobre avaliação de treinamentos.

Ano-Autor	Amostra	Objetivo	Abordagem e temporalidade	Método de coleta	Análise de Dados	Principais Resultados
Bastos, Ciampone e Mira (2013).	75 enfermeiros participantes de um treinamento em um hospital público.	Avaliar o impacto de um treinamento, observar e analisar as variáveis de suporte à transferência de treinamento e verificar a existência de relação entre suporte à transferência e impacto de treinamento.	Quantitativa transversal.	Aplicação de questionário de impacto, largura e em profundidade, e de suporte à transferência.	Estatística descritiva e correlação de Pearson.	Impacto positivo em largura e profundidade, variáveis de suporte à transferência estão fortemente relacionadas ao impacto, sendo os fatores situacionais de apoio os maiores preditores de impacto.
Balarin, Zerbini e Martins (2014).	83 funcionários de três organizações de natureza privada.	Analisar a relação entre as variáveis: Suporte à Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho.	Quantitativa transversal.	Aplicação de questionários de Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento no Trabalho.	Estatística descritiva e correlação de Pearson.	Participantes percebem moderado Suporte à Aprendizagem e avaliam ter ocorrido Impacto de Treinamento no Trabalho. As variáveis correlacionam-se significativa e moderadamente, confirmando a literatura relacionada ao suporte psicossocial.
Mourão, Abbad e Zerbini (2014).	742 funcionários que participaram de treinamento em uma instituição bancária.	Verificar a efetividade de um treinamento a distância.	Quantitativa transversal.	Questionários: aplicação de cinco escalas: atitudes dos participantes em relação à educação a distância, avaliação de necessidade do treinamento, suporte à aplicação do treinamento, impacto do treinamento no trabalho.	Análises de componentes principais, fatoriais exploratórias e de consistência interna, teste t, correlações e regressão múltipla padrão.	Participantes que perceberam maior suporte na aplicação do treinamento, que tinham atitudes mais favoráveis à educação a distância e, sobretudo, que percebiam maior necessidade do treinamento, relataram maior ocorrência de impacto do treinamento no trabalho.

Ano-Autor	Amostra	Objetivo	Abordagem e temporalidade	Método de coleta	Análise de Dados	Principais Resultados
Veloso, Silva, Silva e Caetano (2015).	98 funcionários de uma organização portuguesa.	Identificar e compreender os fatores envolvidos no processo de transferência de aprendizagem para o trabalho.	Quantitativa e qualitativa transversal.	Entrevistas semiestruturadas e aplicação de um questionário com medida de autorelato.	<i>Template analysis</i> para as entrevistas (codificação).	Os resultados sugerem que o modelo utilizado mostra o que os treinandos identificaram como importante para a transferência da aprendizagem e que há diferenças.

Quadro 3. Resumos das pesquisas nacionais sobre avaliação de treinamento

Fonte: elaborado pela autora

Foram identificados 5 artigos da literatura estrangeira relacionados à matéria da pesquisa. O Quadro 4 mostra o resumo desses estudos sobre avaliação de treinamentos.

Ano-Autor	Amostra	Objetivo	Abordagem e temporalidade	Método de coleta	Análise de Dados	Principais Resultados
Ma e Chang (2013).	580 funcionários do setor hoteleiro egressos de cursos de treinamento.	Determinar a relação causal entre a participação dos funcionários nos cursos de treinamento e os antecedentes da motivação do treinamento (planejamento de carreira e suporte organizacional percebido), transferência.	Quantitativa transversal.	Questionário.	Estatísticas descritivas, equação estrutural, análise de confiabilidade e análise confirmatória.	A motivação do treinamento foi positivamente relacionada à transferência de treinamento. A transferência foi positivamente relacionada ao desempenho do trabalho e ao compromisso organizacional. O planejamento de carreira e o apoio organizacional percebido melhoraram o desempenho do trabalho e o compromisso organizacional através da motivação do treinamento e da transferência de treinamento.

Homklin, Takahashi e Techakanont (2014).	217 participantes do subprograma do Departamento de Recursos Humanos Automotivos da Tailândia.	Investigar a relação entre o conhecimento retido e a consequente transferência em uso e eficácia com foco nas influências sociais (supervisor e colega de trabalho) e suporte organizacional.	Quantitativa transversal.	Questionários.	Estatística descritiva, regressão hierárquica.	Níveis mais altos de conhecimento retidos e suporte dos colegas aumentaram os efeitos positivos sobre uma maior transferência de treinamento.
Gamba, Schuchter, et al. (2015).	48 trainees egressos de cursos em quatro organizações de treinamento.	Descrever as experiências de um amplo grupo de trainees nos EUA examinando resultados e necessidades de treinamento.	Qualitativa transversal.	Entrevista semiestruturada.	Análise de conteúdo.	Os formandos relataram que seus objetivos de treinamento foram atendidos. Estabeleceram e mantiveram novas colaborações e também houve disseminação de práticas e maior envolvimento em atividades relacionadas.
Dirani (2017)	10 veteranos (pessoas que serviram às Forças Armadas dos EUA e que, posteriormente, passaram a trabalhar na vida civil a pelo menos 1 ano).	Compreender o processo de transferência de treinamento e fatores associados em um contexto militar.	Qualitativa transversal.	Entrevista semiestruturada.	Análise de conteúdo.	Vários temas surgiram nas categorias conceituais amplas de insumos, saídas e condições para transferir, dimensões para transferência de habilidades motivação e ambiente de trabalho. Além disso, a andragogia como perspectiva teórica foi confirmada.
Etherington, Baker et al. (2017).	108 participantes de um treinamento, dentre voluntários, estudantes e profissionais envolvidos com serviços de proteção à mulher.	Avaliar a eficácia e o valor de um programa de treinamento on-line.	Quantitativa e qualitativa longitudinal.	Questionários utilizando grupo de comparação, medidas de reação, aprendizagem, comportamento e resultados.	Estatística descritiva, Testes t, modelos de regressão ANCOVA, OLS e análise de conteúdo.	Participantes demonstraram quantitativa e qualitativamente aumento de conhecimento, atitudes e confiança em habilidades.

Quadro 4. Resumos das pesquisas estrangeiras sobre avaliação de treinamento

Fonte: elaborado pela autora

Foram analisados os 09 artigos científicos identificados e observa-se que as avaliações de impacto de treinamento continuam sendo investigadas nas organizações, ao longo dos anos, no Brasil e no exterior. As amostras são formadas por egressos de treinamentos tanto em organizações públicas como privadas, e as pesquisas buscam conhecer a efetividade de treinamentos e também analisar os relacionamentos existentes entre as variáveis teoricamente estabelecidas, como variáveis de contexto, comportamento, atitudes e motivações.

A maior parte dos estudos é de temporalidade transversal e, em relação à abordagem, a nível nacional, há predomínio da análise quantitativa, diferentemente das pesquisas estrangeiras que se utilizaram mais das abordagens qualitativa ou mista nos últimos anos.

Os instrumentos de coleta são, na maioria compostos por questionários ou entrevistas semiestruturadas. Nas pesquisas nacionais são utilizados instrumentos consolidados na literatura como a escala de Impacto de Treinamento no Trabalho e a escala de Suporte à Transferência de Treinamento compostas por Abbad (1999). Na análise dos dados, foi empregada a estatística descritiva, correlações, regressões, análise fatorial e de componentes principais e equações estruturais para inferências sobre as variáveis.

Os principais resultados encontrados convergem para o relacionamento positivo entre a transferência de treinamento e o desempenho no trabalho (Ma & Chang, 2013, Bastos, Ciampone & Mira, 2013, Balarin, Zerbini & Martins, 2014), os efeitos dos treinamentos associados a variáveis de suporte organizacional, sendo os fatores situacionais de apoio fortes preditores do impacto de treinamento no trabalho (Silva & Mourão, 2015).

Assim como nas revisões da literatura de Yotamo (2014) e Richter (2016), os resultados dessa pesquisa demonstram que frequentemente as variáveis contextuais e individuais apresentam-se fortemente relacionadas aos efeitos de treinamento (transferência e comportamento), reforçando o modelo estabelecido por Abbad (1999) para esse tipo de análise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1 TIPO/ABORDAGEM DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, de acordo com a taxonomia proposta por Yin (2010) e Vergara (2007), existem duas categorias para a metodologia: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente pesquisa será do tipo, descritiva onde se propõe avaliar a eficácia de um treinamento no atingimento de melhores resultados organizacionais (Vergara, 2007).

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa que, segundo Mattar (2008), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, no caso a presença da eficácia de um treinamento no atingimento de melhores resultados organizacionais em uma cooperativa de crédito.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador buscou compreender o fenômeno, nesse sentido, a abordagem qualitativa foi desenvolvida por meio de uma pesquisa, que buscou compreender e verificar quais os impactos de um treinamento no atingimento de melhores resultados organizacionais.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia adotada para a verificação da eficácia do treinamento de vendas aplicado na cooperativa Sicredi Nossa Terra foi o estudo de caso, por meio de uso técnicas quantitativas e qualitativas a partir de dados primários, bem como a análise documental, que proporcionou uma análise mais aprofundada do fenômeno estudado. O estudo de caso como estratégia de pesquisa, não se refere a uma escolha procedimental apenas, mas à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência (Stake, 1994). A principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca a “compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade” (Stake, 1994, p. 256).

Assim, o estudo de caso foi definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2010, p. 32). Segundo Yin (2010), experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de formas de realizar pesquisas. Yin (2010) considera o método de análise nas ciências sociais desafiador, com a clara necessidade de compreender fenômenos sociais complexos. Seu direcionamento é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completa das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de envolvidos.

Foram realizadas três turmas do treinamento de vendas, para contemplar os 78 participantes. Cada turma teve a duração de 16 horas/aula de treinamento. Na posição de Lüdke e André (1986), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado. A pesquisa estudará a eficácia de treinamento da área de vendas de uma cooperativa de crédito.

De acordo com Yin (2010), os construtos são considerados válidos quando o pesquisador utiliza quatro princípios básicos: empregar múltiplas fontes de evidência, ou seja, realizar a triangulação; criar uma base de dados do estudo de caso; manter o encadeamento de evidências; e ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas. A triangulação, um dos temas desta pesquisa, é definida como a combinação de metodologias no estudo de fenômenos similares. Por meio da combinação de diferentes métodos e investigadores no mesmo estudo, os observadores podem, parcialmente, superar as deficiências que emanam de um único investigador ou método.

Para Vergara (2007) a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, com novos pontos de vista. A triangulação é um caminho seguro para a validação da pesquisa. É a alternativa para se empreender múltiplas práticas metodológicas, perspectivas e observadores em uma mesma

pesquisa, o que garante rigor, riqueza e complexidade ao estudo (Denzin & Lincoln, 2006).

O uso de múltiplas fontes de pesquisa em um estudo de caso, permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Dessa forma, qualquer conclusão do estudo de caso é mais convincente, e precisa ser fundamentada em diversas fontes diferentes de informação (Yin, 2010). Por esse motivo, optou-se em aplicar um questionário aos participantes, que visava levantar a eficácia do treinamento de maneira a entender as percepções dos participantes sobre os diferentes elementos do treinamento, quanto a sua aplicabilidade no dia a dia, o suporte técnico proporcionado, melhoria do conhecimento, ampliação de relacionamentos, entre outros. Além de realizar uma entrevista semiestruturada com os gestores dos participantes, visando confrontar a percepção dos participantes do treinamento, com a real entrega ou melhoria das rotinas no trabalho após a realização do treinamento e então, cruzar estas informações com o referencial teórico elencado.

A triangulação destes dados foi feita a partir de dados primários quantitativos e qualitativos (questionários e entrevistas semiestruturadas), mais dados secundários, (referencial teórico e política de treinamento da Sicredi). Nesse sentido, a triangulação possibilita um excedente de informação, produzindo conhecimento em diferentes níveis, o que significa que eles vão além daquele possibilitado por uma única abordagem, e contribui para promover a qualidade na pesquisa (Yin, 2010).

3.3 POPULAÇÃO: PÚBLICO-ALVO DOS TREINAMENTOS

Para a avaliar a eficácia de um treinamento da área de vendas de uma cooperativa de crédito, o público-alvo do setor de vendas, que foi aplicado a todos os funcionários da cooperativa Sicredi Nossa Terra da área negocial. São 78 funcionários que correspondem a 32% da base total da cooperativa e 100% da base negocial da cooperativa.

3.4 MODELO INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO – IMPACT

O instrumento IMPACT foi elaborado e validado pela pesquisadora brasileira Abbad (1999) visando avaliar o impacto do treinamento no trabalho. É composto por sete componentes: Percepção de Suporte Organizacional, Características do Treinamento, Características da Clientela, Reações, Aprendizagem, Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho.

A *Percepção de Suporte Organizacional* apresenta-se como elemento multidimensional, neste aspecto, encontram-se as opiniões que os participantes têm sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do funcionário e apoio gerencial ao treinamento. Parece investigar o apoio psicossocial com o qual o treinando conta, ou julga contar, no contexto de realização do treinamento.

As *Características do Treinamento* estão relacionadas efetivamente ao tipo de curso que se está examinando, a área de conhecimento a que pertence. Neste aspecto devem-se registrar elementos como duração, objetivo principal, origem institucional, formação e histórico de desempenho do instrutor, além de características didáticas a ele relacionadas. Neste mesmo tópico, avaliam-se o programa, o material didático e bibliografia recomendada.

No item *Características da Clientela*, observam-se dados psicossociais do público que fará parte do programa “conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais relativas aos participantes dos treinamentos estudados” (Abbad, 1999, p. 100).

Reação é um elemento comum aos demais sistemas de avaliação de treinamento e como nos outros casos atem-se às investigações em torno da opinião que os participantes tiveram a respeito do treinamento. Tem, contudo, o mérito de abranger avaliações distintas para programação, apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor.

Aprendizagem, bem como o item reação, é comum aos demais sistemas de avaliação, e “refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos de escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicadas pelo instrutor ao final do curso” (Abbad, 1999, p. 102).

