



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

Daniele Martins Vitoria

Brasília, DF
2014

Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

Daniele Martins Vitoria

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações – PSTO.

Orientadora: Prof^a Gardênia da Silva Abbad

Brasília, DF
2014

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Composição da banca examinadora:

PROF^a. Dr^a GARDÊNIA DA SILVA ABBAD – PRESIDENTE

PROF. Dr. JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE – MEMBRO TITULAR

PROF^a. Dr^a THAIS ZERBINI – MEMBRO TITULAR

PROF^a. Dr^a. CATARINA CECÍLIA ODELIUS – MEMBRO SUPLENTE

BRASÍLIA, 07 de outubro de 2014.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Gardênia Abbad, pelos ensinamentos, orientações e paciência que permitiram meu amadurecimento acadêmico, profissional e pessoal, pelo constante incentivo e pelo carinho que sempre me dedicou, além de ser uma grande inspiração pessoal e profissional para mim.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e incentivaram em cada escolha e são também meu eterno porto seguro e fonte de carinho, compreensão e motivação.

À minha irmã, Karen, pelo carinho e apoio recebido em todos os momentos da minha vida.

Ao grupo de pesquisa IMPACTO, especialmente à Elziane Campos pelo apoio nessa jornada do mestrado, e ao Rafael Balaniuk pela grande ajuda na etapa de análise documental da pesquisa, bem como a todos os integrantes nas diversas contribuições diretas e indiretas nas reuniões do grupo e fora delas.

E por último no texto, mas primeiro em importância, à Deus, que me sustentou nas diversas dificuldades vividas, me renovando quando achava que não mais conseguiria e sempre colocando pessoas maravilhosas no meu caminho.

Sumário

Sumário	5
Resumo	11
Abstract.....	12
Introdução	13
1. Referenciais Teóricos	19
1.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	19
1.2. Níveis de Avaliação de Treinamento	23
1.3. Modelos Integrativos de Avaliação de Treinamento	33
1.4. Influências de Características Individuais e de Contexto sobre os Resultados de Ações de TD&E	35
2. Revisão da produção de conhecimentos	41
2.1. Pesquisas brasileiras sobre Impacto do Treinamento no Trabalho	44
2.2. Pesquisas estrangeiras sobre Impacto do Treinamento no Trabalho	56
2.3. Comparativo das pesquisas nacionais e estrangeiras	77
3. Delimitação do Estudo.....	81
3.1. Problema de Pesquisa.....	81
3.2. Objetivo Geral.....	84
3.3. Objetivos Específicos.....	84
4. Método	86
4.1. Etapas do Estudo.....	86
4.2. Definições das Variáveis.....	88
4.3. Contexto de Estudo	89

4.3.1 A Organização.....	89
4.3.2. Os Treinamentos Avaliados	90
4.4. População: Público-Alvo dos Treinamentos	96
4.4.1. Amostra de Participantes das Etapas 3 e 4.....	96
4.5. Etapa 1 – Construção do Instrumento de Impacto do Treinamento no trabalho, medida em profundidade	99
4.6. Etapa 2: Adaptação das escalas de Suporte, Clientela e Impacto	106
4.7. Etapa 3: Busca de Evidência de Validade estatística das Escalas para cada um dos cursos GECAN PF e GECAN PJ	111
4.8. Etapa 4: Teste das relações entre as variáveis Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade e em amplitude	112
4.9. Procedimentos de Coleta de Dados.....	118
4.9.1. Procedimentos de Análises de Dados	120
5. Resultados.....	123
5.1. Validação da Escala de Impacto em Profundidade.....	123
5.2. Revalidação das Escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte à Transferência	131
5.3. Escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude)-	132
5.4. Análise de Relacionamentos entre Variáveis.....	143
5.4.1. Modelo A- Impacto do Treinamento do Trabalho (amplitude)– GECAN PF	143
5.4.2. Modelo B - Impacto em Amplitude do Treinamento GECAN PJ	145
5.4.3. Modelo C- Impacto em profundidade – GECAN PF.....	147
5.4.4. Modelo D – Impacto em profundidade– GECAN PJ	149
6. Discussão	152

6.1. Validação das Escalas aplicadas aos cursos GECAN PF e GECAN PJ	152
6.2. Análise do relacionamento das variáveis	156
7. Conclusão	159
Referências	162
ANEXO A – Sugestões de alterações dos objetivos instrucionais dos materiais dos cursos GECAN PF e GECAN PJ do Banco XYZ.....	172
ANEXO B – Roteiro para Análise Documental do Material Didático	175
ANEXO C – Indicadores intermediários de expressão de competência extraídos do material dos cursos GECAN PF e PJ.....	176
ANEXO D - Resultados das avaliações realizadas pelos participantes do curso quanto ao grau de expressão (aplicação no trabalho) da competência dos cursos GECAN PF e PJ.	179
ANEXO E - Impacto do treinamento no trabalho em amplitude (auto avaliação) dos cursos GECAN PF e PJ.....	180
ANEXO F - Impacto do treinamento no trabalho em amplitude (heteroavaliação GECAN PF).....	181
ANEXO G - Impacto do treinamento no trabalho em amplitude (heteroavaliação- GECAN PJ).....	182
ANEXO H - Respostas dos chefes à Escala de Transferência de Treinamento - Grau de expressão das competências no trabalho.....	183
ANEXO I- Respostas dos participantes dos cursos GECAN PF e PJ aos itens da Escala de suporte.	185
ANEXO J – Versão Final Instrumento Autoavaliação do Curso GECAN PF	186
ANEXO K – Versão Final Instrumento Autoavaliação do Curso GECAN PJ	194
ANEXO L – Versão final Intrumento Heteroavaliação GECAN PF.....	202

ANEXO M – Versão final Instrumento Heteroavaliação GECAN PJ	207
---	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	21
Figura 2. Sistema de treinamento.....	22
Figura 3. Níveis de avaliação em modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).	24
Figura 4. Níveis de Abrangência do Comportamento no Cargo	25
Figura 5. Modelo Conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho.....	28
Figura 6. Etapas do estudo	87
Figura 7. Componentes de um objetivo instrucional.....	100
Figura 8. Modelos A e B - autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude	114
Figura 9. Modelos C e D - autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade	115
Figura 10. Scree plot da análise dos componentes principais da Escala de Suporte à Transferência na amostra do curso GECAN PF	139
Figura 11. Scree Plot da análise dos componentes principais da Escala de Suporte à Transferência na amostra do curso GECAN PJ	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Conceitos de Treinamento	19
Tabela 2. Conceitos relacionados a suporte.....	39
Tabela 3.Características e resultados de pesquisas brasileiras sobre impacto de treinamento no trabalho	45
Tabela 4.Resultados de Pesquisas Estrangeira sobre Transferência e Impacto do Treinamento.....	57
Tabela 5. Comparações entre pesquisas realizadas no Brasil e em outros países	77
Tabela 6. Variáveis investigadas na presente pesquisa e medidas	88
Tabela 7. Descrição dos Cursos Gestão de Carteira e Abordagens Negociais - Pessoas Física e Jurídica	92
Tabela 8. Características da amostra de egressos e chefes dos cursos GECAN PF e GECAN PJ.....	97
Tabela 9. Categorias de assuntos abordados nos cursos GECAN PF e PJ.....	103
Tabela 10. Origem dos itens da escala de Suporte à Transferência utilizada pelo Banco XYZ.....	110
Tabela 11. Síntese dos Instrumentos de Coleta de Dados	119
Tabela 12. Estrutura Empírica do Fator das Escalas de Impacto em Profundidade.....	130
Tabela 13. Estrutura Empírica do Único Fator de Impacto do Treinamento no trabalho – em amplitude	136
Tabela 14. Estrutura Empírica do Único Fator da Escala de Suporte à Transferência	141
Tabela 15. Regressão múltipla padrão para o Modelo A	143
Tabela 16. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento (amplitude) no curso GECAN PF.....	144
Tabela 17. Regressão múltipla padrão Impacto do Treinamento no Trabalho – GECAN PJ	145
Tabela 18. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto em amplitude do curso GECAN PJ.....	146
Tabela 19. Regressão Múltipla para o Modelo C – Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade do curso GECAN PF	148
Tabela 20. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto em profundidade do curso GECAN PF.....	149
Tabela 21, Regressão múltipla padrão para o Modelo D – Impacto em profundidade – curso GECAN PJ.....	150
Tabela 22. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento (profundidade) no curso GECAN PJ	151
Tabela 23.Comparação Escala Original e Escala Adaptada no Estudo.....	155

Resumo

Esta pesquisa teve como principal objetivo testar dois modelos de avaliação da efetividade de treinamento com Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em amplitude e em profundidade, como variáveis critério e Suporte à Transferência e Características da Clientela como variáveis antecedentes. A pesquisa foi realizada junto a participantes de dois treinamentos denominados “Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais” para gerentes pessoa física (Gecan-PF) e para gerentes de pessoa jurídica (Gecan-PJ), ofertados por um banco brasileiro de grande porte e abrangência nacional. O estudo foi dividido em quatro etapas: 1) Construção da Escala de Impacto de Treinamento em profundidade para avaliação pelos egressos e seus chefes; 2) Adaptação das escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude para avaliação dos egressos e seus chefes, Escala de Suporte à Transferência e Características da Clientela para avaliação dos egressos; 3) Buscas de evidência de validade estatística das escalas; e 4) investigação do relacionamento entre as variáveis. Na coleta de dados, a amostra da pesquisa foi de conveniência, selecionada aleatoriamente entre os participantes dos treinamentos e respectivos chefes, de modo que cada chefe fosse heteroavaliador de apenas um participante do treinamento. Foram enviados 3.071 questionários aos egressos do curso GECAN PF (retorno de 58,7%, n = 1803) e 1.787 aos egressos do curso GECAN PJ (retorno 51,9%, n= 928). O índice de retorno dos questionários de avaliação respondidos pelos chefes dos egressos foi de 70,6% (GECAN PF) e 76,9% (GECAN PJ). As respostas dos participantes dos dois cursos e respectivos chefes aos três questionários foram submetidas a análises exploratórias, de componentes principais, fatorial e de consistência interna. Os resultados revelaram que as escalas obtidas apresentaram índices psicométricos satisfatórios. As respostas numéricas dos egressos às escalas e aos itens de dados pessoais foram submetidas a análises de regressão múltipla padrão com impacto do treinamento no trabalho em amplitude e profundidade como variáveis critério. Além disso, foram calculadas correlações bivariadas entre as auto e heteroavaliações de impacto. Com o propósito de testar modelos empíricos, as médias dos fatores das escalas, transformadas em variáveis, foram submetidas a análises de regressão múltipla padrão. As variáveis antecedentes explicaram juntas 66,6% (GECAN PF) e 67,0% (GECAN PJ) da variabilidade de Impacto do Treinamento (em profundidade); e 60,2% (GECAN PF) e 60,3% (GECAN PJ) da variabilidade de Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude). Os resultados da pesquisa corroboraram achados de outros estudos tendo o Suporte à Transferência como variável preditiva tanto de impacto em profundidade ($Sr^2 = 0,127$ e $Sr^2=0,301$ nos cursos GECAN PF e GECAN PJ respectivamente) quanto de impacto em amplitude ($Sr^2= 0,127$ e $Sr^2=0,301$ nos cursos GECAN PF e GECAN PJ respectivamente). Quanto às características da clientela, a percepção de aquisição das novas competências apresentou bom poder preditivo de Impacto em amplitude ($Sr^2= 0,216$ e $Sr^2=0,147$ nos cursos GECAN PF e GECAN PJ respectivamente) e também de Impacto em profundidade ($Sr^2= 0,215$ e $Sr^2=0,192$ nos cursos GECAN PF e GECAN PJ respectivamente).

Palavras-chave: avaliação de treinamento; impacto do treinamento no trabalho; transferência de treinamento; suporte à transferência de treinamento.

Abstract

This research aimed to test two models of training effectiveness measured as Impact of training in width and Impact of training in depth, as criterion variables and Transfer Support, Needs and Use of Training and Demographic and Functional as antecedents variables. The research was realized with trainees from two courses called: “*Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais Pessoa Física e Jurídica*” whom occupied managerial positions in the organization offered by a large Brazilian bank with national coverage. This study was divided in four steps: (1) development of measures of impact of training in depth for evaluation of the trainees and their bosses; (2) adaptation of measures of Impact of training in width for evaluation of the trainees and their bosses and transfer support of training and characteristics of the training participants both for evaluation of the trainees; 3) validation of all measures; and 4) investigation of the relationship between all variables. Data collection used a sample of convenience and chose the employees that had stayed with the same boss before and after the course, and the boss could had evaluated only one employee. Were sent 3071 questionnaires for trainees of the course GECAN PF (rate of return of 58,7%, n=1803) 1.787 for trainees of the course GECAN PJ (rate of return of 51,9%, n =928). The rate return of the bosses was of 70,6%(GECAN PF) and 76,9%(GECAN PJ). The answers of the employees and their bosses in the two samples underwent exploratory analysis, principal components analysis, factor and internal consistency analysis. Results revealed that the scales extracted had satisfactory psychometric indices. In order to test empirical models, the means of the factors of the scales, transformed into variables, were submitted to standard multiple regression analysis. Thus was calculated bivariate correlations between self-evaluations and bosses’ evaluations of impact of training in depth and in width. Together the predictor variables of the General Research Model explained a significant portion 66,6% (GECAN PF) and 67,0% (GECAN PJ) of variability of Impact of Training in Depth; and 60,2% (GECAN PF) and 60,3% (GECAN PJ) of the Impact of Training in Width. The results of this research corroborate the results of others researches that founded too the Transfer Support as good predictor of Impact of Training in width ($Sr^2 \cong 0,317$ in both courses) and Impact of Training in Depth. ($Sr^2= 0,127$ e $Sr^2=0,301$ in the courses GECAN PF and GECAN PJ respectively). Characteristics of the trainees’ and perception of acquisition of new skills showed good predictive power of Training Impact in Width ($Sr^2 = 0.216$ and $Sr^2= 0.147$ on the courses GECAN PF and GECAN PJ respectively) and also the Impact of Training in Depth ($Sr^2 = 0.215$ and $Sr^2 = 0.192$ in courses GECAN PF and GECAN PJ respectively).

Palavras-chave: training evaluation; impact of training in the work; transfer of training; transfer support.

Introdução

A importância das ações instrucionais no contexto do trabalho vai além dos seus efeitos sobre o desempenho do indivíduo egresso de eventos ou programas de treinamento, pois abrange resultados e retornos em níveis mais abrangentes como equipes, organização e a sociedade. As ações de TD&E são consideradas extremamente importantes nos contextos organizacionais, já que seus impactos se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos e para a organização e seu contexto, aumentando as chances de conferir-lhes mais produtividade e competitividade (Bastos, 2006).

Percebe-se que o mundo do trabalho está em constante mutação, e devido a fenômenos como a globalização, a terceirização, os novos modelos de gestão, os avanços tecnológicos, o crescimento do desemprego e a automatização que tem feito com que surtissem mudanças significativas nas organizações e nas formas de trabalho (Mourão & Puente-Palacios, 2006). Com isso o trabalho tem adquirido novas dimensões, conforme ressaltam as autoras, tornando-se mais complexo e ocupando um papel de destaque cada vez maior na vida das pessoas, no qual a sua importância na sociedade ocidental concede ao papel de trabalhador lugar de destaque entre os papéis sociais, uma vez que o trabalho passa a ser uma necessidade básica não só pela sua função econômica, mas também pela identidade que lhes concede.

Nos contextos organizacionais a área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) tem adquirido cada vez mais importância estratégica, pois a organização é formada por pessoas, e essas é que são as principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização.

Diante desse contexto, a área de gestão de pessoas tem assumido um papel estratégico nas organizações, sendo uma possível alternativa para a obtenção de vantagem competitiva. Haja vista que as pessoas dentro da organização têm sido consideradas como

recursos estratégicos, investir em capacitação pode trazer resultados positivos para a organização. Sendo assim os resultados de um treinamento trazem retornos significativos não só no nível individual, como também nos níveis mais elevados como o organizacional. É preeminente para as organizações que os seus colaboradores sejam competentes, ou seja, saibam utilizar suas qualificações de forma a transformá-las em resultados valiosos (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

Os investimentos em TD&E nas organizações são crescentes e já foram relatados em diversos estudos como os de Salas e Cannon-Bowers (2001), Philips e Philips (2001), Grossman e Salas (2011), Meneses e Abbad (2011), e Silva e Santos Junior (2011). Mas o quanto desses investimentos retorna para as organizações por meio de mudanças no desempenho dos treinandos que reflitam na organização ainda tem sido considerado um mistério por diversos pesquisadores (Chiaburu, Sawyer & Thoroughgood, 2010). Além disso, diversos autores afirmam que do que é aprendido nos treinamentos apenas cinco a vinte por cento é aplicado no trabalho (Kazbour, McGee, Mooney, Masica & Brinkerhoff, 2013; Robinson & Robinson, 1995 como citado em Chiaburu, Sawyer & Thourogood, 2010; Raelin & Coghlan, 2006 como citado em Santos-Filho & Mourão, 2011).

Segundo informações obtidas por uma pesquisa anual realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2013), no Brasil a relação entre os investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e o faturamento da organização, é de 0,83% e nos Estados Unidos essa relação é de 1,1% segundo dados da ASTD americana. O valor médio investido anualmente por treinando cresceu 6% entre 2012 e 2013 e a perspectiva de crescimento médio entre 2013 e 2014 é de 9%. O crescimento em TD&E tem sido tão expressivo, que a mesma pesquisa mostra que em média 87% dos colaboradores das organizações pesquisadas participaram de programas formais de T&D. Corroborando esses achados outras pesquisas nacionais e estrangeiras também relataram

esse aumento nos investimentos em capacitação (Philips & Philips, 2001; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Grossman & Salas, 2011; Meneses & Abbad, 2011; Silva & Santos Júnior, 2011).

Com esse aumento expressivo nos investimentos tem tornado-se essencial que as organizações busquem alternativas para mensurar os efeitos dessas ações. Segundo dados da ABTD (2013) 82% das empresas pesquisadas utilizam algum método formal de avaliação de treinamento, ao passo que 18% ainda não mensuram os resultados advindos dos treinamentos por meio de qualquer instrumento formal. Dentre as que buscam avaliar: 59% utilizam exclusivamente os critérios do primeiro nível de avaliação de treinamento (baseado nas reações do participante); 27% utilizam metodologias de avaliação de aprendizagem juntamente com avaliações de reação; e 11% utilizam três métodos de avaliação de treinamento (reação, aprendizagem e aplicabilidade do conteúdo do treinamento). Cabe relatar também que, apesar de pequeno ainda, vem aumentando, de 6% em 2012 para 9% em 2013, o número de empresas que buscam determinar também o impacto do treinamento nos indicadores do negócio, ou resultados financeiros (baseando-se principalmente na relação entre investimentos e resultado gerado pelo programa de treinamento). É interessante comparar com dados encontrados em 1997 em um estudo realizado por Jack Philips nas empresas americanas onde 100% das empresas estudadas avaliaram o treinamento no nível de reações, 40% avaliaram a aprendizagem, 16% o comportamento no cargo e apenas 4% a contribuição no nível organizacional.

Dentre as razões que tem levado a esse maior interesse pelos resultados dos treinamentos encontram-se a: grande pressão dos executivos e gestores pela comprovação da contribuição das ações de TD&E para os negócios organizacionais; aumento da competição por recursos cada vez mais escassos; ceticismo decorrente das falhas em atingir expectativas organizacionais por meio de treinamentos; e a descoberta pelos

executivos de que é possível fazer avaliações nos níveis de grupo e da organização (Philips & Philips, 2001).

Durante a avaliação de treinamento são coletadas informações sistemáticas sobre todo o processo e então é atribuído valor ao treinamento pelo julgamento do grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização (Freitas & Borges-Andrade, 2004). Além disso, a avaliação também possibilita a realimentação do sistema de treinamento ao apontar os aspectos positivos e identificar as necessidades de aperfeiçoamento nos programas e apresenta como principal desafio verificar as contribuições desses programas por meio de seus efeitos em níveis distintos (idem, 2004).

A avaliação pode ser considerada, ainda, como um esforço para compreender se as mudanças no desempenho dos indivíduos e em suas atuações profissionais derivam de um programa educacional podendo ser consideradas como efeitos deste e não de outras causas (Khandker, Koolwal & Samad, 2010).

Apesar desse aumento da crença de que surgem resultados positivos para as organizações advindos das ações instrucionais, a dificuldade em obter retornos financeiros a partir de treinamentos tem sido relatada por diversos pesquisadores como: Georgenson (1982), Baldwin e Ford (1988), Cheng e Ho (2001), Salas e Cannon-Bowers (2001), Burke e Hutchins (2007), Grossman e Salas (2011) e Aguinis e Kraiger (2009). Estimativas apresentadas por estes autores mencionam que apenas 10% do total investido retorna para a organização sob a forma de melhoria no desempenho dos egressos e nos resultados organizacionais.

O presente estudo busca compreender os efeitos de dois treinamentos sobre o desempenho de seus egressos. Esses treinamentos foram ofertados pela universidade corporativa de uma instituição bancária de grande porte para gerentes do nível tático. O objetivo principal era provocar uma mudança de valores e na postura desses gerentes ao

realizarem negócios com clientes e empresas. Participaram do treinamento durante o ano de 2012 mais de 10 mil gerentes de relacionamento. Os dois treinamentos foram programados para atender a todos os gerentes atuais e futuros da organização.

Os treinamentos foram desenhados para produzir resultados no desempenho dos egressos, pois causaria uma mudança na forma de realizar as tarefas relacionadas à sua principal atribuição: realizar negócios com os clientes do banco, de modo a capacitá-los a realizar abordagens negociais (vendas) com foco no cliente, melhorar os resultados da empresa por meio da realização de negócios sustentáveis com o uso de novas práticas e ferramentas de gestão de carteiras de pessoas físicas e jurídicas.

Dessa forma, no presente estudo serão investigados os efeitos dos treinamentos avaliados serão medidos de duas formas: Impacto do Treinamento no Trabalho em Amplitude, que se refere aos efeitos positivos dos treinamentos, medidos em termos de indicadores de desempenho no trabalho, mas que não estão diretamente relacionados aos conteúdos dos treinamentos avaliados. E o Impacto do Treinamento no Trabalho em Profundidade, definido como a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes específicas adquiridas em situações de treinamento, medindo efeitos diretos e específicos de eventos instrucionais no desempenho do egresso no trabalho.

Este trabalho está dividido em 7 capítulos, após breve apresentação da dissertação. O capítulo 1 apresenta os principais referenciais teóricos que fundamentaram a presente pesquisa. No capítulo 2 é apresentada uma análise da produção de conhecimentos sobre as duas variáveis critério: impacto do treinamento no trabalho em amplitude e em profundidade, seguida da revisão de estudos sobre a influência de características individuais e do contexto sobre resultados de ações de TD&E.

No capítulo 3 são descritos o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. E, em seguida, o capítulo 4 descreve o método da pesquisa, onde são apresentadas informações sobre a organização estudada, o curso avaliado, as etapas do estudo, a amostra e os procedimentos utilizados para a coleta e a análise de dados.

No capítulo 5 são apresentados os resultados da pesquisa, e em seguida, no capítulo 6, é realizada a discussão desses resultados. Finalmente apresentam-se as considerações finais no capítulo 7, que envolvem contribuições, limitações do presente estudo e uma proposta de agenda de pesquisa.

1. Referenciais Teóricos

Neste capítulo serão definidos os principais referenciais teóricos que embasaram a definição dos constructos de interesse. Dessa forma serão apresentadas as definições dos conceitos adotados no presente estudo no que se refere a treinamento e níveis de avaliação de treinamento.

1.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação

O conceito de treinamento está diretamente relacionado às atividades atualmente desempenhadas pelo treinando e traduz-se como uma ação direcionada para essas atividades (Meneses, Zerbini e Abbad, 2010).

Treinamento pode ser também definido como os esforços organizacionais para proporcionar aprendizagens necessárias à superação de deficiências no desempenho de seus funcionários e também em promover o desenvolvimento da excelência humana e profissional dos participantes (Borges-Andrade e Abbad, 1996; Borges-Andrade, 2002).

A Tabela 1 apresenta alguns conceitos de treinamento.

Tabela 1. Conceitos de Treinamento

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

Tabela 1. Conceitos de Treinamento

AUTOR	CONCEITOS DE TREINAMENTO
Borges-Andrade e Abbad (1996)	Treinamento é caracterizado por ser um esforço da organização para oportunizar a aprendizagem de seus colaboradores, a fim de superar deficiências em seus desempenhos e também, prepará-los para o uso de novas tecnologias.
ISO 10015 (1999)	Processo para desenvolver e prover conhecimentos, habilidades e comportamentos para atender requisitos, o qual é composto de quatro estágios: definição das necessidades de treinamento; projeto e planejamento do treinamento; execução do treinamento; e avaliação dos resultados do treinamento.
Borges-Andrade (2002)	Treinamento é uma ação organizacional sistematicamente planejada, que possibilita o desenvolvimento de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras.
Vargas & Abbad (2006)	Treinamentos são eventos educacionais de curta e média duração que objetivam a melhoria do desempenho funcional, por meio da promoção de situações que facilitam a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.
Meneses, Zerbini & Abbad (2010)	Treinamento é uma ação instrucional direcionada para atividades atualmente desempenhadas pelos treinandos.

Fonte: Vargas & Abbad (2006) e Santos Junior (2012).

Para o presente estudo é adotada a definição de treinamento proposta por Vargas e Abbad (2006) na qual o treinamento envolve eventos de curta e média duração, como cursos ou oficinas, que buscam promover a melhoria do desempenho individual. No entanto, é importante ressaltar que existem outros tipos de ações de TD&E além dessas, definidas como treinamento (Abbad e Borges-Andrade, 2004).

Há também a informação, a instrução, o desenvolvimento e a educação, que possuem objetivos e vantagens específicas adotadas pelas organizações para induzir a aprendizagem no trabalho. A Figura 1 apresenta um diagrama proposto por Vargas e Abbad (2006, p.143) desses conceitos, demonstrando a complexidade de cada conceito, do mais simples ao mais complexo, que é a educação.



Figura 1. Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais
Fonte: Vargas e Abbad (2006, p.143)

A aprendizagem formal pode ser planejada e induzida de diversas maneiras pelas organizações. Além da aprendizagem formal há a aprendizagem informal ou espontânea no trabalho (Abbad e Borges-Andrade, 2004, p.139). Este estudo enfocou apenas a aprendizagem formal induzida por treinamento.

A instrução é tida como a forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem formal, pois é utilizada para a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples por meio de eventos de curta duração e os materiais podem assumir a forma de cartilhas, manuais, roteiros e em determinados casos até serem autoinstrucionais (Vargas e Abbad, 2006).

Desenvolvimento é considerado como um processo de aprendizagem mais geral que o treinamento, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla e não específica para um posto de trabalho (Sallorenzo, 2000 como citado em Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006, p.142). Já o conceito de educação é ainda mais amplo, pois ele extrapola o contexto específico do mundo do trabalho (Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006).

Quanto ao referencial teórico utilizado na maioria das pesquisas nacionais e estrangeiras sobre ações de TD&E, tem sido adotada a abordagem oriunda da teoria geral de sistemas, a qual prevê a articulação entre insumos, processamento, resultados e

retroalimentação, e destes com o contexto que os circunda, conforme relatado por Borges-Andrade e Abbad (1996, como citado em Meneses, Zerbini e Abbad, 2010).

Quando os componentes da teoria geral de sistemas são trazidos para a área de TD&E, um sistema de TD&E abarca três subsistemas que são estudados na literatura como campos diferenciados de conhecimento e produção e associam-se às etapas de avaliação de necessidades, de planejamento instrucional e de avaliação de efeitos (Meneses, 2007). Esta última etapa vincula-se tanto ao componente resultado (coleta de informações sobre efeitos) como ao da retroalimentação (decisões sobre o treinamento e o sistema de treinamento).

Na Figura 2 é apresentado o sistema de TD&E e seus componentes. Ainda segundo Borges-Andrade (2002, 2006) os subsistemas de TD&E mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que este último seria o principal responsável pelo provimento de informações que garante a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento do sistema de TD&E. E este último subsistema é que será o objeto de estudo do presente trabalho.

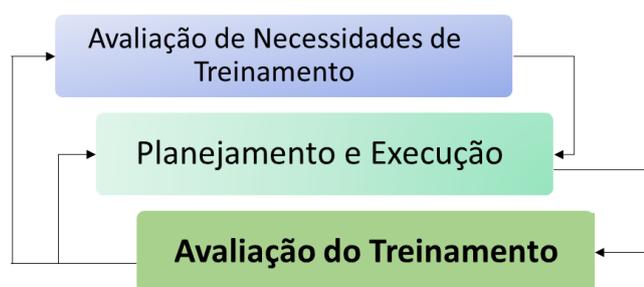


Figura 2. Sistema de treinamento

Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996); Meneses (2007).

O primeiro subsistema refere-se ao processo de diagnóstico de necessidades de treinamento que decorrem da falta de conhecimentos, habilidades ou atitudes de profissionais. Assim as informações obtidas nesse diagnóstico são utilizadas no subsistema seguinte, que compreende a elaboração de planejamentos instrucionais e sua execução. Em

seguida, a avaliação de ações de TD&E fornece informações para o aprimoramento dos subsistemas anteriores, possibilitando a retroalimentação de todo o sistema conforme sintetizado por Pereira (2009).

A seguir serão abordados os níveis de avaliação de treinamento.

1.2. Níveis de Avaliação de Treinamento

Em consonância com a teoria geral de sistemas, o componente Avaliação é primordial para retroalimentar o sistema e identificar a eficácia e eficiência dos programas de treinamento ofertados pelas organizações.

Avaliação de TD&E diz respeito à coleta sistemática de informações descritivas e do julgamento necessário para possibilitar a tomada de decisões relacionada à seleção, adoção, atribuição de valor e modificação de atividades instrucionais. De maneira semelhante Borges-Andrade (2006) diz que a avaliação de TD&E sempre contém algum tipo de coleta de dados e os utiliza para emitir algum juízo de valor.

Na literatura são encontrados vários níveis de critérios de avaliação. Em geral os modelos abordam quatro níveis de avaliação: (1) Reação, (2) Aprendizagem, (3) Comportamento no Cargo; e (4) Resultados que têm origem em modelos clássicos de avaliação de treinamento como os de Kirckpatrick (1976) e Hamblin (1978).

O modelo de Kirkpatrick (1976) composto de quatro níveis (Reação, Aprendizagem, Comportamento no Cargo e Resultados) foi adaptado por Hamblin (1978) que desdobrou o quarto nível em dois: Organização ou Mudança Organizacional e Valor Final, afirmando também esses níveis seriam sequenciais, lineares e correlacionados entre si, conforme ilustrado na Figura 3.