Suporte à Transferência, este aspecto examina o tipo de ambiente encontrado pelo treinando para fazer com que os conteúdos aprendidos sejam “transferidos” para sua atividade. O Suporte à Transferência possui aspectos materiais e sociais. Esta ideia associa-se fortemente ao respaldo dado pela gerência para que as novas habilidades adquiridas pelo funcionário treinado sejam colocadas em prática.

Impacto do Treinamento no Trabalho, constitui-se na autoavaliação que o participante do treinamento faz sobre os efeitos que percebeu em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças e processos de trabalho. A autora alerta, que o impacto do treinamento no trabalho é fortemente influenciado pelo suporte organizacional que se dá no treinamento, pelo próprio perfil da clientela atendida pelo programa e como um resultado geral da integração de todos os demais itens.

Este modelo é o mais contemporâneo dentre os que se apresentam, e sendo o último nível de sua análise o impacto no trabalho, examina as mudanças ocorridas em função do treinamento por meio das declarações dos participantes dos cursos examinados.

No estudo de Abbad (1999), a avaliação do impacto do treinamento no trabalho ocorreu em dois momentos (duas semanas e três meses) após o treinamento, com o intuito de investigar o nível de manutenção a longo prazo dos efeitos do treinamento, tal como sugerem as novas tendências de pesquisa sobre avaliação de treinamento e as considerações conceituais acerca da natureza disposicional dos conceitos de habilidades, atitudes e capacidades, os quais formam a base da transferência de treinamento, conceito esse estreitamente relacionado ao de impacto do treinamento no trabalho.

O modelo utilizado nesta pesquisa para avaliar impacto do treinamento no trabalho foi centrado nos componentes Suporte Organizacional, Suporte à Transferência e Características da clientela como variáveis preditoras (independentes) e tendo como variável critério (dependente) o Impacto do Treinamento no Trabalho. A Figura 5 mostra o modelo de avaliação que utilizamos neste estudo.

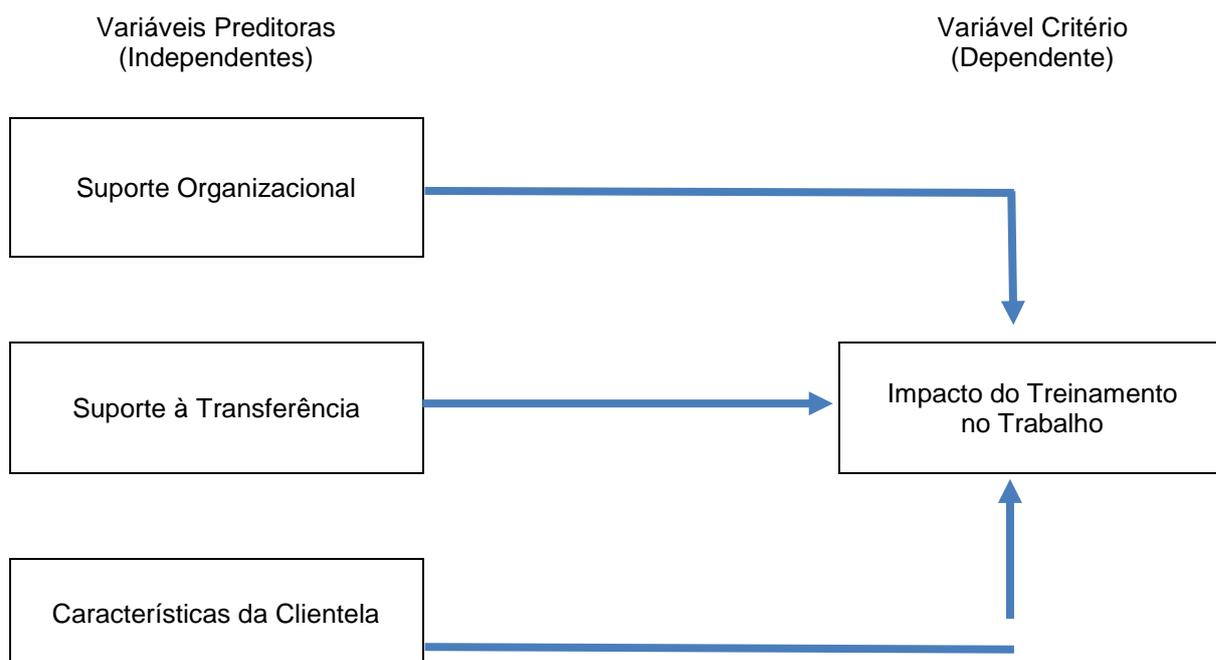


Figura 5. Representação adaptada dos componentes da versão reduzida do Modelo IMPACT
 Fonte: Abbad (1999, p. 99)

A versão reduzida do modelo IMPACT inclui 72 itens/questões as quais estão divididas em quatro subescalas como mostra a Figura 5. Nessa pesquisa foi utilizada somente a primeira subescala. Apesar do instrumento IMPACT já ter sido validado pela pesquisadora Abbad (1999), foi submetido à nova análise de confiabilidade, visto que nesse estudo seria aplicado em um contexto diferente, sendo que todos os componentes mostraram-se confiáveis para mensurar os construtos que se propunham a medir, onde obtiveram coeficientes alfa de Cronbach superior a 0,70, sendo que em nenhum deles a retirada de qualquer um dos itens resultaria em melhora significativa da consistência interna dos mesmos.

Os itens foram avaliados em uma escala tipo Likert de 5 pontos. Em todos os itens, os respondentes consideraram como referência o treinamento. O escore do IMPACT é calculado separadamente para cada uma das escalas, a partir do somatório dos itens que os compõe. Quanto maior o escore, maior o impacto.

3.4.1 Escala de impacto do treinamento no trabalho

Esse instrumento possui indicadores de melhoria do desempenho no trabalho (diminuição do número de erros, aumento da qualidade e velocidade do trabalho), motivação para realização das atividades ocupacionais (aumento da motivação) e

atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho (receptividade às mudanças da lógica de trabalho). A autora elaborou 12 itens, associados a uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a Discordo totalmente da afirmativa, 2 Discordo um pouco da afirmativa, 3 Não concordo e nem discordo da afirmativa, 4 Concordo com a afirmativa e 5 Concordo totalmente com a afirmativa. Foi o componente utilizado nessa pesquisa.

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos da pesquisa foi utilizado o instrumento de pesquisa validado pela pesquisa de Pilati e Abbad (2005) com doze questões, originalmente fechadas, mas adaptada pela pesquisadora para mensurar o impacto do treinamento no trabalho por meio de percepções (Abbad, 1999).

Para a Análise Qualitativa foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados quantitativos foram armazenados e analisados utilizando o programa SPSS (*Statistical Package for the social sciences*) versão 13.0, sendo realizadas as análises descritivas e inferenciais pertinentes ao estudo e descritas abaixo.

As análises descritivas foram realizadas para caracterizar a amostra em estudo e incluiu o cálculo da frequência absoluta e relativa, média, desvio-padrão e mediana. Para avaliar a associação entre o escore do impacto no trabalho e as variáveis contínuas foi inicialmente realizada a avaliação da aderência desta variável a curva de distribuição normal utilizando o teste Kolmogorov-Smirnov. Os resultados desta análise estão apresentados no próximo capítulo.

A maioria das variáveis apresentou distribuição normal ($p > 0,05$), exceto as variáveis sexo, tempo de trabalho na instituição do estudo, cargo, local da instituição em estudo e a escala “apoio gerencial ao treinamento”, que compõe o domínio “Suporte Organizacional”.

As variáveis que apresentaram aderência à curva normal foram comparadas entre dois grupos com o teste *t-student* e entre três grupos ou mais grupos com a ANOVA (análise de variância). As variáveis contínuas que não apresentaram

distribuição normal foram comparadas utilizando o teste de Mann-Whitney para comparar dois grupos e o Kruskal-Wallis, três grupos.

Quando foram observadas diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) a partir da comparação de três ou mais grupos, foi realizada a análise de múltiplas comparações utilizando o teste de Bonferroni, visando identificar entre quais pares de grupos estava à diferença estatisticamente significativa, indicada nos testes ANOVA e Kruskal-Wallis.

Para avaliar a correlação entre escore do impacto no trabalho e variáveis contínuas foi calculado o coeficiente de Spearman, se ambas variáveis não tiveram distribuição normal e coeficiente de correlação de Pearson, se distribuição normal.

A identificação dos determinantes do impacto do treinamento no trabalho foi realizada a partir da análise de regressão linear múltipla, tendo como variável dependente o escore da escala de “Impacto do treinamento trabalho” do instrumento IMPACT. As variáveis que nas análises univariadas apresentaram p-valor inferior a 0,20 foram incluídas na análise de regressão múltipla. Em todas as análises o ponto de corte adotado para significância estatística (p-valor) foi 0,05.

Os dados qualitativos foram extraídos usando o Atlas Ti por meio da Análise de Conteúdo. A abordagem qualitativa exige a utilização de uma metodologia sistemática, por isso foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) para descrever e interpretar o conteúdo dos instrumentos usados para a coleta dos dados: relatos de experiência escritos relacionados aos projetos de ensino.

A análise qualitativa requer do pesquisador experiência ao olhar para os dados, na perspectiva de não descartar nada dos documentos, pois tudo pode ser importante. A escolha de uma teoria para realizar a análise e proceder à codificação dos dados é tão importante quanto à escolha da metodologia de análise.

Nesse sentido, optou-se pelo software Atlas Ti como ferramenta de suporte para análise dos dados, devido à possibilidade de uso em diferentes tipos de pesquisa e emprego de estratégias de análise sistemáticas e complexas. Conforme os dados, os objetivos e as estratégias de pesquisa, este software apresenta flexibilidade para geração de dados.

Acredita-se nas vantagens do software quanto ao alcance na geração e estruturação dos dados qualitativos; a análise e apresentação dos resultados, possibilitando a construção de redes semânticas; a exportação de documentos em

diferentes formatos (XML, HTML, RTF, SSPS) em relação a outros, destinados a pesquisas quantitativas, será muito importante na análise de nossos dados.

O software Atlas Ti permite a descoberta de fenômenos complexos, os quais, possivelmente, não seriam detectáveis na simples leitura do texto, principalmente, em relação à técnica tradicional de tratamento dos dados manualmente, com a utilização de lápis, tesoura e cola, porque é possível integrar as unidades hermenêuticas (projetos primários) entre si. Vale destacar, que nenhum software realiza todo o procedimento de análise independente do pesquisador. É necessário, portanto, que este conheça as potencialidades do software para adequá-lo à teoria de base utilizada para análise.

4 ANÁLISE DE DADOS

Antes de apresentar o resultado obtido na pesquisa, é necessário entender o modelo sistêmico de educação corporativa da cooperativa Sicredi Nossa Terra PR/SP.

As cooperativas, assim como as empresas, buscam meios de ampliar o conhecimento dos colaboradores de maneira a minimizar custos. Assim, muitos são os subterfúgios utilizados: treinamentos *on line*, *in company* e mesmo a criação de universidades corporativas. Cada um dos quesitos tem sua estratégia corporativa e retorno, focando muitas vezes num determinado grupo da instituição. Assim, dependendo do objetivo a ser alcançado, a maneira de oferecer os treinamentos, varia.

Noe, Clarke e Klein (2014) relatam que o papel do treinamento e desenvolvimento de uma organização tem se expandido para uma posição, onde é visto não somente como um caminho para se aprimorar capacidades individuais, mas também como um importante impulsionador da efetividade de equipes, trazendo para as organizações vantagens competitivas. Neste sentido os treinamentos *in company*, podem oferecer a ampliação dos relacionamentos entre os participantes, aumentando vínculos e conseqüentemente proporcionando maior afinidade, facilitando aos colaboradores a busca da ampliação de conhecimentos e a proximidade de seus colegas para sanar eventuais dúvidas.

Os treinamentos *in company* na cooperativa pesquisada, são oferecidos anualmente, após um levantamento de necessidades junto a diretoria e gerências. As turmas são delimitadas em comum acordo com o RH e gestor direto do colaborador participante. Ao término do treinamento são aplicadas avaliações de reação, que na percepção da diretoria, não fornecem informações necessárias para que possam avaliar se o investimento foi ou não assertivo e condizente a necessidade levantada anteriormente.

Para Rahimian, Kazemi e Abbspour (2017) todo treinamento concentra-se no resultado e na saída do processo de aprendizagem, e a organização concentra-se no processo de aprendizagem. Assim, medir a quantidade de aprendizagem em uma organização é uma das preocupações de seus líderes, pois essa acarretará numa maior produtividade, que por sua vez proporciona a produção do conhecimento técnico. Portanto, há uma necessidade de investigar o *status* de aprendizagem

proporcionado por um treinamento em uma organização e identificar fatores efetivos e sua participação nas mudanças ocasionadas na organização.

Já os treinamentos *online*, ou com uso de tecnologias, ainda sobrem resistência. Moscardini e Klein (2014) em sua pesquisa, verificam que o uso de tecnologias da informação e comunicação para o desenvolvimento de equipes no Brasil ainda é raro. Na mesma pesquisa propõe que seja realizado uma avaliação das causas de resistência à adoção de modalidades educacionais fora dos padrões tradicionais com presença física, demonstrando necessidade de avanços no campo de pesquisa.

Na cooperativa pesquisada os treinamentos *online*, fazem parte do programa inicial de desenvolvimento de todos os colaboradores, por meio desta ferramenta, as questões básicas para a realização das rotinas, são repassadas. Todos os treinamentos básicos, que consistem em código de conduta, segurança da informação, boas vindas, jeito de ser da cooperativa, programas sociais, gerenciamento de risco e lavagem de dinheiro são organizados em treinamentos *online* curtos e visuais, contemplando pequenos vídeos que auxiliam a interiorização do conteúdo trabalhado. Este conjunto de treinamentos, são obrigatórios a todos os colaboradores e após a realização deles, a trilha de treinamentos da função é liberada, nela, os colaboradores terão mais alguns treinamentos que são direcionados a sua função, delimitam rotinas e padrões a serem seguidos dentro de cada cargo. Todos os treinamentos *online*, possuem no final uma avaliação, onde o colaborador precisa atingir uma nota mínima para ser considerado aprovado, caso não atinja a nota, devera refazer o treinamento.

A dificuldade com esses conteúdos trabalhados, é que eles são densos e o grau de apropriação acaba sendo baixo, pois os colaboradores fazem todos eles em uma única semana. Assim, frequentemente, colaboradores questionam sobre rotinas que são explanadas no conteúdo *online*, levando o questionamento sobre a efetividade da mesma. Rocha, Figueiredo e Loiola (2016) comentam sobre a importância de entender como transformar o conhecimento revisado pela empresa, difundi-lo e torna-lo tácito (aplicado no dia a dia), fazendo assim, com que os colaboradores tenham um comportamento mais consciente e treinado, disseminando esse conhecimento e comportamento pela cooperativa e melhorando por consequência os indicadores de desempenho operacional.

Outra linha de atendimento ao treinamento e desenvolvimento corporativo são as universidades corporativas, que segundo Mascarenhas e Fadul (2015) surgem com o objetivo de reverter os altos investimentos em treinamentos que não proporcionavam o retorno esperado, propondo um novo formato às ações de treinamento e desenvolvimento, atuando de forma proativa e estratégica.

Meister (1999) complementa, relatando que as universidades corporativas vêm em decorrência das empresas não quererem esperar que os currículos escolares se adequassem as necessidades das organizações. Assim, elas resolvem trazer para dentro da empresa a sala de aula, transformando ambientes de aprendizagem, que visam o desenvolvimento de competências para promover as inovações, transformando-as em novas oportunidades, permitindo que as organizações entrem em novos mercados e estejam preparadas para o futuro.

A linha de universidade corporativa, não é adotada na cooperativa pesquisada. A mesma detém sua atenção em treinamentos *online* e *in company*, sendo estes avaliados conforme relatado acima.

Para assegurar a efetividade do processo, o Sicredi procura estimular que a técnica de aprendizagem aconteça de forma colaborativa e integrada, proporcionando o contexto ideal para o desenvolvimento das competências e equilibrando com diversos formatos, cursos à distância, manuais, cursos presenciais e outros.

O Sicredi enquanto sistema possui uma ferramenta *online* chamada Sicredi@prende, é um ambiente virtual no qual são disponibilizados cursos à distância a todos os colaboradores do sistema. Os cursos são sistêmicos, no entanto, as cooperativas possuem autonomia enquanto a sua realização.

Esse ambiente virtual é personalizado com diversos conteúdos e permite (Portal Corporativo, 2015):

1. Trilhas de formação estruturada e vinculadas ao perfil do colaborador;
2. Inscrições aprovadas automaticamente em treinamentos a distância;
3. Consulta ao histórico de capacitações presenciais e a distância;
4. Todos os conteúdos à distância são acessíveis a todos os colaboradores;
5. Pesquisas de cursos e manuais por categorias;
6. Inscrições em treinamentos presenciais.

Ao gestor, essa ferramenta possibilita acompanhar e estimular a participação de sua equipe, envolvendo os colaboradores ao desenvolvimento contínuo, aumentando a sua capacitação.

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi possuem marca corporativa forte. Além disso, contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento e a sua continuidade. Sendo integrantes do Sicredi, as cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos que oferecem segurança e confiabilidade aos associados e à comunidade.

A missão do Sicredi consiste em: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da comunidade”. Como visão possui: “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social”. E seus valores institucionais são: “Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito a individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; Eficácia e transparência na gestão” (Sicredi, 2015).

As políticas, diretrizes e estratégias gerais do Sistema são elaboradas pelo Banco Cooperativo Sicredi, após elas são repassadas para as Centrais e estas possuem o papel de disseminar o conteúdo às cooperativas singulares. O Sistema define suas estratégias gerais e formula as políticas e diretrizes que deverão ser aplicadas e desenvolvidas uniformemente por todas as cooperativas. Assim, o Sistema possui estabelecida uma política adequada e padronizada para cada área (ou diretoria) da organização o que facilita sua implementação, execução e controle, bem como, o esclarecimento e a otimização de ferramentas que integram os processos desenvolvidos.

O Sistema Sicredi possui uma Superintendência de Gestão de Pessoas localizada no Banco Cooperativo. Esta superintendência é uma área de Gestão Estratégica de Pessoas, que contribui com o papel estratégico dessa importante atividade atuando na prospecção e desenvolvimento de soluções em GP para o Sicredi, elaborando as políticas e instrumentos de administração. Além desta, as Centrais também possuem uma gerência de GP que atuam como reporte técnico às

superintendências regionais, fazendo a intermediação da Superintendência de GP do Banco Cooperativo com as cooperativas singulares.

O Sicredi procura alinhar a excelência nos negócios ao reconhecimento da equipe e ao senso de auto realização, valorizando os princípios da educação, da formação e da informação, em um ambiente de cooperação e meritocracia.

A gestão de pessoas é um dos catalisadores da estratégia dos negócios, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de crescimento profissional dos colaboradores. Entre os benefícios oferecidos estão Plano de Saúde para colaboradores e dependentes, Auxílio Alimentação, Auxílio Creche, Previdência Privada, Seguro de Vida e incentivo em cursos de pós-graduações.

O incentivo à educação visa o desenvolvimento de competência justamente pelo fato de o processo de aprendizado organizacional estar vinculado ao desenvolvimento das pessoas.

A educação corporativa é a estratégia adotada pela organização para garantir o processo de constante aprendizado e melhoria do desempenho dos colaboradores e, por consequência, do negócio. Cada vez mais, se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento das pessoas como algo pontual, treinando-as apenas em habilidades específicas.

No Sicredi, a educação corporativa foi estruturada com base nas crenças e valores do Sistema, visando a formação de profissionais integrados à cultura cooperativista, preparados para o desempenho de suas funções e detentores de seu processo de autodesenvolvimento. É composta por diferentes níveis de formação que levam em consideração o estágio de conhecimento do colaborador em relação à organização e a função a ser desempenhada. Seus objetivos de acordo com a Política de Educação Corporativa (2012) são:

1. Oferecer aos colaboradores um processo contínuo, crescente e cumulativo de aprendizagem, por meio de diferentes níveis de formação;
2. Possibilitar que os gestores planejem o desenvolvimento das pessoas de sua equipe e seus respectivos investimentos;
3. Maximizar os resultados do Sistema, desenvolvendo as competências necessárias para os colaboradores;
4. Estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores para aprimorar conhecimentos relacionados à sua função;

5. Garantir o processo de sucessão e o cumprimento das diretrizes estratégicas da organização.

Para assegurar a efetividade do processo, o Sicredi estimula que as atividades de aprendizagem combinem, sempre que possível, as modalidades de ensino à distância (cursos, suporte ao desempenho e gestão do conhecimento), presencial e experiência na prática, articulando-as de forma a proporcionar um aprendizado híbrido.

Para cada subsistema da área de gestão de pessoas o Sicredi possui um conjunto de políticas específicas. Essas políticas foram elaboradas pela Superintendência de Gestão de Pessoas e aprovadas pelo Conselho de Administração da SicrediPar em 21 de junho de 2012. Como o enfoque dessa dissertação são os temas de treinamento, desenvolvimento e educação, nessa seção será abordado somente a Política de Educação Corporativa da empresa.

O objetivo geral dessa política é estabelecer diretrizes para a educação corporativa do Sicredi que garantam um processo contínuo, crescente e cumulativo de aprendizagem, estruturado em diferentes níveis de formação. As diretrizes e regras contempladas nesta política se aplicam a todos os colaboradores das entidades do Sicredi. A política de educação corporativa do Sicredi está dividida em: formação básica, formação funcional, formação continuada, formação para sucessão e formação de líderes. Figura 6 demonstra os diferentes níveis de formação da educação corporativa do Sicredi.



Figura 6. Níveis de formação que compõem a educação corporativa
Fonte: Política de Educação Corporativa do Sicredi (2012).

Na formação básica, o objetivo é receber, introduzir e aculturar o novo colaborador no ambiente organizacional, disponibilizando conhecimento sobre a organização, sua estrutura e cultura, seus produtos e serviços e suas regras e padrões de comportamento. Todos os colaboradores recém-admitidos, independentes da posição em que irão atuar devem fazer essa formação. Essa formação básica é iniciada logo no primeiro dia de trabalho, sendo mantida a sequência lógica das capacitações a partir de então.

Já a formação funcional, tem como objetivo desenvolver as competências relacionadas à função ocupada pelo colaborador na estrutura organizacional. Esse nível é composto pelas capacitações exigidas pela área de atuação e pelos cursos regulatórios, por posição.

A estrutura de um programa de formação funcional é definida de acordo com os seguintes aspectos: produtos e serviços relacionados à área de atuação, sistemas (ferramentas de trabalho) utilizados pela posição, procedimentos específicos e comportamentos necessários para o pleno desempenho da função. Essa grade de capacitações pode ser atualizada à medida que ocorram alterações nos processos de trabalho, tanto influenciadas pela gestão quanto por projetos sistêmicos.

A realização desta formação deve ser para todos os colaboradores que se enquadram em ao menos uma das seguintes características: recém-admitidos e em processo de formação básica; recém-promovidos; ter concluído os cursos à distância iniciais da grade de formação básica; em caso de mudança ou inclusão de um produto ou serviço relacionado à sua área de atuação, de suas ferramentas de trabalho; de processos ou procedimentos relacionados à sua função, de comportamentos necessários para o desempenho de suas atividades.

A formação funcional deve ser iniciada a partir do 5º dia útil após a admissão do novo colaborador (em paralelo com a formação básica) ou em caso de promoção, imediatamente. Nesta formação, o colaborador passa por uma avaliação devendo obter aproveitamento mínimo de 70%, caso não atinja deve refazer a capacitação.

Certos cargos como de assistente de negócios, assistente de atendimento, gerente de pessoa física, gerente de pessoa jurídica e gerente de unidade, exigem como pré-requisito para sua função algumas certificações. Essas certificações regulatórias por função fazem parte do nível de Formação Funcional e são disponibilizadas para todos os colaboradores que ocupam uma posição em que é exigido algum tipo de certificação.

O Sicredi adota regras relativas aos pagamentos dos cursos preparatórios e das provas de certificações, conforme o Quadro 5:

1ª REALIZAÇÃO DA PROVA				2ª REALIZAÇÃO DA PROVA			3ª REALIZAÇÃO DA PROVA		
% Custos	Curso	Prova	Logística	Curso	Prova	Logística	Curso	Prova	Logística
Entidade	100%	100%	100%	-	50%	50%	-	-	-
Colaborador	-	-	-	100%	50%	50%	100%	100%	100%

Quadro 5. Regras relativas ao pagamento dos cursos e certificações
Fonte: Política de Educação Corporativa do Sicredi (2012).

Percebe-se que na primeira investida na obtenção de certificação todos os custos envolvidos são por conta da instituição. Na segunda tentativa, o curso preparatório é de responsabilidade do colaborador e os custos da prova e da logísticas são repartidos igualmente por cada parte. A partir da terceira tentativa na obtenção de certificação todos os custos ficam sob responsabilidade do colaborador.

Nos casos em que a posição ocupada pelo colaborador exija fluência em outro idioma, a Cooperativa custeia 100% do valor do curso até que o colaborador alcance o nível desejado para a função, desde que o aproveitamento seja superior ou igual a 80%, conforme comprovação pela instituição de ensino.

A formação continuada, objetiva ampliar os conhecimentos e a cultura geral quanto aos processos, métodos e técnicas utilizadas no mercado. Este nível está relacionado à valorização e ao reconhecimento do desempenho dos profissionais e é tratado como mais uma forma de retenção de talentos. As ações de capacitação enquadradas nesta formação envolvem cursos e programas externos, seminários e congressos, podendo ser realizados em território nacional ou no exterior.

São elegíveis à realização da formação continuada os colaboradores que:

1. Já concluíram a formação básica e funcional;
2. Tenham obtido resultado final da avaliação de desempenho a partir de 0,9 (atende parcialmente a expectativa);
3. Atuam em atividade relacionadas ao tema abordado na capacitação em questão;
4. Quando a capacitação for internacional, tenham inglês intermediário comprovado.

Para cursos e programas externos, seminários e congressos, o prazo de realização deve ser acordado entre gestor e colaborador, respeitando os pré-requisitos definidos nos tópicos de elegibilidade.

Quanto ao pagamento, todos os custos relativos à participação nas ações de capacitação continuada demandadas pela entidade são de responsabilidade da área e da entidade a qual o colaborador pertence. Fica sob responsabilidade da entidade que está coordenando a realização das capacitações, a decisão de utilização da verba direcionada pelo Sescop (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e pelo Fates (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social).

Os colaboradores que participarem de cursos e programas externos, seminários e congressos deverão repassar as percepções e informações obtidas aos colegas que possuem interface com o tema e aplicar os conteúdos aprendidos em seu trabalho. Este é o nível de formação que foi avaliado no presente estudo, visto que os colaboradores que participaram do treinamento de vendas, já possuíam a formação básica e funcional concluídas e precisavam de um aperfeiçoamento nas técnicas ou abordagens de vendas, inerentes a sua função.

Existe, também a formação para a sucessão, que visa desenvolver os colaboradores mapeados como potenciais sucessores para as posições estratégicas do Sicredi. Podem participar desta formação, os colaboradores mapeados como potenciais sucessores de posições-chave, de acordo com o programa de sucessão. A formação deve ser iniciada em até um mês após o colaborador ser definido como potencial sucessor.

Todos os investimentos à participação das ações de capacitação da formação para sucessão são de responsabilidade da área e da entidade às quais o colaborador participante pertence. Podem ser utilizadas verbas direcionadas pelo Sescop e pelo Fates.

A formação de líderes, possui como objetivo desenvolver os gestores do Sicredi em suas responsabilidades gerenciais no papel de líder, capacitando-os para uma atuação estratégica, com foco em pessoas, processos e resultados.

Assim como ocorre na formação funcional, a formação de líderes deve iniciar juntamente com a formação básica, para novos colaboradores. Em caso de promoção, o colaborador deverá iniciar a formação imediatamente após assumir a nova posição.

As despesas de execução da realização das turmas e produção de materiais são de responsabilidades da área e da entidade a qual o colaborador participante

pertence. Fica sob responsabilidade da entidade que está coordenando a aplicação das capacitações a decisão de utilização das verbas direcionada pelo Sescop e pelo Fates.