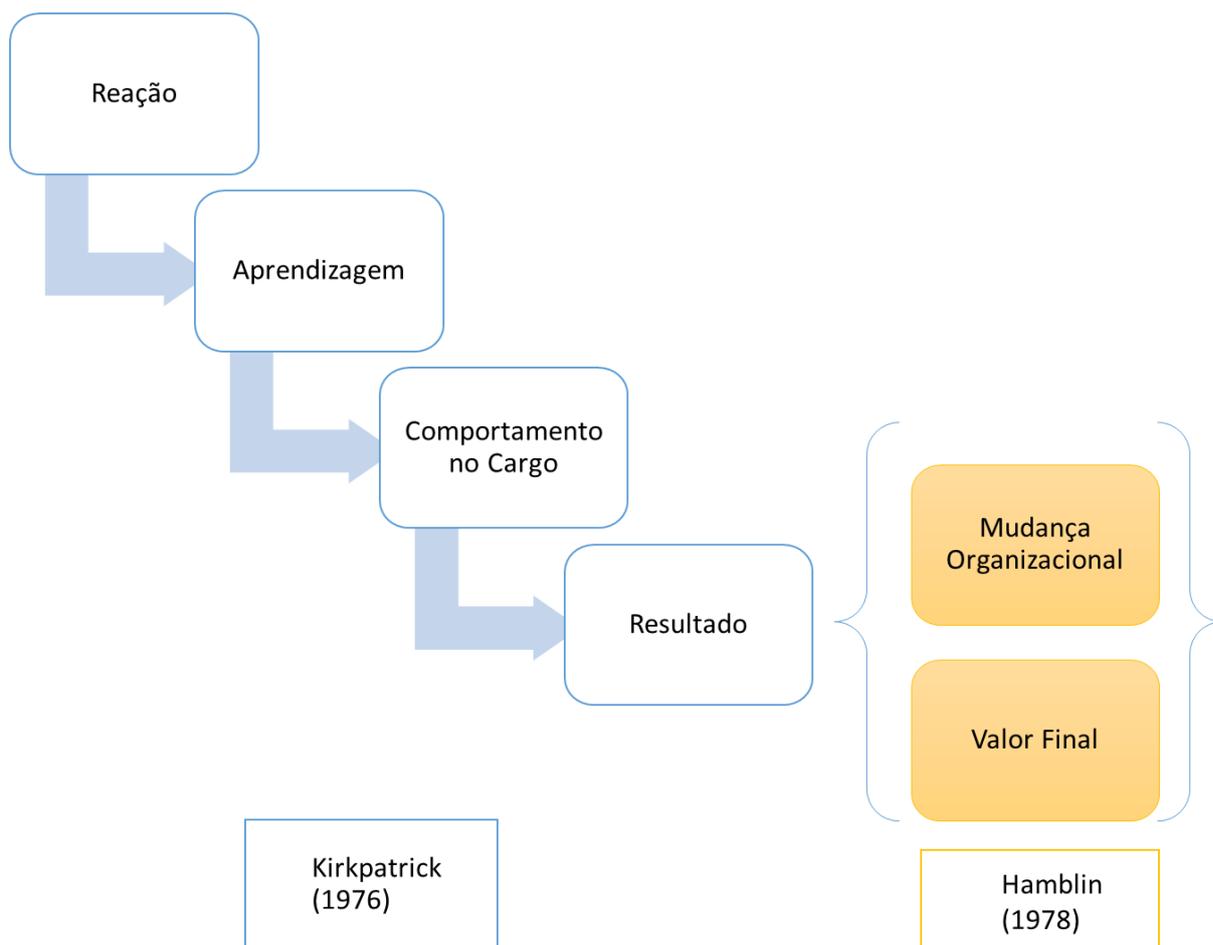


Figura 3. Níveis de avaliação em modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

Os três primeiros níveis estão relacionados ao indivíduo e tem sido predominantemente avaliados por medidas de percepção, embora no nível de aprendizagem possam ser aplicados testes de conhecimentos e exercícios práticos realizados pelos alunos.

O nível chamado de Reação é compreendido como “o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento” (Abbad, Gama e Borges-Andrade, 2000, p. 26).

Aprendizagem “refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso”. (Abbad, 1996, p.38).

As medidas de aprendizagem incluem pré-testes e pós-testes e grupo controle, quando o objetivo for avaliar se o treinamento foi o responsável pela mudança no comportamento do treinando.

O Comportamento no Cargo está relacionado às mudanças de comportamento do egresso no cargo, observadas após o treinamento no ambiente de trabalho. Mudança organizacional reflete as mudanças na organização (processos, procedimentos, estrutura); e Valor Final deve considerar critérios finais de resultados, pelos quais a organização possa julgar seu sucesso ou fracasso e comparar os benefícios obtidos com os custos oriundos do treinamento (Hamblin, 1978). Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006) orientam que essa comparação pode ser inclusive de natureza econômica. No nível de valor final os indicadores possuem uma ligação direta com os objetivos organizacionais (Mourão e Meneses, 2012, p. 179).

Apesar das suposições subjacentes aos modelos tradicionais de avaliação de que os níveis de avaliação são sequenciais, lineares e fortemente correlacionados entre si, diversas pesquisas mostraram, que na verdade, a relação hierárquica e positiva entre os níveis é questionável (Meneses, Zerbini & Abbad, 2010). Dessa forma começaram a ser criados modelos de avaliação mais abrangentes que incluíssem variáveis relacionadas ao ambiente, à clientela ou público-alvo e às características instrucionais do treinamento (Lacerda & Abbad, 2003).

A respeito do nível Comportamento no Cargo, Hamblin (1978) ressalta que os indicadores podem diferenciar-se quanto ao nível de abrangência do efeito e, por isso, propôs a avaliação em amplitude e em profundidade, conforme ilustra a Figura 4.

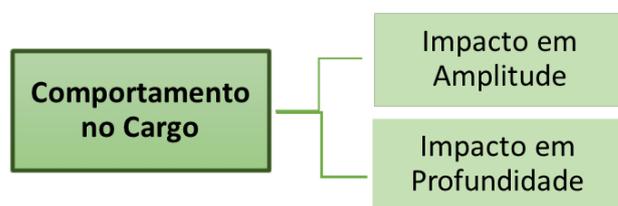


Figura 4. Níveis de Abrangência do Comportamento no Cargo
Fonte: Adaptado de Hamblin (1978).

Essa distinção refere-se à observação dos efeitos do treinamento no comportamento do egresso no ambiente de trabalho, na qual a primeira, em amplitude, busca examinar os efeitos positivos globais do treinamento sobre o comportamento do egresso no cargo em aspectos não diretamente relacionados aos conteúdos do treinamento. Já a segunda, dita em profundidade, consiste em obter informações detalhadas sobre aspectos específicos desse comportamento do egresso no cargo, adotando-se para medi-lo indicadores extraídos dos objetivos do treinamento realizado (Hamblin, 1978, p.170). Objetivos instrucionais, de acordo com as abordagens instrucionais, descrevem os comportamentos que serão desenvolvidos pelo treinamento nos aprendizes em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAS.

Nas pesquisas estrangeiras tem sido adotado o termo Transferência de Treinamento para mensuração e avaliação de impacto do treinamento no trabalho (em amplitude e profundidade). A principal definição adotada pelos pesquisadores tem sido a de Baldwin e Ford (1988) que entende transferência de treinamento como o grau com que um indivíduo treinado aplica eficazmente, no contexto do trabalho, conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas por meio do evento instrucional. O conceito de transferência inclui o de *generalização* das habilidades treinadas para o trabalho e o de *manutenção* ou *retenção* a longo prazo dos conhecimentos e habilidades aprendidas (Abbad, 1999). *Generalização é definida como* a extensão na qual os CHAs obtidos por meio de treinamentos são exibidos nos ambientes de transferência e aplicados a situações e condições diferentes daquelas a que estiveram submetidos os treinandos durante o evento instrucional. *Manutenção a longo prazo ou retenção é* definida como a quantidade de tempo em que as habilidades e comportamentos treinados continuam a ser usados no trabalho, após o término do treinamento. Sendo assim, Transferência de treinamento mede os efeitos ou impactos duradouros do evento instrucional sobre o desempenho do egresso no contexto de trabalho. Entretanto, generalização e retenção, são condições necessárias, mas não suficientes para que o treinamento produza efeitos favoráveis sobre o desempenho do egresso. Há variáveis

individuais e do contexto de trabalho que podem influenciar esses efeitos (Abbad, 1999). A definição de transferência de treinamento, proposta por Baldwin e Ford (1988) tem sido adotada por diversos pesquisadores, entre os quais: Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Ismail, Mohamed, Sulaimain e Sabhi (2010), Quesada-Pallares, Pineda-Herrero e Espona, (2011), Jodlbauer, Selenko, Batinic e Stiglbauer (2011), Simosi (2012), Pineda-Herrero, Quesada-Pallares, Mas, Espona e Garcia (2012), Quesada-Pallares (2012), Shantz, Latham e Gary (2012), Saks e Burke (2012), Kazbour, McGee, Mooney, Masica e Brinkerhoff (2013), Pham, Segers e Gijsselaers (2012).

No Brasil, as expressões Impacto do Treinamento no Trabalho e Transferência de Treinamento, têm sido vistas como variáveis correlatas e, em alguns casos, como sinônimos pela área de psicologia organizacional (Freitas, Borges-Andrade, Abbad & Pilati, 2006).

O termo transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho são comumente definidos como: a aplicação eficaz, no contexto de trabalho, dos CHAs adquiridos ao longo da ação instrucional (Baldwin & Ford, 1988; Ford & Kraiger, 1995, como citado em Zerbini & Abbad, 2010a). O termo impacto em profundidade tem sido medido por instrumentos específicos de avaliação de treinamentos corporativos, construídos a partir dos objetivos instrucionais e conteúdos dos cursos. Esses instrumentos medem efeitos específicos do treinamento no desempenho do egresso no ambiente de trabalho, e se referem ao nível de Comportamento no Cargo, conforme proposto por Hamblin (1978). Da mesma forma, Impacto do Treinamento no Trabalho, mede efeitos do treinamento no desempenho do egresso no trabalho. Entretanto, o faz por meio de indicadores gerais, não diretamente relacionados aos conteúdos do treinamento. Enquanto, impacto em profundidade pode exigir a construção de medidas específicas para cada treinamento, impacto em amplitude pode ser mensurado por meio de instrumentos

genéricos aplicáveis a diversos treinamentos ou programas. Todos os conceitos, Comportamento no Cargo, Transferência de Treinamento, Impacto do Treinamento no Trabalho referem-se aos efeitos do treinamento sobre o desempenho do egresso no ambiente de trabalho. Porém, há variações nas definições e medidas específicas adotadas nos estudos da área.

Neste estudo, serão medidos e estudados os dois tipos de efeitos do treinamento chamados no presente estudo de Impacto do Treinamento em Amplitude e o segundo, chamado de Impacto do Treinamento em Profundidade, conforme ilustrado na Figura 5.



Figura 5. Modelo Conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho
Fonte: Elaborado pela autora

Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade, é definido como a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes específicas, adquiridas em situações de treinamento, e busca investigar efeitos diretos e específicos de um evento instrucional no desempenho do egresso. Este nível de avaliação requer instrumentos cujos itens sejam extraídos diretamente dos conteúdos e objetivos instrucionais do curso. Esse tipo de item é definido por Chiaburu, Sawyer e Thouroughgood (2010) como *Related Transfer*, que se refere às habilidades desenvolvidas pelo programa de treinamento, e o impacto em amplitude é definida como *Unrelated Transfer* que se refere a mudanças em habilidades em áreas não relacionadas aos conteúdos específicos desenvolvidos pelo treinamento avaliado. Esse tipo de item pode ser selecionado a partir de listas de itens de outros treinamentos ofertados pela mesma organização, indicadores de avaliação de desempenho profissional adotado pela organização ou indicadores de efeitos

esperados de quaisquer tipos de treinamento, como: melhoria no desempenho do egresso, diminuição dos erros, aumento de produtividade (Xiao, 1996; Gist, Stevens & Bavetta, 1991; Chiaburu, Dam & Hutchins, 2010; Ismail et al., 2010; Simosi, 2012; Pham et al., 2013). Transferência de treinamento, Impacto e conceitos correlatos, no caso das pesquisas da área de psicologia organizacional, referem-se, pois, a efeitos positivos de melhoria na produtividade e eficiência do desempenho das tarefas do cargo, bem como no desempenho geral do egresso (Xiao, 1996 e Pham et al, 2013).

Impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude, corresponde ao conceito de *unrelated transfer*, acima mencionado, pois faz referência a efeitos positivos do treinamento, não relacionados diretamente com o conteúdo do curso e que pode ser mensurado por meio de itens genéricos aplicáveis a diversos treinamentos ou esperados pela organização em sistemas de avaliação de desempenho.

O impacto em amplitude busca investigar efeitos positivos mais gerais sobre o desempenho do egresso, mas que não são extraídos diretamente dos objetivos de ensino (Zerbini & Abbad, 2010). Tem sido comumente medido por meio de autoavaliações feitas pelos egressos e heteroavaliações de chefes e pares sobre mudanças no desempenho e atitudes do egresso em relação ao trabalho. Este tipo de medida é bastante útil em estudos que comparam efeitos de diversos tipos de treinamento.

Um exemplo de instrumento misto de avaliação de impacto em profundidade e amplitude foi construído por Kazbour et al. (2013) para identificar efeitos relacionados diretamente aos conteúdos de um treinamento gerencial e também os efeitos não relacionados diretamente ao treinamento, tais como: melhoria na produtividade, recuperação de conteúdos importantes aprendidos em treinamentos anteriores, obtenção de resultados positivos nunca obtidos anteriormente. Os itens de impacto em profundidade avaliavam não apenas a aplicação no trabalho das novas habilidades adquiridas no

treinamento, tal como definido por Baldwin e Ford (1988), mas também a contribuição do treinamento para a obtenção de resultados positivos no trabalho. Para tanto foi utilizada uma escala de cinco pontos em que 1 (um) corresponde a significa “Apliquei e obtive resultados positivos”; 2 (dois) a “Apliquei, mas ainda não estou certo de que houve resultados positivos”; 3 a “Não apliquei, mas planejo aplicar as novas habilidades no trabalho”; 4 a “Já estou aplicando” e 5 a “Eu não estou aplicando (Não se aplica ao meu trabalho)”.

Cumprе ressaltar, que não foi encontrada na literatura, principalmente na estrangeira, concordância a respeito da definição operacional de Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento. Embora nas pesquisas realizadas no Brasil haja distinção clara entre impacto em profundidade e em amplitude, nas pesquisas realizadas em outros países o termo Transferência de Treinamento tem sido adotado para referir-se aos dois tipos de efeitos indistintamente.

Maior confusão conceitual é encontrada, ainda, quando alguns autores afirmam que a transferência de treinamento refere-se aos efeitos diretos e específicos de um treinamento, tal qual a definição de impacto em profundidade adotada no Brasil, mas ao serem analisados os itens dos instrumentos adotados percebe-se claramente que os itens que os compõem não se referem a efeitos específicos, mas sim a efeitos gerais, que poderiam ser esperados de qualquer ação instrucional (Xiao, 1996; Chiaburu, Dam & Hutchins, 2010; Ismail et al., 2010; Simosi, 2012; Pham et al., 2013). Tais itens se aproximam, inclusive, do instrumento brasileiro de impacto em amplitude que foi construído por Abbad (1999) e validado por Pilati e Abbad (2005), no qual os itens relatam melhorias na produtividade, diminuição de erros, entre outros efeitos gerais esperados pela organização após investir em treinamentos para seus empregados.

Após análise da produção recente de conhecimentos sobre impacto do treinamento no trabalho do egresso, descrita mais adiante, observa-se ainda a carência de instrumentos específicos à ação instrucional avaliada, bem como o predomínio do emprego de escalas validadas em pesquisas anteriores e compostas por itens genéricos, que não levam em consideração os objetivos instrucionais dos treinamentos avaliados.

Existe, ainda, uma enorme carência de rigor metodológico para a elaboração dos instrumentos durante o processo de construção dos itens, em que os itens sejam compatíveis com a definição constitutiva de transferência ou impacto do treinamento no trabalho. Poucos estudos utilizaram técnicas de análise do material didático do curso, validação semântica e por juízes, painel de especialistas combinados com a revisão de literatura da área no intuito de assegurar a qualidade dos itens em relação ao curso avaliado e adotavam apenas uma das técnicas, não havendo triangulação de fontes de informação, métodos e meios utilizados (D'Netto, Bakas & Bordia, 2008; Chiaburu, Sawyer & Thoroughgood, 2010; Barzegar & Farjad, 2011; Rasli, Tat, Chin & Khalaf, 2012; Pineda-Herrero, Quesada-Pallares, Mas, Espona & Garcia, 2012; Quesada-Pallares, 2012).

Ainda no que se refere aos procedimentos de construção dos itens do instrumento de impacto em profundidade, ainda há um número relativamente pequeno de pesquisas nacionais que adotem técnicas para garantir maior confiabilidade e validade psicométrica às medidas, que incluam desde a revisão da literatura na área, análise do material didático, validação por juízes, validação semântica e técnicas de validação estatística, principalmente a combinação destas.

São exemplos, dignos de nota, e que se assemelham aos procedimentos adotados na presente pesquisa, os estudos de Silva (2007), Zerbini (2007), Alvim (2008), Brandão, Bahry e Freitas (2008), Silva (2008), Pereira (2009), Pilati, Porto e Silvino (2009), Oliveira Neto (2009), Oliveira (2010), Santos Junior (2012) e Pilati e Borges-Andrade

(2012). Dentre os estudos realizados em outros países, o trabalho que mais se assemelha aos procedimentos adotados na presente pesquisa foi o de Chiaburu, Sawyer e Thoroughgood (2010), que utilizou além da revisão de literatura, a análise do material do curso, listas de itens criadas pelos desenhistas instrucionais e instrutores, além de validação por juízes. No entanto, após todo esse esforço na construção de itens específicos, que resultaram em 15 itens, por motivos de espaço foram descartados 10 itens que refletiam os efeitos específicos do treinamento sobre o comportamento do egresso no trabalho.

Neste estudo foram utilizados dois tipos de escalas de avaliação, uma de impacto em profundidade e uma de impacto em amplitude para avaliar dois treinamentos. Foram construídos dois instrumentos de impacto em profundidade específicos a cada um dos treinamentos avaliados: i) Abordagens Negociais e Gestão de Carteiras para Pessoa Física; e ii) Abordagens Negociais e Gestão de Carteiras Pessoa Jurídica. O instrumento de impacto em amplitude adotado neste estudo foi desenvolvido a partir de itens de avaliação de desempenho construídos e validados pela organização estudada. Esses itens são descrições de competências profissionais esperadas pela organização e constitui um instrumento padrão aplicável a diversos treinamentos corporativos destinados a gestores da organização estudada.

Os pesquisadores têm buscado também investigar os fatores que impedem ou facilitam o impacto do treinamento, enquanto os profissionais de TD&E tem tentado criar intervenções que sejam capazes de apoiar a efetividade dos treinamentos organizacionais (Simosi, 2012), pois é sabido que investigar apenas os resultados do treinamento não permite compreender quais variáveis influenciaram para que se chegasse a esses resultados. Há evidências de que o sucesso ou o fracasso de um treinamento depende de outras variáveis, entre as quais as relativas ao perfil dos participantes, ao desenho do

treinamento e ao contexto de trabalho do egresso (Borges-Andrade, 2006). Os modelos de avaliação mais tradicionais, baseados em níveis de resultados e comumente utilizados nas pesquisas da área, como o de Kirkpatrick (1976) não possibilitam compreender o relacionamento entre as variáveis que afetam os níveis de avaliação. Por esse motivo, para atender tal lacuna tem havido esforços de pesquisadores em propor modelos mais abrangentes de avaliação de treinamentos, que incluem, além dos critérios de eficácia e efetividade, variáveis relacionadas ao ambiente, ao contexto e à clientela.

A respeito desse cuidado em verificar as relações entre os resultados do treinamento e outras variáveis, no Brasil, existem dois principais modelos de avaliação integrativos, o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), desenvolvido por Borges-Andrade (1982) e o Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho (IMPACT), proposto por Abbad (1999).

Tais modelos surgem como alternativas para além de verificar a efetividade das ações instrucionais, também servir como um meio de construir teoria e prever a efetividade, transformando a avaliação em uma ocasião para a realização de pesquisa aplicada (Borges-Andrade, 2006, p. 345). A seguir serão descritos brevemente os dois modelos que tem sido adotadas com variações em diversas pesquisas nacionais.

1.3. Modelos Integrativos de Avaliação de Treinamento

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo de Sistemas Instrucionais (MAIS) é um modelo mais abrangente e com abordagem sistêmica, sendo constituído de cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente.

O primeiro componente, Insumo, está relacionado aos fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos, anteriores à instrução, que podem influenciar os seus resultados (p. e., variáveis motivacionais, sociodemográficas, psicossociais e cognitivo-comportamentais). Procedimentos são as operações necessárias para facilitar ou

produzir os resultados instrucionais, tais como a seleção dos meios e estratégias instrucionais e o desenvolvimento de exercícios. Os Processos referem-se aos resultados intermediários ou efeitos parciais do treinamento ocorridos no comportamento dos treinandos, à medida que os procedimentos são executados durante o treinamento. E o componente Resultados é entendido como os efeitos do treinamento nos desempenhos finais expressado pelos treinandos logo após a conclusão do treinamento.

O ambiente representa o contexto em que se insere a ação de TD&E e divide-se em quatro dimensões: Necessidades (refere-se aos motivos que justificam a participação dos funcionários em determinada ação educacional); Disseminação (diz respeito às informações disponíveis na organização sobre treinamento, como programa, material, divulgação etc.); Suporte (concerne aos recursos humanos, materiais, financeiros, psicossociais, etc, presentes no lar, na comunidade e na própria organização, que facilitam ou dificultam a concepção e a implantação de ações de treinamento, bem como a emergência dos resultados a elas associados); e Efeitos a longo prazo (referem-se às conseqüências ambientais das ações educacionais nos comportamentos e nos resultados individuais, grupais e organizacionais).

O modelo MAIS busca identificar e classificar um conjunto de variáveis e possibilita a análise de relações diretas e indiretas entre elas e os efeitos de ações instrucionais, o que permite a formulação de hipóteses alternativas à explicação desses resultados.

O segundo modelo de natureza sistêmica é o Modelo Integrado de avaliação de Impacto do treinamento no Trabalho (IMPACT), desenvolvido e testado empiricamente por Abbad (1999) com base no MAIS, no modelo de transferência de aprendizagem de Baldwin e Ford (1988) e no modelo de influências motivacionais de Noe (1986), entre outros. O IMPACT investiga a influência de diferentes tipos de variáveis (individuais,

organizacionais e instrucionais) sobre três níveis de avaliação (reação, aprendizagem e impacto do treinamento), bem como as relações entre esses níveis. Este modelo é constituído de sete componentes: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

Abbad (1999) identificou que as principais variáveis preditoras de Impacto do Treinamento no Trabalho pertenciam aos componentes: Suporte à Transferência e Reações. As variáveis da Clientela também tem sido bastante investigadas na literatura buscando identificar suas relações com o impacto do treinamento no trabalho.

Analisando os dois modelos, o modelo MAIS apresenta-se como um modelo geral, que descreve grandes categorias de variáveis que influenciam os processos de TD&E nas organizações e que embasam o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a pesquisa de campo, enquanto o IMPACT é um modelo de avaliação específico, que foi construído com base em modelos genéricos com o intuito de testar relações entre um conjunto específico de variáveis e determinados resultados de TD&E (Pilati, 2004).

A respeito das variáveis que influenciam os resultados das ações instrucionais, será dado um maior destaque as características da clientela e do contexto, por terem sido incluídas variáveis correspondentes no modelo de pesquisa adotado no presente trabalho. A seguir serão abordados os principais conceitos a respeito dessas variáveis.

1.4. Influências de Características Individuais e de Contexto sobre os Resultados de Ações de TD&E

A efetividade dos treinamentos, medida em termos do seu impacto do treinamento no trabalho, depende de diversas variáveis pertencentes ao contexto organizacional e ao perfil do público-alvo ou clientela. A qualidade instrucional dos treinamentos por si só não

garante a efetividade de eventos instrucionais, os efeitos pós-treinamento no desempenho do egresso, sofrem a influência de fatores ligados ao ambiente de trabalho e à organização, bem como a características pessoais dos participantes do treinamento. As variáveis individuais e contextuais podem atuar como elementos explicativos ou influenciadores dos resultados de treinamento, e serão abordadas brevemente a seguir, uma vez que compõem o modelo de investigação utilizado no presente trabalho.

As características da clientela ou também chamadas de variáveis individuais mais estudadas na literatura de TD&E podem ser subdivididas em cinco categorias: repertórios de entrada, sociodemográficas, psicossociais, motivacionais e cognitivo-comportamentais, conforme proposto por Meneses, Abbad, Zerbini e Lacerda (2006). O conjunto de CHAs, expectativas e experiências adquiridas pelo treinando antes da ação instrucional é o que os autores definiram como Repertório de entrada.

Entre as características individuais estudadas na área de T&D estão as sócio-demográficas, as psicossociais (autoficácia, locus de controle, comprometimento), motivacionais (motivação para aprender, motivação para transferir, força motivacional valor instrumental) e cognitivo-comportamentais (estratégias de aprendizagem).

As características sociodemográficas incluem dados relacionados ao perfil fisionômico dos indivíduos, tais como gênero, idade, escolaridade, formação e algumas características funcionais como profissão, cargo, tempo no empresa, experiência no cargo, lotação, e tem sido bastante investigadas na literatura nacional e estrangeira. Embora as pesquisas não tenham demonstrado que elas atuam como fortes preditoras de impacto elas são muito importantes no intuito de verificar as características da amostra pesquisada para possibilitar futuras comparações. Além disso, é importante aos profissionais de TD&E conhecer os participantes do treinamento para durante a fase de implementação ou mesmo planejamento serem consideradas as peculiaridades do perfil da clientela, que podem

dificultar o aproveitamento, como treinamentos ofertados aos finais de semana para mulheres com filhos pequenos (Meneses et. al., 2006, p.430). Ressalta-se ainda que vários pesquisadores têm relatado a ausência de pesquisas que as considerem como papel central na investigação dos seus efeitos sobre o impacto do treinamento (Meneses, 2002; Meneses et. al, 2006; Oliveira, 2010).

A respeito das características psicossociais dos indivíduos, o *locus de controle* pode ser entendido como a forma com que os indivíduos responsabilizam outros fatores pelo sucesso ou fracasso de suas ações, como responsabilizar-se pelos resultados obtidos (*locus interno*) ou atribuir a fatores externos (*locus externo*), tais como sorte, vontade divina ou outros fatores alheios a vontade individual (Meneses et. al., 2006).

A *autoeficácia* é entendida como as crenças individuais a respeito da própria capacidade para atender à tarefas específicas demandadas e obter sucesso (Simosi, 2012; Tziner et. al, 2007; Meneses, 2002). O comprometimento está atrelado a um sentido de apego à organização que o indivíduo trabalha (Oliveira, Borges-Andrade & Lima, 1999 como citado em Meneses et. al., 2006, p.432). O conceito está relacionado ao estado psicológico do indivíduo que o leva a querer continuar fazendo parte da organização e tem sido entendido sob três subcomponentes: comprometimento afetivo, de continuidade e normativo (Meyer & Allen, 1991 como citado em Santos-Filho & Mourão, 2011). O comprometimento afetivo é entendido como a identificação e envolvimento emocional do indivíduo com a organização (Meneses et. al,2006; Santos-Filho & Mourão, 2011). O comprometimento de continuidade considera os aspectos econômicos relacionados a decisão de abandonar a organização e normativo refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer na empresa (idem, 2011).

A respeito das características motivacionais, a motivação para aprender tem sido entendida como a direção, a intensidade e a persistência do esforço despendido pelo

participante em atividades de aprendizagem antes, durante e após o programa de TD&E. A Motivação para transferir pode ser definida como o desejo dos treinandos de usar os conhecimentos e habilidades aprendidos nos programas de treinamento no seu contexto de trabalho (Noe, 1986). O valor instrumental refere-se à importância que o participante atribui a determinadas recompensas e benefícios decorrentes da participação no treinamento (Silva, 2007).

As características cognitivo-comportamentais referem-se as capacidades cognitivas complexas aprendidas pelo indivíduo ao longo da vida (Zerbini & Abbad, 2010). No que se refere as estratégias cognitivas de aprendizagem, estas podem ser a de repetição mental da informação recebida, organização, que consiste na localização da idéia central e a criação de esquemas mentais que agrupem e relacionem os conteúdos aprendidos, e a estratégia de elaboração a qual consiste na reflexão sobre as implicações e conexões possíveis entre o material aprendido e o conhecimento já existente (Meneses et al, 2006).

As Estratégias comportamentais são definidas como a busca de auxílio de outras pessoas, como pares e professores, para tirar dúvidas sobre o conteúdo do curso (Zerbini & Abbad, 2010). E as estratégias autorregulatórias são os esforços do indivíduo no processo de controle da ansiedade e de evitar dispersões de concentração causadas por sentimentos de ansiedade, bem como estratégias para buscar manter-se motivado e o monitoramento da compreensão.

Dentre outros fatores, as variáveis de contexto influenciam os resultados das ações de TD&E, e têm sido objeto de estudo de diversos pesquisadores brasileiros e estrangeiros. Destacam-se o suporte à transferência de treinamento e o suporte organizacional, que exercem influência positiva sobre os resultados de treinamentos (Pereira, 2009; Galvão, 2009). O suporte organizacional percebido pelos treinandos consiste na crença dos indivíduos sobre o quanto a organização se preocupa com eles e valoriza as suas

contribuições (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002 como citados em Chiaburu, Dam & Hutchins, 2010).

O suporte tem sido estudado por diversos pesquisadores, por meio de itens de avaliação de suporte ou clima psicossocial à transferência de treinamento, que engloba o apoio de pares (colegas), chefes e supervisores, suporte material e organizacional. Para compilar os principais conceitos relacionados ao suporte recebido pelos egressos no seu ambiente de trabalho, a Tabela 2 apresenta os principais conceitos adotados.

Tabela 2. Conceitos relacionados a suporte

Conceito	Definição	Autor(es)
Suporte Organizacional 1	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 & Borges-Andrade (1999); Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002
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 transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe do ambiente organizacional para transferir novas aprendizagens para o trabalho. Esse conceito inclui fatores situacionais antecedentes e consequências associadas à transferência de treinamento.	Rouiller & Goldstein (1993)
Suporte à transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio material e psicossocial fornecido por pares, chefias e organização para o egresso no ambiente de trabalho que facilitam ou restringem a manifestação das novas habilidades adquiridas no treinamento.	Abbad (1999); Abbad & Sallorenzo (2001)
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)

Tabela 2. Continuação

Conceito	Definição	Autor(es)
Suporte dos pares	Percepção do indivíduo a respeito do encorajamento recebido pelos seus colegas.	Chiaburu & Marinova (2005)

Fonte: Abbad, Coelho Jr, Freitas e Pilati (2006) com adaptações.

Entre as pesquisas recentes analisadas, o suporte gerencial foi o mais investigado (D'Netto et al., 2008; Chiaburu, Dam & Hutchins, 2010; Simosi, 2010; Quesada-Pallares

et al., 2011; Rasli et al., 2012; Kazbour, et al., 2013; . Pham et al., 2013), seguido do suporte organizacional (Pereira, 2009; Chiaburu, Dam & Hutchins, 2010; Ismail, et al., 2010; Simosi, 2010; Quesada-Pallares, 2012; Pilati & Borges-Andrade, 2012).

O suporte de colegas e pares recebeu menos atenção (Simosi, 2010; Rasli et. al., 2012; Pham et at., 2013; Quesada-Pallares et al, 2011) e o suporte material apenas dois estudos demonstraram preocupação com seus efeitos sobre os resultados do treinamento (Rasli et. al., 2012; Galvão, 2009). As pesquisas nacionais, em sua maioria, consideraram o conceito de suporte a transferência que engloba o suporte psicossocial recebido por pares e chefias e o suporte material, diferindo dos internacionais que na maioria das vezes preocupavam-se com um ou com outro (Alvim 2008, Brandão et. al., 2008; Branco, 2008, Silva, 2008; Galvão, 2009; Pereira, 2009; Pilati et al., 2009; Oliveira Neto, 2009; Balsan, 2011; Pilati & Borges-Andrade, 2012). No presente estudo será investigada a influência da variável suporte à transferência nos resultados dos dois treinamentos avaliados. Neste estudo, Suporte à Transferência de treinamento é entendido como o apoio material e psicossocial fornecido por pares, chefias e organização para o egresso no ambiente de trabalho que facilitam (ou restringem) a manifestação das novas habilidades adquiridas no treinamento.