As principais possibilidades do sistema de educação corporativo da Sicredi citados pelos entrevistados é o aprendizado, a qualificação e desenvolvimento dos colaboradores, tanto para preparação ao cargo atual quanto para um futuro crescimento profissional.

O programa de educação corporativa inclui os programas de: integração, formação e aperfeiçoamento e fazem parte de um conjunto de ações educacionais contínuas juntamente com o fortalecimento da cultura organizacional e cooperativista.

Os treinamentos de integração são destinados aos colaboradores recém-admitidos e tem como objetivos: receber e introduzir o colaborador ao contexto organizacional; disponibilizar o conhecimento da empresa, sua estrutura e seus produtos/serviços; apresentar a identidade organizacional por intermédio do conhecimento de suas regras e padrões de comportamentos e ações.

Primeiramente o colaborador participa de uma integração com os demais colaboradores do local onde irá atuar. Nesse primeiro contato ele é apresentado aos colegas de trabalho, recebe um informativo sobre a empresa, e conhece toda a estrutura física do ambiente. Após o colaborador inicia seu percurso de aprendizagem por meio de cursos à distância. Neste módulo, existem vários cursos *on-line* que trazem a apresentação da empresa, a estrutura do Sistema Sicredi, regimentos internos, regras e condutas éticas, precauções de segurança, entre outros. Este programa de integração também possui treinamento presencial chamado de Jeito Sicredi de Ser e dispõe de um modelo desenhado de acordo com os valores e com os diferenciais competitivos do Sicredi. Durante o percurso, os colaboradores aprendem a traduzir os conceitos de cooperação, empatia, segurança, gentileza e confiança.

Os treinamentos de formação servem para orientar e fortalecer as competências do colaborador para ocupar determinada posição. Estes treinamentos são destinados aos colaboradores recém-admitidos ou recém-promovidos e seguem os padrões descritos na política de educação corporativa. Para cada cargo ou posição na empresa são exigidos certos cursos como pré-requisito para a função. Desta forma, o novo colaborador ou recém-promovido deve realizar estes cursos que são aplicados de forma *online*. Após a realização destes cursos, o novo colaborador ou recém

promovido é acompanhado por outro já a mais tempo na empresa para iniciar suas atividades até que apresente domínio sobre a sua função.

A formação continuada não possui uma ação específica, contudo, ela parte muito da iniciativa da Cooperativa em realizar uma ação ou da necessidade dos colaboradores. Se um ou mais colaborador, bem como uma ou mais unidade de atendimento levantarem a necessidade ou demanda de um curso específico, seja ela sobre algum produto/serviço ou operacionalização de algum sistema de informação, enfim, essa demanda é levantada e avaliada pela superintendência. Após a avaliação da solicitação, se for deferido caberá a realização do curso, que poderá ser realizado pela própria Cooperativa com profissionais qualificados e responsáveis pela área envolvida, ou caso deva ser realizado por pessoas e/ou em local externo da Cooperativa haverá subsídio para a sua realização.

Constata-se na pesquisa por meio dos resultados quantitativos e qualitativos que todos os colaboradores participantes reconhecem a importância da educação corporativa. Revelam que a empresa se preocupa com a educação e desenvolvimento de seus colaboradores, e que a organização investe para uma melhor formação e contínua busca de aprendizagem. É também uma forma de diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Observa-se que o sistema de educação estimula o aprendizado, permite preparação para execução das atividades do cargo e contribui para o desenvolvimento dos colaboradores. Percebe-se que os colaboradores e gestores da pesquisa reconhecem que a qualificação é importante para as suas atividades, para a preparação dos colaboradores aos seus postos de trabalho e conseqüentemente para proporcionar maior segurança e agilidade nas tarefas e no atendimento aos associados.

Constata-se que a preparação, a aprendizagem, a busca de informações, permite além de maior conhecimento para o colaborador também a oportunidade de crescimento profissional, pois para assumir novos desafios as pessoas devem estar prontas para isso, ou no mínimo possuir potencial e buscar sua qualificação para a promoção.

A pesquisa revela que os mecanismos de treinamento e desenvolvimento têm contribuído para a formação profissional e pessoal dos colaboradores. Destaca-se a contribuição para suprir as necessidades do dia-a-dia, ou seja, maior conhecimento da função, maior segurança no que estão fazendo e, conseqüentemente, minimização

de erros nos processos, além de passar maior confiança aos associados e possibilitar maiores negócios, devido ao melhor conhecimento sobre os produtos e serviços comercializados.

Percebe-se também a contribuição da aprendizagem no âmbito pessoal, pois vários colaboradores ressaltam sua importância para um maior desenvolvimento enquanto pessoa. Esse desenvolvimento pessoal contribui para uma melhor formação, ampliação de conhecimentos diversos e desperta uma possível ascensão profissional.

Em relação a contribuição das práticas educativas para um maior desempenho na unidade de atendimento, os gestores ressaltam que os programas de treinamentos trazem resultados perceptíveis para a unidade de atendimento, no entanto, comentam sobre o comprometimento dos colaboradores e que nem todos aproveitam a oportunidade para a realização dos cursos disponibilizados.

As ações desenvolvidas tanto em cursos à distância quanto em presenciais contribuem para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento dos colaboradores, conforme discorre Limongi-França (2011). Percebe-se que os treinamentos contribuem para as atividades do cargo, enquanto, o processo de desenvolvimento é algo pensado para o futuro da pessoa, na preparação para novos desafios e no seu crescimento pessoal e profissional, condizendo com Gil (2008).

Logo, o conceito de educação é algo além do treinamento e do desenvolvimento, é visto como um conjunto holístico de aprendizagem que busca preparar a pessoa para a vida e se adaptar aos desafios do mundo atual.

A educação corporativa da Sicredi contempla essas três áreas (treinamento, desenvolvimento e educação) e está pautada nas competências dos colaboradores. Desse modo, pode ser considerada como uma universidade corporativa de acordo com a definição de Eboli (2001). Em relação as razões para o desenvolvimento de uma universidade corporativa, o Sicredi considera àquelas propostas por Tobin (1998) e Eboli (2001).

O Sicredi por ser uma cooperativa possui vários princípios e valores que devem seguidos, e juntamente com eles trabalha fortemente a sua missão e visão com todos os colaboradores. Todos esses elementos contribuem para a formação da uma imagem interna e externa da Cooperativa, ao encontro das razões destacadas por Eboli (2001).

O sistema de educação corporativa permite o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio. As ações da Sicredi Nossa Terra encontram-se com os argumentos de Borges-Andrade et al. (2012), pois elas contribuem para a incorporação da missão da organização, e a aplicação da aprendizagem e do conhecimento para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Ao encontro de Dutra (2011), os vários níveis de formação da política de educação corporativa estudada contribuem com a capacidade das pessoas em agregar maior valor para a organização como competência, à medida que se tornam cada vez mais qualificadas e preparadas para as funções e/ou desafios futuros.

Assim, o sistema de educação corporativo contribui para o aumento das competências do colaborador, o que impulsiona melhores resultados para as unidades e para a Cooperativa como um todo.

Então, na sequência, apresenta-se a análise dos dados coletados no treinamento de vendas (lembrando que este treinamento foi aplicado para toda base comercial da cooperativa em 3 turmas distintas para não impactar nas rotinas de trabalho nas agências) a partir da aplicação da análise fatorial, exploratória e qualitativa. Na análise quantitativa foram consideradas as 78 respostas obtidas para a obtenção dos resultados. Na análise qualitativa foram consideradas as 12 respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS

Inicialmente, a amostra foi analisada a partir das variáveis de controle (cargo, gênero, faixa etária, tempo de vínculo empregatício com a cooperativa, estado de atuação da cooperativa), caracterizando os dados que contemplam as características da clientela conforme apresentado nas Tabelas 1, 2, 3, 4, 5 a seguir:

Tabela 1
Distribuição dos respondentes por cargo

Cargo / Função	Quant.	%
Gerente de Agência	12	15,40%
Gerente de Negócio Agro	15	19,20%
Gerente de Negócio PJ	18	23,00%
Gerente de Negócio PF	29	37,10%
Assistente de Negócio	4	5,30%

Fonte: a autora, 2019.

Tabela 2
Distribuição dos respondentes por gênero

Gênero	Quant.	%
Homens	40	51,30%
Mulheres	38	48,70%

Fonte: a autora, 2019.

Tabela 3
Distribuição dos respondentes por idade

Idade	Quant.	%
Entre 18 e 25 anos	10	12,82%
Entre 26 e 35 anos	42	53,84%
Entre 36 e 45 anos	23	29,48%
Acima de 46 anos	3	3,86%

Fonte: a autora, 2019.

Tabela 4
Distribuição dos respondentes por tempo de cooperativa

Tempo de Cooperativa	Quant.	%
Até 2 anos	30	38,46%
Entre 3 e 8 anos	34	43,58%
Entre 9 e 15 anos	11	14,10%
Mais de 15 anos	3	3,86%

Fonte: a autora, 2019.

Tabela 5
Distribuição dos respondentes por Estado de atuação da cooperativa

Estado	Quant.	%
Paraná	45	57,69
São Paulo	33	42,31

Fonte: a autora, 2019.

As variáveis de controle delimitaram esta pesquisa e foram usadas como fatores condicionantes das conclusões, a ser observado, a seguir, no decorrer da análise confirmatória de dados

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Com o objetivo de verificar a relação entre as 12 variáveis, resumi-las e reduzi-las em grupos menores, a técnica utilizada foi a Análise Fatorial Exploratória – AFE, do tipo R. Esta é a técnica multivariada predecessora das demais usadas nesta pesquisa para definir o conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas. Esta técnica permite a verificação do suporte organizacional e suporte à transferência (elencados na Figura 6)

Inicialmente, foram observados os indicadores da Matriz Anti-imagem, que demonstra o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. Para Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), os valores MSA de cada variável tem certo limite aceitável (superior a 0,50), onde o processo de eliminação deve excluir as variáveis com menor MSA e recalculer a análise fatorial até que todas as variáveis tenham valor aceitável. Na análise realizada não houve variáveis com valores inferiores a 0,50. A Tabela 6 demonstra a Matriz Anti-imagem, onde a diagonal da Tabela (assinaladas em amarelo) mostra as variáveis com valores MSA acima de 0,50.

Tabela 6
Matriz de correlações

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12
P01	1	0,55	0,52	0,326	0,214	0,63	0,58	0,35	0,481	0,339	0,316	0,54
P02	0,55	1	0,58	0,221	0,104	0,52	0,38	0,19	0,386	0,505	0,479	0,32
P03	0,52	0,58	1	0,405	0,546	0,5	0,4	0,27	0,37	0,066	0,3	0,5
P04	0,33	0,22	0,41	1	0,403	0,54	0,36	0,16	-0,03	0,075	0,163	0,49
P05	0,21	0,1	0,55	0,403	1	0,45	0,64	0,3	0,149	-0,25	-0,05	0,33
P06	0,63	0,52	0,5	0,541	0,453	1	0,71	0,28	0,23	0,15	0,353	0,41
P07	0,58	0,38	0,4	0,358	0,638	0,71	1	0,33	0,274	0,048	0,107	0,35
P08	0,35	0,19	0,27	0,159	0,295	0,28	0,33	1	0,757	0,241	0,549	0,22
P09	0,48	0,39	0,37	-0,03	0,149	0,23	0,27	0,76	1	0,444	0,56	0,25
P10	0,34	0,51	0,07	0,075	-0,25	0,15	0,05	0,24	0,444	1	0,552	0,23
P11	0,32	0,48	0,3	0,163	-0,05	0,35	0,11	0,55	0,56	0,552	1	0,16
P12	0,54	0,32	0,5	0,485	0,331	0,41	0,35	0,22	0,247	0,228	0,157	1

Fonte: a autora, 2019.

Para verificar o poder de explicação da pesquisa, deve-se observar na Tabela 7 – Total de Variância Explicada, os percentuais acumulados. Assim, o modelo consegue explicar mais de 69% a partir dos três fatores resultantes da Análise Fatorial, o que é considerável, de acordo com Hair et al. (2009).

Tabela 7
Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	4,928	41,069	41,069	4,928	41,069	41,069	4,420
2	2,150	17,915	58,984	2,150	17,915	58,984	1,977
3	1,246	10,381	69,365	1,246	10,381	69,365	3,131
4	0,828	6,897	76,262				
5	0,748	6,231	82,493				
6	0,701	5,843	88,335				
7	0,448	3,735	92,071				
8	0,309	2,573	94,644				
9	0,223	1,856	96,500				
10	0,170	1,420	97,920				
11	0,141	1,176	99,096				
12	0,108	0,904	100,000				

Nota: Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: a autora, 2019.

Para Hair et al. (2009), o tamanho da comunalidade é um indicador útil para avaliar o quanto de variância em uma determinada variável é explicada pela solução fatorial. Segundo os autores, não há indicação exata dos valores de comunalidades, mas as considerações práticas sugerem um nível mínimo de 0,50. As comunalidades, na Tabela 8, representam a proporção da variância de cada variável analisada. Na análise, todas as variáveis resultaram em comunalidades acima de 0,50.

Tabela 8
Comunalidades

	Inicial	Extração
P01	1,000	0,658
P02	1,000	0,700
P03	1,000	0,588
P04	1,000	0,525
P05	1,000	0,821
P06	1,000	0,710
P07	1,000	0,667
P08	1,000	0,859
P09	1,000	0,859
P10	1,000	0,752
P11	1,000	0,683
P12	1,000	0,500

Nota: Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: a autora, 2019.

O teste de esfericidade de *Bartlett* e o *KMO* – *Kayser-Meyer-Olkin* indica a adequação da amostra por sua escala de medição, que neste caso é 0,719. Este valor significa boa adequação, conforme apresentado na Tabela 9. O teste de esfericidade de *Bartlett* mostra se existe relação suficiente entre os indicadores para a análise fatorial, onde o nível de significância deve ser menor que 0,05 (Sig.). Este teste demonstrou a significância 0,000, comprovando uma relação suficiente.

Tabela 9
Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,719
	Aprox. Qui-quadrado	554,482
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	66
	Sig.	0,000

Fonte: a autora, 2019.

O *scree plot* permite fazer a análise visual da variância das componentes principais. Neste caso, o Gráfico 1 nos mostra que os três primeiros componentes (questões) explicam 69,36% da variação dos dados. Foi visualizado também, que a partir do terceiro componente principal o Gráfico começa a formar uma linha reta.

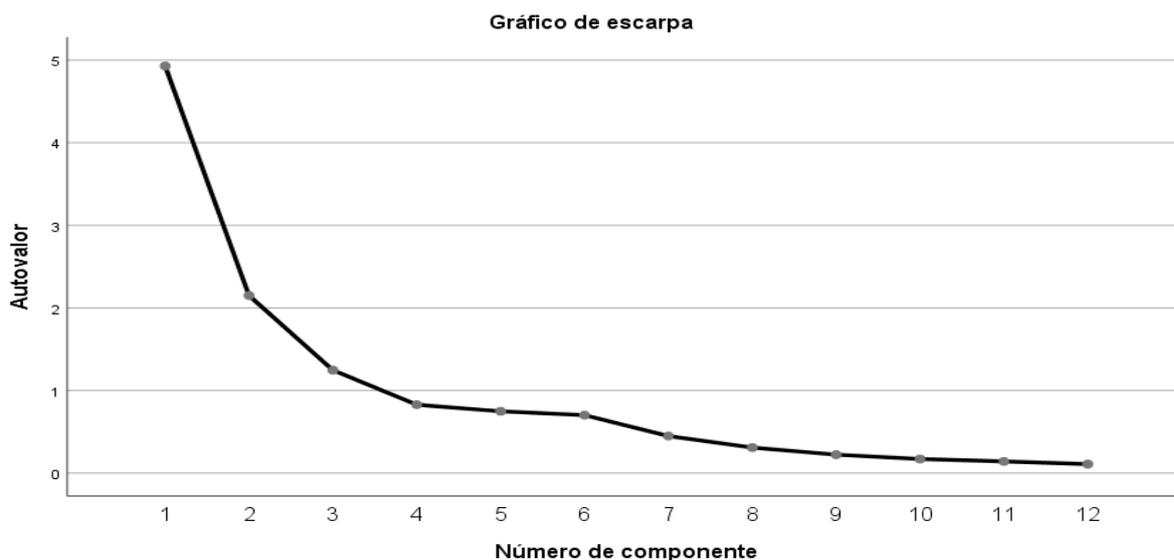


Gráfico 1. Variância das componentes
Fonte: a autora, 2019.

A partir dos fatores estabelecidos, que totalizaram 3, é possível determinar quais variáveis fazem parte de cada um dos fatores. Os métodos de extração de componentes principais e a rotação ortogonal Varimax mostram os três fatores já organizados, conforme Tabela 10. Costa (2007), relata que o método Varimax é o tipo de rotação mais utilizado e minimiza a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator. A rotação de fatores é utilizada para aumentar o poder de explicação da análise fatorial.

Tabela 10
Matriz de componente rotativa^a

	Componente		
	1	2	3
P01	0,664	0,262	0,385
P02	0,517	0,128	0,646
P03	0,722	0,233	0,112
P04	0,714	-0,119	0,034
P05	0,679	0,287	-0,527
P06	0,815	0,149	0,152
P07	0,751	0,287	-0,144
P12	0,672	0,030	0,217
P08	0,170	0,910	0,048
P09	0,130	0,861	0,319
P10	0,032	0,211	0,841
P11	0,120	0,552	0,603

Nota: Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: a autora, 2019.

Na Tabela 11 são apresentadas as questões realizadas aos participantes do treinamento e o % de respostas em cada uma das escalas utilizadas. Sendo que o 5 foi a escala considerada para concordo totalmente e 1 discordo totalmente. Das 12 questões aplicadas, nenhuma teve percentual considerável na escala 1 ou 2, 08 questões tiveram como resposta a escala 4, 03 questões tiveram a escala 5 como resposta e 1 questão teve a escala 4 e 5 empatadas.

Tabela 11
Respondentes e % Univariado

Questão	Resposta	Número de respondentes	% de respondentes
Total		78	100%
P01 - Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	3	11	15,10%
	4	37	47,90%
	5	30	37,00%
P02 - Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	3	4	5,50%
	4	31	35,60%
	5	43	58,90%
P03 - As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3	16	19,20%
	4	24	31,50%
	5	38	49,30%
P04 - Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	3	21	27,40%
	4	30	35,60%
	5	27	37,00%
P05 - Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	3	19	23,30%
	4	37	49,30%
	5	22	27,40%
P06 - A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3	19	26,00%
	4	31	37,00%
	5	28	37,00%
P07 - A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	2	3	4,10%
	3	14	16,40%
	4	40	53,40%
P08 - Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	5	21	26,00%
	1	1	1,40%
	4	37	50,70%
	5	40	47,90%

Questão	Resposta	Número de respondentes	% de respondentes
P09 - Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	1	1	1,40%
	3	4	5,50%
	4	37	47,90%
	5	36	45,20%
P10 - Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3	21	26,00%
	4	39	49,30%
	5	18	24,70%
P11 - Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	1	1	1,40%
	3	6	8,20%
	4	38	47,90%
	5	33	42,50%
P12 -O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	3	28	35,60%
	4	31	39,70%
	5	18	24,70%

Fonte: a autora, 2019.

No box-plot: a caixa vai do quartil 1 (percentil 25) até o quartil 3 (percentil 75). A linha do meio da caixa é a mediana (quando a mediana vale o mesmo que um dos quartis a linha do meio não aparece e a linha do quartil que é igual fica mais grossa). As caudas ou as linhas da caixa são os 25% de participantes que responderam valores mais baixos e os 25% que responderam valores mais altos.

Apenas as quatro questões onde aparecem as bolinhas (outliers) respondendo 2 e 1 foram onde se respondeu 1 e 2, na escala de 1 a 5 (o número que aparece na bolinha é de identificação ou n). As questões "P06 - A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento" e "P04 - Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento" possuem maior heterogeneidade, pois a caixa vai da resposta 3 até a 5. As questões mais mal avaliadas são "P10 - Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho" e "P12 - O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades", pois as caixas do box-plot não chegaram à resposta 5, a caixa vai de 3 a 4.

As respostas mais bem avaliadas são: "P02 - Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento" e "P08 - Minha

participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho”, pois as caixas ficam muito próximas a 5. Estas questões apresentam uma relação do conteúdo trabalhado a aplicação prática e conseqüente melhoria na eficácia das atividades diárias, na medida que os ensinamentos são colocados em prática e, também nos relacionamentos, entendendo que a motivação ocasiona melhores relacionamentos, conforme teoria apresentada.

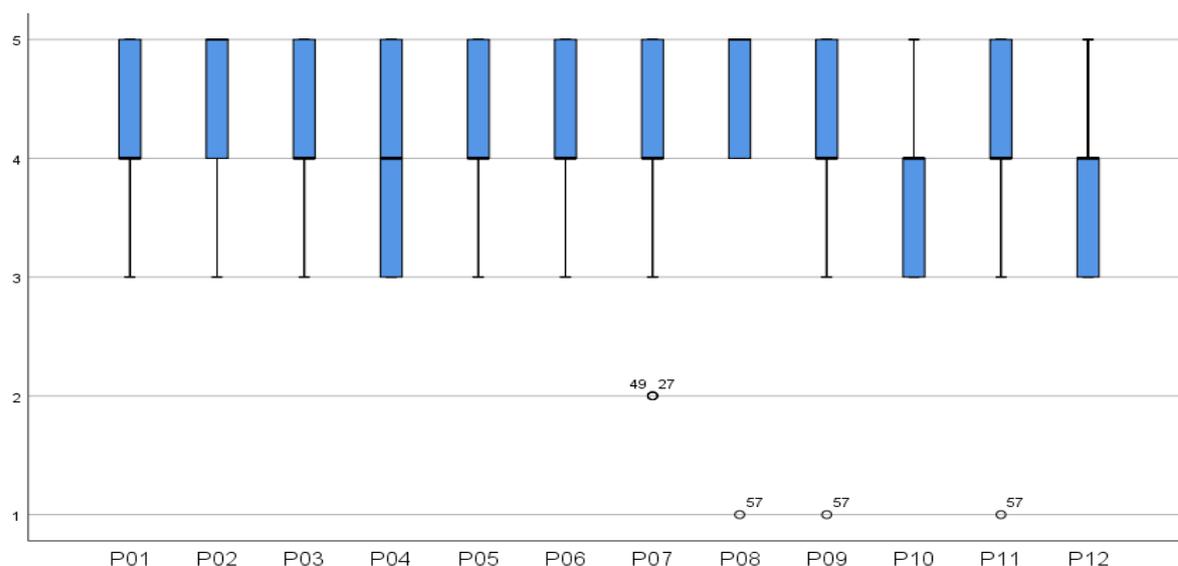


Gráfico 2. Box-Plot
Fonte: a autora, 2019.

Em termos gerais, verifica-se que houve percepção satisfatória dos participantes do treinamento de vendas, em relação ao suporte fornecido pela organização à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em ações de capacitação realizadas no período de 2018.

No Gráfico 3 observa-se que três questões estão fortemente relacionadas, e referem-se a auto eficácia no trabalho, outras cinco questões estão relacionadas ao impacto no trabalho e uma única questão está totalmente desvinculada das demais: “Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho”.

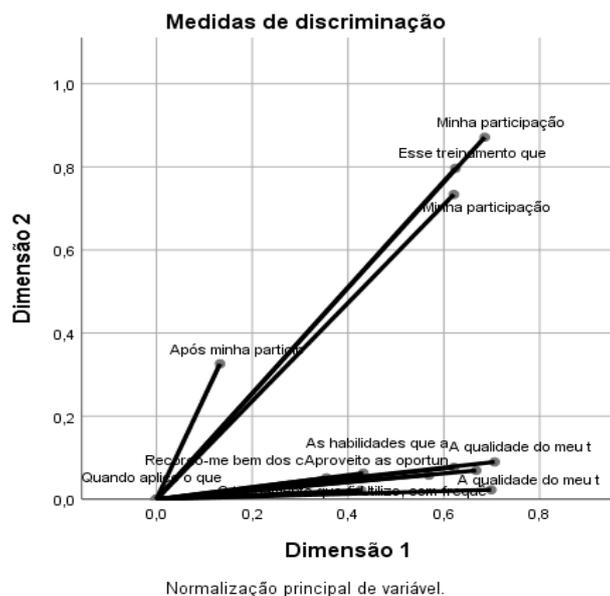


Gráfico 3. Medidas de discriminação

Fonte: a autora, 2019.

No Gráfico 4, temos o mapa perceptual mostra as relações entre as categorias das questões. Categorias (bolinhas) no mesmo quadrante ou mais próximas entre si, possuem forte relação entre si. Verifica-se que os participantes que responderam 5 em uma questão tendem a responder 5 em outra, quem respondeu 4, tende a responder 4 em outra, e o mesmo acontece para os que responderam 3.

Duas questões tiveram os valores elencados que destonaram das demais perguntas: "Utilizo com frequência em meu trabalho o que foi ensinado" e "a qualidade do meu trabalho melhorou mesmo nas atividades não relacionadas ao conteúdo".

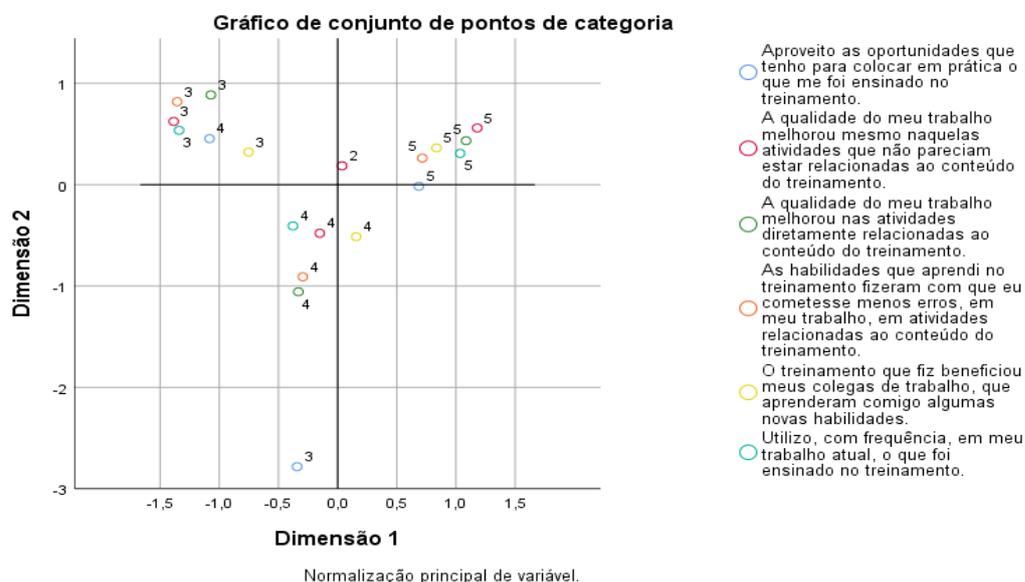


Gráfico 4. Gráfico de conjunto de categorias

Fonte: a autora, 2019.

Abaixo são apresentados os fatores de impacto, eficácia e comprometimento que possuem relação direta ao impacto dos conhecimentos adquiridos no treinamento na realização das atividades cotidianas e conseqüentemente proporcionam o entendimento da eficácia do treinamento realizado. Estes fatores, possibilitam clarificar o real objetivo deste trabalho e completam o entendimento da Figura 6.

4.2.1 Fator: impacto do treinamento no trabalho

Os fatores (questões) da Tabela 12, demonstram o impacto do treinamento no dia a dia dos participantes, proporcionando a avaliação de como os conhecimentos adquiridos puderam auxiliar numa entrega mais eficiente e tornaram os participantes com melhor preparo para as situações de rotina no trabalho. Dos 12 fatores analisados, 5 foram mantidos por apresentarem resultados superiores a 0,5 considerado significativo para análise. Os fatores foram analisados, com relação à explicação da variabilidade dos dados.