A seguir, serão apresentados resultados da análise da produção de conhecimentos relatada na literatura científica brasileira e estrangeira e que fundamentou esta pesquisa.

2. Revisão da produção de conhecimentos

Esta revisão da produção de conhecimento literatura abrangeu estudos brasileiros e estrangeiros publicados nos últimos anos. O objetivo foi analisar os principais avanços e fragilidades nas pesquisas brasileiras e estrangeiras referentes ao tema Avaliação de Treinamento e avaliar as principais implicações teóricas e metodológicas para as pesquisas da área.

Cumprir esclarecer que a presente revisão teve como ponto de partida o projeto de pesquisa CNPq de Abbad (2010) e representa um esforço conjunto de busca e síntese, realizada por alunos de graduação em psicologia e administração, e de pós-graduação, vinculados aos Programas de Administração - PPGA e de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - PSTO, que fazem parte do Grupo de Pesquisa Impacto da Universidade de Brasília, coordenado pela professora Gardênia Abbad, do qual esta autora é integrante.

Como pontos de referência para a análise da produção de conhecimentos foram analisadas revisões realizadas por Pereira (2009), Abbad (2010) e Santos Jr. (2012) e trabalhos anteriores sobre o tema, publicados por Borges-Andrade e Abbad (1996), Abbad, Pilati e Pantoja (2003) e Todeschini, Sales, Silva, Fernandes, Vieira e Brix (2006).

A análise da produção brasileira e estrangeira de conhecimentos abrangeu principalmente pesquisas realizadas no período 2007 a 2013. É importante ressaltar que os resultados dessa busca compõem manuscrito inédito, submetido à revista científica, no qual os autores envolvidos foram Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão, Daniele Martins Vitória e Cremildo Yotamo.

Os procedimentos de revisão de literatura foram realizados em dois momentos: o primeiro constitui os esforços conjuntos de pesquisa de Abbad (2010) e abrangeu o período de 2007 a 2011; no segundo momento foram realizadas buscas referentes ao período de 2011 a agosto de 2013.

Para a revisão de literatura nacional realizada no primeiro momento foram utilizadas as palavras-chaves: “avaliação de treinamento”, “impacto de treinamento”, “transferência de treinamento” nas seguintes bases de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e no Portal de Periódicos CAPES. Foram eliminados os artigos que não se referiam a variável estudada na presente pesquisa, impacto do treinamento, e os artigos em duplicidade. Como resultado dessas buscas foram identificados 17 estudos desenvolvidos no Brasil sobre avaliação de treinamento, publicados sob a forma de artigos científicos, teses e dissertações entre 2007 a 2011.

Na segunda busca que ocorreu em agosto de 2013 foram consultadas a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), o Portal de Periódicos CAPES e o acervo do PROQUEST. Foram escolhidos artigos que relatassem pesquisas empíricas e teóricas publicadas no período de 2011 à Agosto de 2013 em revistas científicas que fizessem revisão por pares e foram utilizadas as mesmas palavras-chaves da primeira busca. Após o descarte dos artigos em duplicidade e dos que não tratassem da variável critério estudada, foram selecionados mais quatro estudos para análise, totalizando 21 estudos no período abrangido entre 2007 e 2013.

A análise da produção internacional abrangeu artigos publicados em revistas científicas estrangeiras com avaliação por pares e que investigaram transferência de treinamento ou constructos correlatos (impacto do treinamento no trabalho e comportamento no cargo). As palavras-chaves utilizadas foram *transfer of training*, *training transfer* e *training outcomes*. No primeiro momento foram realizadas buscas no Portal de Periódicos da CAPES nos seguintes acervos bibliográficos digitais: Proquest e *Web of Science* (2007 a 2011) e no segundo momento foram nas seguintes bases de dados:

Academic Search Premier ASP-EBSCO, Science Direct e Wiley Online Library, no período abrangido entre 2011 e 2013.

Nas primeiras buscas, foi encontrado um total de 77 trabalhos publicados entre 2007 e 2011. Após a leitura dos resumos dos trabalhos, foram descartados outros 70 por não estudarem a variável critério transferência de treinamento. Dessa forma foram analisados no presente trabalho 11 artigos referente a esse período.

Numa segunda busca foram encontrados 777 artigos no período de 2011 a 2013. Foi realizada uma primeira triagem pela leitura dos resumos e foram excluídos 728 que não abordavam as variáveis investigadas na presente pesquisa. Em seguida procedeu-se a leitura dos artigos e nesta etapa foram eliminados 34 artigos devido ao contexto não ser ambiente de trabalho. Dessa forma foram analisados no presente trabalho 18 estudos referentes a esse período.

Dessa forma, no que se refere a revisão de literatura estrangeira, foram encontrados 29 estudos, sendo: 20 artigos contendo relatos de pesquisas empíricas publicados em revistas com avaliação por pares entre 2007 e 2013; 5 meta-análises e 4 revisões de literatura publicadas em revistas científicas. Entre os artigos estudados estavam as cinco metanálises: (1) Blume, Ford, Baldwin e Huang (2009), que analisaram 89 estudos; (2) Tharenou, Saks e Moore (2007), que avaliaram 67 artigos; (3) Gegenfurtner (2011), que examinaram 148 estudos; (4) Gegenfurtner, Veermans e Vauras (2013), que analisaram 29 estudos e (5) Laine e Gegenfurtner (2013), que examinaram 17 estudos. Além desses, as quatro revisões de literatura: (1) Burke e Hutchins (2007); (2) Aguinis e Kraiger (2009); (3) De Rijdt, Stes, Van der Vleuten e Dochy (2012) e (4) Bossche e Segers (2013).

A seguir serão analisados os resultados das buscas sobre pesquisas nacionais e em seguida os resultados das buscas sobre pesquisas estrangeiras.

2.1. Pesquisas brasileiras sobre Impacto do Treinamento no Trabalho

Os estudos empíricos foram analisados de acordo com as seguintes categorias de conteúdo: participantes, características do treinamento estudado, métodos de pesquisa (procedimentos de coleta de dados, instrumentos e análise de dados), variáveis investigadas (preditivas e critério) e principais resultados obtidos.

A respeito da instituição de origem das pesquisas realizadas no Brasil, observa-se predominância de estudos realizados pela Universidade de Brasília, com oito estudos, seguida da Universidade Federal de Santa Catarina com dois estudos. Os outros foram das universidades federais da Bahia, Ceará, Uberlândia, São Paulo e Santa Maria. Houve estudos realizados por pesquisadores da Universidade Salgado de Oliveira, no Rio de Janeiro, e do Banco do Brasil.

Na Tabela 3 está disponível um resumo dos resultados das análises dos textos científicos nacionais sobre impacto de treinamentos no trabalho publicados sob o formato de dissertações, teses e artigos científicos no período 2007 a 2013.

Tabela 3. Características e resultados de pesquisas brasileiras sobre impacto de treinamento no trabalho

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
1. Silva (2007)	<p>Valor instrumental do treinamento – Adaptação do Instrumento de Lacerda (2002)</p> <p>a) Valência;</p> <p>b) Utilidade (instrumentalidade)</p>	<p>Impacto de treinamento na vida pessoal e profissional (amplitude e profundidade com autoavaliação).</p> <p>Adaptação do Instrumento de Impacto de Abbad (1999); e Criação de itens específicos ao treinamento avaliado.</p>	<p>Análises exploratórias, descritivas, Análise Fatorial dos Componentes Principais e método da Fatorização dos Eixos Principais; análise de consistência interna (alpha de Cronbach); e Regressão Linear Padrão.</p>	<p>Duas dimensões de valor instrumental do curso de gestão de carreira (importância e utilidade) são predictoras de impacto na vida pessoal e profissional.</p>
2. Zerbini (2007)	<p>-Estratégias de aprendizagem (Zerbini, Carvalho e Abbad, 2005)</p> <p>-Ambiente de estudo e procedimentos de interação (adaptado de Brauer, 2005)</p> <p>- Reações aos procedimentos instrucionais (Zerbini e Abbad, 2005)</p> <p>- Reações ao treinamento (Zerbini e Abbad, 2005); e</p> <p>- Reações ao tutor (Zerbini, 2003).</p>	<p>- Impacto do treinamento (em profundidade, com autoavaliação); (Zerbini e Abbad, 2005; Carvalho e Abbad, 2006)</p> <p>- Elaboração de planos de negócios.</p>	<p>Análises descritivas, exploratórias, Regressão Múltipla, ANOVA, Teste t, Regressões Logísticas.</p>	<p>Predictores de transferência de treinamento: contexto de estudo em EAD, reações aos procedimentos tradicionais e estratégias de elaboração e monitoramento da compreensão. Predictores da elaboração de planos de negócios, impacto em profundidade foram busca de ajuda em ferramentas de interação e de auxílio de outras pessoas.</p>
3. Alvim (2008)	<p>-Falta de Suporte à Transferência (contexto do empreendimento, contexto externo ao empreendimento e suporte psicossocial onde opera o empreendedor), da família, da comunidade e de governos que podem ameaçar a aplicação dos CHAs aprendidos - Instrumento desenvolvido e validado estatisticamente por Carvalho (2003) e Zerbini (2003)</p> <p>-Características da Clientela (Dados demográficos)</p>	<p>- Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude) - instrumento elaborado e validado por Abbad (1999) e submetido à análise confirmatória por Abbad e Pilati (2005).</p> <p>-Impacto de treinamento no trabalho (medida em profundidade, com autoavaliação) – criação de instrumento específico</p> <p>Para a criação do instrumento de Impacto em profundidade foi realizada análise do material didático, avaliação por juízes, e validação semântica.</p>	<p>Análises descritivas e exploratórias, método de fatoração dos eixos principais (PAF), índices de consistência interna dos itens (Alfa de Cronbach), testes t, Anova, regressão múltipla padrão e stepwise.</p>	<p>Nenhum dos três fatores de falta de suporte à transferência contribuiu significativamente para prever aplicação do treinamento no trabalho.</p>

Tabela 3. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
4. Brandão, Bahry & Freitas (2008)	- Dados demográficos e funcionais. - Suporte à Transferência - escala de suporte validada por Araújo e Freitas (2000).	Impacto em profundidade (1 item sobre frequência de aplicação de competências) – variando de 1 = nunca a 10 = sempre	Realizaram-se análises descritivas, fatorial, de variância e de regressão múltipla e, para os qualitativos, realizou-se análise de conteúdo	Variáveis predictoras de transferência para o trabalho, de competências desenvolvidas em cursos de mestrado ou doutorado: suporte psicossocial e suporte material; Características individuais não foram predictoras de impacto.
5. Branco (2008)	Suporte a Transferência (suporte material e suporte psicossocial) – adaptado de Abbad (1999)	Impacto em profundidade (dados qualitativos obtidos com auto e heteroavaliação de pares e superiores).	Coleta realizada em 2 momentos: antes do treinamento e 90 dias após Análise qualitativo-longitudinal, descritivas e exploratórias.	O principal fator interveniente na aplicação do aprendido no ambiente de trabalho foi a sobrecarga de trabalho.
6. Moura (2008)	- Características do Treinamento (Clareza, precisão e exposição de objetivos, meios e procedimentos; Instrutor)	- Reação; Retenção (pré e pós-teste); - Impacto do treinamento no trabalho (medida em profundidade com heteroavaliação) - no questionário constavam todas as aprendizagens que foram objetivos do treinamento.	Análises descritivas e exploratórias, Teste do Qui-quadrado; Teste T de Student e o Teste U de Mann-Whitney..	O grupo de vendedoras que participou do treinamento com características modificadas obteve melhores resultados em todos os níveis de avaliação do que o grupo controle, que participou de treinamento tradicional.
7. Silva (2008)	- Suporte a Transferência (Abbad, 1999) - Características da Clientela (formação profissional e experiência gerencial)	- Impacto do treinamento no trabalho-medido em profundidade (desenvolvida no estudo) e amplitude (Abbad, 1999) com auto e heteroavaliação; - Atuação gerencial (escalas de auto e heteroavaliação desenvolvidas no estudo)	Correlação, ANOVA, Teste T, ANCOVA e Regressão linear.	Predictores de impacto em amplitude: suporte psicossocial e material. Predictores de impacto em profundidade: suporte psicossocial (relação inversa com a VD). O treinamento gerencial teve baixo impacto na atuação gerencial, comparando pré e pós-testes do grupo experimental (participantes) e do grupo controle (não participantes). Variáveis de características da clientela (formação profissional e experiência gerencial) não predizem impacto de treinamento.

Tabela 3. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
8. Galvão (2009)	Motivação para aprender Motivação para transferir Suporte psicossocial Suporte material	Transferência de aprendizagem – Instrumento específico construído com base nas entrevistas realizadas com os gerentes	Análise do conteúdo das respostas. Descreveram-se os dados por meio da elaboração de categorias e subcategorias. Trechos das entrevistas foram selecionados para serem inseridos na análise dos dados e a partir das sínteses desenvolvidas, fez-se a interpretação das percepções dos gerentes com base na análise do conteúdo e no referencial teórico	Suporte psicossocial parece facilitar ou impedir a aplicação de aprendizagens no trabalho. Motivação para aprender e para transferir foram percebidas como facilitadoras do fenômeno avaliado. Conteúdos voltados para prática foram percebidos pelos entrevistados como facilitadores da transferência de aprendizagem.
9. Pereira (2009)	- Motivação para transferir – Instrumento de Lacerda (2002); - Suporte Organizacional; - Escala de Abbad (1999) - Suporte a Transferência (psicossocial e material)- Escala de Abbad (1999) com adaptações; - Práticas organizacionais de gestão de desempenho	- Transferência de treinamento (profundidade)- Construído após a análise dos objetivos instrucionais do curso; Quantidade de planos de negócios elaborados pelo egresso.	Análises exploratórias, descritivas, Análise Fatorial; análise de consistência interna (alfa de Cronbach); Regressão	Motivação para transferir, suporte externo, suporte psicossocial e técnico, e práticas organizacionais de gestão de desempenho explicaram uma porção significativa (62%) da variabilidade das respostas de autoavaliação de transferência de treinamento; Isolando o efeito das outras variáveis antecedentes relativas ao contexto interno e externo às unidades (agências), a transferência contribuiu para prever apenas 1% do resultado da quantidade de planos de negócios elaborados (resultados organizacionais).
10. Pilati, Porto & Silvino (2009)	- Estratégias de Aplicação- Escala desenvolvida por Pilati e Borges-Andrade (2005) com 19 itens agrupados em 2 fatores: 1º)10 itens,- estratégias comportamentais de aplicação do aprendido; 2º)9 itens-estratégias cognitivo-afetivas de aplicação; - Suporte à Transferência - escala reduzida de Abbad (1999) – 14 itens	- Retenção do aprendido- 18 itens- desenvolvida neste estudo; - Transferência do aprendido - 18 itens- desenvolvida neste estudo; - Impacto do treinamento no trabalho – 7 itens – desenvolvida no estudo; - Desempenho Ocupacional (respostas numéricas das categorias perguntadas)	Foram realizadas análises exploratórias; e análise de trajetórias, considerando-se o conjunto de variáveis predictoras e tendo como variáveis endógenas finais o número de publicações (PUB) e o número de rotinas de trabalho implementadas (ROT).	Estratégias de Aplicação e Suporte à Transferência foram predictoras significativas das três variáveis relacionadas ao comportamento no cargo; Retenção e Transferência do aprendido foram predictoras significativas das medidas de desempenho ocupacional; Impacto do Treinamento no Trabalho não foi preditor significativo dos indicadores de desempenho ocupacional.

Tabela 3. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
11. Oliveira Neto (2009)	Gênero Escolaridade Voluntariedade Tempo do término do curso Nível gerencial Suporte psicossocial à transferência de treinamento	Impacto em amplitude (auto e heteroavaliação); Impacto em profundidade (escalas de aplicação e contribuição).	Análise descritiva e inferencial, incluindo análise fatorial e regressão padrão	Os resultados mostraram pequeno efeito do curso em termos de impacto em profundidade e efeito um pouco maior em relação ao impacto em amplitude; Suporte a transferência foi o melhor preditor de impacto; Tempo transcorrido desde o término do curso esteve correlacionada positivamente com impacto.
12. Oliveira (2010)	- Características individuais (Dados demográficos e funcionais; Motivação para aprender; Motivação para transferir) - Característica do treinamento (Design do material didático; Modelo de treinamento); e - Características do ambiente de trabalho (Apoio da empresa; Apoio do supervisor)	- Transferência de conhecimentos: a) Utilidade dos conhecimentos- Grau em que os treinandos percebem a utilidade dos conteúdos aprendidos e aplicados no trabalho; b) desempenho no trabalho - Grau em que os treinandos percebem melhorias no seu desempenho no trabalho com o uso dos conhecimentos adquiridos no treinamento.	Os dados foram submetidos a análises estatísticas exploratórias, testes paramétricos, análises fatoriais e de regressão múltipla	Tempo de serviço, motivação para aprender, motivação para transferir, apoio da empresa e apoio do supervisor foram variáveis preditivas significativas de transferência de conhecimentos no contexto da construção civil.
13. Zerbini & Abbad (2010)	- Estratégias de Aprendizagem - Escala de Zerbini & Abbad (2008); - Ambiente de estudo e Procedimentos de Interação – Escala de Zerbini & Abbad (2008) - Reação aos procedimentos Instrucionais – Escala de Zerbini & Abbad (2009); Reação ao Desempenho do Tutor - Escala de Zerbini & Abbad (2009)	Transferência de treinamento – Escala de Zerbini (2007)	Foram realizadas análises descritivas e exploratórias; Análises de Regressão múltipla padrão e <i>stepwise</i> .	Transferência de treinamento via web no trabalho foi melhor explicada pelas variáveis Reação aos procedimentos tradicionais e de contexto do estudo.

Tabela 3. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
14. Gonçalves & Mourão (2011)	Gênero Escolaridade Cargo ocupado - Grau de expectativa dos participantes (antes dos cursos) – Adaptado de Abbad (1999); - Reação (ao término dos cursos).- instrumento previamente utilizados por diversos pesquisadores como Meneses, (2002); Lacerda (2002); Abbad (1999).	Impacto do treinamento no trabalho (entre 90 e 120 dias após término nos cursos) - instrumento foi criado por Abbad (1999) e adaptado por Pilati e Abbad (2005)	Análise de componentes principais/análise fatorial para a validação da escala de expectativas pré-treinamento; Análises descritivas; Correlação; Teste T; Anova; e Regressão Múltipla.	Foi alta a percepção do impacto do treinamento no trabalho, sobretudo entre os treinandos com menor escolaridade, aqueles que participaram de treinamentos de natureza cognitiva, aqueles que tinham expectativas de melhoria além da performance e aqueles que apresentaram reações mais positivas.
15. Balsan (2011)	- Suporte à Transferência do treinamento – Instrumento de Abbad (1999) - Comprometimento Organizacional- Instrumento de Bastos et AL (2008) - Entrincheiramento Organizacional - Instrumento de Bastos et AL (2008)	Impacto do treinamento no trabalho (amplitude)- Instrumento de Abbad (1999) – 12 itens e expressa a percepção do participante sobre os efeitos exercidos pelo treinamento no próprio desempenho e motivação no trabalho.	Foram realizadas análises exploratórias, descritivas; Correlação; e Regressão.	Suporte à Transferência de Treinamento foi a principal preditora significativa de Impacto no Treinamento no trabalho seguida por Comprometimento Organizacional.
16. Santos-Filho & Mourão (2011)	-Comprometimento Organizacional, utilizaram-se três escalas validadas Por Siqueira (1995) e apresentadas por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008): Versão reduzida da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (5 itens); Escala de Comprometimento Organizacional Normativo –7 itens; Escala de Comprometimento Organizacional de Continuidade.	Impacto do treinamento no trabalho (120 dias após o término dos cursos)- Escala reduzida revalidada por Pilati e Abbad (2005) com base em Abbad (1999).	A análise de grau de confiabilidade das escalas; análises descritivas das escalas; correlação entre as variáveis dependente e independentes; testagem dos pressupostos para realização da regressão (normalidade, linearidade, homocedasticidade, heterogeneidade dos resíduos, multicolinearidade); e a regressão múltipla hierárquica.	A regressão múltipla hierárquica apontou comprometimento afetivo como única variável preditiva de impacto do treinamento no trabalho. Estudo corrobora resultados nos quais pessoas comprometidas afetivamente com a organização apresentam disposição favorável de atuar em prol da organização.

Tabela 3. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
17. Silva (2011)	- Perspectivas do BSC (financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento)	- Resultados de TD&E em níveis organizacionais - foram identificados 2 indicadores estratégicos de resultados: percentual de alocação de engenheiros e percentual de cumprimento dos planos de treinamento, ou seja relaciona o total de treinamentos realizados sobre o total de treinamentos previstos.	Análises descritivas e exploratórias. Regressão	Suporte Psicossocial à transferência de treinamento foi a principal preditora do impacto do treinamento no trabalho em aplicação da negociação, em aplicação de estratégias e TI e no Impacto Geral do Treinamento no Trabalho; Estudo corroborou a importância explicativa de variáveis contextuais e do poder preditivo do impacto do treinamento no trabalho sobre resultados organizacionais.
18. Bastos (2012)	- Variável ao nível do indivíduo (Gênero, Idade, Tempo de trabalho na instituição, Escolaridade, Número de treinamentos realizados nos últimos 12 meses, Unidade de trabalho afeto, Turno de trabalho) - Reação (21 itens com escala likert de concordância de 5 pontos) - Aprendizagem (instrumento elaborado pela instrutora, pesquisadora e um enfermeiro em T&D, composto por 9 itens com escala de concordância tipo likert de 5 pontos. - Suporte psicossocial e material a transferência, (instrumento de Abbad, 1999)	- Impacto em amplitude (9 itens de auto e hetero-avaliação com escala de utilização tipo Likert de 5 pontos). - Impacto em profundidade (auto-avaliação, com 13 itens, com escala de concordância tipo likert de 5 pontos).	O método de análise de dados usado na pesquisa foi correlacional para medir as variáveis em diferentes momentos, antes, durante e depois da ação instrucional, não exercendo o controle direto sobre as variáveis investigadas. A pesquisa também realizou estatísticas descritivas e análise fatorial. Os dados foram coletados por questionários impressos.	Os resultados mostraram que os treinandos apresentaram um alto índice de reação positiva em todas as dimensões, numa escala de 0 a 10 a média observada foi de 8.7. Constatou-se uma associação positiva entre reação e impacto (profundidade e amplitude) e uma relação fraca entre reação e aprendizagem e ausência de relação entre aprendizagem e impacto (profundidade e amplitude). Houve uma forte relação entre suporte a transferência e impacto (profundidade e amplitude). Em relação as variáveis ao nível do indivíduo, a variável, tempo de trabalho na instituição foi a que esteve correlacionada com o impacto, as outras variáveis não apresentaram uma correlação.

Tabela 3. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
19. Santos Junior (2012)	<p>- Características da clientela (Idade, formação, função, unidade de trabalho, região do trabalho, ano de participação do curso.</p> <p>- Reação (instrumento de concordância tipo likert de 4 pontos, com 17 itens sobre opinião dos instrutores e 25 sobre a opinião dos alunos e mais duas questões abertas para os instrutores sobre o material de apoio)</p> <p>- Aprendizagem (pré e pós teste, o instrumento era composto por questões de múltiplas escolhas baseado no material de apoio)</p>	<p>- Impacto de treinamento (profundidade, 7 itens, e amplitude, 6 itens, medidos por meio de questionário auto-avaliativo com escala tipo likert de frequência)</p>	<p>A pesquisa usou a análise de estatística descritiva. A análise correlacional foi usada para estabelecer correlações entre as variáveis independentes e as dependentes , para tal usou-se o coeficiente de correlação de Pearson e o modelo de regressão linear. Os dados foram coletados por via de correio eletrônico.</p>	<p>- Os resultados mostraram que, os instrutores e os treinandos apresentaram um alto nível de reações favoráveis ao curso. Foi identificada associação positiva entre reação e impacto. Houve uma diferença significativa na aprendizagem pré e pós-teste. No entanto, os desempenhos esperados nos testes foram insatisfatórios. A única variável da clientela que apresentou correlação com resultados foi a escolaridade. Os participantes de graduação apresentaram melhores desempenhos nos dois momentos. Houve correlação positiva entre reações e impacto.</p>
20. Santos (2012)	<p>- Variáveis individuais (Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrumental do Treinamento, Escala de Lacerda e Abbad, 2003)</p> <p>- Variável contextual (Percepção de Suporte Organizacional, escala de Siqueira, 1995, com 5 itens 6)</p>	<p>- Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, escala de Abbad, 1999)</p>	<p>A pesquisa usou estatísticas descritivas e a regressão <i>stepwise</i> para a análise de dados. Os dados foram coletados por questionários online e em papel impresso</p>	<p>Os resultados mostraram que Motivação para Aprender correlacionou-se positivamente com a variável impacto. As variáveis motivação para Aprender e valor instrumental explicaram juntas 14% da variância do Impacto. A Motivação para Transferir e a Percepção de Suporte Organizacional não foram preditivas de impacto.</p>

Tabela 3. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
21. Pilati, & Borges-Andrade (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Variáveis individuais (Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrumental do Treinamento); -Estratégias de aplicação do aprendido - Variável contextual (Percepção de Suporte Organizacional) -Estratégias para transferência do aprendido - Suporte para transferência e compromisso com o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude) - Impacto em profundidade 	Os dados foram coletados em 2 momentos: no 1º dia de treinamento (T1) e 3 meses após o treinamento (T2).	<p>Estratégias de transferência do aprendido, percepção de suporte e comprometimento do trabalho dos egressos foram preditores estatisticamente significativos de efetividade do treinamento.</p> <p>Estes achados sugerem que os egressos que agem mais proativamente no ambiente de trabalho, relatam percepções mais favoráveis de suporte à transferência e maior compromisso com o trabalho são também aqueles que relatam maior impacto do treinamento no trabalho.</p> <p>As duas principais contribuições teóricas: a) o papel ativo do treinando no ambiente pós treinamento é um fator relevante para aumentar a efetividade do treinamento, mesmo quando não existe treinamento formal para desenvolver as estratégias de aplicação; b) a associação positiva entre a percepção de suporte para transferência e estratégias de aplicação, sugerindo que um ambiente mais positivo pode aumentar o uso de estratégias de aplicação e assim o comportamento proativo dos empregados.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere aos **participantes**, as pesquisas nacionais avaliaram treinamentos ofertados a servidores públicos, funcionários de empresas privadas de nível gerencial e tático e estudantes universitários. Ainda no que se refere a amostra, observou-se que o tamanho das amostras pesquisadas variou bastante, cinco tiveram números bastante altos (mais de 500 respostas válidas), o que permitiu o uso de técnicas estatísticas de validação do instrumento, e as outras variaram de 29 participantes, a menor amostra, a 392 participantes.

Quanto aos **tipos de organização**, foram públicas e privadas de diferentes setores econômicos tais como: instituições bancárias, prestadoras de serviços de telecomunicações, empresas de pesquisa, hospital público, tribunais, escola técnica, empresa de energia elétrica, transporte de passageiros, universidades, indústrias de bebidas e escola de governo. A respeito das características dos treinamentos, eram gerenciais, técnicos, operacionais, corporativos e abertos ao público em geral, ofertados a distância mas a maioria era presencial.

Houve predominância de estudos que buscaram avaliar o nível de **Impacto do Treinamento** em profundidade, 13 estudos entre os 21 analisados. Nesses estudos foi constatado o esforço dos pesquisadores em desenvolver instrumentos específicos para a ação instrucional avaliada e estes instrumentos encontraram evidências de validade psicométrica. Quanto ao processo de criação desses a maior parte destes realizou a análise do material instrucional do curso avaliado e consultas aos envolvidos na criação e implementação dos cursos, como autores dos conteúdos e instrutores, em alguns houve, ainda, validação semântica e por juízes para verificar a adequação dos itens. São exemplos os estudos de Silva, C (2007), Zerbini (2007), Alvim (2008), Silva (2008), Pereira (2009), Pilati et al. (2009), Oliveira Neto (2009), Bastos (2012), Santos Junior (2012) e, Pilati e Borges-Andrade (2012). Dentre esses, oito avaliaram também o nível de Impacto do

Treinamento em amplitude e três avaliaram apenas este nível. Poucos estudos avaliaram outros níveis como Reação, Aprendizagem e Resultados.

Em relação aos **aspectos metodológicos**, as pesquisas analisadas são correlacionais, de campo e baseadas em *surveys*. Todas as pesquisas adotaram mais de uma fonte de informações, humana e documental, e muitas empregaram delineamentos mistos, com estratégias qualitativas e quantitativas de coleta e análise de dados, e uso de auto e heteroavaliações.

Embora tenha havido predomínio do uso de medidas perceptuais, ressalta-se que os trabalhos de Pereira (2009), Pilati, Porto e Silvino (2009) e Silva (2011) utilizaram também medidas objetivas, não perceptuais, de desempenho individual e resultados organizacionais para investigar a validade das correlações entre variáveis. Além disso, em alguns estudos houve a aplicação de heteroavaliações de impacto do treinamento no trabalho, aplicadas em chefes e colegas dos egressos.

Entre as análises estatísticas utilizadas estão a Regressão Múltipla Padrão e Hierárquica, Regressão Logística, Análises Fatoriais e Equação Estrutural.

A respeito das **variáveis preditivas de impacto**, foram estudadas: (1) Características da Clientela (características demográficas e funcionais, valor instrumental, motivação para aprender, motivação para transferir, suporte organizacional, suporte à aprendizagem, entre outras); (2) Características do contexto (suporte psicossocial ou clima para transferência, suporte organizacional, suporte material à transferência, entre outras) e (3) Características do treinamento (meios e procedimentos instrucionais, exercícios práticos com aproximação da realidade de trabalho, natureza do objetivo principal do treinamento).

No que tange às Características da Clientela houve uma menor porção da variabilidade de impacto do treinamento (reações e aprendizagem) se comparado ao

suporte psicossocial. As características demográficas e funcionais não foram boas preditoras de impacto e/ou transferência de treinamento, mas quatro estudos encontraram correlação positiva entre características da clientela e impacto quando analisado o tempo de serviço (Oliveira Neto, 2009; Bastos, 2012); a motivação para aprender e motivação para transferir (Oliveira Neto, 2009); comprometimento afetivo do treinando (Santos-Filho e Mourão, 2011) e a escolaridade (Gonçalves e Mourão, 2011; Santos Junior, 2012).

E entre as variáveis relativas a Características do Contexto, o suporte psicossocial e material à transferência demonstraram ser bons preditores de Impacto do Treinamento no Trabalho (Silva, 2008; Pilati, Porto & Silvino, 2009; Pereira, 2009; Oliveira Neto, 2009; Balsan, 2011; Pilati & Borges-Andrade, 2012; Bastos, 2012).

Quanto às Características do Treinamento, apenas dois estudos analisaram a sua influência no Impacto do Treinamento no Trabalho: Moura (2008) e Oliveira (2010). O primeiro buscou testar se a clareza e precisão na exposição dos objetivos instrucionais, a escolha dos meios e procedimentos, a atuação do instrutor e o design do material didático influenciaria na transferência de treinamento. Para isso testou duas versões distintas do mesmo curso e obteve melhores resultados no curso no qual foram implementadas modificações no material didático do curso e no material utilizado pelo instrutor (slides, material de apoio, vídeos, etc), além de alterações em estratégias de ensino adotadas (utilização de técnicas de dramatização, simulações, entre outras). O segundo estudo buscou identificar se a percepção dos treinandos sobre as características do treinamento estavam correlacionadas com a transferência de conhecimentos, e considerou fatores como a carga horária do curso, a modalidade de ensino (modelo de treinamento), o instrutor e o material utilizado. A respeito dessas características do treinamento, apenas as que se referiam ao modelo de treinamento apresentaram indicativos de poder influenciar a transferência.

A seguir serão apresentados os resultados da análise da literatura estrangeira.

2.2. Pesquisas estrangeiras sobre Impacto do Treinamento no Trabalho

A análise desses artigos mostrou que as pesquisas foram realizadas em diversos países pertencentes aos cinco continentes. Além das pesquisas realizadas nos EUA, há estudos na Alemanha, Áustria, Austrália, Bélgica, Canadá, Eritreia, Espanha, Grécia, Holanda, Israel, Malásia, Reino Unido e Vietnã.

Em relação aos **participantes**, as pesquisas estrangeiras avaliaram treinamentos ofertados a servidores públicos, funcionários de empresas privadas de nível gerencial e técnico (engenheiros e enfermeiras) e estudantes universitários. Quanto aos **tipos de organização**, foram universidades e empresas públicas e privadas de diferentes setores econômicos (bancos, supermercado, empresa de engenharia, escritórios e hospitais). A respeito dos treinamentos, eram gerenciais, operacionais e corporativos, a maioria era ofertado de forma presencial.

A Tabela 4 apresenta um resumo dos resultados das análises de 20 textos científicos estudados sobre impacto de treinamentos no trabalho publicados sob o formato de dissertações, teses e artigos científicos no período 2007 a 2013.

Tabela 4. Resultados de Pesquisas Estrangeira sobre Transferência e Impacto do Treinamento

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
1. Tziner, Fisher, Senior & Weiberg. (2007) Israel	Escalas de concordância do Tipo Likert de 6 pontos. - 6 Características Individuais a) Conscienciosidade – 9 itens – NEO Inventário de 5 fatores – Costa e McCrae (1992) b) Autoeficácia – 9 itens a respeito do quanto os treinandos acreditavam ter as competências necessárias para ser bem sucedido no treinamento; c) Motivação para aprender – 10 itens d) Aprendizagem orientada a objetivos 9 itens d) Desempenho orientado a objetivos – 10 itens e) Instrumentalidade – 10 itens - 1 Característica do ambiente (Clima para transferência)– 10 itens	- Efetividade do Treinamento a) Teste de Aprendizagem – nota de 1 a 100 a respeito (M= 85,45; DP=9,75). b) Heteroavaliação dos chefes a respeito da aplicação no trabalho do que foi aprendido no treinamento – chamado no estudo de Desempenho pós-treinamento no trabalho (post-training job performance)	Pesquisa realizada junto a 130 funcionários de uma indústria de grande porte, que participaram de um treinamento de dois meses em assuntos técnicos. Os dados, coletados por meio de questionário e teste de conhecimentos, foram submetidos a análise de regressão múltipla hierárquica.	Todos os instrumentos apresentaram Alfas de Cronbach acima de 0,80. Motivação para aprender e orientação para aprendizagem apresentaram maiores contribuições para a predição da aprendizagem e efeito do treinamento no desempenho do egresso no cargo. Quando mediado por motivação para aprender, o clima para transferência apresentou correlação positiva com a aprendizagem e desempenho no cargo.

Tabela 3. Resultados de Pesquisas Estrangeira sobre Transferência e Impacto do Treinamento

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
2. D'Netto, Bakas & Bordia (2008) Austrália	- Cultura Organizacional de Aprendizagem-7 itens - Iniciativa Individual -8 itens - <i>Top Management Support</i> - 7 itens - Link com a Estratégia da Organização (se está relacionado com os objetivos de RH e Estratégia da empresa)- 7 itens Componentes Pós-Programa de Treinamento: a) Suporte dos gerentes de linha- 7 itens; b) Avaliação pós-programa(Se o treinando adquiriu CHAs para realizar mudanças no ambiente organizacional)- 8 itens; c)Oportunidades para utilização dos novos CHAs – 7 itens - Dados demográficos	- Efetividade do Desempenho Gerencial (Amplitude) – 9 itens (escala de concordancia do Tipo Likert de 7 pontos) sobre o quanto o treinamento contribui para o desenvolvimento gerencial (autoavaliações)	Participaram da pesquisa 182 gerentes de uma rede de supermercados, treinados em atendimento ao público, segurança, prevenção e higiene laboral. Foi aplicado questionário, todos utilizando uma escala de concordância do Tipo Likert de 7 pontos e os resultados foram analisados por meio de análise de regressão múltipla hierárquica.	Foi encontrada correlação positiva direta entre suporte do gerente de linha e oportunidade de usar o treinamento no trabalho com a efetividade do desenvolvimento gerencial. O suporte do alto nível gerencial apareceu como forte preditor da ligação com a estratégia, sendo esta última a variável que mais estava correlacionada com a efetividade do desenvolvimento gerencial.
3. Galanou e Priporas (2009) Grécia	-Variáveis Demográficas	RESULTADOS INDIVIDUAIS 1)Reação 2) Aprendizagem 3) Comportamento no Cargo – <i>job behaviour</i> -RESULTADOS COLETIVOS 4) Desempenho no Trabalho – <i>job performance</i> 5) Equipe Organizacional	A pesquisa abrangeu 190 gerentes de nível intermediário de um banco que participaram de cursos de gestão e relacionamento com o público. Foram aplicados questionários e os resultados foram analisados por meio de equações estruturais.	Os autores concluem que os cursos contribuíram para: desenvolver o conhecimento dos gerentes, aumentar a produtividade, a assiduidade e a criatividade dos egressos. O nível de satisfação da equipe foi aumentado pelo treinamento, enquanto a estabilidade da equipe não foi modificada. Quanto a efeitos sociais, os resultados foram positivos.

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
4. Chiaburu, Dam & Hutchins (2010) EUA e Holanda	<p>- Suporte Organizacional – Escala POS composta de 7 itens (Eisenberger et al, 1986);</p> <p>- Suporte dos supervisores Escala de 5 itens de Chiaburu & Tekleab, 2005; Yarnall, 1998.</p> <p>Variáveis Controle:</p> <p>- Diferenças Individuais:</p> <p>a) Autoeficácia - Escala de 8 itens de de Noe e Wilk (1993)</p> <p>b) Aprendizagem Orientada a Objetivos -Escala de 3 itens de Elliot e McGregor (2001) adaptada ao contexto de treinamento;</p> <p>c) Motivação para Transferir- Escala de 5 itens de Noe (1986).</p>	<p>- Transferência de Treinamento – Escala de Xiao (1996)</p> <p>-<i>Training Cognitions</i> Escala de 6 itens de Gist et al, (1991)</p>	<p>Metanálise de 89 estudos a respeito de predição de impacto de treinamentos e transferência de treinamento. Dos 89 estudos, 58 foram periódicos, cinco artigos de conferências, 24 dissertações e dois manuscritos.</p>	<p>Autoeficácia, motivação para transferir e orientação para metas de aprendizagem estão relacionadas com transferência de treinamento. Suporte Gerencial explicou uma porção significativa da variabilidade da transferência de treinamento e também, apresentou um relacionamento mais forte com fatores individuais que influenciam a transferência do treinamento do que com suporte organizacional.</p>
5. Chiaburu, Sawyer, & Thoroughgood (2010) EUA	<p>-Estudo 1</p> <p>- Diferenças Individuais (Modelo de dimensões dos Cinco Fatores de Goldberg, 1999); Foi utilizada escala de concordância composta de 50 itens (10 p/ cada dimensão) do tipo Likert de 5 pontos (validada em outros estudos como Viswesvaran e Ones (2000) com α superiores a 0,78).</p> <p>As 4 dimensões de interesse foram calculadas pela médias das respostas aos itens de Conscienciosidade, Amabilidade, Estabilidade Emocional e Extroversão.</p>	<p>Estudo 1:</p> <p>Transferência de Treinamento –amplitude (3 itens) e profundidade (5 itens)</p>	<p>A pesquisa foi realizada em uma amostra de estudantes egressos de um treinamento e respectivos supervisores. Foram obtidas 71 avaliações de egressos e 37 avaliações de seus respectivos supervisores, as quais investigavam estimativas exageradas nas auto e heteroavaliações de transferência de treinamento. Os dados foram submetidos a regressão hierárquica e os instrumentos a análise fatorial.</p>	<p>Abertura para experiências e a extroversão não estão positivamente relacionados com transferência. Por outro lado, egressos de treinamento mais conscienciosos, mais corteses e emocionalmente mais estáveis estão mais suscetíveis a superestimar a transferência de treinamento.</p>

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
5. Chiaburu, Sawyer, & Thoroughgood (2010) EUA	<p>- Visibilidade das Habilidades – medir a extensão na qual as habilidades dos treinandos foram observadas pelos seus chefes por meio de 2 itens relacionados ao uso dessas novas habilidades no dia a dia – escala de concordância do tipo likert de 5 pontos</p> <p>Variáveis controle: sexo, escolaridade, tempo na organização, idade e tempo no cargo.</p> <p>Buscou-se verificar, também, a variância específica aos itens relacionados ao curso (pelos treinandos e seus chefes) e quanto os treinandos melhoraram durante o treinamento (medido pela diferença nos escores dos testes que eles declaravam possuir os CHAs realizados na entrada e na saída do treinamento)</p> <p>-Estudo 2</p> <p>- Conscienciosidade, Amabilidade e a Estabilidade Emocional. – Versão reduzida da Escala IPIP de Donnellan, Oswald, Baird e Lucas (2006) composta de 4 itens referentes a cada uma das dimensões (escala de concordância do Tipo Likert de 7 pontos).</p> <p>Variáveis controle: sexo e Declaração de conhecimento adquirido por meio do treinamento (15itens de múltipla escolha).</p>	<p>-Estudo 2</p> <p>- Transferência de Treinamento (Amplitude)</p> <p>– Escala de 5 itens</p>		

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
5. Chiaburu, Sawyer, & Thoroughgood (2010) EUA	Estudo 3 - Moderadores: - Insegurança – 4 itens – escala de concordância de Wood ET AL (2008)- do tipo likert de 7 pontos -Perfeccionismo – 5 itens - escala de concordância de Hewitt e Flett (1991)- do tipo likert de 7 pontos	Estudo 3: -Conscienciosidade – Escala de Goldberg (1992)- 10 itens medidos numa escala de concordância do tipo likert de 10 pontos. - Transferência de treinamento (amplitude) – 3 itens (usado no estudo 1)		
6. Ismail, Mohamed, Sulaiman & Sabhi (2010) Malásia	-Suporte dos supervisores -Duas subescalas de concordância do tipo Likert de 7 pontos a)adequado suporte dos supervisores (medido por uma Escala adaptada de 6 itens de Chiaburu e Takleab, 2005; DeSimone et al, 2002; Tsai e Tai, 2003; e b) Estilo de comunicação dos supervisores com os seus subordinados medido por uma escala adaptada de 6 itens de Xiao (1996) e Yamnill e McLean (2001). Variáveis demográficas como moderadoras	- Transferência de Treinamento --Motivação para aprender	A coleta de dados abrangeu 110 servidores públicos de uma agência de infraestrutura e desenvolvimento, egressos de treinamentos presenciais. Os instrumentos foram validados por análise fatorial. Os dados foram submetidos a regressão hierárquica.	Suporte Gerencial esteve significativamente correlacionado com transferência de treinamento, confirmando seu poder preditivo. Entretanto, os dados apontaram uma correlação não significativa entre suporte gerencial e motivação para aprender. Estilo de comunicação gerencial esteve significativamente correlacionado com motivação para aprender e com transferência de aprendizagem.
7. Martin (2010) EUA	- Clima para transferência - Suporte dos pares	- Transferência de Treinamento – auto e heteroavaliações dos chefes	O estudo abrangeu 55 gerentes avaliaram, em cada uma das coletas de dados nos 3 momentos, no máximo 3 egressos de treinamento em gestão de equipes ofertado por uma grande empresa. Os dados, coletados antes e duas vezes após o treinamento (6 semanas e três meses), foram submetidos a ANOVA e Análises Multivariadas.	160 dos 237 treinandos apresentaram melhoria nos respectivos desempenhos após o treinamento, segundo a percepção dos seus chefes. Egressos de treinamentos que atuavam em ambientes com clima negativo, mas que contavam com suporte de colegas relataram o mesmo grau de transferência de treinamento que aqueles que trabalhavam em ambientes com clima favorável.

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
8.Barzegar & Farjad (2011) Irã	<p>-Autoeficácia (moderadora da relação entre Cultura Organizacional e Transferência de Treinamento)</p> <p>Foi utilizada a Escala de Jones (1986) composta de 5 itens.</p> <p>-Cultura Organizacional: Foi utilizada a Escala Inventário de Cultura Organizacional (OCI; Cooke & Lafferty, 1989) com 6 itens composta por duas subescalas: -Humanística – composta de itens que examinam se enfatiza ou não a cooperação e o suporte interpessoal. -Cultura Organizacional Humanística: organizações que possuem normas grupais positivas, como suporte organizacional, suporte social, de equipes e orientação para realização de objetivos são mais propensas a haver transferência de treinamento)</p> <p>-De Realização – composta de itens que mensuram se a organização valoriza a definição de metas e objetivos, e busca padrões de excelência.(Cultura Organizacional de Realização - ênfase na busca por padrões de excelência, e espera-se que os membros estabeleçam e cumpram suas próprias metas.</p> <p>- VARIÁVEIS CONTROLE: Características demográficas como sexo e idade.</p>	- Transferência de treinamento	467 empregados, que participaram de pelo menos dois cursos em 2010, da Fundação Martyrs e Veteranos do Irã (n =9.967). Foram usados questionários (35 itens englobando todos os níveis de Kirkpatrick, 1976) e entrevistas. Foram realizadas análises estatísticas descritivas, exploratórias e Análise de Consistência Interna (Alfa de Cronbach).	Os resultados mostraram que as reações dos egressos foram positiva e, que tanto pela percepção dos egressos quanto dos seus chefes houve impacto positivo no desempenho no trabalho.

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
9. Simosi (2012) Grécia	<ul style="list-style-type: none"> - Competência do treinando (7 itens); - características do treinando (10 itens) - sistema organizacional (10 itens) - gestão organizacional (7 itens) - metodologia e entrega do treinamento (13 itens) - facilidades de ti (8 itens) - cultura de trabalho (3 itens) 	Transferência de Treinamento	<p>251 novos servidores públicos que participaram de um treinamento em tarefas relacionadas ao cargo, metas e valores organizacionais.</p> <p>Foram aplicados questionários quatro meses após o treinamento para medir transferência. Os dados foram submetidos à regressão múltipla hierárquica.</p>	<p>Percepções de suporte organizacional, suporte gerencial e suporte de pares correlacionaram-se positivamente com transferência de treinamento, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional normativo. Essas variáveis explicaram conjuntamente 0.39 da variância de transferência de treinamento</p>
10. Rasli, Tat, Chin & Khalaf, (2012) Malásia	<ul style="list-style-type: none"> -Atitudes sociais -Atitudes individuais -papel do tutor no ensino-médio -Coerência do treinamento da escola de ensino médio -Motivação -Possibilidades para desenvolver treinamentos no ambiente de trabalho -integração com o ambiente de trabalho -variáveis de perfil (sexo, idade, experiência) 	<p>- Fatores que influenciam a aplicabilidade do treinamento no trabalho - eficácia do treinamento no ambiente de trabalho -(auto-avaliação) – Instrumento composto de 45 itens e</p>	<p>Participaram da pesquisa 4.554 trabalhadores de escritórios de 24 universidades que participaram de diversos cursos. Os dados foram coletados por meio de questionários.</p>	<p>Gestão organizacional, características do treinando, facilidades tecnológicas, competência do treinando, metodologia do treinamento, sistema organizacional e cultura de trabalho estão correlacionados com transferência de um treinamento em TI (tecnologia da informação) para o ambiente de trabalho por trabalhadores de escritório da universidade. Atributos dos treinandos, como habilidades de usar TI, capacidade de análise racional e interesse foram as variáveis que mais influenciaram a transferência de treinamento em TI.</p>

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
11. Pineda-Herrero; Quesada-Pallares, Mas, Espona & Garcia (2012) Espanha		<p>- Fatores que influenciam a Transferência de Aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elementos de controle sobre oportunidades para transferir – baseada em itens sobre ausência de oportunidades para aplicar e controle percebido; - Elementos do treinamento e contexto social – composto por variáveis de desenho de transferência e normas subjetivas; -Elementos motivacionais - elementos Atitudinais - Intenção para transferir 	1.026 estudantes de vários níveis educacionais, participantes de cursos profissionalizantes e vocacionais de nível médio. Os dados foram coletados por meio de questionários eletrônicos e submetidos a análise fatorial e de regressão múltipla.	Papel do tutor na escola; a consistência do treinamento na escola; papel do tutor na empresa; motivação dos estudantes; integração com o ambiente de trabalho e possibilidade de desenvolver treinamento no local de trabalho (apesar deste fator ter tido baixa confiabilidade) foram preditores da eficácia do treinamento no desempenho posterior do egresso no ambiente de trabalho.
12. Quesada-Pallares. (2012) Espanha	<p>Cinco escalas baseadas em Birdi (2005)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. impacto nas habilidades de soluções criativas de problemas; 2. Impacto para motivação para inovar; 3. Impacto na geração de idéias no trabalho; 4. Impacto na implementação de idéias no trabalho; 5. Impacto no desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto do Treinamento - 2 grupos: treinados e não treinados 	<p>110 gerentes que participaram de um treinamento de liderança em várias companhias na Espanha, servidores públicos e de empresas privadas.</p> <p>Os dados foram coletados por meio de questionários, posteriormente analisados no SPSS; análise fatorial exploratória; e análises descritivas e comparação das médias.</p>	<p>Motivação para transferir, oportunidades de aplicação e contexto de trabalho foram bons preditores de transferência de aprendizagem.</p> <p>Os resultados mostraram que o modelo proposto (MEVIT) é válido, confiável e permite medir a transferência de aprendizagem indiretamente, especificamente por fatores que influenciam a transferência.</p>

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
13. Birdi, Leach, & Magadley. (2012) Reino Unido	<p>- Taxa de implementação: 1) o nº total de sugestões feita no retorno ao ambiente de trabalho; 2) quantas dessas sugestões foram atualmente implementadas.</p> <p>Ambas as perguntas foram adaptadas do Inventário de Medidas de Sucesso de Kauffeld et al (2009).</p> <p>- Motivação para transferir - sub-escala da versão alemã de Kauffeld et al .,(2008) – <i>Learning-Transfer-System-Inventary – LTSI (Holton, 2000)</i>. 4 itens numa escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos .</p> <p>- Insatisfação com o trabalho: foi medido pela Escala de Satisfação com o trabalho (<i>Index of Job Satisfaction - IJS</i>) de Brayfield e Rothe (1951), a qual foi aplicada para medir tanto a satisfação quanto a insatisfação. Foi aplicada também uma versão reduzida de 5 itens ($\alpha=0,88$) da escala de Judge et al (1988).</p> <p>- Consequência esperada da transferência positiva: para avaliar a expectativa de um treinando sobre as consequências pessoais positivas , posteriormente, para transferir foi usada uma subescala da versão traduzida por Kauffeld et al (2008) da escala LTSI de Holton et al (2000) composta de 3 itens numa escala de concordancia tipo likert de 5 pontos extraídos da subescala nomeada Resultados Pessoais Positivos (Personal Outcomes Positive com $\alpha= 0,79$).</p>	<p>Transferência de Treinamento- O grau de transferência foi definido no estudo pelo nº de sugestões implementadas por sugestões propostas no trabalho, variando de 0 (sem implementação por sugestão) a 1 (implementação de todas as sugestões). – M= 0,55, SD=0,37, Mdn = 0,60.</p>	<p>123 engenheiros participantes de 8 workshops sobre criatividade e motivação para inovar (taxa de retorno de 51%) sobre engenharia responderam um questionário impresso sobre efeitos do treinamento no desempenho do egresso em criatividade Os resultados foram comparados com um grupo de 96 engenheiros não treinados (38% de retorno). As questões abertas foram submetidas a análise temática.</p>	<p>Os resultados indicaram que participantes do treinamento no curto-prazo melhoraram tanto as habilidades de criatividade para solução de problemas quanto a motivação para inovar da amostra de engenheiros. O nível de impacto do treinamento na motivação e habilidades deles alguns meses depois da participação no treinamento foi significativamente mais baixa do que quando perguntados imediatamente ao final do curso, o que pode sugerir que as habilidades e a motivação declinaram no longo prazo.</p>

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
14. Jodlbauer, Selenko, Batinic & Stiglbauer (2011) Áustria	<p>-WSG: Escrita de auto-orientação (Carta auto-persuasiva de expõe como os treinandos pretendem aplicar as habilidades e conhecimentos aprendidos no treinamento)</p> <p>- Auto eficácia (5 perguntas com escala tipo likert de 7 pontos)- Latham & Budworth, 2006; Saks & McCarthy, 2004);</p> <p>- Desempenho na entrevista (21 perguntas numa entrevista simulada, na qual o gerente avaliou as respostas numa escala do tipo likert de 5 pontos- foram consideradas as médias aritméticas das respostas);</p>	- Transferência de treinamento (profundidade) - heteroavaliação do entrevistador realizada por meio de uma entrevista simulada de emprego	Participaram da pesquisa 220 servidores públicos que participaram de treinamento nas áreas da saúde, recursos humanos e línguas. Os dados foram coletados por meio de questionários e submetidos a análises de estatísticas descritivas e correlações.	Os resultados da pesquisa demonstraram que a insatisfação no trabalho tem um efeito negativo sobre a transferência de treinamento. A motivação para transferir, entretanto, tinha um efeito moderador, de modo que: quanto mais motivada estivesse uma pessoa para transferir as novas aprendizagens para o trabalho, menor era o efeito negativo da insatisfação com o trabalho sobre a transferência.

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
15. Shantz & Latham (2012) Canadá	<p>MEDIDAS: - Avaliação de Treinamento</p> <p>Questões sobre a extensão que suas organizações avaliavam os programas de treinamento usando cada nível de análise (1 a 4 de Kirkpatrick): 1 item para Reações; 1 item para Aprendizagem; 2 itens para medir comportamento para selecionar Comportamento no Cargo (<i>trainee work behavior</i>) e Desempenho no Cargo ($\alpha=0,81$); e 2 itens foram usados para medir Desempenho no Departamento e Desempenho Organizacional ($\alpha=0,96$). A frequência da Avaliação de Treinamento como um todo de cada organização foi medida pela pergunta aos participantes sobre a extensão na qual suas organizações avaliam a efetividade dos seus programas de treinamento.</p> <p>CONTROLE DE VARIÁVEIS</p> <p>Foram controladas duas variáveis organizacionais (tempo e tamanho da organização) que poderiam estar relacionadas a Transferência de Treinamento. Pois organizações mais antigas e maiores podem ter sistemas de recursos humanos mais sofisticados e estabelecidos, logo sua Transferência de Treinamento pode ser maior.</p>	<p>- Transferência de Treinamento (profundidade) - heteroavaliação de chefes-</p>	<p>Participaram na pesquisa desempregados da área de tecnologia da informação que receberam treinamento para melhorar o desempenho em entrevistas de seleção.</p>	<p>35 - A autoeficácia foi preditora de transferência de treinamento.</p>

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
16. Saks & Burke (2012) Canadá	Condições econômicas (4 itens), políticas (6 itens), Paz e Estabilidade (2 itens), Condições de trabalho (3 itens), Práticas de Gestão de RH (6 itens) e 2 itens sobre a “Fuga de Cérebros” em Eritreia. Todos os itens foram medidos em uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1, 'Discordo completamente', a 5, 'Concordo plenamente'. A análise também incluiu o uso de 3 variáveis controle: País de Residência; Idade (variáveis contínuas) e Sexo (variável dummy) dos respondentes. Também haviam duas perguntas abertas para que eles falassem sobre o que eles achavam que eram as causas e desafios da “fuga de Cérebros”.	<i>Drain Brain</i> – Fuga de Cérebros (Quando a Transferência de Treinamento não ocorre nos países subdesenvolvidos)-	150 profissionais (diretores, técnicos e consultores) membros de uma associação de treinamento e desenvolvimento responderam um questionário sobre a frequência na qual eram feitas avaliações de treinamento e o percentual de empregados que aplicavam no trabalho o que aprenderam em treinamentos. Os dados foram submetidos a análises descritivas e correlações.	A frequência de avaliação de treinamento foi preditora de transferência de treinamento. No entanto, entre quatro níveis de critérios de avaliação de Kirkpatrick, apenas os níveis de comportamento e resultados foram relacionados a taxas mais altas de transferência de treinamento.
17. Tessema, Winrow & Teclezion (2012). Eritreia	-Fatores de efeitos do Ambiente de Trabalho Grupo experimental que teve um ambiente propício a transferência de treinamento (as reuniões com os gerentes, antes do treinamento para definir expectativas do treinamento e metas a alcançar no local de trabalho bem como os feedbacks após o treinamento, o apoio dos gerentes).	Transferência de treinamento (amplitude)	674 servidores públicos que participaram de treinamento para desenvolver diversas habilidades responderam questionários e foram entrevistados. Os dados foram submetidos a análise de variância.	As condições econômicas, políticas, a falta de paz e estabilidade foram significativos para explicar a falta de transferência de treinamento.

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
18. Kazbour, Mcgee, Mooney, Masica & Brinkerhoff. (2013). EUA	<p>-Estratégias de Transferência (Escala de Burke e Baldwin, 1999) como moderadoras da relação entre Fatores do Ambiente de Trabalho (VD) e Transferência de Treinamento (VI)</p> <p>-Fatores do Ambiente de Trabalho:</p> <p>a) Características Gerais do ambiente de Trabalho</p> <p>b) Características Específicas do ambiente de Trabalho (Clima para Transferência):</p> <p>- Estratégias de Transferência</p> <p>- Para medir os Fatores do Ambiente de Trabalho foram usadas: i) Escala de Nijman et al.'s (2006) que contém 17 itens para medir fatores específicos do trabalho (Clima para Transferência); ii) 4 itens para medir Ambiente Geral de Trabalho(Autonomia de trabalho); iii) Escala de Xiao's (1996) com 6 itens para medir suporte dos supervisores.</p>	Transferência de treinamento-amplitude e profundidade (Xiao, 1996) - Auto e heteroavaliações dos chefes	Participaram da pesquisa 80 funcionários de uma organização internacional de produção e comercialização de alimentos que haviam participado de um treinamento em habilidades de gestão de mudança organizacional. Os dados foram coletados por meio de questionários e os resultados foram analisados por meio de testes t para comparar as médias.	Os resultados demonstraram que o suporte gerencial à transferência de treinamento foi forte preditor de transferência de treinamento para o trabalho.

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
19.Pham, Segers e Gijsselaers. (2013). Vietnam	<p>Na primeira categoria de fatores de treinamento geral (impacto em amplitude)</p> <ul style="list-style-type: none"> - desempenho do treinamento; - auto-eficácia; - adaptação para mudanças; - expectativa de resultados da transferência de desempenho; - expectativas da transferência de esforços-desempenho; <p>Na segunda categoria de fatores específicos de treinamento (transferência do aprendizagem / treinamento – profundidade):</p> <ul style="list-style-type: none"> - resultados pessoais negativos; - resultados pessoais positivos; - suporte dos pares; - sanções dos supervisores; - suporte dos supervisores; - prontidão para o aprendizado; - motivação para transferir; - oportunidade de uso; - capacidade pessoal; - Desenho de transferência; - validade de conteúdo; - intenção para transferir. 	<p>-Transferência de Aprendizagem (auto avaliação)</p> <p>-Impacto do treinamento(amplitude) – autoavaliação</p>	<p>O estudo foi realizado com 167 indivíduos de várias organizações públicas e privadas que frequentaram 8 MBAs. Foi utilizado um questionário para coletar os dados, que foram analisados por meio de análise fatorial e regressão múltipla.</p>	<p>Os resultados mostraram que os fatores do ambiente de trabalho, tais como suporte do supervisor, autonomia no trabalho e apoio preferencial (suporte conforme a necessidade do estagiário) foram positivamente correlacionados com a transferência de treinamento.</p>

Tabela 4. Continuação

Autor-ano	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Método	Resultados
20.Quesada-Pallares, Pineda-Herrero & Espona (2011)	Natureza dos cursos	Reação Impacto do treinamento (amplitude e profundidade); Mudanças organizacionais	110 gerentes senior e pleno que participaram de um treinamento de liderança de varias companhias na Espanha- tanto do serviço publico quanto privado. Foi utilizado um questionário LTSI DE Holton e Bates (1998, 2000).	Os egressos apresentaram elevada Intenção para Transferir, alta confiança de retorno dos seus esforços no aumento de desempenho e não manifestaram perceber sanções dos superiores ao aplicar as novas habilidades no trabalho, esses 3 fatores atuaram como Facilitadores da Transferência. Atuaram como Barreiras a Transferência: a falta ou o baixo suporte dos supervisores, combinado com a baixa quantidade de coaching recebido.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange às variáveis critério investigadas nos estudos estrangeiros, a maioria avaliou Transferência de Treinamento, definida como a generalização e aplicação de novos conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho (Baldwin & Ford, 1988).

As **variáveis preditivas** de impacto estudadas foram: (1) Características da Clientela (autoeficácia, locus de controle, atitude individual e social, interesse, nível educacional, demográficas, funcionais, motivação, motivação para transferir, entre outras); (2) Características do contexto (suporte organizacional, suporte material à transferência, suporte dos chefes, entre outras) e (3) Característica do treinamento (integração com o ambiente de trabalho, conteúdo do treinamento, módulos, prática orientada, tamanho da turma, duração do treinamento, entre outras).

As Características da Clientela que apresentaram correlações positivas com transferência do treinamento foram: motivação para aprender, motivação para transferir, autoeficácia, comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional normativo, expectativas e instrumentalidade do treinamento, interesse, conhecimentos anteriores sobre conteúdos do curso, traços de personalidade do inventário de cinco grandes fatores (*Big Five Factors Inventory*), como a conscienciosidade, a estabilidade emocional e a sociabilidade ou amabilidade.

Em relação às Características do Treinamento dois estudos investigaram variáveis relacionadas a estratégias e recursos de ensino (Shantz & Latham, 2012; Loch, Dam & Chiaburu, 2013). No segundo os resultados mostraram que a transferência de treinamento foi maior entre os que participaram de treinamentos com tarefas mais próximas ou idênticas às ocorridas na situação real de trabalho.

A metanálise de Burke e Hutchins (2007) com 170 artigos identificou que as seguintes variáveis exercem influência moderada, mas estatisticamente significativa sobre transferência de treinamento: (1) Características da clientela: habilidade cognitiva,

autoeficácia, motivação pré-treinamento, afetividade negativa, abertura para novas experiências, percepção de utilidade do treinamento, planejamento da carreira, comprometimento organizacional; (2) Treinamento/Desenho Instrucional/entrega da instrução: objetivos de aprendizagem, relevância do conteúdo, feedback e prática, uso de modelação comportamental, exemplos baseados em erros (mostrar o que não deve ser feito) e (3) Características do ambiente de trabalho: clima para transferência, suporte do supervisor, suporte dos pares.