Tabela 12

Medidas de discriminação

Questões estão ordenadas da maior para a menos importante, com relação à explicação da variabilidade total dos dados	Dimensão		Média
	1	2	
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,706	0,090	0,398
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,668	0,069	0,368
Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	0,699	0,023	0,361
As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,621	0,076	0,349
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	0,569	0,058	0,313
Total ativo	4,477	0,452	2,464
% de variância	1,65%	0,05%	0,47%

Fonte: a autora, 2019.

4.2.2 Fator: eficácia

Da mesma forma, dos 12 fatores analisados, 3 foram mantidos por apresentarem resultados significativos e estarem relacionados a eficácia, como mostra a Tabela 13.

Os três fatores avaliam a eficiência do treinamento, ou seja, o quanto os participantes conseguiram motivar-se ou tornaram-se mais seguros na realização de suas atividades após o treinamento, colocando os conhecimentos em prática no seu dia a dia. Assim, como na Tabela anterior, os dados foram analisados com relação à explicação da variabilidade dos dados.

Tabela 13

Medidas de discriminação

Questões estão ordenadas da maior para a menos importante, com relação à explicação da variabilidade total dos dados	Dimensão		Média
	1	2	
Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	0,685	0,871	0,778
Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	0,624	0,797	0,710
Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	0,621	0,734	0,677
Total	1,93	2,402	2,165
% de variância	0,09%	0,31%	0,18%

Fonte: a autora, 2019.

4.2.3 Fator: comprometimento no trabalho

No Gráfico 5, constata-se que os colaboradores que participaram de ações de capacitação planejadas pela Cooperativa Sicredi Nossa Terra perceberam maior suporte, por parte da organização, à aplicação das competências adquiridas no contexto de trabalho. Tal resultado sinaliza a importância de se planejar as atividades de capacitação, com base na análise das necessidades de treinamento dos colaboradores e nos objetivos da organização, no processo de aplicação ou mobilização de novas competências no contexto de trabalho.

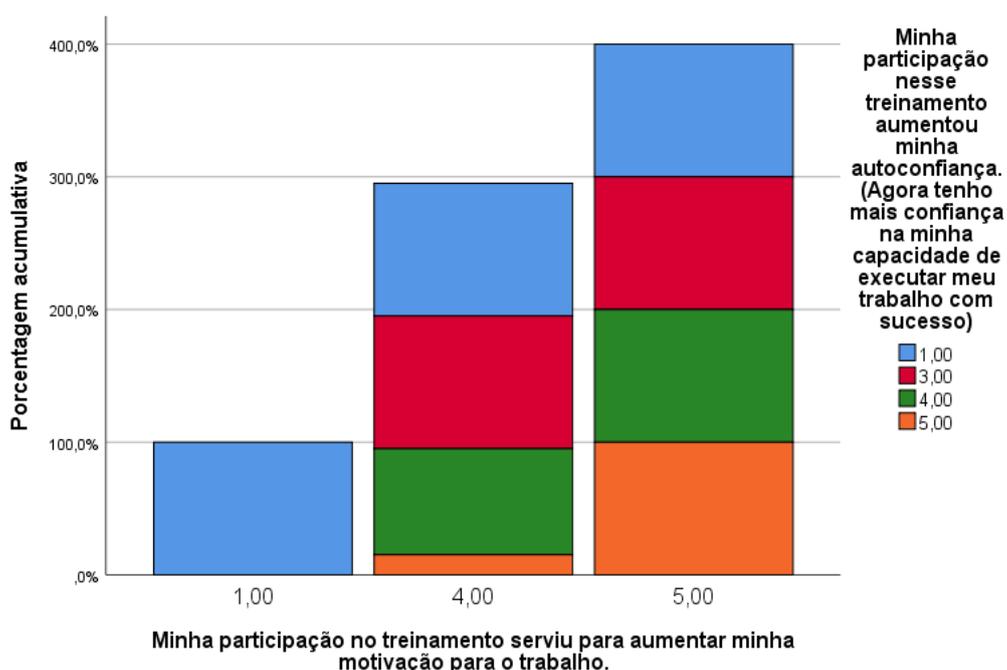


Gráfico 5. Percentagem acumulativa
Fonte: a autora, 2019.

Na cooperativa Sicredi Nossa Terra, o aprimoramento dos colaboradores é muito importante para que as atividades do dia a dia, possam ser realizadas de forma eficiente e eficaz oferecendo assim ao associado um atendimento diferenciado e qualificado. O quinto princípio do cooperativismo traz bem forte o contexto sobre o desenvolvimento dos colaboradores, pois conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) com a educação, formação e informação as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos colaboradores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas e principalmente da região ao qual fazem parte.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

A análise na pesquisa qualitativa consiste basicamente em preparar e organizar os dados coletados, para então reduzir os mesmos a temas por meio de um processo de codificação e condensação dos códigos, posteriormente estes dados são representados em figuras, tabelas, ou em discussão (Creswell, 2013).

No presente trabalho, a análise qualitativa dos dados foi realizada por meio da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada aos gestores dos participantes do treinamento (conforme Apêndice 1). A construção desse roteiro foi subsidiada pela

fundamentação teórica, por meio de elementos capazes de responder ao objetivo de pesquisa.

Para a análise dos dados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo com apoio da ferramenta Atlas Ti, devido a possibilidade de utilização em diferentes tipos de pesquisa e emprego de estratégias de análise sistemáticas e complexas. O Atlas Ti permitiu a sistematização dos dados por meio de um processo de codificação aberta, possibilitando a descoberta de fenômenos complexos, que não seriam detectáveis na simples leitura das entrevistas, sua principal vantagem é permitir a integração das unidades hermenêuticas entre si. Embora o Atlas Ti permita um aprofundamento da análise dos dados qualitativos, é importante ressaltar que nenhum *software* realiza o procedimento de análise independente do pesquisador. Assim, é necessário que o pesquisador conheça as potencialidades do software para adequá-las à teoria utilizada para a análise.

Os dados coletados foram divididos em segmentos e posteriormente analisados em busca de comunalidades que podem refletir categorias ou temas. Após a realização desta etapa, os dados foram analisados em busca de propriedades que caracterizem cada categoria. Por meio de comparações, as similaridades e diferenças entre os comentários elencados nas entrevistas foram analisadas. Assim, a codificação aberta permite um processo onde os dados levantados são reduzidos a pequenos conjuntos de temas que descrevem o fenômeno investigado. A codificação inicial, gerou 31 códigos (apresentados no Apêndice 2), que após a releitura foram reduzidos a 20 códigos e posteriormente a 8, que foram analisados neste trabalho. São eles: treinamento, conhecimento, eficiência, melhoria, pessoas, qualidade no trabalho, relacionamento e resultado.

Neste sentido, a redução dos códigos ocorreu, justamente pela similaridade de sinônimos entre eles. Os códigos de análise, apresentam alta frequência e redundância nas narrativas dos entrevistados que estão coerentes com a teoria apresentada no item 2.2 deste trabalho que contempla a necessidade das cooperativas em realizar ou oferecer além do treinamento a possibilidade de desenvolvimento e educação aos colaboradores. Sendo que, segundo teoria, o treinamento teria como objetivo principal, sanar de imediato uma dificuldade em realizar uma tarefa; o desenvolvimento seria utilizado como estratégia da cooperativa, em busca de um melhor desempenho individual e conseqüentemente melhor

resultado e finalmente a educação, que possibilita a preparação dos colaboradores para futuros desafios com melhor desempenho em novos cargos.

Assim, os códigos de análise, que apareceram com frequência nas entrevistas, contemplam a percepção dos gestores em atrelar os treinamentos às pessoas corretas (que realmente precisam) e assim conseguir maior eficiência no trabalho, com a ampliação do conhecimento, do relacionamento entre as pessoas, em busca de um melhor resultado.

Em várias entrevistas é citado o fato de que o relacionamento, a troca de experiência em um treinamento ocasiona uma melhoria considerável no desempenho dos colaboradores no que tange o espírito de cooperação e trabalho em equipe. Este fato pode ser comprovado pela teoria explicitada no trabalho que exemplifica aprendizagem como um processo envolvendo as dimensões afetiva, motora e cognitiva, que são interiorizadas pelos colaboradores e permanecem ao longo do tempo com as interações com outras pessoas e com o ambiente. Assim, é possível afirmar que na troca de conhecimentos, que acontece nas relações em um ambiente de aprendizado, neste caso, o treinamento, as pessoas adquirem maiores competências, internalizando não somente conhecimentos, mas colocando estes em suas práticas diárias por meio de atitudes e comportamentos, fazendo com que seja possível uma rede de troca de experiências, que amplia as possibilidades no local de trabalho em conquistar melhores resultados, de maneira mais simples às utilizadas anteriormente ao treinamento.

Ao cruzar os códigos estratificados com o questionário aplicado, tem-se:

Tabela 14
Entrevistados X incidência dos códigos

	Conhecimento	Eficiência	Melhoria	Pessoas	Qualidade no trabalho	Relacionamento	Resultado	Treinamento	Total
Entr01	2	4	1	5	2	1	2	1	18
Entr02	2	2	0	6	3	2	1	2	18
Entr03	2	4	1	3	2	1	2	3	18
Entr04	4	5	3	5	1	2	3	2	25
Entr05	2	2	0	6	3	1	2	5	21
Entr06	2	2	3	4	1	0	0	4	16
Entr07	1	1	1	4	1	0	2	4	14
Entr08	3	0	3	6	1	1	3	4	21
Entr09	2	1	1	5	1	2	3	5	20
Entr10	1	1	1	6	0	2	2	4	17
Entr11	1	2	2	5	2	1	4	5	22
Entr12	4	3	0	4	0	1	0	5	17
Total	26	27	16	59	17	14	24	44	227

Fonte: a autora, 2019.

O código com maior número de citações nas respostas dos gestores é “pessoas”, com 59 ocorrências, seguido de “treinamento” com 44 ocorrências, “eficiência, conhecimento e resultado” com 27, 26 e 24 ocorrências. As que foram menos citadas foram: “Qualidade no trabalho, melhoria e relacionamento”, com 17, 16 e 14 ocorrências consecutivamente.

As entrevistas realizadas, contemplaram o tema treinamento, pois o objetivo da entrevista era verificar o que os gestores perceberam após a realização do treinamento de vendas em suas equipes participantes. Ao responder, referiam-se sempre às pessoas, colaboradores que participaram do treinamento, assim, é possível que a inferência destes dois primeiros códigos seja devido a ambos estarem diretamente relacionados a todas as questões realizadas. Chama a atenção os três próximos códigos com maior incidência: eficiência, conhecimento e resultado. Na interpretação dos gestores, após o treinamento, houve uma maior eficiência no desenvolvimento das atividades, as vendas se tornaram mais efetivas, os colaboradores apresentaram uma eficiência maior no fechamento das vendas, que ocorreu, segundo eles por meio do conhecimento adquirido no treinamento e dos

relacionamentos ou trocas de informações ocasionados no treinamento, tendo então um resultado melhor.

Este fato nos reporta a base teórica do trabalho referente a educação corporativa, que trata a importância de as cooperativas realizarem um estudo sobre suas prioridades e necessidades de maneira a oferecer aos colaboradores, treinamentos que possam realmente somar na conquista de melhores resultados, mitigando riscos e diminuindo custos. Analisando as respostas das entrevistas, quanto aos códigos analisados e suas inferências é possível perceber que o treinamento de vendas foi efetivo no que tange o cumprimento da cooperativa em ser mais assertivo nos treinamentos disponibilizados. Assim, associa-se também que o treinamento teve um impacto positivo no ambiente de trabalho e a mensuração da eficiência do mesmo está validada.

A *network*, partindo da análise dos códigos é representado na figura abaixo:

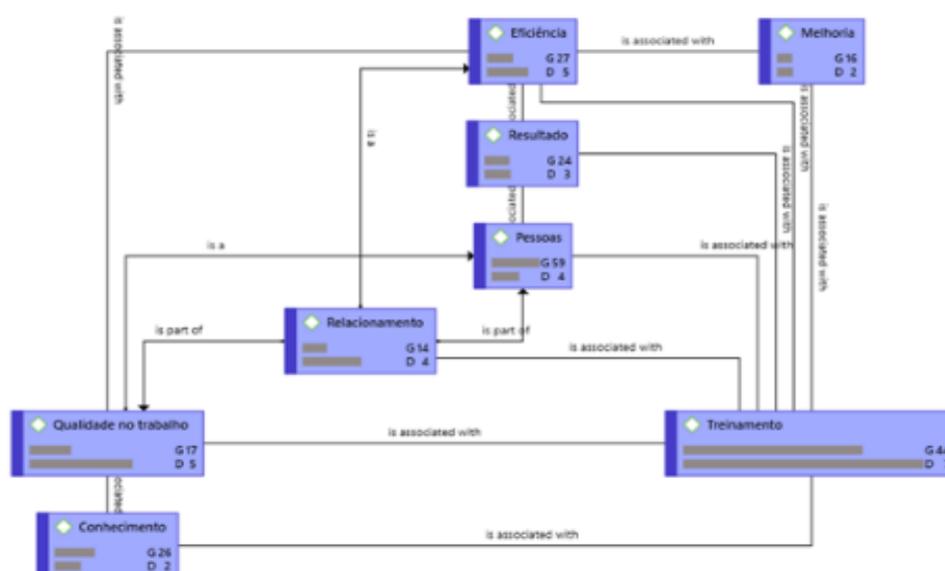


Figura 7. *Network* das categorias elencadas
Fonte: a autora, 2019.

A categoria de análise com maior frequência é pessoas, que tem 59 frequências e nesta figura está ligado diretamente a 4 outras categorias, sendo associada a treinamento, resultado, eficiência e melhoria, mas também fazendo parte da categoria de relacionamento e qualidade no trabalho. A categoria de análise, treinamento, está associada a 7 outras categorias, sendo elas: conhecimento, qualidade no trabalho, relacionamento, pessoas, resultado, eficiência e melhoria com uma frequência de 44 vezes. Já a categoria eficiência está associada diretamente a 5 outras categorias,

Quando feita a análise da nuvem de palavras extraída pelo Atlas Ti, conforme apresentado acima, as palavras que mais apareceram nos relatos dos gestores foram: colaboradores, treinamento, entregas, trabalho.