A metanálise de Blume, Ford, Baldwin e Huang (2010) teve uma amostra de 89 estudos e encontraram relações positivas entre transferência de treinamento e diversas variáveis preditivas referentes a variáveis ligadas a: Características da clientela (habilidade cognitiva, experiência, motivação para aprender, conscienciosidade) e Suporte à transferência (suporte de pares e supervisores, clima para transferência e restrições organizacionais) e Características dos Treinamentos. Os treinamentos avaliados tinham como objetivo o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao uso de aplicativos computacionais e tarefas computacionais de simulação, liderança ou relacionamento interpessoal (trabalho em equipe e negociação), solução de problemas, prevenção ao uso de drogas.

A metanálise de Gegenfurtner, Veermans e Vauras (2013) analisou 29 estudos ($k = 33$, $N = 4158$) que investigaram correlações entre autoeficácia e transferência de treinamento antes e depois do treinamento. Os resultados confirmaram correlações positivas entre autoeficácia e transferência de treinamento. A comparação entre resultados do pré e pós-teste apresentou um leve, porém positivo aumento, sugerindo que a relação entre autoeficácia e de transferência após o treino é mais forte do que a relação entre autoeficácia e transferência antes do treino.

A metanálise de Laine e Gegenfurtner (2013) buscou examinar o valor preditivo de diferentes dimensões de orientação individual sobre transferência de treinamento. Os resultados mostraram que a orientação individual para o domínio de objetivos (*mastery orientation*) e a orientação a para o alcance de objetivos de desempenho (*performance-approach goal*) estão positivamente relacionadas com transferência, enquanto que a orientação individual de esquiva em relação aos objetivos de desempenho (*performance-avoidance goal*) está negativamente relacionada a transferência de treinamento. Os resultados mostraram também que o intervalo de tempo entre o treinamento e a medição do efeito e a duração do treinamento não moderam a relação entre orientação do indivíduo para o alcance de objetivos (*achievement goal orientation*) e transferência de treinamento, e que tampouco a combinação do efeito do intervalo de tempo e duração do treinamento modera a relação entre essa orientação e transferência.

Na metanálise de Gegenfurtner (2011) foram analisados 148 estudos ($k = 197$, $N = 31718$) para investigar a relação entre motivação e transferência de treinamento em profissionais. Motivação foi definida como constructo multidimensional com nove dimensões: (1) Motivação para aprender; (2) Motivação para transferir; (3) e (4) Autoeficácia Pré e pós-treinamento; (5). Orientação para o domínio de habilidades (*mastery orientation*) (6) Orientação para desempenho; (7) Orientação para a esquiva; (8) Expectância e (9) Instrumentalidade. Foram consideradas também as características do treinamento: tipo de conhecimento (declarativo, processual, autorregulatório) e tipo de instrução de treinamento (abordagem centrada no aprendiz ou centrada no conhecimento) e as condições de avaliação da transferência (autoavaliação, avaliação por pares, supervisores ou externa) e critérios de transferência (posterior utilização, frequência de novas habilidades no trabalho, aumento da eficácia do desempenho e uso correto). Os resultados mostraram que as nove dimensões da motivação estão correlacionadas com a

transferência: sendo que oito mostraram correlações positivas e apenas “*avoidance orientation*” demonstrou correlação negativa com transferência. Esses achados sustentam a premissa de que motivação influencia a transferência, e é consistente com achados anteriores. A orientação para o desempenho e orientação para a esquiwa tiveram pequenos efeitos, enquanto motivação para aprender, orientação para o domínio de habilidades e autoeficácia pré e pós-treinamento tiveram efeitos moderados sobre transferência de treinamento. Já motivação para transferir, expectância e instrumentalidade tiveram fortes efeitos positivos sobre esse resultado.

Pela análise das publicações estrangeiras nota-se que tem havido bastante interesse dos pesquisadores sobre a influência exercida por características da clientela, como características motivacionais, atitudinais e de personalidade do público-alvo sobre transferência de treinamento e de variáveis do contexto, que tem tido sido bons preditores, como explicações alternativas aos resultados pós-treinamento.

Após observação dos resultados encontrados nas pesquisas estrangeiras, observa-se que apenas dois estudos adotaram um modelo de pesquisa mais complexo, com pré e pós-testes de transferência de treinamento (Martin, 2010; Gegenfurtner, Veermans e Vauras, 2013). Entre os estudos da amostra, apenas o estudo de Chiaburu, Sawyer, e Thoroughgood (2010) adotou auto e heteroavaliações de transferência de treinamento.

O trabalho de Birdi, Leach e Magadley (2012) demonstrou esforço em avaliar um treinamento em solução criativa de problemas e inovação para engenheiros adotando um delineamento com grupo experimental (treinado) e grupo de comparação (sem treinamento), múltiplas fontes de informações (autorrelato, indicador objetivo de resultado por meio de análise documental da submissão de patentes de novos produtos ou serviços de engenharia) e método misto, quali e quanti, de análise de dados.

Houve um predomínio de métodos quantitativos e o uso de técnicas variadas de

análise estatística de dados, entre as quais estatísticas descritivas e inferenciais como a análise fatorial, a modelagem por equações estruturais e a regressão múltipla hierárquica. A coleta de dados foi predominantemente focada em autoavaliações de transferência, coletadas após o treinamento. Mas é interessante observar que dois estudos utilizaram as heteroavaliações como a única fonte de coleta de dados, o primeiro foi o de Shantz e Latham (2012), no qual heteroavaliador realizava uma entrevista que era uma simulação da situação real ensinada no treinamento e avaliava o desempenho do entrevistado. O segundo, de Saks e Burke (2012), perguntava aos chefes sobre o desempenho dos subordinados após o treinamento em três momentos distintos (imediatamente após o treinamento, 6 meses e 1 ano depois).

Apenas os estudos de Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Birdi et. al. (2012) e Saks e Burke (2012) realizaram a coleta de dados em mais de um momento após o treinamento, para verificar se os efeitos do treinamento se mantinham ao longo do tempo.

A respeito dos instrumentos utilizados nas pesquisas analisadas observa-se que seis estudos utilizaram escalas previamente validadas em estudos anteriores (Chiaburu et al., 2010a; Ismail et al., 2010; Simosi, 2012; Pham et al., 2013; Quesada-Pallares et al., 2011; Kazbour et al., 2013) e em oito estudos houve a construção de instrumentos para mensurar os efeitos dos treinamentos avaliados (Tziner et al., 2007; D'Netto et al., 2008; Galanou & Priporas, 2009; Chiaburu et al., 2010b; Rasli et al., 2012; Pineda-Herrero et al., 2012; Quesada-Pallares, 2012; e Barzegar & Farjad, 2011). Neste ponto observa-se não haver um consenso entre os pesquisadores sobre quais procedimentos devem ser adotados durante esse processo. Destes, apenas um utilizou a análise do material didático e entrevistas com os autores dos conteúdos e instrutores do curso como parte dos procedimentos de construção de itens para avaliar os efeitos específicos do treinamento (Chiaburu, Sawyer & Thoroughgood, 2010). Os outros diferiram bastante entre si sobre os

procedimentos adotados, como criação dos itens com base na literatura de transferência de treinamento ou, alguns, de efetividade gerencial, ou ainda de treinamento no ambiente de trabalho; entrevistas com especialistas das áreas temáticas, acadêmicos e parceiros estratégicos chave da organização.

A seguir será realizada uma breve comparação dos resultados das pesquisas nacionais e internacionais.

2.3. Comparativo das pesquisas nacionais e estrangeiras

Para resumir e facilitar a comparação entre as pesquisas nacionais e estrangeiras, a Tabela 5 as descreve quanto aos tipos de amostras de participantes, organizações, treinamentos e medidas de transferência e impacto em amplitude, adotados nas pesquisas nacionais e estrangeiras.

Tabela 5. Comparações entre pesquisas realizadas no Brasil e em outros países

Aspectos Metodológicos	Pesquisas Brasileiras	Pesquisas internacionais
Amostras	Servidores públicos, gerentes, funcionários de empresas privadas, estudantes universitários.	Gerentes, servidores públicos, funcionários de empresas privadas, estudantes universitários, desempregados, engenheiros.
Organizações	Públicas, Privadas e de diferentes setores econômicos (Bancos, empresas de pesquisa, saúde, tribunais).	Públicas, privadas, universidades e empresas de diferentes setores econômicos (bancos, supermercado, universidades).
Treinamentos	Diversidade de treinamentos: gerenciais, técnicos, operacionais, corporativos e abertos ao público em geral.	Diversidade de tipos de treinamento avaliados: operacionais, gerenciais, corporativos.
Procedimentos de análise de dados	Regressão múltipla <i>padrão</i> , <i>hierárquica e logística</i> , equação estrutural, análises fatoriais exploratórias, análises de consistência interna (alfa de Cronbach), ANOVA, teste t, correlações e análise de conteúdo para dados qualitativos	Metanálises, correlações, análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, análises de consistência interna (alfa de Cronbach), equações estruturais, chi-quadrado, regressão múltipla hierárquica, ANOVA e teste t.
Medidas de transferência e impacto	Medidas de impacto em profundidade (transferência) e em amplitude com predomínio de autoavaliações, poucos casos de heteroavaliações e de uso de medidas objetivas de desempenho individual (fonte secundária) de egressos.	

Fonte: Elaborada pela autora.

Dentro da produção nacional percebe-se um esforço crescente, mas ainda incipiente, na criação de escalas específicas à ação instrucional avaliada. (Abbad, Mourão, Vitoria & Yotamo, manuscrito não publicado). Inclusive, vários estudos obtiveram bons indícios de validade psicométrica como os trabalhos de Silva (2007), Alvim (2008), Silva (2008), Pereira (2009), Pilati et al. (2009), Oliveira Neto (2009), Bastos (2012), Santos Junior (2012) e Pilati e Borges-Andrade (2012).

Dentre os estudos realizados fora do Brasil poucos demonstraram esforços para a criação de um instrumento específico para a ação instrucional avaliada que buscasse os resultados diretos do treinamento sobre o desempenho do egresso (Tziner et. al, 2007; D'Netto et al, 2008; Galanou & Priporas, 2009; Chiaburu, Sawyer & Thouroughgood, 2010; Ismail, et al., 2010; Barzegar & Farjad, 2011; Pineda-Herrero et al., 2012; Quesada-Pallares, 2012; Rasli et. al, 2012). Observou-se, ainda que embora tenham avaliado o nível de impacto em profundidade, alguns estudos utilizaram escalas previamente validadas em outros estudos, as quais uma foi desenvolvida por Xiao (1996) sendo um instrumento dividido em duas subescalas, uma que busca identificar os efeitos diretos e a outra os indiretos do treinamento, utilizadas nos estudos de Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Ismail et al. (2010), Simosi (2012) e Pham et al. (2013). Além de um instrumento desenvolvido por Holton e Bates (1998; 2000) também dividido em duas subescalas de efeitos diretos e indiretos do treinamento no desempenho do egresso, que foi utilizada no estudo de Quesada-Pallares et. al. (2011).

Em ambos os casos, há predomínio de autoavaliações, com poucos casos de heteroavaliações e de uso de medidas objetivas de desempenho individual de egressos (fonte secundária).

Os principais resultados das pesquisas realizadas no Brasil de 2007-2012 confirmaram a influência de variáveis de suporte psicossocial (de gerentes e colegas) sobre

a transferência de treinamento (Silva, 2007; Brandão, Bahry, Freitas & Borges-Andrade, 2008; Branco, 2008; Moura, 2008; Galvão, 2009; Oliveira Neto, 2009; Oliveira, 2010; Silva, 2011; Santos, 2012; Abbad, Mourão, Vitoria & Yotamo, manuscrito não publicado). Esses achados corroboram outros publicados em revistas de língua inglesa sobre o valor explicativo de clima para transferência, suporte gerencial e suporte de colegas, constructos correlatos ao de suporte, sobre o comportamento subsequente do egresso de treinamentos no trabalho (Burke & Hutchins, 2007; Blume, Ford, Baldwin & Huang, 2010; Chiaburu, Dam & Hutchins, 2010; Ismail, Mohamed, Sulaiman & Sabh, 2010; Martin, 2010; Simosi, 2012).

Dessa forma percebe-se pela análise da literatura que oportunidades de aplicação de novas aprendizagens no trabalho e suporte de outras pessoas (chefes e colegas) estão positivamente correlacionados com transferência de treinamento. A magnitude da correlação e o valor preditivo de suporte psicossocial à transferência é que variam muito (fortes, moderados e fracos) nas pesquisas nacionais e estrangeiras.

No presente estudo serão investigadas as variáveis antecedentes referentes ao suporte à transferência de treinamento, compreendidas como características do ambiente pós-treinamento que exercem influência proximal sobre efeitos do treinamento no trabalho. Optou-se por investigar a influência do suporte recebido pelos treinandos em relação aos resultados de treinamento (impacto do treinamento no trabalho em amplitude e em profundidade) pois as revisões de literatura demonstraram que eles vêm sendo forte preditores.

As medidas de suporte utilizadas neste estudo foram baseadas nas escalas de Suporte à Transferência de Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001). Além desses, foram adotadas duas escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho (em profundidade e amplitude – com auto e heteroavaliações), sendo que as duas medidas de impacto em

profundidade, foram especialmente construídas para avaliar os efeitos específicos de dois treinamentos gerenciais. O instrumento de avaliação de impacto em amplitude foi desenvolvido e validado por profissionais da organização e incluem itens dos instrumentos de gestão de pessoas por competências adotado pela empresa estudada.

Na presente pesquisa buscou-se investigar as relações entre as variáveis antecedentes Características da Clientela e Suporte à Transferência sobre as variáveis critério Impacto do treinamento no Trabalho, em amplitude e profundidade. Em relação às características da clientela optou-se por investigar apenas as características demográficas e funcionais e identificar o motivo que levou o indivíduo a participar do treinamento e as suas percepções sobre a necessidade, aquisição e utilização dos CHAs adquiridos.

A seguir será exposto o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

3. Delimitação do Estudo

Neste capítulo serão descritos o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos.

3.1. Problema de Pesquisa

O treinamento produz efeitos nos negócios apenas se os empregados aplicarem as novas habilidades e o conhecimento adquirido na sua atuação diária dentro da organização (Mooney & Brinkerhoff, 2008, como citado em Kazbour et al, 2013).

Como demonstrado na revisão de literatura, observa-se a carência de estudos com avaliações sistemáticas e medidas válidas e confiáveis sobre os benefícios obtidos pela organização com os treinamentos (Aguinis e Kraiger, 2009). Mas, principalmente, de estudos que mensurem os resultados dos treinamentos por meio de instrumentos específicos àquela ação instrucional, ou seja, analisem o nível do impacto em profundidade, buscando identificar os efeitos específicos exercidos pela ação instrucional sobre o desempenho do egresso no seu ambiente de trabalho, e ainda, utilizando mais de uma fonte que não apenas a percepção do egresso, mas também a de chefes.

Essa carência no desenvolvimento de instrumentos específicos a cada ação instrucional avaliada deve-se, em parte, aos custos envolvidos no processo de desenvolvimento desses instrumentos, tanto em termos de tempo, recursos humanos quanto em termos de custos financeiros. Além disto, em determinadas organizações, devido às suas características, é quase impossível essa realização (Pineda, Quesada e Ciraso, 2011, como citado em Quesada-Pallares, 2012) de pesquisas voltadas à construção de medidas, tendo em vista a relação algumas vezes desfavorável entre custos e benefícios desse tipo de avaliação.

Assim, na presente pesquisa foi realizada a criação de um instrumento específico a cada uma das duas ações instrucionais avaliadas, para com este investigar o poder de

predição das variáveis antecedentes de Suporte a Transferência, tais como suporte psicossocial (ou suporte gerencial e social) e suporte material, tendo como variáveis critério o Impacto do Treinamento no trabalho medido em profundidade e em amplitude. Da mesma forma espera-se investigar se há influência de características individuais dos treinandos nos resultados do treinamento tanto em amplitude quanto em profundidade.

A organização estudada reunia as condições necessárias à realização da avaliação mediante a construção de medida específica de impacto do treinamento no desempenho do egresso, uma vez que há tradição de pesquisas deste tipo, interesse das unidades demandantes do treinamento em conhecer os resultados, a natureza estratégica dos treinamentos oferecidos, ao tamanho (10 mil pessoas) do público-alvo, à facilidade de aplicação dos questionários on-line, e a oferta de parceria de pesquisa com a autora desta pesquisa e respectiva orientadora. Essa situação favorável facilitou a realização da pesquisa e oportunizou a realização de pesquisa baseada instrumentos com boas evidências de validade psicométrica.

Após análise da literatura verifica-se que as variáveis de perfil da clientela e do contexto podem influenciar nos resultados obtidos após o treinamento, uma vez que já se sabe que embora o desenho instrucional do curso tenha sido bem feito e também tenha sido realizado o levantamento das necessidades de treinamento é observado que o treinamento sozinho não é capaz de causar mudanças no comportamento dos egressos (Abbad, Coelho Jr., Freitas & Pilati, 2006), e por isso há um esforço dos pesquisadores em buscar identificar quais outras variáveis tem maior poder de predição nos resultados do treinamento.

O impacto do treinamento no trabalho não pode ser relacionado apenas à transferência positiva de treinamento, uma vez que habilidades individuais uma vez

aprendidas podem afetar o desempenho do indivíduo em muitas atividades que ele executa dentro da organização (Pilati & Borges-Andrade, 2004).

O desempenho consiste em ações humanas voltadas para metas, podendo ser julgadas em termos de adequação, eficiência e eficácia e sendo muito sensíveis a normas e padrões culturais (Abbad, 1999) e assim o suporte da organização, o domínio da tarefa (os saberes) e a motivação também são condições necessárias para que um bom desempenho ocorra. As variáveis que afetam o desempenho no trabalho, relativas ao contexto organizacional, são similares às que afetam o efeito no treinamento no desempenho do egresso, também referidos como impacto do treinamento no trabalho (em amplitude e profundidade), transferência de treinamento e comportamento e são geralmente denominadas suporte à transferência, suporte ou clima para a transferência, suporte gerencial e organizacional. O impacto do treinamento no trabalho é uma das principais variáveis critério dos modelos de avaliação de treinamento e corresponde ao terceiro nível de avaliação nas abordagens de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), comportamento no cargo. Trata-se de variável também definida de acordo com a proposta de Baldwin e Ford (1988), tal como descrito anteriormente. Dois tipos de medidas podem ser utilizados para acessar o impacto do treinamento segundo Hamblin (1978): 1) a avaliação de impacto em amplitude, onde o interesse reside nos efeitos positivos do evento instrucional sobre o desempenho geral egresso no trabalho, em aspectos não relacionados diretamente aos conteúdos aprendidos no curso; e 2) avaliação do impacto em profundidade, no qual o interesse refere-se aos efeitos diretos e específicos de uma ação instrucional.

Como variáveis preditoras foram consideradas as características demográficas e funcionais e o suporte à transferência. As características demográficas e funcionais tem sido bastante investigadas na literatura nacional e estrangeira, embora não tenham sido encontradas como fortes preditoras de impacto elas são muito importantes no intuito de

verificar as características da amostra pesquisada para possibilitar futuras comparações entre qualidades psicométricas de instrumentos, bem como entre resultados da análise de relações entre variáveis. Na presente pesquisa, o suporte a transferência é entendido como o apoio material e psicossocial fornecido por pares, chefias e organização fornecido ao egresso no ambiente de trabalho que facilitam ou restringem a manifestação das novas habilidades adquiridas no treinamento.

3.2. Objetivo Geral

O objetivo principal da presente pesquisa é avaliar a efetividade de dois treinamentos no contexto corporativo no nível impacto do treinamento no trabalho medido em profundidade e em amplitude (curso Abordagens Negociais e Gestão de Carteiras para Pessoa Física e para Pessoa Jurídica)

3.3. Objetivos Específicos

Neste contexto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) Adaptar ao contexto desta pesquisa instrumentos para avaliar: impacto do treinamento em amplitude, suporte psicossocial e suporte material à transferência de treinamento.

b) Construir e validar instrumentos de avaliação do impacto do treinamento no trabalho em profundidade específicos para os Cursos de Abordagens Negociais e Gestão de Carteira PF e PJ.

c) Investigar se as características da clientela são capazes de prever os resultados do Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade e/ou em amplitude;

d) Investigar em que medida o suporte à transferência prediz os resultados do Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade e/ou em amplitude;

e) Analisar se há correlação entre as auto e as heteroavaliações de Impacto do Treinamento, em profundidade e em amplitude.

f) Investigar o relacionamento entre as variáveis antecedentes de características individuais e de suporte e a variável critério Impacto do Treinamento no trabalho, em profundidade e em amplitude.

A seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa.

4. Método

4.1. Etapas do Estudo

O presente estudo foi estruturado em 4 etapas: 1) a criação dos itens da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho (em profundidade); 2) a adaptação das escalas de Suporte à Transferência e Características da Clientela; 3) Busca de evidências de validade estatísticas das escalas Impacto do Treinamento no trabalho em profundidade, e revalidação das Escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude) e Suporte à Transferência; e 4) Teste das relações entre variáveis antecedentes (suporte e características demográficas e funcionais) e consequentes (impacto em amplitude e profundidade).

Na primeira etapa foi realizada a construção dos itens das Escalas de Impacto do Treinamento em profundidade para os dois cursos GECAN – PF e PJ. Os itens foram construídos de modo que pudessem possibilitar auto e heteroavaliações, feitas pelos participantes dos treinamentos e pelos chefes, respectivamente. Na segunda etapa foi realizada a adaptação das escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude, de Suporte à Transferência e os itens referentes a Características de Clientela (composta por Necessidades de Treinamento e características demográficas e funcionais dos treinandos).

Na etapa 3 foram realizadas a validação estatística das duas escalas de autoavaliação e das duas escalas de heteroavaliação de Impacto em profundidade para cada um dos cursos GECAN PF e GECAN PJ, bem como a revalidação das duas Escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho medida em amplitude (autoavaliação) e das duas escalas de heteroavaliação para os dois cursos GECAN PF e GECAN PJ.

Na etapa 4 foi realizada a investigação das relações entre as variáveis. A Figura 6 ilustra esquematicamente as quatro fases do estudo.

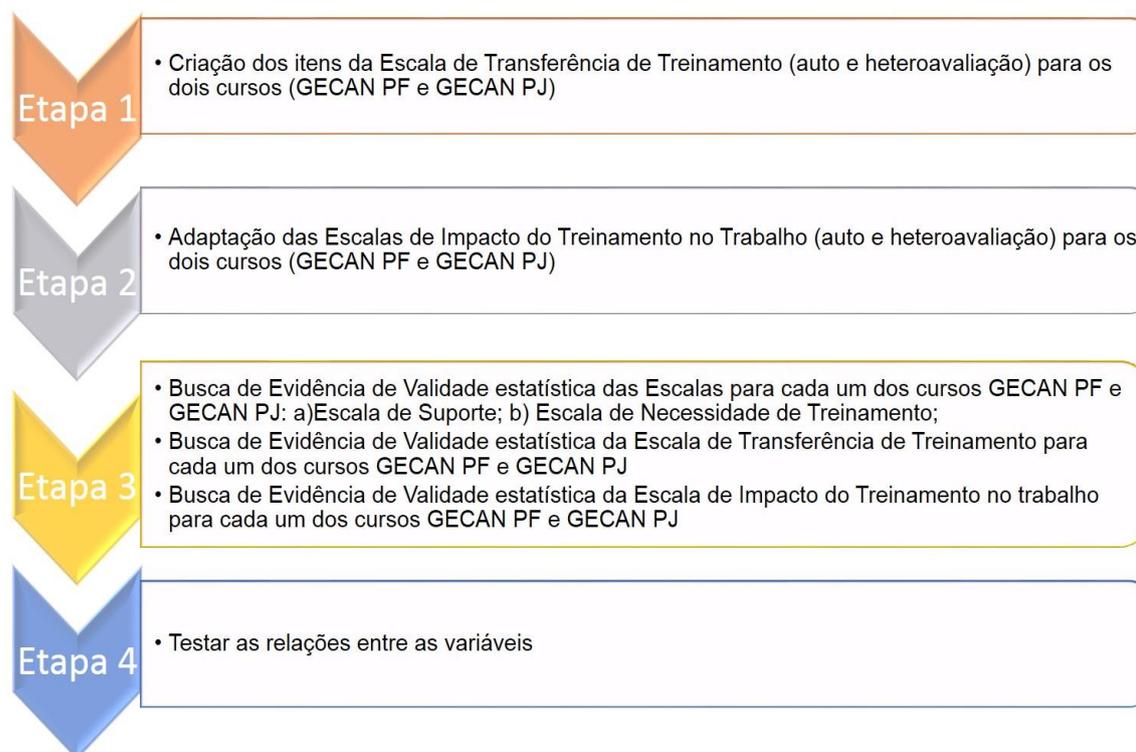


Figura 6. Etapas do estudo
Fonte: Elaborada pela autora

A etapa 4 subdividiu-se em 4 estudos. Nos dois primeiros, buscou-se investigar quais variáveis, entre as características da clientela e suporte à transferência, melhor prediziam a variável critério Impacto do Treinamento em profundidade e se existiam correlações entre as avaliações dos egressos (autoavaliações) e as dos respectivos chefes (heteroavaliações). No estudo 1 analisou-se o curso GECAN PF e no estudo 2 o curso GECAN PJ.

No estudo 3 foi realizada a investigação das relações entre variáveis características da clientela e suporte à transferência, buscando identificar qual delas melhor prediz a variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude), do curso GECAN PF e buscar investigar ainda se existem correlações entre as avaliações dos egressos (autoavaliações) e a de seus chefes (heteroavaliações).

No estudo 4 foi realizada a investigação das relações das variáveis características da clientela e suporte à transferência, buscando identificar qual delas melhor prediz a variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude), do curso GECAN PJ e buscar investigar ainda se existem correlações entre as avaliações dos egressos (autoavaliações) e a de seus chefes (heteroavaliações).

4.2. Definições das Variáveis

As variáveis critério investigadas na presente pesquisa foram o impacto do treinamento em profundidade e em amplitude e as variáveis antecedentes foram Características da Clientela e Suporte à Transferência, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6. Variáveis investigadas na presente pesquisa e medidas

Variáveis investigadas na pesquisa	Conceito	Variáveis medidas
Características da Clientela	Examina quais características dos treinandos são boas preditoras de impacto do treinamento no trabalho	Características demográficas e funcionais (Resposta numéricas) e Motivo que levou o treinando a participar do curso e Percepção de importância, aquisição e uso dos novos CHAs adquiridos. (Respostas numéricas e Escala tipo Likert de 10 pontos)
Suporte à Transferência	Examina se o apoio material e psicossocial fornecido por pares, chefias e organização restringe ou facilita a percepção de impacto do treinamento no trabalho.	Suporte Psicossocial e Suporte Material (Média Aritmética das respostas a uma escala do tipo Likert de 10 pontos)
Impacto do Treinamento no Trabalho medido em profundidade	Efeitos positivos e diretos do treinamento no desempenho do egresso que refletem consequências esperadas de uma ação de TD&E.	Foi utilizado questionário contendo 20 itens de objetivos de desempenho criados após a análise do material do curso, validação semântica e por juízes. (Média Aritmética das respostas a uma escala do tipo Likert de 10 pontos)
Impacto do Treinamento no Trabalho medido em amplitude	Resultados ou efeitos gerais da participação nos treinamentos sobre o desempenho do egresso em aspectos não relacionados diretamente aos conteúdos dos treinamentos.	Impacto do Treinamento no Trabalho medido por meio de questionário contendo 10 itens que refletem o desempenho geral do egresso (Média Aritmética das respostas a uma escala do tipo Likert de 10 pontos)

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 6 apresentou as variáveis, as definições e a operacionalização das medidas. A seguir serão descritos o contexto de estudo, a população e a amostra de participantes e em seguida serão descritas as estratégias metodológicas adotadas nas 4 etapas desta pesquisa.

4.3. Contexto de Estudo

No contexto de estudo serão descritos: a organização estudada e os treinamentos avaliados: Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Física e Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Jurídica.

4.3.1 A Organização

O Banco XYZ, empresa objeto deste estudo, é uma instituição financeira de grande porte que possui agências em todos os estados brasileiros e em algumas cidades no exterior. Os investimentos da organização no desenvolvimento de seus colaboradores e em gestão do conhecimento têm sido expressivos, denotando clara preocupação do Banco XYZ com melhoria do desempenho.

O Banco XYZ possui uma universidade corporativa, com sede em Brasília. Possui 26 gerências regionais em todo o país, onde são oferecidos treinamentos, nas modalidades presencial e a distância a todos os funcionários da empresa. Além de apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a UniXYZ é responsável, em sua área de competência, pelos processos operacionais da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável.

Possui mais de 45 anos de existência, aonde a área de educação corporativa vem assumindo um papel de vanguarda, voltado para o suporte às estratégias da organização. Os programas e ações de TD&E implementadas pela UniXYZ estão pautados em princípios organizacionais e filosóficos com o objetivo de: dar suporte ao desempenho profissional, tornar a empresa mais competitiva por meio do aperfeiçoamento de sua performance, e desenvolver a excelência humana e profissional dos colaboradores, melhorando sua empregabilidade e permitindo sua ascensão profissional.

A UniXYZ oferece aos seus colaboradores treinamentos presenciais nas dependências das Gerências Regionais de Gestão de Pessoas, treinamentos na modalidade

a distância por meio de mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador – TBC e WEB. A UniXYZ também oferta bolsas em cursos de graduação, pós-graduação *lato e stricto sensu* e bolsas para cursos de idiomas.

O banco estudado utiliza o modelo *Balanced Scorecard* para avaliar os resultados de suas ações estratégicas, e o aplica na gestão de desempenho baseada em competências, no qual os indicadores para mensurar os resultados esperados são derivados das categorias do modelo estratégico adotado.

4.3.2. Os Treinamentos Avaliados

Os treinamentos avaliados neste trabalho foram “Gestão de Carteira e Abordagens Negociais” para Pessoa Física (PF) e Jurídica (PJ) ofertado aos gerentes de relacionamento, nível tático do Banco XYZ e tinham conteúdo bastante semelhante, com pequenas diferenças devido ao público alvo que no curso GECAN PF era Pessoa Física e no curso GECAN PJ era Pessoa Jurídica.

Os dois cursos são realizados na modalidade presencial. Embora em ambos os cursos os empregados fossem de mesmo nível hierárquico e da mesma organização a atuação dos participantes dava-se em nichos de mercado diferentes o que ocasiona pequenas diferenças em alguns conteúdos abordados no curso. No entanto o objetivo principal do curso é o mesmo: propor uma mudança de valores no relacionamento com os clientes, com foco na visão cliente ao invés da visão produto, e com isso uma mudança do comportamento no ambiente de trabalho.

A maioria dos empregados treinados era lotada em agências bancárias e os cursos possuíam conteúdo focado em objetivos tanto cognitivos quanto afetivos. As atividades dos cursos incluíam a realização de tarefas práticas e de simulação.

Os cursos foram realizados entre 23/01/2012 a 21/12/2012. As aulas ocorreram nas dependências da Gerência Regional de Gestão de Pessoas do estado onde está localizada a

agência ou unidade na qual o empregado atua, sem influências ou interrupções comuns no ambiente de trabalho, como telefone ou pessoas aguardando atendimento.

Os cursos foram ministrados por funcionários da própria instituição com experiência nas funções gerenciais, as mesmas que são o público alvo do curso, que receberam formação didática específica para ministrar o treinamento. Devido aos professores conhecerem a realidade de trabalho e as dificuldades vivenciadas pelos treinandos no ambiente de trabalho havia uma grande facilidade na criação de exemplos de situações reais. Dessa forma estima-se que isso possa contribuir positivamente para a transferência de treinamento.

Os cursos tinham carga horária de vinte e quatro horas, e foram realizados durante o período de uma semana em dois turnos (manhã e tarde), na modalidade presencial. Tendo sido estruturado em 22 atividades. Como objetivo geral, o curso pretendia apresentar uma mudança de visão de negócios, mudando o foco no produto para o foco no cliente.

Devido à organização estudada trabalhar fortemente para o cumprimento de metas os funcionários apresentavam uma postura muito forte em relação a produtos, buscando sempre a realização de negócios em cada contato com o cliente. No entanto buscando uma modificação dessa visão o Banco tem tentado conscientizar os seus colaboradores a não apenas realizar negócios sempre que possível, mas em tentar identificar as necessidades dos clientes atuais e potenciais e supri-las, ou seja, realizar negócios que realmente agreguem valor a relação Banco x cliente, sem apenas visar o atingimento de metas e lucros.

Dentre os objetivos dos cursos havia um esforço por parte do Banco para tentar mostrar que o processo de estabelecimento de metas vinha sendo realizado com base em análises dos perfis dos clientes, ou seja, buscava fazer com que o funcionário entendesse

que no planejamento prévio do seu atendimento ele poderia utilizar as ferramentas oferecidas pelo banco que irão mapear quais clientes estão propensos a cada produto, sem a necessidade de o funcionário vender um produto que o cliente não precisa, o que acaba causando desgaste e insatisfação na relação entre ambos.

O banco objetiva a fidelização e satisfação dos seus clientes, bem como uma relação de lucro duradoura e não momentânea. Dessa forma, é importante ponderar que devido a essa mudança de posicionamento da organização pode-se pressupor que possa ocorrer um recuo na margem de lucros inicialmente, durante essa adequação dos funcionários a essa nova abordagem, mas posteriormente um aumento e manutenção nos lucros e principalmente na maior satisfação dos clientes que pode refletir em melhores avaliações e até mesmo na diminuição das reclamações realizadas ao Banco Central, por exemplo, além de outros resultados positivos para a organização.

No material didático do treinamento, fornecido aos participantes, é encontrada uma apresentação sobre o curso, informando a área de conhecimento, o público alvo, o principal objetivo de aprendizagem e os desempenhos esperados no trabalho.

Na Tabela 7 é demonstrada a composição do curso conforme extraído desse material.

Tabela 7. Descrição dos Cursos Gestão de Carteira e Abordagens Negociais - Pessoas Física e Jurídica

Área de conhecimento:	Público alvo:	Objetivos instrucionais (Aprendizagem)
Atendimento	Gerentes de Relacionamento de Unidades de Negócios	Realizar abordagens negociais orientadas à efetivação de negócios sustentáveis amparadas nas práticas e ferramentas de gestão de carteiras com foco na visão cliente.
Desempenhos Esperados no Trabalho:		
Realizar gestão de carteira de clientes com uso de técnicas e ferramentas que visam à expansão de negócios sustentáveis.	Agir proativamente na expansão e realização de negócios, com foco no cliente.	Realizar contato com clientes com vistas ao estabelecimento de relacionamentos duradouros com o Banco.

Tabela 7. Continuação

Perspectivas da Gestão de Desempenho por Competências		
Competências fundamentais:		
Perspectiva Financeira	Perspectiva Clientes:	Processos Internos:
Realizar suas atividades de trabalho demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação.	Prestar atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.	Desenvolver suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
Identificar e aproveitar oportunidades para o Banco analisando o ambiente interno e externo.		Comunicar-se por escrito e oralmente, de forma clara, objetiva, acessível ao interlocutor e adequado ao contexto.

Fonte: Material do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais, disponibilizado pelo Banco XYZ aos treinandos, com adaptações (2013)

É importante ressaltar que as Perspectivas de Gestão de Desempenho por Competências abordadas no material do curso referem-se à estratégia adotada pela organização: o *Balanced Scorecard* que utiliza quatro categorias para mensurar o desempenho da organização. Os cursos GECAN PF e GECAN PJ também forneceram alguns indicadores que posteriormente serão avaliados para verificar os resultados do Banco e alimentar a avaliação de desempenho dos empregados. Conforme demonstrado na Tabela 6, esses cursos possuíam indicadores de três dentre as quatro dimensões do *Balanced Scorecard*: perspectiva financeira, clientes e processos internos que possuem indicadores capazes de mensurar os resultados organizacionais advindos do desempenho dos egressos com base nessas categorias.

A análise de necessidades de treinamentos foi realizada pela Superintendência do Banco XYZ, que demandou o curso e preparou o material do mesmo, com intuito de alcançar as metas estratégicas da organização.

Primeiramente foi analisado o material escrito do curso, antes de qualquer contato com os atores do processo de avaliação, conforme orientam Mourão e Meneses (2012), que afirmam que a análise de objetivos instrucionais tem como propósito facilitar a proposição de itens para avaliação dos níveis de aprendizagem (processos e resultados) e

de comportamento no cargo (resultados individuais de longo prazo). Os autores ressaltam ainda que devido a muitas vezes o planejamento instrucional não ser sistematicamente realizado nas organizações a análise de objetivos instrucionais assume papel central na criação de medidas direcionadas a aferição do desempenho dos participantes de ações de TD&E.

Para a análise do material o Banco XYZ disponibilizou uma sala nas dependências do setor de treinamento da organização, bem como duas cópias do material utilizado no curso pelo instrutor e o material recebido pelos alunos, que foi utilizado em vários encontros durante um intervalo de um mês. Participaram dessa análise do material do curso a pesquisadora e mais um membro do Grupo Impacto, grupo orientado pela professora doutora Gardênia Abbad, cujo campo de pesquisa abrange o sistema de treinamento, desde a avaliação de necessidades de treinamento, desenho instrucional e avaliação de treinamento.

Conforme dito anteriormente, o treinamento foi estruturado em 22 atividades. Na primeira parte do curso é realizada uma sensibilização para a importância de se vender valor (foco no cliente) e não focar em vender produtos (foco no produto). Nessa parte é introduzida a importância da mudança da visão produto para a visão cliente, são trabalhados conteúdos como o que é estratégia, as estratégias de negócios do Banco, processo de formação de metas, a relação entre as metas e a estratégia do Banco, as ferramentas disponibilizadas pelo Banco, bem como suas potencialidades e limitações, de forma que o colaborador saiba quando utilizar cada uma.

A metodologia de ensino empregada nessa fase inclui a realização de diversas dinâmicas de grupo e apresentação de vídeos, onde os empregados têm contato com alguns conceitos. Após isso são mostradas as ferramentas do banco e explorados os conceitos que fundamentam a mudança da visão produto para a visão cliente: conceitos de produtos,

serviços, segmentação, qualidade no atendimento e atingimento de metas. Todos os conteúdos são trabalhados de forma bastante contextualizada, incluindo a apresentação de vídeos, estudos de caso e dinâmicas de encenação teatral.

Durante os cursos eram realizadas bastante atividades de simulações das situações a serem vivenciadas no ambiente de trabalho, dramatizações e exercícios práticos que utilizavam as ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela empresa (softwares) para simular atendimentos.

Ao final do curso são abordadas as técnicas de negociação e de vendas, padronização e planejamento da rotina da gestão de carteiras. Também foram adotadas metodologias de ensino que privilegiam a experimentação e a simulação de situações reais. O curso aborda também a importância do empregado atentar para os cursos ofertados pela instituição para o seu crescimento profissional e pessoal.

Após análise do material didático, primeiramente foi identificado que os objetivos instrucionais descritos no material não condiziam com as competências desejadas, e sim eram estratégias ou tópicos para nortear a atuação dos instrutores do curso, dessa forma, foi proposta a reformulação dos objetivos instrucionais de cada atividade do curso visando facilitar a extração de indicadores de comportamentos observáveis a serem expressos pelo participante no trabalho. Foram sugeridas alterações nos objetivos instrucionais das atividades 1 a 6, material está disponível no Anexo A.

Ao final da análise do material instrucional disponibilizado pela organização foi identificada a existência de dois principais objetivos instrucionais, de natureza afetiva e cognitiva, respectivamente para os módulos fundamental e instrumental do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais (pessoa física e jurídica): i) Permitir que o colaborador seja capaz de identificar o valor percebido pelo cliente para realizar novos negócios com o Banco XYZ, a partir do uso das ferramentas disponibilizadas pelo mesmo

que informam ao colaborador o perfil do cliente em atendimento; ii) Usar as ferramentas disponibilizadas pelo Banco para a gestão de carteiras.

4.4. População: Público-Alvo dos Treinamentos

O público alvo do curso GECAN PF eram os gerentes de nível tático, chamados de gerentes de relacionamento, que realizavam o atendimento a Pessoas Físicas e o público alvo do curso GECAN PJ eram os gerentes de relacionamento responsáveis pelo atendimento a pessoas jurídicas. Foram treinados 10.492 gerentes de pessoas físicas e 4.125 gerentes de pessoas jurídicas.

4.4.1. Amostra de Participantes das Etapas 3 e 4

A amostra da pesquisa foi de conveniência, uma vez que foram convidados a participar da pesquisa os gerentes treinados nesse período desde que atendessem a dois filtros: 1) permaneceram com o mesmo gestor antes e após a realização do treinamento; 2) cada gestor só poderia ter sido heteroavaliador de apenas um entre os seus subordinados que participaram da ação instrucional, e esse foi escolhido aleatoriamente. Dessa forma foram enviados questionários a 3.071 gerentes de pessoas físicas e 1.787 gerentes de pessoas jurídicas. E os índices de respostas das autoavaliações dos egressos do curso GECAN PF foram de 58,7% (n = 1803) e do curso GECAN PJ 51,9% (n=928). O retorno das avaliações dos chefes foi de 1274 questionários respondidos para o curso GECAN PF e 714 questionários respondidos para o curso GECAN PJ.

A organização estipulou que os respondentes que dissessem que não aplicavam as competências aprendidas no curso no seu ambiente de trabalho não deveriam responder os demais itens de avaliação dos treinamentos, uma vez que não as utilizavam. Para esses participantes foi disponibilizado um espaço para descrever os motivos para não estarem aplicando as novas aprendizagens no trabalho. Foram excluídos da amostra inicial 94

casos do curso GECAN PF e 53 casos do curso GECAN PJ que disseram não aplicar no trabalho que aprenderam no treinamento, ficando a amostra estudada com 1522 respostas de egressos dos cursos GECAN PF e 875 respostas de egressos dos cursos GECAN PJ.

Mesmo assim a amostra apresentou as mesmas características da amostra inicial em termos percentuais. A Tabela 8 apresenta as características das amostras.

Pela observação da Tabela 8 percebe-se que dentre a amostra de egressos dos dois cursos apresentam bastante semelhanças entre si: em ambas houve prevalência de participantes do sexo masculino (GECAN PF = 57,8% e GECAN PJ = 72%), a maior parte atua na função atual há mais de 1 ano e menos de 6 anos (GECAN PF = 58,1% e GECAN PJ = 62%), pouco mais da metade dos egressos do curso GECAN PF (53,3%) e quase a metade dos participantes do curso GECAN PJ (40,5%) possuem graduação e a outra grande concentração de participantes dos dois cursos encontra-se na pós-graduação (GECAN PF = 37,2% e GECAN PJ = 49,6%).

Tabela 8. Características da amostra de egressos e chefes dos cursos GECAN PF e GECAN PJ

		AMOSTRA EGRESSOS CURSO GECAN PF		AMOSTRA EGRESSOS CURSO GECAN PJ		AMOSTRA CHEFES CURSO GECAN PF		AMOSTRA CHEFES CURSO GECAN PJ	
		N (1.803)		N (928)		N (1.274)		N (714)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Gênero	Masculino	1043	57,8	668	72	1079	84,7	637	89,2
	Feminino	760	42,2	260	28	195	15,3	77	10,8
Experiência na função atual:	Menos de 1 ano	107	5,9	5	7,3	17	1,3	-	-
	De 1 a 3 anos	633	35,1	151	39	250	19,6	-	-
	De 4 a 6 anos	416	23,1	366	23	326	25,6	-	-
	De 7 a 9 anos	192	10,6	294	14,5	267	21	-	-
	10 anos ou mais	253	14	112	16,2	414	32,5	-	-
	Não respondeu	202	11,2	0	-	0	-	-	-
Escolaridade	Ensino Fundamental	2	1,11	0	-	0	-	1	0,1
	Ensino Médio	168	9,3	91	9,8	27	2,1	133	1,8
	Graduação	961	53,3	377	40,5	185	14,5	108	15,1
	Pós-graduação	672	37,2	460	49,6	1062	83,4	592	82,9
Formação Acadêmica	Administração	567	31,4	359	39	647	51,9	366	52,3
	Direito	137	7,3	77	8,3	133	10,7	80	11,4
	Contabilidade	139	7,7	93	10	129	10,3	62	8,9
	Economia	78	4,3	67	7,2	89	7,1	53	7,6
	Comunicação	26	1,4	18	1,9	3	0,2	1	0,1
	Informática	43	2,4	36	3,9	17	1,4	9	1,3

Tabela 8. Continuação

		AMOSTRA EGRESSOS CURSO GECAN PF		AMOSTRA EGRESSOS CURSO GECAN PJ		AMOSTRA CHEFES CURSO GECAN PF		AMOSTRA CHEFES CURSO GECAN PJ	
		N (1.803)		N (928)		N (1.274)		N (714)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Formação Acadêmica	Agronomia	10	0,6	5	0,5	10	0,8	6	0,9
	Comércio Exterior	11	0,6	7	0,8	11	0,9	9	1,3
	Engenharia	38	2,1	21	2,3	16	1,3	6	0,9
	Matemática	40	2,2	31	3,3	24	1,9	11	1,6
	Relações Internacionais	3	0,2	3	0,3	3	0,2	0	-
	Não Respondeu ou Não se aplica	395	21,9	91	10	5	0,4	0	-
	Outros	319	17,7	116	12,5	160	12,9	97	13,8
	Local de Trabalho	Unidade de Negócios	1787	99,1	910	98,1	1257	93,7	706
	Unidade de Apoio	6	0,3	2	0,2	4	0,3	3	0,4
	Unidade Tática	7	0,4	7	0,8	10	0,8	4	0,5
	Unidade Estratégica	3	0,2	8	0,9	3	0,2	1	0,3
	Outra	0	-	1	0,1	0	-	0	-

Fonte: Elaborada pela autora.

A respeito do curso de graduação o curso de Administração corresponde a formação de 31,4% dos participantes do curso GECAN PF e 39% dos participantes do curso GECAN PJ. E quanto ao local de trabalho observa-se que quase a totalidade dos participantes dos dois cursos (GECAN PF = 99,1% e GECAN PJ = 98,1%) é lotada em unidades de negócios (agências bancárias).

Ao analisar as amostras dos chefes dos dois cursos nota-se que houve novamente grande prevalência do sexo masculino (GECAN PF = 84,7% e GECAN PJ = 89,2%) e de respondentes com alta escolaridade como pós-graduação (GECAN PF = 83,4% e GECAN PJ = 82,9%) e graduação (GECAN PF = 14,5% e GECAN PJ = 15,1%). A respeito da formação acadêmica novamente Administração correspondeu a formação com maior concentração de pessoas (GECAN PF = 51,9% e GECAN PJ = 52,3%). Percebe-se ainda que a maior parte dos respondentes (GECAN PF = 32,5%) situa-se na faixa de dez anos ou mais na função atual. Quanto ao local de trabalho, novamente, nos dois cursos, a maioria

dos participantes atuava em unidades de negócios (GECAN PF = 93,7% e GECAN PJ = 98,8%).

Comparando as amostras dos egressos dos dois cursos com as amostras dos chefes também dos dois cursos nota-se que dentre os chefes houve maior escolaridade e mais tempo de experiência na função em contrapartida os egressos, em sua maioria, atuam na função a menos de três anos, ou seja, podem ser considerados novos na função. A respeito das semelhanças nota-se prevalência do sexo masculino, de pessoas lotadas em unidades de negócios e quanto a formação acadêmica Administração correspondeu a formação da maioria dos respondentes tanto de chefes quanto de subordinados nos dois cursos.

A seguir são descritas as etapas do estudo.

4.5. Etapa 1 – Construção do Instrumento de Impacto do Treinamento no trabalho, medida em profundidade

Nesta etapa foi realizada a análise do material didático do curso, a validação semântica do instrumento e a validação por juízes, no intuito de proceder-se a criação de um instrumento específico para avaliar cada um dos cursos GECAN PF e GECAN PJ com intuito de mensurar se houve transferência de treinamento.

Para a análise do material de didático do curso foi utilizado o Roteiro para Análise Documental do Material Didático (ANEXO B) e após essa análise foram identificados os objetivos instrucionais dos cursos que serviram de subsídio para a criação dos objetivos de desempenho, os quais deveriam ser itens que descrevessem os desempenhos esperados dos egressos no trabalho após o treinamento, chamados de indicadores de desempenho, que deveriam ser claros e expressar apenas um comportamento por item, com intuito de manter a acurácia ao diminuir a variância de erro.

Os objetivos instrucionais são definidos em termos de descrições claras e precisas de ações que se deseja observar no comportamento do treinando após a realização do

treinamento, quando suas necessidades são sanadas, e que irão caracterizar seu desempenho como excelente (Abbad, Zerbini, Carvalho & Meneses, 2006).

Dessa forma foram criados itens de objetivos instrucionais dos cursos, já que os objetivos instrucionais descritos no material eram orientações ao instrutor e não objetivos instrucionais propriamente. Foram seguidas as recomendações de Mager (1976) que ressalta que os objetivos instrucionais devem ser redigidos em termos de ações de comportamento observável.

Conforme ilustrado na Figura 7, ao se redigir um objetivo instrucional utiliza-se um verbo que indique a ação do indivíduo treinado, do objeto no qual essa ação recai, além das condições na qual essa ação ocorre, e do critério que caracteriza a ação (ou comportamento) como desempenho excelente ou que indique um padrão de qualidade satisfatório. Em síntese, Mager (1976) afirma que um objetivo bem formulado deve apresentar três características básicas: desempenho, condição e critério.

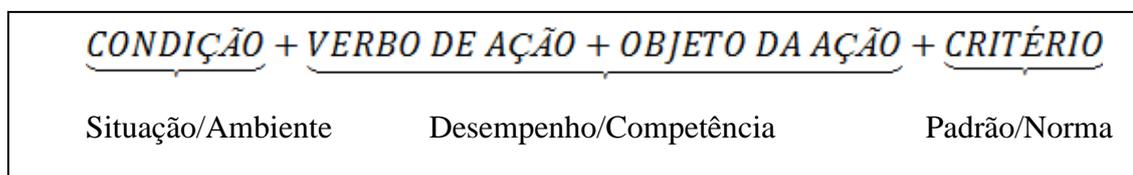


Figura 7. Componentes de um objetivo instrucional..

Fonte: Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006).

Bloom, Engelhart, Furst, Hill e Krathwohl (1972, 1979) elaboraram taxonomias de objetivos educacionais com intuito de facilitar a classificação dos diferentes domínios de aprendizagem: cognitivo (objetivos relacionados a recordação ou a resolução de alguma tarefa intelectual), psicomotor (objetivos referentes a ações motoras ou musculares envolvidas na manipulação de materiais, objetos ou substâncias), e afetivo (objetivos que enfatizam resultados de aprendizagem expressos em termos de interesses, atitudes, apreciações, valores, disposições ou tendências emocionais).

Cada um desses domínios é regido por um princípio integrador. Para o domínio cognitivo, o princípio integrador é o grau de complexidade, sendo composto por seis categorias: conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar.

Para o domínio afetivo o princípio integrador é o grau de internalização, sendo composto por cinco categorias: receptividade, resposta, valorização, organização e caracterização. E para o domínio motor o princípio integrador é a automatização dos movimentos sendo composto por cinco categorias: percepção, posicionamento, execução acompanhada, mecanização e domínio completo (Bloom, Engelhartetal, 1976; Krathwohl et al.,1973 como citado Campos, 2012, p.25).

Dessa forma esses objetivos instrucionais foram classificados em categorias segundo as taxonomias de aprendizagem, pela natureza do domínio a que pertenciam, pelo nível de internalização e pelo grau de complexidade. E observou-se que os objetivos instrucionais do curso eram dos domínios de aprendizagem cognitivo e afetivo.

Neste primeiro momento foram elaborados 77 objetivos intermediários (Anexo C), que foram chamados de intermediários pois ainda não havia sido elaborada a versão final. Esses itens foram originados dos objetivos instrucionais do curso (Anexo A) mas representavam um objetivo de desempenho, ou seja, descreviam um comportamento que pudesse ser observado no ambiente de trabalho.

Após isso, esses itens foram validados semanticamente, conforme será descrito detalhadamente a seguir.

O instrumento preliminar contendo os 77 itens de desempenho específicos extraídos durante a fase de análise documental e aplicação da teoria instrucional foi submetido à validação semântica junto a grupo composto por 10 estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade de Brasília, vinculados principalmente ao Instituto de Psicologia (IP), além de alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

(FACE), ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e ao Programa de Pós-Graduação em Administração sob a coordenação da professora doutora Gardênia Abbad. Um dos integrantes do grupo é profissional de educação corporativa do banco estudado, o que facilitou a sua interação sobre os objetivos do curso, público alvo e contexto da organização estudada. Além disso, os componentes do grupo são especialistas em TD&E, com conhecimentos em psicometria.

É importante ressaltar que a validação semântica do instrumento foi realizada de forma unificada, pois os dois cursos possuíam conteúdo muito semelhante, sendo apenas seis itens (9, 19, 34, 67, 68 e 71) específicos do curso GECAN PJ e cinco itens (2,3,5,10 e 35) específicos do curso GECAN PF, todos os outros itens eram comuns aos dois cursos.

Esses avaliadores sugeriram adequações na redação e eliminação de alguns itens, por possuírem conteúdos muito semelhantes, serem pré-requisitos para a aquisição de CHAs mais complexas e/ou por serem objetivos específicos ligados a conhecimento e compreensão.

Após a primeira etapa da validação semântica restaram 31 itens na versão preliminar do instrumento. Dentre os 31 itens, quinze itens não sofreram nenhuma alteração ou sofreu apenas alteração de verbo (1, 6, 9, 10, 12, 17, 25, 33, 40, 49, 56, 60, 66, 75 e 76) e os outros dezesseis itens foram criados por meio da fusão de dois ou mais itens.

O formato do instrumento após a validação semântica continha 31 itens classificados em oito categorias criadas pela pesquisadora, que estavam relacionadas aos objetivos de desempenho do conjunto de itens: a) identificação das necessidades dos clientes – 4 itens; b) domínio dos produtos do Banco – 3 itens; c) Segmentação de clientes – 4 itens; d) gerenciamento de relacionamento com o cliente – 2 itens; e) estratégia do Banco – 3 itens; f) Domínio das ferramentas e sistemas do Banco – 5 itens; g) gestão de carteira e oportunidade de negócios – 7 itens; h) atendimento – 3 itens.

Na Tabela 9 são descritos os 31 itens separados por categorias de assuntos abordados nos cursos GECAN PF e PJ.

Tabela 9. Categorias de assuntos abordados nos cursos GECAN PF e PJ

Identificação das necessidades dos clientes	Segmentação	Estratégia do Banco
Propor a venda de produtos que atendam às necessidades dos clientes;	Empregar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira.	Sensibilizar a equipe em relação a importância das metas como instrumento que sinaliza o potencial das praças.
Sensibilizar os seus subordinados para que eles ofereçam produtos adequados às necessidades dos clientes que eles identificaram;	Adotar a estratégia de segmentação adequada a cada perfil de clientes durante a gestão da carteira.	Sensibilizar a equipe a valorizar os documentos da arquitetura estratégica do Banco para o atingimento de metas.
Escutar o cliente para conhecer suas necessidades e oferecer soluções seguras de produtos.	Propor negócios baseados na segmentação dos clientes.	
Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.	Relacionar o modelo de segmentação com a proposta de valor para a gestão de carteiras.	Valorizar as metas como instrumento que sinaliza o potencial de mercado de praças.
Domínio Produtos do Banco	Atendimento	Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente
Identificar o público alvo de cada produto do Banco.	Adotar a visão cliente como princípio de atuação.	A partir de estratégias de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente incrementar as vendas.
Descrever as vantagens dos produtos do Banco em relação à concorrência ao realizar um atendimento.	Aproveitar o momento do contato com o cliente para prospectar novos negócios.	Sensibilizar os subordinados a retroalimentar as ferramentas de CRM.
Enfatizar as vantagens da Estratégia BOMPRATODOS. (PESSOA FÍSICA)	Atuar de acordo com as regras de padronização do Banco.	
Domínio das Ferramentas do Banco	Gestão de Carteira e Oportunidade de Negócios	
Adotar as providências cabíveis em caso de inadimplência	Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas.	Utilizar a ferramenta Painel PJ para planejamento de vendas (Visão Carteira) e para o atendimento (Visão Cliente). (PESSOA JURÍDICA)
Planejar a gestão da carteira de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma do Banco.	Potencializar o atendimento como uma oportunidade negocial.	
Avaliar a carteira/ Grupo de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma do Banco.	Planejar ações para solução de problemas na gestão da carteira.	Sensibilizar a equipe para o uso do PDCA na gestão da carteira.
Planejar a gestão da carteira baseada nas campanhas disponibilizadas na Central de Negócios.	Identificar por meio da “Central de Negócios” novas oportunidades de negócios em diferentes produtos.	Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira/ grupos em bases diárias, semanais e mensais.
Treinar os funcionários na utilização da Plataforma BANCO.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma foi gerada a versão 2 do instrumento de transferência de treinamento, contendo esses 31 itens que resultaram da validação semântica e foi proposta a realização de consulta aos profissionais de TD&E da empresa pesquisada para verificar a viabilidade de excluir ou fundir algum item. A seguir serão descritos os procedimentos realizados na Validação por juízes.

Com a versão 2 do instrumento, contendo 31 itens, separados por categorias de conteúdo, foi realizada entrevista coletiva de validação com grupo de sete juízes-especialistas pertencentes à organização estudada. O grupo era composto por três conteudistas dos referidos cursos, dois professores e dois colaboradores da equipe de avaliação de treinamento. Além de verificar a clareza e a adequação dos itens à linguagem da organização, esses examinadores julgaram a relevância e a pertinência dos desempenhos. Os juízes também contribuíram, com a avaliação da mensagem inicial e das instruções de preenchimento das escalas.

Essa etapa foi realizada em uma sala nas dependências da diretoria de gestão de pessoas do Banco XYZ, com as cadeiras dispostas em “U”, permitindo que todos interagissem. Foi distribuído para cada participante os itens que seriam validados, que compunham a escala de transferência de treinamento, separados por categorias, com espaço ao lado de cada item para comentários. Além disso, visando contextualizar o conjunto de itens de transferência de treinamento foi entregue aos juízes a versão final do instrumento completo, contendo todos os itens de avaliação de impacto em amplitude, suporte (material e organizacional) e características da clientela, adaptados de Abbad (1999) e descritos mais adiante.

Durante essa reunião, foi solicitado que os participantes lessem os itens e propusessem alterações, no entanto eles pediram para que fosse realizada uma conversa em grupo, e a pesquisadora lesse cada um dos itens para que eles pudessem debater em grupo

a pertinência de cada um, bem como a sua adequação à cada categoria e todas as decisões foram adotadas após todos os participantes concordarem com as sugestões propostas, sendo debatido e argumentado até que todos concordassem. A reunião foi gravada com o consentimento dos participantes. Como resultado dessa validação o instrumento final ficou com 20 itens de avaliação da contribuição do treinamento para melhoria do desempenho do egresso em competências específicas expressas no trabalho, uma questão aberta sobre outros resultados oriundos do treinamento e um item perguntando a porcentagem de zero a cem de contribuição do treinamento para a aplicação das referidas competências no ambiente de trabalho.

Após essa validação é interessante observar que o item 10 foi classificado pelos juízes como item comum aos dois cursos, e esse item havia sido classificado pela pesquisadora como um item referente apenas ao curso GECAN PF. No entanto, os especialistas do banco explicaram que tratava-se de uma estratégia utilizada por todos os empregados, embora os gerentes do nicho pessoa física devido as características do seu público alvo acabassem adotando uma atuação mais orientada a esta estratégia. Na versão final o conjunto de itens foi semelhante para os dois cursos, exceto um item diferiu, pois foi específico para cada curso. A redação do item para cada curso foi: “utilizar o Painel PJ para planejar o atendimento” para o curso GECAN PJ e para o curso GECAN PF a ferramenta utilizada era a Plataforma do Banco ao invés do Painel PJ, diferindo apenas isso na redação do item.

Como resultado dessa fase, chegou-se ao total de 20 itens de avaliação de transferência de treinamento estritamente relacionados ao conteúdo dos Cursos Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais para pessoas físicas e jurídicas (Escala de Impacto do Treinamento no Desempenho Específico) que constituiu o Bloco A da versão final do Questionário (Anexos J e K).

A seguir são descritos os procedimentos para adaptação das escalas.

4.6. Etapa 2: Adaptação das escalas de Suporte, Clientela e Impacto

A adaptação do instrumento de impacto do treinamento no trabalho constituiu-se da inserção de itens de escalas previamente validadas em outros estudos realizados em contextos similares ao da organização estudada: bancos de grande porte com abrangência nacional e em outras organizações.

O instrumento chamado Bloco A “Necessidade de Utilização do Treinamento” do questionário foi desenvolvido em estudos anteriores por pesquisadores da Divisão de Avaliação em Gestão de Pessoas da organização estudada. E tinham como objetivo identificar os motivos que levaram o funcionário a participar do treinamento, se as suas demandas foram atendidas e se utiliza essas novas competências no trabalho e se não, qual o motivo que impede. Em síntese essa escala buscava realizar um diagnóstico preliminar do grau de aquisição de competências e de sua utilização no trabalho.

Para o presente estudo foi considerado como características da clientela, juntamente com os dados demográficos e funcionais que está contido no Bloco F a ser abordado mais adiante.

No Bloco A as respostas eram tabuladas por meio de uma escala tipo Likert de 10 pontos, de concordância, onde o 1 significava “Discordo totalmente” e o 10 “Concordo totalmente”. No quarto item, sobre a utilização no ambiente de trabalho das competências adquiridas no treinamento, , quando o indivíduo afirmava não utilizar os conteúdos aprendidos no trabalho (pontuação de 1 a 4) era disponibilizado um espaço para relatar os motivos.

O Bloco B “Impacto do Treinamento no Desempenho Específico” foi desenvolvida no presente estudo, e seu desenvolvimento foi relatado em detalhes na descrição da Etapa 1 do presente estudo. Trata-se do instrumento de impacto em profundidade.

O Bloco C “Impacto do Treinamento no Desempenho Geral” do questionário é uma adaptação do instrumento-padrão desenvolvido pela equipe de avaliação da organização estudada e tem por objetivo medir o impacto, em amplitude ou largura, dos treinamentos ofertados pela empresa, com base no modelo de gestão de desempenho utilizado pelo Banco XYZ. Ou seja, busca medir os efeitos positivos do treinamento sobre o desempenho geral do egresso no ambiente de trabalho. Esse instrumento avalia o impacto em amplitude.

Este bloco é composto por 7 itens, que medem a contribuição do Curso para melhoria de desempenhos vinculados às perspectivas contidas no modelo de Gestão do Desempenho Profissional da organização estudada, tais como: alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes, gerar resultados, contribuir para melhoria dos processos internos, do clima de trabalho e para as ações socialmente responsáveis. Esses objetivos de desempenho são derivados do *Balanced Scorecard* do banco, que possui indicadores específicos para cada perspectiva. Utilizou-se uma escala de respostas do tipo Likert de 10 pontos, ancorada em sua extremidade por 1, representando “nenhuma contribuição” e 10, contribuição foi “muito grande”.