Assim, o treinamento realizado tem relação direta as entregas no trabalho. Conforme o item 2.4 desse trabalho, que trata de transferência e suporte, sendo que a transferência é descrita como o eficaz emprego no local de trabalho das capacidades adquiridas nos treinamentos e o suporte como possibilidade de avaliar o nível de apoio recebido pelo participante do treinamento, do seu gestor e equipe, para aplicar no trabalho as novas habilidades adquiridas no treinamento, pode-se perceber que a teoria está condizente com a nuvem de palavras, pois as palavras com maior inferência são: colaboradores, treinamento, entregas, trabalho, qualidade, conhecimento, informações.

Estas palavras reportam ao entendimento que o treinamento de vendas realizado possibilitou ao participante um emprego direto dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho, tendo assim, o suporte de sua equipe para que isso se concretizasse. O termo com maior incidência foi: colaboradores, no plural, referindo-se a equipe como um todo, dando conotação de aceitação e aplicabilidade no grupo.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DA TRIANGULAÇÃO

A triangulação de dados utiliza diferentes fontes de dados, para estudar um fenômeno, devido a crescente preocupação do meio acadêmico com a qualidade e relevância dos estudos realizados (Flick, 1992). Nesse sentido, a triangulação é vista como um procedimento com vigor metodológico e incremento a qualidade de pesquisas (Flick, 2009, Abdalla et al., 2018).

Assim, o presente estudo utilizou a triangulação de dados, o qual permitiu a utilização de 3 técnicas diferentes (aplicação de questionários aos participantes do treinamento, entrevistas semiestruturadas com os gestores dos participantes e pesquisa de documentos da cooperativa ou bibliográfica), no que tange a coleta de dados, com o objetivo de ampliar o universo de informações em torno do tema pesquisado, no caso: eficácia de treinamento da área de vendas de uma cooperativa de crédito. Foi utilizado a triangulação para as conclusões do trabalho, unindo os dados qualitativos, quantitativos e as suas percepções, as quais são relatadas abaixo.

No que tange os dados quantitativos, aplicou-se um questionário aos 78 participantes do treinamento de vendas, que possibilita analisar: o grupo entrevistado que é composto em sua maioria de gerentes de negócio pessoa física, do sexo masculino, tendo entre 26 e 35 anos, com 3 a 8 anos de cooperativa e sediados no Paraná.

Do questionário aplicado, foi possível explicar 69, 36% da pesquisa, conforme nos mostra a análise fatorial. Este percentual foi atingido pelas 3 primeiras questões aplicadas, sendo: Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento; aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento e as habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.

A variância dos dados coletados teve as 12 questões com comunalidades acima de 0,5.

A amostra atingiu uma adequação de 0,719 com aplicação do teste de esfericidade de Bartlett e o KMO.

Das 12 questões aplicadas as 78 participantes, apenas 4 respostas consideradas *outliers* (avaliadas com 1 ou 2), sendo elas nas perguntas: Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho e o treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Três questões estão fortemente relacionadas e dizem respeito a eficácia no trabalho, são elas: Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho; Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho e Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).

Outras 5 questões estão fortemente relacionadas e dizem respeito ao impacto do treinamento no trabalho, são elas: A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento; A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento; Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento; As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao

conteúdo do treinamento e Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.

Os dados quantitativos mostram uma alta eficácia e aumento no comprometimento dos participantes do treinamento, no que tange a ampliação dos conhecimentos dos participantes e aplicação destes no dia a dia.

Já os dados qualitativos, foram extraídos por meio de uma entrevista semiestruturada com os gestores dos participantes do treinamento, após a análise das respostas, observa-se:

Foram analisadas 8 categorias de análise, que se desencadearam dos 31 códigos iniciais elencados, que após transformaram-se em 20 e por último 8 categorias, sendo elas: treinamento, pessoas, conhecimento, eficiência, melhoria, qualidade no trabalho, relacionamento, resultado.

As categorias com maior incidência nas respostas dos gestores foram: pessoas (colaboradores) com 59 e treinamento com 44 incidência, mostrando uma alta convergência entre ambas.

A categoria pessoas, está ligada a outras 4 categorias, sendo estas: treinamento, resultado, eficiência e melhoria. Estas ligações permitem analisar-se que houve uma melhora nas entregas dos colaboradores participantes do treinamento, segundo parecer de seus gestores imediatos, visto que eles relacionam a categoria pessoas a estes 4 códigos, todos eles, condizentes e relacionados a entregas no trabalho.

A categoria treinamento está ligada as outras 7 categorias analisadas: conhecimento, qualidade no trabalho, relacionamento, pessoas, resultado, eficiência e melhoria. Mostrando que a ligação direta entre as categorias é verdadeira e afirmando o que nos diz a teoria apresentada no item 2.4.3, Mensuração de eficácia de treinamento, desse trabalho que relata que a avaliação dos resultados dos participantes de um treinamento, tem como finalidade verificar se o treinamento alcançou ou não as expectativas pretendidas, mostrando sua eficácia ou não, na aplicação dos recursos e aumento de produtividade (Spector, 2010).

A análise qualitativa permite verificar que todas as categorias de análise possuem forte vínculo ou ligação, na medida que complementam uma a outra e aparecem nas respostas dos gestores como suplementação das percepções desencadeadas.

Após a triangulação dos dados, foi possível identificar que o treinamento de vendas, aplicado na cooperativa Sicredi Nossa Terra a equipe de vendas, possui um elevado nível de eficácia, não somente na percepção dos treinandos, mas que pode ser corroborado pelos gestores dos mesmos. Essa constatação pode ser evidenciada pela relação entre as categorias de análise que coloca as “pessoas” no centro da discussão como mobilizadoras da “eficiência” de recursos aplicados no treinamento.

4.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Em síntese, diferente dos resultados encontrados no estudo de Camões e Pantoja (2009), pode-se inferir que houve, em uma visão global, percepção satisfatória dos egressos dos cursos realizados pelo SICREDI acerca das condições necessárias à aplicação, em seu contexto de trabalho, dos conhecimentos e habilidades aprendidos. Entretanto, como ressalta Feldman (1981), algumas estratégias podem ser implementadas com vistas à maximização do uso de novas competências desenvolvidas em eventos de capacitação.

Isso se torna crucial no que diz respeito ao suporte psicossocial. Algumas das recomendações de Feldman (1981) parecem bastante adequadas à realidade das cooperativas e talvez possam ser consideradas nos demais contextos do SICREDI, além da área de vendas. São elas:

- 1) Inserir os gestores no processo de planejamento das ações de capacitação, formalizando, inclusive, sua responsabilidade com a efetividade dos investimentos feitos em capacitação e desenvolvimento profissional;
- 2) Instruir os gestores sobre os diversos aspectos dos programas de capacitação e identificar competências necessárias à realização de um trabalho efetivo de suporte gerencial à transferência positiva do aprendizado;
- 3) Criar uma forma de trabalho coletiva, por meio de comitês e/ou redes cooperativas, com vistas a fornecer apoio necessário aos gestores em questões de aplicação das novas habilidades; dentre outras.

Conforme proposto por Broad (1982), para favorecer o suporte à transferência, é fundamental observar os seguintes aspectos: envolvimento da alta gestão;

preparação do treinamento; suporte durante o treinamento; retorno ao trabalho; e ações subsequentes.

De acordo com Camões e Pantoja (2009), é fundamental também analisar as variáveis de contexto no momento da avaliação de necessidades de treinamento, e não somente na avaliação da ação de capacitação, no intuito de propiciar o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento e superação das dificuldades encontradas.

Constata-se que a Sicredi Nossa Terra está comprometida com a educação e desenvolvimento de seus colaboradores. A Cooperativa entende a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de preparar, desenvolver e buscar a melhoria contínua. Tudo isso contribui para um melhor desempenho operacional e aumento de suas vantagens competitivas.

As práticas de educação corporativa do Sicredi coincidem a afirmação de Gil (2010), pois um ambiente dinâmico requer, por parte das organizações, o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

Em suma, a orientação dos funcionários transmite as informações que eles necessitam para desempenhar satisfatoriamente seu trabalho. Com os treinamentos os funcionários tornam-se mais qualificados e preparados para o desempenho e realização de atividades rotineiras, na comercialização de produtos e serviços e no melhor atendimento aos associados, proporcionando melhor satisfação às suas necessidades.

A implementação de programas de educação corporativa no Sicredi consente com os argumentos de Marras (2011), pois o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador e que esse conjunto fortalece as competências da pessoa, sendo que esta deve estar de acordo com a posição ocupada em uma estrutura organizacional.

5 CONCLUSÃO

No cenário atual, após inúmeras conquistas da sociedade e suas evoluções, pode-se afirmar que as empresas estão mudando seu foco em relação as pessoas e as máquinas. O setor de Recursos Humanos como primeiramente era chamado, também passou por transformações e agora seu novo enfoque é de Gestão de Pessoas, deixando de considerar os colaboradores como simples recursos e, pelo contrário, percebendo que eles são detentores de conhecimentos e fundamentais para o progresso das organizações.

Dentre as evoluções da área de gestão de pessoas está o subsistema de educação corporativa, contudo, nem todas as empresas perceberam ainda a sua importância. A qualificação, a preparação para desempenhar as atividades, o conhecimento necessário para gestão é importante não só para as grandes empresas, mas principalmente para as pequenas e de gestão familiar.

O Sicredi percebe essa importância e a cada ano está investindo mais e melhorando sua metodologia de educação corporativa. O setor econômico do qual faz parte exige constante acompanhamento e desenvolvimento em todas as áreas, portanto é necessário que os colaboradores sejam atualizados e continuem seu percurso de aprendizagem para atender a demanda das informações necessárias para a execução de suas funções e, também, na preparação para assumir novos desafios, principalmente em gestão de equipes.

Tendo a concepção dos colaboradores serem considerados 'ativos' da organização, eles atuam fortemente como fator de diferenciação competitiva. O bom atendimento aos associados, o conhecimento e domínio dos produtos e serviços prestados pela Cooperativa em qual trabalham, contribuem para a permanência e conquistas de novos sócios e aumentam por parte deles as suas soluções contratadas, o que gera um crescimento das vendas, maiores receitas e possivelmente melhor resultado financeiro.

Quanto ao objetivo geral deste estudo, de identificar a eficácia de um treinamento da área de vendas de uma cooperativa de crédito, que foi aplicado a três turmas atingindo toda base comercial da cooperativa, o mesmo foi alcançado, na medida que tanto os dados quantitativos elencados, quanto os qualitativos, demonstram uma alta compatibilidade com os quesitos que abrangem a eficácia do treinamento no local de trabalho, tal como aproveitamento dos conhecimentos

trabalhados na melhoria das rotinas, tanto relacionais quanto de resultado, nas percepções dos participantes e gestores dos mesmos.

O objetivo específico, identificar a percepção dos gestores sobre a eficácia de treinamento, foi atingido, pois as entrevistas semiestruturadas com os gestores oportunizaram perceber a alta relação entre os 8 códigos de análise, sendo: treinamento, pessoas, eficiência, melhoria, resultado, relacionamento, qualidade no trabalho e conhecimento.

Já o objetivo, apresentar as políticas de treinamento e desenvolvimento da cooperativa, também foi atingido na medida em que percebe-se que a Cooperativa possui um programa de educação corporativa bem definido (apresentado na análise dos dados), com políticas e diretrizes que o formalizam e direcionam as ações de modo que sejam eficazes e padronizadas. O Sicredi possui vários meios para otimizar o processo de aprendizagem, tais como a ferramenta de ensino à distância, cursos presenciais, palestras gerais e apoio à continuação da formação acadêmica.

E o último objetivo, analisar a relação entre as percepções dos treinandos, gestores e políticas organizacionais de treinamento também foi atendido conforme apresentado na triangulação dos dados qualitativos que mostram uma alta eficácia e aumento no comprometimento dos participantes do treinamento, no que tange a ampliação dos conhecimentos dos participantes e aplicação destes no dia a dia e nos dados qualitativos verifica-se que todas as categorias de análise possuem forte vínculo ou ligação, na medida que complementam uma a outra e aparecem nas respostas dos gestores como suplementação das percepções desencadeadas. Então, na triangulação dos dados, foi possível identificar que o treinamento de vendas, aplicado na cooperativa Sicredi Nossa Terra a equipe de vendas, possui um elevado nível de eficácia, não somente na percepção dos treinandos, mas que pode ser corroborado pelos gestores dos mesmos. Essa constatação pode ser evidenciada pela relação entre as categorias de análise que coloca as “pessoas” no centro da discussão como mobilizadoras da “eficiência” de recursos aplicados no treinamento.

Então, os objetivos específicos deste estudo foram atingidos e foi possível por meio da pesquisa explicitar como se configura o sistema de educação corporativa da empresa, bem como a estruturação da área de gestão de pessoas, e as suas ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

As contribuições dos sujeitos de pesquisa colaboraram para melhor explanação da realidade da empresa, tanto a autora, como os gestores de unidades e demais

colaboradores expuseram suas opiniões sobre o tema e tiveram a oportunidade de mencionar as possibilidades do sistema, suas limitações e sugestões de melhorias.

Como limitação do estudo tem-se o fato de a pesquisa ser desenvolvida apenas em uma unidade e em um setor, limitando as contribuições dos demais colaboradores de outras unidades que também poderiam ter expostos as suas percepções.

Fica evidente que pôr a pesquisa concentrar seu esforço em saber como se configura o programa de educação, ela não adentrou em outros temas que também são interessantes para o aprimoramento da gestão e da área estudo. Desse modo, elaborou-se as seguintes sugestões para futuras pesquisas acadêmicas:

- 1) Realizar estudo sobre gestão corporativa e gestão por competência, tendo em vista a tendência destes modelos de gestão e sua importância para alinhamento das funções às competências necessárias, da avaliação dos objetivos organizacionais e individuais e as estratégias condizentes ao planejamento;
- 2) Analisar o foco desta pesquisa nas demais unidades de atendimento e também na superintendência, fazer um estudo comparativo entre elas e analisar as diferentes opiniões de colaboradores de modo a obter contribuições avaliativas do sistema de educação corporativa e os pontos a serem melhorados;
- 3) Desenvolver um estudo sobre o processo de educação como um alinhamento estratégico e trabalhar isso em busca dos objetivos da organização.