O Bloco D “Resultados Inesperados” também foi desenvolvido em estudos anteriores por pesquisadores da Divisão de Avaliação em Gestão de Pessoas da organização estudada não foram analisados nesta pesquisa.

O Bloco E “Apoio Dado à Aplicação do Treinamento” do questionário, foi chamado na presente pesquisa de Suporte à Transferência e consistiu em uma adaptação da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento - EST, construído e validado por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001) voltado para a avaliação do apoio recebido pelo egresso (do chefe, de colegas e da organização), pela disponibilização de suporte necessário e pelas consequências da aplicação das novas competências no trabalho.

A escala original foi elaborada com base, principalmente, nos trabalhos de Peters e O'Connor (1980), Broad (1982), Lima, Borges-Andrade e Vieira (1989), Paula (1992), Roullier e Goldstein (1993), Abbad-OC, Lima e Veiga (1996) e Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1997). Na escala original Suporte à Transferência é considerado um construto bidimensional e é medido por meio de dois fatores: Suporte Psicossocial (ou Suporte Gerencial e Social) à Transferência e Suporte Material à Transferência (Abbad et al, 2012).

O primeiro fator avalia o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho. Esse fator é composto por dois conjuntos de itens: fatores situacionais de apoio e consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho.

Os itens do conjunto de “fatores situacionais” estão ligados a oportunidades e ao apoio da chefia imediata à aplicação das novas competências no trabalho. Entre os itens referentes a consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho, estão reações (favoráveis ou desfavoráveis) de colegas e superiores hierárquicos às tentativas do egresso de aplicar, no trabalho, as habilidades aprendidas em treinamentos, como: elogios, manifestações verbais de encorajamento, indiferença e/ou descaso, entre outras.

O fator Suporte Material à Transferência avalia a qualidade, a quantidade e a disponibilidade de recursos materiais e financeiros, bem como a qualidade e adequação do ambiente físico do local de trabalho à transferência de treinamento.

A EST foi validada semanticamente e estatisticamente no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), órgão do Tribunal de Contas da União em pesquisa realizada por Abbad (1999). Dessa forma serão descritos o processo de validação da escala que foi explicado por Abbad et al. (2012, p. 244). A validação estatística da escala procedeu-se em duas etapas. Na primeira compreendeu uma amostra de 1205 participantes e na segunda todos

os egressos de treinamentos realizados pelo ISC. O questionário de Suporte à Transferência foi aplicado nas mesmas pessoas em dois momentos: duas semanas e três meses após o término dos treinamentos nos quais os egressos haviam participado. Foi analisada a estrutura empírica das escalas nas duas amostras em separado para testar a estabilidade da solução fatorial.

Foram feitas análises estatísticas descritivas e de cunho exploratório, conforme recomendação de Tabachnick e Fidell (1996; 2007) para verificar a confiabilidade e qualidade dos dados, a análise dos dados omissos, distribuições de frequência, ocorrência de casos extremos e de relacionamento entre as variáveis, para identificar multicolinearidade e singularidade, e testar pressupostos estatísticos exigidos pelas análises fatoriais nas duas amostras.

As análises dos componentes principais e fatoriais, tanto na primeira amostra quanto na segunda, indicaram uma estrutura empírica composta por quatro fatores, na primeira que explicava 49,94% da variância total das respostas, e que explicava 58,55% na segunda. No entanto, após análise do *scree plot*, o critério de Harman, sugerido por Pasquali (1998) e a avaliação semântica do terceiro e quarto componentes, concluiu-se que a escala continha apenas duas dimensões interpretáveis e conceitualmente consistentes. Dessa forma, analisou-se os dados novamente pelo método dos eixos principais (PAF; rotação oblíqua do tipo *direct oblimin*), forçando-se a solução em dois fatores. As cargas fatoriais dos itens das escalas variaram entre 0,46 a 0,86.

A escala utilizada pelo Banco XYZ divide-se em três subescalas: fatores situacionais (4 itens), suporte material (3itens) e consequências do uso da aprendizagem (3 itens), totalizando 11 itens, sendo a versão original composta de 16 itens com boas cargas fatoriais. Logo já se observa que a versão utilizada pela organização é uma versão reduzida da escala original.

A primeira seção do questionário utilizado pela organização é intitulada “Fatores situacionais” e é composto por três itens de Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento – EST. A segunda é chamada “Suporte Material” e é composta por dois itens de Suporte Material à Transferência – EST e um item de Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento - EST. A última é chamada “Consequências do uso da aprendizagem” que é composta de três itens derivados da escala de Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento – EST, conforme ilustrado na Tabela 10.

Tabela 10. Origem dos itens da escala de Suporte à Transferência utilizada pelo Banco XYZ

Escala de Suporte à Transferência – EST (Abbad,1999; Abbad e Sallorenzo, 2001).	Escala reduzidas (Meneses, 2007; Brandão, 2009; Pereira, 2009; Santos Junior, 2012)
Subescalas:	
Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento (11 itens com cargas fatoriais acima de 0,40)	Fatores Situacionais (nome dado pela organização) - 3 itens adaptados da subescala “Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento – EST”
	Consequências do Uso da Aprendizagem (nome dado pela organização) - 3 itens adaptados da subescala “Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento – EST”
Suporte Material à Transferência (5 itens com cargas fatoriais acima de 0,40)	Suporte Material - 2 itens adaptados da escala “Suporte Material à Transferência – EST” - 1 item adaptados da subescala “Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento – EST”

Fonte: Elaborado pela autora.

Os onze itens utilizados na escala adotada pela organização estudada tiveram pequenas alterações em sua redação, e são os itens 1,7,11,17,9,21,14,15 e 10 na escala original (Abbad et. al. 2012, p.250). A escala utilizada na presente pesquisa está anexa no apêndice deste trabalho (Anexos J, K, L e M), no Bloco E do instrumento final. A escala

adaptada usa uma escala tipo Likert de 10 pontos e não de 5 pontos como na pesquisa original.

O instrumento aplicado foi composto por 10 itens, dispostos em uma escala de resposta do tipo Likert com 10 pontos, ancorada em suas extremidades, sendo que 1, correspondeu a “discordo totalmente” e 10, “concordo totalmente”. A decisão de adaptar esse instrumento ao contexto da presente pesquisa deveu-se à sua comprovada eficácia em medir suporte psicossocial e suporte material, variáveis preditivas de transferência de treinamento contempladas no modelo desta pesquisa. Essas escalas tinham boas evidências de validade no contexto da mesma organização estudada no presente trabalho (Meneses, 2007; Brandão, 2009; Pereira, 2009; Santos Junior, 2012) e em outras empresas.

O instrumento Bloco F “Dados do Funcionário Treinado” do questionário solicita informações dos respondentes acerca do seu gênero, grau de escolaridade, área de formação, unidade organizacional de lotação e experiência na função, constituindo-se nas Características da Clientela (dados demográficos e funcionais).

Foram adaptados também questionários para a heteroavaliação, que foi respondida posteriormente pelos superiores hierárquicos. Esse instrumento foi composto pelos blocos B e C do instrumento de autoavaliação, com adaptações na redação, modificando os itens para avaliar se os chefes observavam aqueles comportamentos em seus subordinados. E pelo bloco C que era composto de levantamento de características da clientela, como gênero, idade, lotação, tempo no cargo e escolaridade.

4.7. Etapa 3: Busca de Evidência de Validade estatística das Escalas para cada um dos cursos GECAN PF e GECAN PJ

A Etapa 3 do estudo constitui-se da busca de validade estatística das escalas utilizadas para cada um dos cursos GECAN PF e GECAN PJ: a) Escala de Imoacto do Treinamento no Trabalho em profundidade; b) Escala de Impacto do Treinamento no

Trabalho em amplitude; e c) Escala de Suporte à Transferência. Para tanto o questionário completo contendo todas as escalas foi aplicado por meio da intranet do banco para os egressos das duas amostras dos cursos GECAN PF e GECAN PJ e também para os seus chefes. Os procedimentos de coleta e análises de dados, bem como resultados e discussão serão apresentados nas respectivas seções fazendo referência a Etapa 3 do estudo.

4.8. Etapa 4: Teste das relações entre as variáveis Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade e em amplitude

O objetivo da Etapa 4 do estudo consistiu na identificação das relações entre as variáveis antecedentes (Suporte, Necessidades e utilização do treinamento) e a variável critério referente ao Impacto do Treinamento no Trabalho medida em profundidade. E numa segunda etapa na identificação das relações entre as variáveis antecedentes (Suporte, Necessidades e utilização do treinamento) e a variável critério referente ao Impacto do Treinamento medida em amplitude.

As variáveis antecedentes e critério que compuseram os modelos de análise foram obtidas por meio das médias das respostas dos participantes aos itens que compuseram cada fator identificado nos estudos anteriores.

Nos modelos investigados, as variáveis antecedentes estudadas foram as Características da Clientela e Suporte à Transferência. Para características da Clientela foram atribuídos os seguintes escores: em gênero “1” para Masculino e “2” para Feminino; Idade “1” para Entre 18 e 14 anos; “2” para de 25 a 30 anos; “3” para Entre 31 e 39 anos; “4” para 40 a 49 anos; e “5” para 50 anos ou mais. Nível de Escolaridade “1” para Ensino Fundamental; “2” Ensino Médio; “3” Graduação e “4” Pós-Graduação. Para Local de Trabalho “1” Unidade de Negócios (Agências); “2” Unidade de Apoio a Negócios e Gestão; “3” Unidade Tática e “4” Outra. Para Experiência na Função “1” para Menos de 1

ano; “2” Entre 1 a 3 anos; “3” Entre 4 a 6 anos; “4” Entre 7 a 9 anos; e “5” para 10 anos ou mais.

Ainda nas Características da Clientela estavam contidos itens referentes à percepção de necessidade e utilidade do treinamento, no qual o Item “A-01” referia-se ao “Motivo pelo qual escolheu fazer o treinamento e os escores para as respostas eram “1” Necessidade do serviço; “2” Indicação de superior hierárquico; “3” Indicação no Plano de Desenvolvimento de Competências – GDP; “4” Curso priorizado no Acordo de Trabalho; “5” Ascensão Profissional; e “6” Outros. Os itens restantes (A-02, A-03 e A-04) foram tabulados por uma escala do Tipo Likert de 1 a 10, sendo considerados a média obtida pela soma das respostas dos participantes.

A variável Suporte à Transferência (SupTransf) foi composta pela média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens das escalas de suporte (chamada pela organização de Apoio dado à Aplicação do Treinamento) que se agruparam em apenas um fator sendo chamado de Suporte à Transferência.

As variáveis critério investigadas foram a auto avaliação e heteroavaliação (média aritmética das respostas dos egressos e dos chefes) às escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude (Impact) e de Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade (TransfT).

Em função do Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude e em profundidade estarem representados por quatro arquivos de dados distintos, as análises foram realizadas em quatro conjuntos separados (Modelos A, B, C e D).

Nos modelos A e B foi realizada regressão múltipla padrão, sendo a variável critério a autoavaliação de Impacto do treinamento no trabalho em amplitude, no Modelo A para a amostra do curso GECAN PF, e no Modelo B para a amostra do curso GECAN PJ. Em seguida foi realizada a correlação bivariada entre auto e heteroavaliação de

Impacto do treinamento no trabalho em amplitude com a amostra do curso GECAN PF e com a amostra do curso GECAN PJ.

A Figura 8 ilustra os Modelos A e B, apresentando a descrição das variáveis antecedentes e a variável critério, que diferem apenas na amostra a qual foi aplicado os questionários, sendo o Modelo A para o curso GECAN PF e o Modelo B para o curso GECAN PJ.

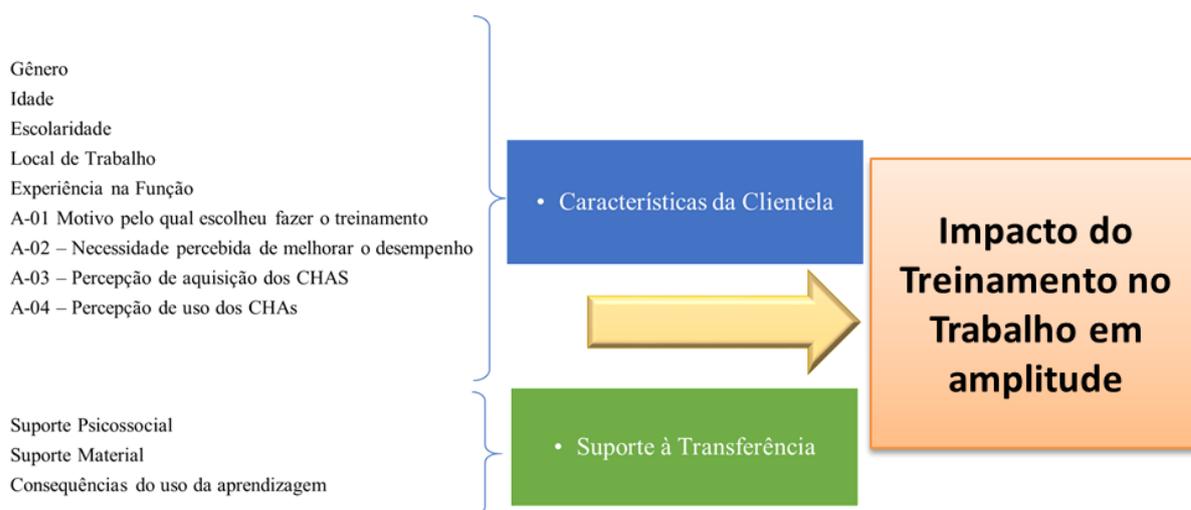


Figura 8. Modelos A e B - autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude

Para verificar o Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade também foram separados dois conjuntos de dados distintos (Modelos C e D).

Nos modelos C e D foi realizada regressão múltipla padrão, sendo a variável critério a Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade no Modelo C para a amostra do curso GECAN PF e no modelo D para a amostra do curso GECAN PJ. Em seguida foi realizada a correlação bivariada entre auto e heteroavaliação de Impacto em profundidade com a amostra do curso GECAN PF e com a amostra do curso GECAN PJ.

A Figura 9 ilustra o modelo de investigação C e D, demonstrando as variáveis antecedentes investigadas e a variável critério, que é a resposta dos treinandos à escala de

Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade. O Modelo C refere-se a amostra do curso GECAN PF e o modelo D refere-se a amostra do curso GECAN PJ.

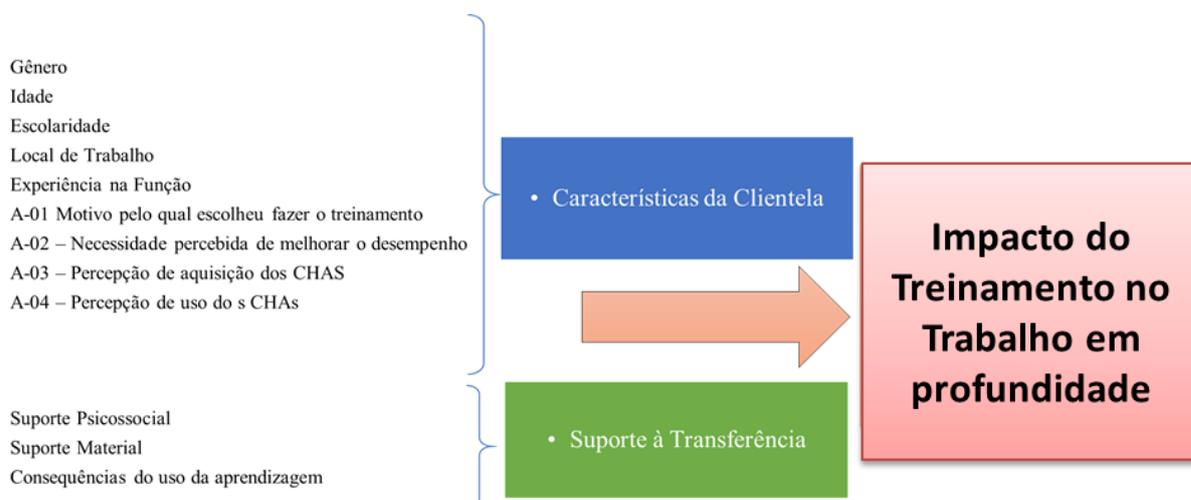


Figura 9. Modelos C e D - autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade

Após isso, no intuito de atender os objetivos propostos na Etapa 4, testar as relações entre as variáveis, as médias das respostas dos participantes às escalas foram transformadas em variáveis e submetidas a análises de regressão múltipla padrão. As análises foram realizadas com o intuito de compreender o relacionamento existente entre as variáveis antecedentes e a variável critério, verificando o grau de predição das mesmas.

Para essa etapa antes foram realizadas análises exploratórias nos arquivos de dados, para identificar casos omissos, extremos univariados, extremos multivariados, normalidade, multicolinearidade, singularidade e linearidade. Os critérios usados nas análises exploratórias para as regressões múltiplas foram similares aos utilizados nas análises fatoriais exploratórias, baseados nas orientações de Pasquali (2006), Tabachnick e Fidell (2007) e Hair et. Al. (2005).

Os dados omissos foram tratados pelo método *pairwise*, que desconsidera o sujeito para a variável na qual ele não possui dados, mas volta a considerá-lo para as variáveis

respondidas, uma vez que nenhuma variável apresentou mais do que 5% dos casos omissos.

Quanto ao tratamento dos casos extremos ou *outliers*, Tabachnick e Fidell (2007) sugerem duas possibilidades ao realizar uma análise de regressão múltipla: (a) retirar os *outliers* previamente ou (b) realizar a regressão múltipla e analisar a presença de *outliers* influencias na solução, tendo em vista que existem *outliers* que não influenciam o resultado da análise, e nessas situações, a exclusão prévia poderia retirar casos desnecessariamente. Optou-se pela segunda forma de identificação de *outliers*, em atenção ao alerta de Hair et al. (2005) para a necessidade de tornar o conjunto de dados mais representativo da população, para garantir validade e generalização. Foi então realizada a análise de resíduos e da distância *mahalanobis* ($p < 0,001$) para identificar casos atípicos multivariados.

Após a retirada dos casos extremos uni e multivariados, os arquivos de dados dos modelos permaneceram com quantidades de casos adequada aos critérios de Tabachnick e Fidell (2007) sobre o tamanho mínimo de amostras para a técnica estatística aqui empregada: maior ou igual a 50 casos mais oito vezes o número de variáveis antecedentes ($N = 50 + 8m$) para testar preditores individuais.

Segundo Tabachnick e Fidell (2007), a verificação da normalidade é extremamente importante ao se trabalhar com análises multivariadas. A normalidade foi então verificada por meio de índices estatísticos e métodos gráficos (frequências com histogramas e curva normal), além de valores de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*). As autoras sugerem que variáveis com assimetria e curtose devem ser transformadas, visando à aproximação de uma distribuição normal. Contudo elas alertam que essas transformações dificultam muito a interpretação dos resultados e, mesmo com transformações, não há garantias de que todas as combinações das variáveis serão distribuídas normalmente. Além disso, a

violação da premissa da normalidade não inviabiliza a análise multivariada, apesar de poder enfraquecê-la. Ressalta-se, ainda que algumas pesquisas não notaram diferença nas análises com e sem transformação das variáveis (Tamayo, 2002; Meneses, 2002; Lacerda & Abbad, 2003; Meneses & Abbad, 2003; Zerbini & Abbad, 2005; Carvalho & Abbad, 2006). Ademais, conforme apontam Tabachnick e Fidell (2007), a distribuição amostral das médias tende a ser normal em grandes amostras, mesmo quando não é constatada a normalidade da distribuição dos escores das variáveis de interesse. Ou seja, desvios com relação à curva normal têm menor impacto nas análises estatísticas quando as amostras são grandes, embora a normalidade das distribuições constitua um pressuposto para realização de análises multivariadas. Pasquali (2006) também aponta que em amostras com mais de 200 sujeitos, a violação desse pressuposto tem pouco impacto sobre os resultados de análises estatísticas. Diante disso, optou-se por realizar transformações das variáveis nos casos de índices de assimetria e curtose e comparar os resultados das análises com os dados originais e transformados, para então tomar decisão sobre manter ou não as transformações. O pressuposto de linearidade foi verificado por meio de gráficos de dispersão e correlações bivariadas. As variáveis antecedentes que não apresentaram relação linear com a variável critério foram excluídas do modelo de investigação.

Para analisar a multicolinearidade e a singularidade, verificou-se se haviam correlações superiores a 0,90 e 0,80 tal como sugerido por Tabachnick e Fidell (2007) e por Pasquali (2004). A fim de investigar os preditores do Impacto do treinamento em nível individual de análise (Modelo A) após os testes de pressupostos, optou-se pela regressão múltipla padrão, que incluiu todas as variáveis antecedentes simultaneamente na análise.

Nos capítulos seguintes serão descritos e discutidos os resultados das análises mencionadas.

4.9. Procedimentos de Coleta de Dados

A aplicação do questionário se deu a distância por meio de formulário eletrônico autoexplicativo disponibilizado na intranet da empresa, tendo ocorrido uma única vez. A área de avaliação do Banco enviou convites, via *e-mail* corporativo, aos colaboradores que concluíram o curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais (Pessoa Física e Pessoa Jurídica) em 2012, solicitando que respondessem ao questionário no período compreendido entre 20 a 24 de maio de 2013. Dessa forma, foi respeitado o transcurso mínimo de 120 dias da conclusão do treinamento.

Como o instrumento final possuía 51 itens, seriam necessários pelo menos 510 casos, 10 casos por item, para proceder as análises estatísticas, como validação em subamostras e ainda a regressão, conforme orienta Pasquali (2004). Sendo o número de questionários recebidos bem superior ao mínimo necessário.

A Etapa 1 buscou desenvolver e validar medidas dos efeitos do curso de Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais PF e PJ no desempenho dos seus egressos.

Considerando a escolha do Modelo IMPACT de Abbad (1999), como modelo teórico de pesquisa, foi necessária a utilização de instrumentos capazes de mensurar os efeitos do treinamento no nível de avaliação denominado por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) como comportamento no cargo, utilizando medidas de impacto do treinamento em profundidade e em amplitude; e que também fossem viáveis para obtenção de medidas relacionadas a fenômenos ambientais previstos, capazes de interferir em tais efeitos.

Durante a construção e a adaptação do questionário, foram observadas as recomendações de Abbad *et al.* (2012), Pasquali *et al.* (2010) e Abbad *et al.* (2006). A Etapa 2 da presente pesquisa teve como objetivo adaptar escalas de necessidade de utilização do treinamento, impacto em amplitude, resultados inesperados do treinamento e suporte à transferência de

treinamento. A seguir, é apresentada uma descrição dos blocos que compuseram o instrumento aplicado.

A Tabela 11 resume os blocos de itens do questionário aplicado e seus propósitos. A versão final enviada aos egressos dos cursos GECAN PF e GECAN PJ está disponível nos Anexos J e K e aos chefes dos referidos cursos está disponível nos Anexos L e M.

Tabela 11. Síntese dos Instrumentos de Coleta de Dados

Aprendizagem		
Instrumentos:	Propósito:	n°. de itens:
Bloco A - “Utilização do Treinamento”	Mensurar a percepção do egresso acerca do grau de Aquisição (medida de aprendizagem) e de Utilização dos novos CHAs no trabalho e/ou Razões para não-utilização.	5
Características da Clientela		
Instrumentos:	Propósito:	n°. de itens:
Mensagem Inicial do Questionário de Avaliação do Treinamento.	Apresentar a finalidade do questionário e sensibilizar o respondente a participar da pesquisa. Coletar dados funcionais de identificação, tais como: matrícula funcional (opcional), cargo atual, UF da unidade organizacional de lotação do egresso	3
Bloco F - "Dados do Funcionário Treinado"	Levantar dados sociodemográficos e funcionais do egresso, tais como: gênero, escolaridade, formação acadêmica, tempo de experiência na função, local de trabalho e idade.	6
Suporte à Transferência		
Instrumentos:	Propósito:	n°. de itens:
Bloco E – “Apoio dado à aplicação do treinamento”	Mensurar a percepção do egresso acerca do grau de concordância sobre o Suporte à Transferência de Treinamento (Fatores Situacionais, Suporte Material e Consequência ao Uso do Aprendido no Treinamento/Clima para Transferência)	10
Transferência de Treinamento (profundidade) e Impacto do Treinamento no Trabalho (amplitude)		
Bloco B - “Impacto do Treinamento no Desempenho Específico”	Medir a percepção do egresso acerca do quanto a participação do egresso no Curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais contribuiu para a melhoria do seu desempenho no trabalho.	20
Bloco C – “Impacto do Treinamento no Desempenho Geral”	Medir a percepção do egresso acerca do quanto o Curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais contribuiu para o seu desempenho geral, de acordo com as perspectivas da Gestão de Desempenho Profissional do Banco.	7
Total Geral de Itens dos Blocos de Questionários de Avaliação do Treinamento:		51

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida são detalhados os procedimentos de análise dos dados coletados.

4.9.1. Procedimentos de Análises de Dados

As respostas das quatro amostras, egressos e chefes dos cursos GECAN pessoa física e pessoa jurídica, ao instrumento completo foram pareadas pela organização, de forma que cada resposta dos heteroavaliadores referia-se a um subordinado seu que também respondeu ao questionário. Para a execução das análises estatísticas utilizou-se o Programa Estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20.0.

Em um primeiro momento, os dados foram submetidos a análises exploratórias, com a finalidade de verificar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos dados omissos, a identificação de casos extremos, a distribuição das variáveis, assim como os pressupostos para a realização das análises posteriores.

Antes de serem efetuadas as análises estatísticas, realizou-se o cálculo do escore Z e da distância *Mahalanobis* para a identificação de casos extremos univariados e multivariados, respectivamente. Os casos extremos univariados foram tratados deletando-se a resposta do participante ao item, transformando-o em dado omissos. Os casos extremos multivariados detectados foram excluídos. As análises foram realizadas com e sem a presença dos casos extremos uni e multivariados para todas as amostras (auto e heteroavaliações do curso GECAN PF e do curso GECAN PJ). Não houveram diferenças significativas, por isso optou-se por manter os casos extremos uni e multivariados nas análises.

Após essa avaliação preliminar foram conduzidas análises descritivas a fim de obter medidas de tendência central, de dispersão e distribuições de frequências das respostas dos participantes e seus chefes aos questionários.

Em seguida, procedeu-se à análise fatorial, com a finalidade de identificar evidências de validade do instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho (em profundidade) e revalidar os instrumentos de Suporte, Necessidades de Treinamento,

Características da Clientela e Impacto em Amplitude. Empregou-se em primeiro lugar o método de análise dos componentes principais (PC) para estimar o número de fatores e verificar a multicolinearidade e fatorabilidade da matriz de correlações.

Pela inspeção das matrizes de correlações, seguindo as orientações de Clark e Watson (1995) e Pasquali (1998), observou-se que as matrizes eram fatoráveis, pois possuíam mais do que 50% das correlações superiores a 0,30 e valores dos determinantes das matrizes eram baixos, mas todos eles diferentes de zero. Em seguida, utilizou-se o método de fatoração dos eixos principais (PAF) com rotação promax, supressão de itens apresentando cargas fatoriais inferiores a 0,40. Análises de consistência interna (*Alpha* de Cronbach) dos itens das escalas também foram realizadas.

Utilizou-se também os seguintes critérios para determinação fatorial da matriz: análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) próximos de 1, teste de esfericidade de Barlett – IAC, com $p < 0,0001$, valores próprios > 1 , porcentagem da variância explicada, análise do *Scree plot*, determinação de cargas e escores fatoriais ($> 0,30$, determina a validade do instrumento), análise de correlação dos fatores (carga maior que $\pm 0,30$, determina a validade do instrumento), análise da consistência interna (*Alpha* de Cronbach) e interpretabilidade das soluções encontradas.

Esses mesmos procedimentos foram realizados em subamostras aleatória de cada uma das amostras, participantes do curso GECAN PF e GECAN PJ, respeitando o critério de pelo menos 10 respondentes para cada item, a fim de comparar os resultados, e verificar as altas variâncias explicadas deviam-se ao tamanho da amostra.

No processo de identificação e análise dos fatores tomou-se o cuidado de observar se cada fator apresentava um significado inserido nos referenciais teóricos que sustentam a pesquisa. Dessa forma os fatores precisam ser verificados nos termos de sua estabilidade, interpretação e produção de um escore útil para uso em futuras pesquisas. Por fim, para

investigar o relacionamento entre as variáveis partir das estruturas empíricas das escalas (médias fatoriais dos itens) foram realizados procedimentos de regressão múltipla padrão a fim de analisar o relacionamento entre elas, além de identificar as variáveis com melhor poder preditivo de impacto do treinamento no trabalho (em amplitude e profundidade). Foram propostos quatro modelos de investigação (A, B, C e D). Nos modelos A e B a variável critério é Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude). Nos modelos C e D a variável critério é Impacto em profundidade. Em ambos os modelos as variáveis preditoras são características da clientela (dados demográficos e funcionais) e suporte à aprendizagem.

As variáveis antecedentes estudadas foram rotuladas para facilitar a exposição dos resultados nas tabelas. Sendo assim para características da Clientela foram as seguintes siglas: Gênero (sexo); Faixa Etária (Idade); Grau de Instrução (Esco); Local de Trabalho (Ltrab); Tempo de experiência na função (Expf).

Ainda nas Características da Clientela estavam contidos itens referentes à percepção de necessidade e utilidade do treinamento, no qual “A-01” refere-se ao “Motivo pelo qual escolheu fazer o treinamento. “A-02” refere-se ao item “Participei desse treinamento pois tinha necessidade de melhorar meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados neste curso”; “A-03” refere-se ao item “Adquiri durante o treinamento as competências abordadas no treinamento”; “A-04” refere-se ao item “Utilizo no meu trabalho os conteúdos aprendidos no curso.

Ademais, para Suporte à Transferência foi utilizada a sigla SupTransf; Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude (Impact) e Impacto do Treinamento em profundidade (TransfT).

A seguir são descritos os resultados e discussões das análises realizadas.

5. Resultados

Este capítulo está estruturado em três seções. Na primeira é realizada a descrição dos resultados encontrados na validação da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho (em profundidade), abrangendo os resultados das análises exploratórias e fatoriais das respostas dos egressos dos cursos GECAN PF e PJ e seus chefes.

No segundo momento trata-se da revalidação da Escala de Impacto em Amplitude e das escalas de suporte à transferência e necessidades de treinamento, onde são analisadas as respostas dos egressos dos cursos GECAN PF e PJ e são descritos os resultados das análises exploratórias e fatoriais. E por último busca identificar e discutir o poder preditivo de variáveis relacionadas à Impacto em profundidade e em amplitude, por meio dos modelos empíricos propostos (Modelos A, B, C e D) e calcular as correlações entre as auto e heteroavaliações do curso GECAN PF e GECAN PJ.

5.1. Validação da Escala de Impacto em Profundidade

Para validar estatisticamente a escala de Impacto do Treinamento no Trabalho medida em profundidade, aplicada nas amostras aos egressos dos dois cursos e nos respectivos seus chefes, foram analisados os casos que responderam a todos os itens do questionário. O instrumento apresenta 20 itens associados a uma escala Likert de 10 pontos na qual 1 (um) corresponde a “Nenhuma Contribuição” e 10 a “Contribuição Muito Grande” do treinamento para a aplicação no trabalho das competências aprendidas pelos egressos nos cursos que realizaram.