Por fim, considera-se que o processo de aprendizagem contínua colabora para o fortalecimento dos conhecimentos dos colaboradores e o desenvolvimento de competências necessárias à eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho –IMPACT*. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Abbad, G. & Sallorenzo, L. H. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da USP*, 36(2), pp. 33-45, abril/junho.
- Abbad, G., Pilati, R., Borges-Andrade, J. E. & Sallorenzo, L. (2012). Impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude. In: Abbad, G. da S., Mourão, L., Meneses, P. P. M., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E. & Vilas-Boas, R. (Orgs.). *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – Ferramentas para gestão de pessoas* (Cap. 9, pp. 145-160). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Borges-Andrade, J. E., Sallorenzo, L. H., Gama, A. L. G., & Morandini, D. (2001). Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de Impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 1(2), pp. 129-161.
- Abbad, G., Sallorenzo, L. H., Gama, A.L.G & Morandini, D. C. (1999). Preditores de impacto do treinamento no trabalho: O caso do TCU [Resumo]. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos de Comunicação Científica*, XXIX Reunião Anual de Psicologia (p. 53). Ribeirão Preto: SBP.
- Abbad, G., Pilati, R. & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *R. Adm*, São Paulo, 38(3), pp. 205-218, jul/ago/set.
- Abdalla, M. M. et al. (2018). Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*. 19(1), pp. 66-98, jan.-abr.
- Andrade, M. M. de. (2002). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5a. ed. São Paulo: Atlas.
- Andrade, R. J. F. de & Silva, N. F da. (2006). ROI – Uma ferramenta comparativa entre os métodos de avaliação sobre o retorno do investimento em treinamento. *Anais do Congresso Convibra Administração*. São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Antonello, C. S. & Pantoja, M. J. (2010). Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: Pantoja, M. J., Camões, M. R. D. S. & Bergue. S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: [s.n.], 2010.
- Araújo, M. C. D. S. Q. D. (2015). *Avaliação de treinamento em uma Agência Reguladora: aprendizagem, reação e impacto*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Brasília: Universidade de Brasília.

- Balarin, C. S., Zerbini, T. & Martins, L. B. (2014). A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 2(78), pp. 341-370, mai-ago.
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), pp. 63-105.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, L. F. L., Ciampone, M. H. T., Mira, V. L. (2013). *Rev. Latinoam. Enferm.* 21(6): 1274-1281, Nov-Dec.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo: Atlas.
- Berman, E. (1997) Dealing with Cynical Citizens. *Public Administration Review*, 57, pp. 105-112.
- Birchall, J. (1997). *The international cooperative movement*. Manchester, UK University of Manchester Press.
- Boog, G. G. & Boog, M. (2007). *Manual de treinamento e desenvolvimento processos e operações*. 6a ed. ABCD.
- Borges-Andrade, J. E. (1982). Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 11(46), pp. 29-39.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*. Natal, 7(1), pp. 31-43, jan.
- Borges-Andrade, J. E. & Abbad, G. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, São Paulo, pp. 112-125, abri-jun.
- Borges-Andrade, J. E., Mourão, L. & Abbad, G. S. (2006). Medidas de Suporte em Avaliação de TD&E. In: Abbad, G. da S., Mourão, L., Meneses, P. P. M., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E. & Vilas-Boas, R. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. & Mourão, L. (2012). Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: Abbad, G. D. S., et al. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação [recurso eletrônico]: ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Dados eletrônicos.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. United States: John Wiley Sons.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E. & Guimarães, T. D. A. (2012). *Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento*. 4a. ed. São Paulo: [s.n.], 47.

- Bunk, G. P (1994). Teaching competence in initial and continuing vocational training in the federal republic of Germany. *Vocational Training European Journal*, 1, pp. 8-14.
- Camões, M. & Pantoja, M. (2009). Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. In: *Anais do EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Capelli, P. & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Elsevier: Organizational Dynamics*. 24(3), winter, pp. 7-22.
- Carvalho, A. V., Nascimento, L. P. & Serafim, O. C. G (2012). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 678-707.
- Costa, V. M. F. (2007). *As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade da Bahia – UFB: Bahia.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2a ed. Porto Alegre: Artmed.
- Dirani, K. (2017). Understanding the Process of Transfer of Training in a Military Context: Marching Into New Roles. *Advances in Developing Human Resources*, 19 (1), pp. 101-112.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Dutra, J. S. (2011). *Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa Moderna*. 1a ed. São Paulo: Atlas.
- Eboli, M. (2001). Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 6a ed. São Paulo: Gente, Cap. 6, pp. 109-129.
- Ellestrom, Per-Erik. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Norstedts Juridik AB. Omslag: Sven-Gunnar Lidmar.
- Etherington, N.; Baker, L. et al. (2017). Evaluating the Effectiveness of Online Training for a Comprehensive Violence Against Women Program: A Pilot Study. *Journal of Interpersonal Violence*, pp. 1-24.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), pp. 127-148. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.66.2.127>

- Fernandes, D. (2006). Para uma teoria da avaliação formativa. *Rev. Port. de Educação*, 19(2), Braga.
- Fernandes, B. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências*. Elsevier: Campus.
- Fernandes, B. H. R. & Comini, G. (2008). Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. *Anais do EnAnpad*. Rio de Janeiro, set.
- Festa, E. L.G. (2018). *Impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional em sociedades cooperativas*. PUCPR: Curitiba.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. especial. ed. [S.l.]: RAC.
- Flick, U. (1992). Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? *Journal for the theory of social behavior*, 22(2), pp.175-197.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Brookman.
- Foss, N. J. & Knudsen, C. (1996) *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London.
- Gabcanova, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*, 4 (1), pp. 117-128.
- Gamba, R.J.; Schuchter, J.; Rutt, C.; Seto, E.Y.W. Measuring the Food Environment and its Effects on Obesity in the United States: A Systematic Review of Methods and Results. *J. Community Health* 2015, 40, pp. 464–475. [CrossRef] [PubMed] 12.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment the dynamic of strategy*. The free Press, 1991.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a ed. Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Goldstein, I. L. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, pp. 229-272, fev.
- Gonçalves, A. & Mourão, L. (2011). A Expectativa em Relação ao Treinamento Influencia o Impacto das ações de Capacitação? *Revista de Administração Pública*, 45(2), pp. 483- 513.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e Controle do Treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Harel, G. H., & Tzafir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), pp. 185-199.
- Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L. & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), pp. 95-113.
- Homklin, T; Takahashi, Y; Techakanont, K. (2014). The influence of social and organizational support on transfer of training: evidence from Thailand. *International Journal of training and development*, may.
- Irion, J. E. (1997). *Cooperativismo e economia social*. Editora STS Publicações e Serviços.
- Khusainova, G. R., Galleva, F. T., Ginivatullina, D. R., Tarasova, N. M. & Tsareva, E. E. (2016). The Organization of Teaching Process for the Development of Key Competencies (case study: Future Managers). *International Journal of Environmental e Science Education*, 11(15), pp. 8350-8359.
- Kirkpatrick, D. L. (1970). Evaluation of training. In: *Evaluation of short-term training in rehabilitation*. 57. ed. New York: University of Oregon.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluating Training Programs. In: R. L. Craig. *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2 ed., pp. 18.27.
- Lacerda, E. R. M. & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de administração contemporânea*. Curitiba, 7(4), out./dez.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3a ed. Porto Alegre: Artmed.
- Lei, D., Hitt, M. & Bettis, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. (2001). In: Fleury, M. T. L., Oliveira Jr., Moacir de Miranda (Ed.). *Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111-125.
- Lévy-Leboyer. C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris: les Éditions d'Organisation.
- Lima, S. M. V., Borges-Andrade, J. E. & Vieira, S. B. A. (1989). Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 24(2).

- Limongi-França, A. C. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho-QTV: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Lüdke, M., André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Ma, C.-C.; Chang, H.-P. Training transfer in the Taiwanese hotel industry: Factors and outcomes. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 41 (5), pp. 761-776, 2013.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14a ed. São Paulo: Futura.
- Mascarenhas, J. M. G. A. & Fadul, E. M. C. (2015). Do Treinamento à Aprendizagem Organizacional: a contribuição das Universidades Corporativas. *Anais do Congresso EnANPAD*. Belo Horizonte, MG, 2015.
- Mattar, J. *Metodologia científica na era da informática*. Saraiva, 2008.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, pp. 1-14, jan.
- McLagan, P. (1996). Great ideas revisited: Creating the future of HRD. *Training and Development*, 50(1), pp. 60-65.
- Meister, J. C. (1999). *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books.
- Meneses, P., Zerbini, T. & Abbad, G. (2011). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Milkovich, G. T. (2000). *Administração de Recursos Humanos: treinamento*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. B. (2008). *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd Edition) 28 nov.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. *Training & Development*, 51(8).
- Moscardini, T. N. & Klein, A. Z. (2014). Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD*, 28, pp. 1-16).
- Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Moura, M. C. C. & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *ERA-eletrônica*, 5(1).

- Mourão, L., Abbad, G. D. S. & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *R. Adm.*, São Paulo, 49(3), pp. 534-548, jul./ ago./ set.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 245–275.
- Pantoja, M. J. et al. (2005). Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(2), pp. 255-265.
- Pantoja, M. J., Lima, S. M. V. & Borges-Andrade, J. E. (2001). Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 36(2), pp. 46-56, abri/jun.
- Parry, S. R (1996). The quest for competencies. *Training*, jul, pp. 48-56.
- Pilati, R. & Abbad, G. (2005). Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), pp. 43-51, jan-abr.
- Pilati, R. (2006). História e Importância de TD&E. In: J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed Editora, pp.159-176.
- Queiroga, F., Andrade, J. M., Borges-Ferreira, M. F. & Abbad, G. (2012). Medidas de Aprendizagem em TD&E – fundamentos teóricos e metodológicos. 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 Editora, pp. 78-90.
- Rahimian, H., Kazemi, M. & Abbaspour, A. (2017). Design, Explanation, and Evaluation of Training Model Structures Based on Learning Organization. In: the Cement Industry with a Nominal Production Capacity of Ten Thousand Ton. *International Education Studies*. 10(1).
- Rocha, M. O., Figueiredo, P. S. & Loiola, E. (2016). Impactos da Gestão do conhecimento focada no treinamento e na difusão do Conhecimento no Desempenho Operacional: um estudo na indústria automotiva. *Anais do EnANPAD*. Costa do Sauípe, BA.
- Rouiller, J. Z. & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), pp. 377-390.
- Ruuska, I. & Teigland R. (2009). Ensuring Project success through collective competence and creative conflict in public – private partnerships – A case study of Bygga Villa, a Swedish triple Helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*. 27(4), pp. 323-334.

- Salorenzo, L. (2000). *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Sandberg, J. (1996). *Human competence at work*. Göteborg: BAS.
- Scarborough, H. (1998). *Early identification of children at risk of reading disabilities: Phonological awareness and some other promising predictors*.
- Sicredi. (2015). Recuperado de <https://www.sicredi.com.br/site/home>.
- Silva, G. G. (2010). *Necessidades de treinamento e motivação para trabalhar: validação de escalas e testes de relacionamentos*. Dissertação (Mestrado em Administração). Brasília: Universidade de Brasília.
- Silva, A. L. & Junior, A. B. S. (2011). Proposta de modelo associado para avaliação de treinamentos em nível de resultados organizacionais. *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Silva, F. M. da & Ruas, R. L. (2016). Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *READ. Rev. eletrôn. adm.* Porto Alegre. 22(1), pp. 252-278. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. 3a ed. São Paulo: Saraiva.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stake, R. E. (1994). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994.
- Stasz, C. (1997). Do Employers Need the Skills They Want? Evidence from Technical Work. *Journal of Education and Work*, 10(3) p. 205-23, oct.
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- Tavares, J. C., Souza, L. B. & Fogaça, N. (2014). Levantamento Bibliométrico sobre Avaliação de Treinamento no Trabalho: cenário dos estudos publicados em periódicos da área de Administração entre 2009 e 2013. *Anais do EnANPAD*. Rio de Janeiro, 13 a 17 setembro.
- Tobin, H. A. (1998). Special Issue on liposuction surgery. *The american journal of cosmetic surgery*. First published march 1. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/074880689801500117>.
- USDA. (2002). *Agricultural cooperatives in the 21st century*. Retrieved Jan, 12, 2011, from <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir-60.pdf>.

- Vargas, M. R. M. & Abbad, G. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Mourão, L. & ABBAD, G. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 137-158.
- Veloso, A; Silva, I; Silva, M. J; Caetano, A. (2015). Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 2(2), pp. 188-201.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Warr, P. & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel psychology*, 48(2), pp. 347-375.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.
- Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, São Paulo, 2(10), pp. 97-111, jul-dez.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

1	Você entende que os treinamentos são importantes para as entregas dos seus colaboradores? Justifique.
2	Para você, seus colaboradores utilizam, com frequência, no trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento? Por quê?
3	Para você, seus colaboradores cometem menos erros, no seu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo ministrado no treinamento? Justifique
4	Para você, a qualidade do trabalho e entregas, dos colaboradores que participaram de treinamentos melhorou? Comente.
5	Você entende que esse treinamento tornou seu colaborador mais receptivo às mudanças no trabalho? Justifique
6	Para você, o relacionamento de seus colaboradores melhorou após a participação em treinamentos? Por quê?

APÊNDICE 2 - CÓDIGOS

Códigos Iniciais	Quantidade Inicial	Agrupamento
Alinhamento	1	2
Alinhamento	2	5
Aprendizagem	3	1
Aptos	4	3
Associado	5	4
Busquem	6	7
Colaboradores	7	4
Compentências	8	1
Comportamento	9	4
Confiança	10	2
Conhecimento	11	1
Desempenho	12	7
Eficiência	13	2
Ensinaamentos	14	1
Entender	15	1
Equipe	16	6
Erros	17	2
Individuais	18	4
Informações	19	1
Melhoria	20	3
Negócio	21	7
Performance	22	5
Pessoas	23	4
Prática	24	2
Preparados	25	3
Qualidade no trabalho	26	5
Relacionamento	27	6
Resultado	28	7
Saber	29	1
Treinamento	30	8
Trocas	31	6