Pelas análises dos histogramas com curvas de normalidade, e observando os valores de curtose e assimetria observou-se que as distribuições de frequência das respostas aos itens do questionário não eram normais.

Nota-se que as médias foram relativamente altas e homogêneas, variando entre 7,58 e 8,39 (GECAN PF) e 7,48 e 8,27 (GECAN PJ). O desvio padrão variou entre 1,38 e

1,83 (GECAN PF) e 1,49 e 1,97 (GECAN PJ). Em todos os itens o valor mínimo foi 1 e máximo 10, exceto no item B-09 “Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) e Cadastro”, no qual o valor mínimo foi 2 na amostra do curso GECAN PF. Os resultados detalhados estão no Anexo D.

A maior média obtida foi a do item B-18: “Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios” (média=8,39; 8,27 DP=1,40; 1,49) e as menores médias obtidas foram dos itens B-03: “Adotar o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) na gestão da carteira” (média=7,58; 7,48; DP=1,70) e B-04: “Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas” (média=7,63; 7,58 DP=1,74).

Em relação à concentração de respostas, notou-se que a maior parte das frequências ficou entre as notas 8 e 10 que apresentou valores entre 59% e 80% da amostra GECAN PF e entre 55,1% a 76,7% da amostra GECAN PJ, porém houve uma grande dispersão de respostas nas notas entre 1 e 7 o que pode explicar a diminuição da média e diferentes percepções dos treinados sobre o curso, especialmente nas respostas dos itens: B-02 “Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira (grupo) em bases diárias, semanais e mensais.”; B-03: “Adotar o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) na gestão da carteira”, e B-04 “Conciliar as expectativas e necessidades” que obtiveram valores de 32%, 36% e 32% para a amostra GECAN PF e 35,9%, 40,1% e 35,7% para a amostra GECAN PJ, respectivamente, de resposta com valores entre 5 e 7, indicando que o treinamento contribuiu apenas razoavelmente para aprendizagem destas competências.

Ao final do questionário foram feitas duas perguntas aos participantes: 1) “Quanto o curso contribuiu para você expressar, no trabalho, as competências descritas acima?” e 2) “Antes de realizar o treinamento, você possuía os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências descritas acima?”. O resultado para a segunda questão indicou que da amostra do curso GECAN PF 29,8% responderam

que já possuíam os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências ensinadas no curso e 57,3% não as possuíam e da amostra do curso GECAN PJ 35,3% dos egressos responderam que já possuíam os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências ensinadas no curso e 64,7% não as possuíam. Esse dado pode indicar que uma parte considerável das pessoas treinadas já trabalhava com os conteúdos abordados no curso em ambas as amostras.

Na questão: “Usando como parâmetro os desempenhos esperados descritos anteriormente, acredito que o curso aprimorou a minha atuação em (percentual - de 0 a 100%)”, foi encontrada média de 65,35 e DP = 23,56 para a amostra do curso GECAN PF e média de 63,26 e DP = 23,34 para o curso GECAN PJ. Estas médias relativamente altas parecem indicar que, de forma geral, o treinamento contribuiu para expressão das competências descritas no instrumento de impacto em profundidade. Mas cabe ressaltar que, embora não tenha sido um número expressivo, dois participantes do curso GECAN PF afirmaram não ter obtido aproveitamento e 4 não responderam, e que 1 funcionário do curso GECAN PJ afirmou não ter obtido aproveitamento e 2 não responderam. E em torno de 30% dos respondentes de ambos os cursos (448 funcionários, representando 28,52% do curso GECAN PF e 304 funcionários representando 33,19% do curso GECAN PJ) afirmaram ter tido um aproveitamento de até 50%, que pode ser considerado um aproveitamento baixo do curso.

Cumpramos esclarecer que de maneira geral os cursos obtiveram resultados positivos. Observa-se que as avaliações sobre a contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho no trabalho foram positivas, uma vez que os valores das médias das auto e heteroavaliações dos cursos GECAN PF e PJ foram altas. Todos os itens tiveram alta concentração de respostas nos valores mais altos da escala e a moda foi 8 na maioria dos

itens. Quanto aos desvios-padrão, que variaram entre 1,5 e 1,6 na maioria dos itens, considera-se que foram relativamente baixos, indicando homogeneidade nas respostas.

Foram analisadas também as respostas dos chefes dos egressos dos cursos GECAN PF e GECAN PJ à Escala de Impacto em Profundidade que responderam a todos os itens do questionário. Nota-se que as médias foram relativamente altas e homogêneas, variando entre 7,58 e 8,39 (GECAN PF) e 7,48 e 8,27 (GECAN PJ). No Anexo D estão disponíveis os resultados descritivos.

Ao final do questionário de heteroavaliação foram feitas duas perguntas aos avaliadores: 1) *“Quanto o curso contribuiu para o funcionário expressar, no trabalho, as competências descritas acima?”* e 2) *“Antes de realizar o treinamento, o participante possuía os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências descritas acima?”*; Os resultados mostraram que, para os avaliadores, 463 dos participantes do curso GECAN PF (36,3%) já possuíam os conhecimentos e as habilidades e 811 (63,3%) não as possuíam e, 203 participantes do curso GECAN PJ (28,4%) já possuíam os conhecimentos e as habilidades e 511 (71,6%) não as possuíam, o que corrobora percentualmente as médias obtidas nas autoavaliações.

Quanto à primeira questão, *“A-21-Quanto o curso contribuiu para o funcionário expressar, no trabalho, as competências ensinadas no curso?”*, foi encontrada uma média de 56,4 (DP=26,18) e valor de moda igual a 80 para os participantes do curso GECAN PF e foi encontrada uma média de 56,2 (DP=25,96) e valor de moda igual a 80 para os participantes do curso GECAN PJ, o que indica grande contribuição do curso para a expressão, no trabalho, das competências listadas no instrumento de impacto em profundidade, o que indica grande contribuição do curso para a expressão, no trabalho, das competências listadas no questionário.

Na amostra de respondentes do curso GECAN PF é importante observar que sete participantes afirmaram não terem observado nenhuma contribuição do curso no desempenho dos seus subordinados, e 2 não responderam, correspondendo a 0,53% e 0,15% da amostra. O mesmo ocorreu na amostra do curso GECAN PJ, onde 4 afirmaram não terem observado nenhuma contribuição do curso no desempenho dos seus subordinados e 1 não respondeu, correspondendo a 0,53% e 0,12% da amostra.

A investigação de evidências de validade dos instrumentos foi estabelecida por meio de análises fatoriais e de consistência interna das escalas. Porém, um exame preliminar dos dados fez-se necessário antes que estes fossem submetidos à análise mencionada. Calculou-se o escore z para as duas amostras com o intuito de detectar, segundo os critérios de escores superiores a 3,29 ($p < 0,001$, teste *two-tailed*) casos extremos univariados e por meio do cálculo da distância *Mahalanobis* ($\alpha = 0,001$) os casos extremos multivariados. As análises foram realizadas com e sem a presença dos casos extremos uni e multivariados e como os resultados não apresentaram diferenças substanciais, optou-se por manter tanto os casos univariados quanto os multivariados no arquivo de dados. Assim, as análises apresentadas a seguir referem-se à amostra inicial com os valores extremos.

Inicialmente, com o objetivo de examinar a fatorabilidade dos dados e estimar o número de componentes, os 20 itens da Escala de Transferência de Treinamento foram submetidos à análise dos Componentes Principais (PC), obtendo-se indicadores fatoráveis, como uma medida de adequação amostral *Kayser-Meyer-Oklin* (KMO) igual a 0,979 (GECAN PF-auto) e 0,976 (GECAN PJ-auto); e 0,980 (GECAN PF hetero) e 0,978 (GECAN PJ –hetero) e um índice de 100% das correlações da matriz com valores superiores a 0,30 em todas as amostras. Para a identificação do número de fatores foram

utilizados os seguintes critérios: valor dos *eigenvalues* (maiores ou iguais a um), importância do fator (critério de 3% da variância explicada) e o teste do *scree plot*.

A análise dos componentes principais, com tratamento *listwise* de casos omissos, indicou, de acordo com o critério de *eigenvalues* a existência de um fator para cada uma das quatro amostras.

Na amostra dos egressos do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa física o Fator foi composto por 20 itens que representavam o construto **Realização de Negócios com Foco no Cliente Pessoa Física e Adoção de Rotinas e Procedimentos para Identificação de suas Necessidades (medida em profundidade)** com índice de consistência interna, mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,978 e cargas fatoriais variando de 0,75 a 0,89. Esse fator mede o quanto o treinamento contribuiu para a mudança de comportamento dos egressos, ou seja, para que eles aplicassem no ambiente de trabalho as técnicas de atendimento ao cliente e adotassem as rotinas e procedimentos para mapeamento do perfil do cliente. O fator obteve uma variância explicada de 70,179%.

Na amostra dos egressos do Curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Jurídica o Fator foi composto por 20 itens que representavam o construto **Realização de Negócios com Foco no Cliente Pessoa Jurídica e Adoção de Rotinas e Procedimentos para Identificação de suas Necessidades (medida em profundidade)** com índice de consistência interna, mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,979 e cargas fatoriais variando de 0,61 a 0,86. Esse fator mede o quanto o treinamento contribuiu para a mudança de comportamento dos egressos, ou seja, para que eles aplicassem no ambiente de trabalho as técnicas de atendimento ao cliente e adotassem as rotinas e procedimentos para mapeamento do perfil do cliente “pessoa jurídica”. O fator obteve uma variância explicada de 70,387%.

Na amostra dos chefes do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa física o Fator foi composto por 20 itens que representavam o construto **Realização de Negócios com Foco no Cliente Pessoa Física e Adoção de Rotinas e Procedimentos para Identificação de suas Necessidades (medida em profundidade)** com índice de consistência interna mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,984 e cargas fatoriais variando de 0,83 a 0,93. Esse fator mede o quanto os chefes percebem que treinamento contribuiu para a mudança de comportamento dos seus subordinados (egressos do treinamento) para que eles aplicassem no ambiente de trabalho as técnicas de atendimento ao cliente e adotassem as rotinas e procedimentos para mapeamento do perfil do cliente. O fator obteve uma variância explicada de 76,161%.

Na amostra dos chefes do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Jurídica o Fator foi composto por 20 itens que representavam o construto **Realização de Negócios com Foco no Cliente Pessoa Jurídica e Adoção de Rotinas e Procedimentos para Identificação de suas Necessidades (Impacto em profundidade)** com índice de consistência interna, mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,984 e cargas fatoriais variando de 0,77 a 0,91. Esse fator mede o quanto os chefes percebem que treinamento contribuiu para a mudança de comportamento dos seus subordinados (egressos do treinamento) para que eles aplicassem no ambiente de trabalho as técnicas de atendimento ao cliente e adotassem as rotinas e procedimentos para mapeamento do perfil do cliente “pessoa jurídica”. O fator obteve uma variância explicada de 76,625%.

Por tratar-se de uma amostra muito grande, e para aumentar a confiabilidade dos dados, as análises foram realizadas em subamostras contendo 240 egressos e 208 chefes do curso GECAN PF e 244 egressos e 217 chefes do curso GECAN PJ, selecionados de maneira aleatória, e de forma a respeitar um número mínimo de 10 casos para cada variável. Pela análise dos componentes principais, com tratamento *listwise* de casos

omissos e adotando o critério de *eigenvalues* foram encontrados resultados semelhantes, com uma estrutura empírica unifatorial, que explicaria 68,741% (GECAN PF auto) e 76,639 (GECAN PF hetero); 68,771 (GECAN PJ auto) e 77,953 (GECAN PJ hetero) da variância do instrumento. Os índices de consistência interna encontrados, Alphas de Cronbach, foram de 0,973 (GECAN PF-hetero) e 0,963(GECAN PF-auto); 0,970 (GECAN PJ hetero) e 0,963 (GECAN PJ auto).

Após a extração dos fatores, foram produzidos escores fatoriais pela média dos valores das variáveis que pertencem ao fator, para que os mesmos pudessem ser utilizados nas análises dos demais estudos da pesquisa.

Na Tabela 12 são demonstrados os resultados das análises fatoriais para as escalas de impacto em profundidade para os dois cursos e duas fontes de avaliação. Os resultados mostram as cargas fatoriais e as comunalidades das variáveis que compõem as escalas.

Tabela 12. Estrutura Empírica do Fator das Escalas de Impacto em Profundidade

Itens	Descrição	Autoavaliações				Heteroavaliações			
		GECAN PF		GECAN PJ		GECAN PF		GECAN PJ	
		H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga
1	Realizar atendimento com foco no cliente, identificando soluções e produtos adequados às suas necessidades.	0,65	0,81	0,66	0,81	0,76	0,87	0,77	0,88
2	Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira/grupo em bases diárias, semanais e mensais	0,64	0,80	0,65	0,81	0,71	0,84	0,74	0,86
3	Adotar o PDCA (<i>Plan, Do, Check, Action</i>) na gestão da carteira	0,62	0,79	0,62	0,79	0,69	0,83	0,69	0,83
4	Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas	0,68	0,82	0,62	0,79	0,77	0,88	0,79	0,89
5	Adotar a visão cliente como princípio de atuação	0,65	0,81	0,63	0,79	0,74	0,86	0,77	0,88
6	Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções	0,75	0,87	0,74	0,86	0,79	0,89	0,77	0,88
7	Prestar consultoria financeira ao cliente com base na estratégia BOMPRATODOS	0,73	0,85	0,71	0,85	0,76	0,87	0,79	0,89
8	Avaliar a carteira/grupo de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma BANCO	0,76	0,87	0,74	0,86	0,78	0,88	0,72	0,85

Tabela 12. Continuação

Itens	Descrição	Autoavaliações				Heteroavaliações			
		GECAN PF		GECAN PJ		GECAN PF		GECAN PJ	
		H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga
9	Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) e cadastro	0,66	0,81	0,69	0,83	0,71	0,84	0,74	0,86
10	Apontar os benefícios dos produtos do Banco ao realizar um atendimento	0,73	0,86	0,77	0,88	0,79	0,89	0,77	0,88
11	Conduzir o atendimento de forma a permitir que o cliente expresse suas necessidades	0,74	0,86	0,71	0,84	0,77	0,88	0,78	0,88
12	Utilizar a Plataforma BANCO na gestão da carteira	0,66	0,81	0,69	0,83	0,72	0,85	0,70	0,84
13	Solucionar problemas na gestão da carteira	0,72	0,85	0,75	0,87	0,82	0,91	0,80	0,90
14	Atuar de acordo com as regras de padronização do modelo de atendimento do BANCO: postura, comunicação, vestimenta, abordagem ao cliente.	0,69	0,83	0,71	0,84	0,72	0,85	0,71	0,84
15	Agir proativamente na expansão e realização de negócios com foco no cliente	0,77	0,88	0,78	0,88	0,84	0,91	0,81	0,90
16	Utilizar a Plataforma BANCO para planejar o atendimento	0,72	0,85	0,70	0,84	0,77	0,88	0,73	0,85
17	Incrementar a venda de produtos e serviços a partir do uso do CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	0,76	0,87	0,77	0,88	0,79	0,89	0,81	0,90
18	Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios	0,75	0,87	0,74	0,86	0,82	0,91	0,79	0,89
19	Utilizar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira, oferecendo soluções seguras	0,79	0,89	0,80	0,89	0,86	0,93	0,83	0,91
20	Utilizar a Plataforma BANCO durante todo o atendimento ao cliente	0,56	0,75	0,61	0,78	0,63	0,79	0,60	0,77

Fonte: Elaborada pela autora

5.2. Revalidação das Escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte à

Transferência

A seguir serão descritos os procedimentos realizados no intuito de buscar evidências de validade estatística das escalas.

5.3. Escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude)-

Para realizar a revalidação da Escala de Impacto em Amplitude foram realizadas análises exploratórias e fatoriais das respostas dos egressos dos cursos GECAN PF e GECAN PJ e as respostas de seus chefes (heteroavaliações).

Foram analisadas as respostas dos egressos e chefes dos cursos GECAN PF e GECAN PJ. O instrumento apresenta 7 itens associados a uma escala Likert de 10 pontos na qual 1(um) corresponde a “Nenhuma contribuição do treinamento para o desempenho” e 10 a “Contribuição Muito Grande do Treinamento para o Desempenho do egresso.

Nas autoavaliações as médias variaram entre 7,7 e 9,0 (GECAN PF) e entre 7,57 e 7,92(GECAN PJ). A moda foi 8 na maioria dos itens para ambos os cursos. E as maiores concentrações de respostas ficaram nos escores mais altos (8-10). A tabela com os resultados descritivos das respostas dos egressos dos cursos GECAN PF e GECAN PJ estão disponíveis no Anexo E.

As médias obtidas nas heteroavaliações do curso GECAN PF variaram entre 7,04 (DP=2,08) e 7,44 (DP=1,89); correspondendo a itens referentes à “*Contribuir para ações socialmente responsáveis, sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas*” e “*Alinhar suas ações aos planos da sua unidade*”, respectivamente. Deve-se ressaltar que o item que possui a menor média é também o que possui o maior desvio padrão da amostra indicando uma menor homogeneidade de respostas dos participantes a este item.

Para o curso GECAN PJ as médias obtidas nas heteroavaliações variaram entre 7,13 (DP=2,04) e 7,53 (DP=1,92); correspondendo aos itens referentes à “*Contribuir para ações socialmente responsáveis, sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas*” e “*Alinhar suas ações aos planos da sua unidade*”, respectivamente. Deve-se ressaltar que o item que possui a menor média é também o que possui o maior

desvio padrão da amostra indicando uma baixa homogeneidade de respostas dos participantes a este item. Os resultados das análises descritivas estão disponíveis no Anexo F (GECAN PF) e Anexo G (GECAN PJ).

Nos dois cursos as médias obtidas das respostas dos chefes foram um pouco menores do que as médias das respostas dos egressos e os desvios padrões foram altos (DP= 2,0).

A análise de evidências de validade dos instrumentos foi estabelecida por meio de análises fatoriais. Porém, um exame preliminar dos dados fez-se necessário antes que estes fossem submetidos à análise mencionada. Calculou-se o escore z para as duas amostras com o intuito de detectar, segundo os critérios de escores superiores a 3,29 ($p < 0,001$, teste *two-tailed*) casos extremos univariados. Foram detectados nas amostras: 1) auto avaliações do curso GECAN PF dezesseis casos extremos; 2) heteroavaliações do GECAN PF seis casos extremos; 3) auto avaliações do curso GECAN PJ onze casos extremo; e 4) heteroavaliações do curso GECAN PJ seis casos extremos univariados. Foram analisadas cuidadosamente as respostas desses indivíduos aos itens da escala e optou-se pela manutenção das respostas, pois embora essas respostas se distanciem do padrão encontrados nas respostas, não eram erros amostrais, mas foram indivíduos que avaliaram escores muito baixos, e inclusive alguns descreveram por meio das questões abertas os motivos que os levaram a ter um baixo aproveitamento do curso.

Após isso foram identificados, por meio do cálculo da distância *Mahalanobis* ($\alpha = 0,001$), 190 casos extremos multivariados para as autoavaliações do curso GECAN PF e 124 para o curso GECAN PJ, para as heteroavaliações foram encontrados 87 para o curso GECAN PF e 96 para o curso GECAN PJ que foram excluídos das análises subsequentes. As análises foram realizadas com e sem a presença dos casos extremos uni e multivariados e como os resultados não apresentaram diferenças substanciais, optou-se por

manter tanto os casos univariados quanto os multivariados no arquivo de dados. Assim, as análises apresentadas a seguir referem-se à amostra inicial com os valores extremos.

Inicialmente, com o objetivo de examinar a fatorabilidade dos dados e estimar o número de componentes, os 7 itens da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude) foram submetidos à análise dos Componentes Principais (PC), obtendo-se indicadores fatoráveis, como uma medida de adequação amostral *Kayser-Meyer-Okin* (KMO) igual a 0,939 (GECAN PF-hetero) e 0,924 (GECAN PF-auto); e 0,929 (GECAN PJ hetero) e 0,924 (GECAN PJ – auto) e um índice de 100% das correlações da matriz com valores superiores a 0,30 em ambas as amostras. Para a identificação do número de fatores foram utilizados os seguintes critérios: valor dos *eigenvalues* (maiores ou iguais a um), importância do fator (critério de 3% da variância explicada) e o teste do *scree plot*.

A análise dos componentes principais, com tratamento *listwise* de casos omissos, indicou, de acordo com o critério de *eigenvalues* a existência de um fator para ambos os cursos, que explicaria 86,488% (auto e heteroavaliações do curso GECAN PF) e para o curso GECAN PJ 81,853% nas autoavaliações e 85,010% nas heteroavaliações da variância do instrumento.

Por tratar-se de uma amostra muito grande e para aumentar a confiabilidade dos resultados foram realizadas as mesmas análises fatoriais (com rotação promax) em subamostras, as quais continham 245 participantes do curso e 211 chefes do curso GECAN PF e 233 egressos e 212 chefes do curso GECAN PJ, selecionados de maneira aleatória, e de forma a respeitar um número mínimo de 10 casos para cada variável.

Na amostra dos egressos do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Física o Fator foi composto por todos os 7 itens que representavam o construto **Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude)** que mensurava a opinião dos

treinandos acerca dos efeitos indiretos do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais para a melhoria do seu desempenho geral considerando as perspectivas do Sistema de Gestão do Desempenho Profissional da organização, sua satisfação, atitudes e motivação com índice de consistência interna mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,963 e cargas fatoriais variando de 0,881 a 0,911. O fator obteve uma variância explicada de 78,96%. Os resultados obtidos ao ser analisada uma subamostra aleatória com 245 egressos obtiveram resultados semelhantes ($\alpha = 0,956$) e variância explicada de 75,80%.

Na amostra dos egressos do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Jurídica o Fator foi composto por todos os 7 itens que representavam o construto **Impacto do Treinamento no Trabalho – em amplitude** que mensurava a opinião dos treinandos acerca dos efeitos indiretos do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais para a melhoria do seu desempenho geral considerando as perspectivas do Sistema de Gestão do Desempenho Profissional da organização, sua satisfação, atitudes e motivação com índice de consistência interna mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,963 e cargas fatoriais variando de 0,854 a 0,905. O fator obteve uma variância explicada de 78,84%. Os resultados obtidos ao ser analisada uma subamostra aleatória com 211 egressos obtiveram resultados semelhantes ($\alpha = 0,967$) e variância explicada de 80,95%.

Na amostra dos chefes do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Física o Fator foi composto por todos os 7 itens que representavam o construto **Impacto do Treinamento no Trabalho** que mensurava a opinião dos superiores hierárquicos acerca dos efeitos indiretos do curso para a melhoria do desempenho geral do seu subordinado considerando as perspectivas do Sistema de Gestão do Desempenho Profissional da organização, satisfação, atitudes e motivação, com índice de consistência

interna mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,973 e cargas fatoriais variando de 0,869 a 0,940. O fator obteve uma variância explicada de 84,26%. Os resultados obtidos ao ser analisada uma subamostra aleatória obtiveram resultados semelhantes ($\alpha = 0,967$) e variância explicada de 84,14%. A Tabela 13 mostra as cargas fatoriais e comunalidades dos itens das escalas de auto e heteroavaliação de impacto em amplitude para os dois treinamentos avaliados neste estudo.

Na amostra dos chefes do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Jurídica também foi encontrada uma estrutura empírica unifatorial contendo todos os 7 itens que representavam o construto **Impacto do Treinamento no Trabalho** que mensurava a opinião dos chefes acerca dos efeitos indiretos do curso para a melhoria do desempenho geral do seu subordinado considerando as perspectivas do Sistema de Gestão do Desempenho Profissional da organização, satisfação, atitudes e motivação, com índice de consistência interna mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,970 e cargas fatoriais variando de 0,895 a 0,939. O fator obteve uma variância explicada de 82,53%. Os resultados obtidos ao ser analisada uma subamostra aleatória obtiveram resultados semelhantes ($\alpha = 0,967$) e variância explicada de 80,86%.

Tabela 13. Estrutura Empírica do Único Fator de Impacto do Treinamento no trabalho – em amplitude

Itens	Descrição dos Itens	Amostra GECAN PF (n=1522)		Amostra GECAN PJ (n=876)		Heteroavaliação Amostra GECAN PF (n=1277)		Heteroavaliação Amostra GECAN PJ (n=665)	
		H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga
C-01	Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa	0,782	0,884	0,807	0,898	0,874	0,935	0,864	0,930
C-02	Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.	0,819	0,905	0,783	0,885	0,883	0,940	0,881	0,938
C-03	Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.	0,791	0,889	0,802	0,896	0,876	0,936	0,881	0,939

Tabela 13. Continuação

Itens	Descrição dos Itens	Amostra GECAN PF (n=1522)		Amostra GECAN PJ (n=876)		Heteroavaliação Amostra GECAN PF (n=1277)		Heteroavaliação Amostra GECAN PJ (n=665)	
		H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga
C-04	Satisfazer às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.	0,776	0,881	0,787	0,887	0,837	0,915	0,839	0,916
C-05	Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).	0,781	0,884	0,791	0,889	0,816	0,904	0,839	0,916
C-06	Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).	0,829	0,911	0,819	0,905	0,858	0,926	0,845	0,919
C-07	Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.	0,749	0,866	0,729	0,854	0,754	0,869	0,802	0,895

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a extração dos fatores, foram produzidos escores fatoriais pela média dos valores das variáveis que pertencem ao fator, para que os mesmos pudessem ser utilizados nas análises dos demais estudos da pesquisa. As escalas de impacto em profundidade e em amplitude mostraram fortes evidências de validade psicométrica.

5.2.2. Escalas de Suporte à Transferência

Para a revalidação das escalas de suporte foram analisadas as respostas dos egressos dos cursos GECAN PF e PJ e realizadas as análises exploratórias e fatoriais. A Escala de Suporte foi chamada no questionário “Apoio dado à Aplicação do Treinamento”.

O instrumento contém 11 itens associados a uma escala de concordância de 10 pontos, em que 1 (um) corresponde a Discordo Totalmente e 10 (dez) a Concordo Totalmente. Por meio das análises exploratórias observa-se que as médias ficaram em torno de 5,6 e 8,2 em ambos os cursos e; indicando valores de moderados nas situações investigadas.

Os itens que obtiveram maiores médias foram em ambos os cursos foram: E-6 – “Tenho acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no

treinamento” e E-1 – “Após o curso, trabalhei em área que me permitiu aplicar o que aprendi no treinamento”. Os resultados descritivos das respostas dos egressos dos cursos GECAN PF e GECAN PJ estão disponíveis no Anexo I.

Com objetivo de revalidar a escala de suporte foi realizada a análise fatorial. Porém, um exame preliminar dos dados fez-se necessário antes que estes fossem submetidos à análise mencionada. Calculou-se o escore z para as duas amostras com o intuito de detectar, segundo os critérios de escores superiores a 3,29 ($p < 0,001$, teste *two-tailed*) casos extremos univariados. Foram detectados nas amostras: 1) GECAN PF seis casos extremos e 2) GECAN PJ um caso extremo. Foram identificados, por meio do cálculo da distância *Mahalanobis* ($\alpha = 0,001$), 163 casos extremos multivariados para o curso GECAN PF e para o curso GECAN PJ. As análises foram realizadas com e sem a presença dos casos extremos uni e multivariados e, como os resultados não apresentaram diferenças substanciais, optou-se por manter tanto os casos univariados quanto os multivariados no arquivo de dados. Assim, as análises apresentadas a seguir referem-se à amostra inicial com os valores extremos.

Inicialmente, com o objetivo de examinar a fatorabilidade dos dados e estimar o número de componentes, os 10 itens da Escala de Suporte à Transferência (Apoio Dado à Aplicação Do Treinamento) foram submetidos à análise dos Componentes Principais (PC), obtendo-se indicadores fatoráveis, como uma medida de adequação amostral *Kayser-Meyer-Oklín* (KMO) igual a 0,921 (GECAN PF) e 0,909 (GECAN PJ) e um índice de 100% das correlações da matriz com valores superiores a 0,30 em ambas as amostras. Para a identificação do número de fatores foram utilizados os seguintes critérios: valor dos *eigenvalues* (maiores ou iguais a um), importância do fator (critério de 3% da variância explicada) e o teste do *scree plot*.

Na Figura 10 é mostrado o gráfico de sedimentação dos valores próprios (*Scree plot*) obtido na análise dos componentes principais realizadas com os 10 itens da escala de Suporte à Transferência GECAN PF. Observa-se que os itens da escala se agruparam em apenas um fator.

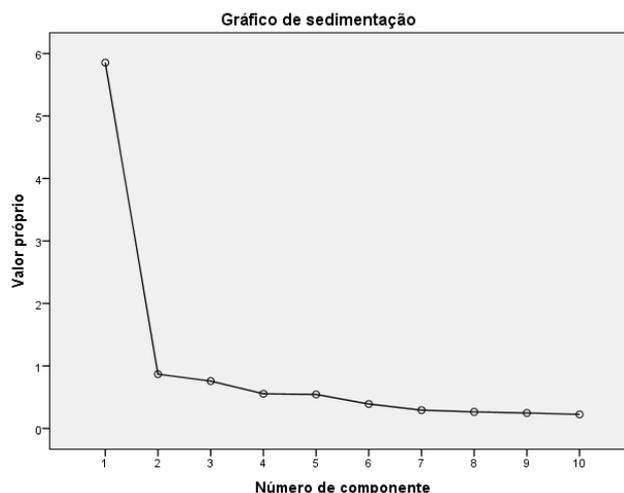


Figura 10. *Scree plot* da análise dos componentes principais da Escala de Suporte à Transferência na amostra do curso GECAN PF

Na Figura 11 é mostrado o gráfico de sedimentação dos valores próprios (*Scree plot*) obtido na análise dos componentes principais realizadas com os 10 itens da escala de Suporte à Transferência GECAN PJ. Observa-se também que os itens da escala se agruparam em apenas um fator.

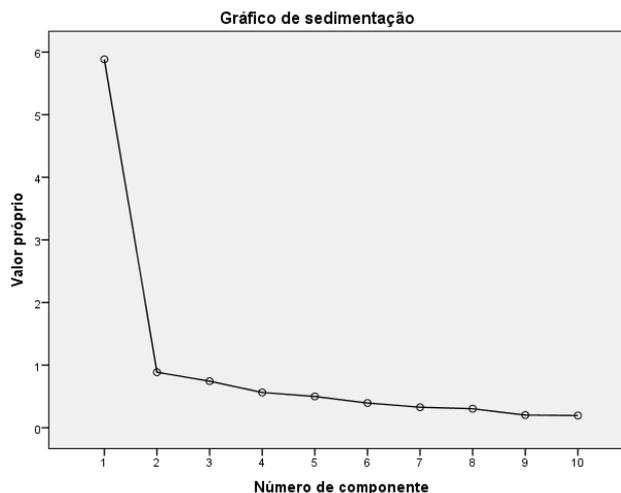


Figura 11. *Scree Plot* da análise dos componentes principais da Escala de Suporte à Transferência na amostra do curso GECAN PJ

A análise dos componentes principais, com tratamento *listwise* de casos omissos, indicou, de acordo com o critério de *eigenvalues* a existência de um fator para ambos os cursos, que explicaria 58,542% (GECAN PF) e 58,848% (GECAN PJ) da variância do instrumento. Os índices de consistência interna encontrados, *Alphas* de Cronbach, foram de 0,917 (GECAN PF) e 0,918 (GECAN PJ).

Antes das análises fatoriais calculou-se o escore z para as quatro amostras com o intuito de detectar, segundo os critérios de escores superiores a 3,29 ($p < 0,001$, teste *two-tailed*) casos extremos univariados. Foram detectados quatro nas amostras: 1) autoavaliação de impacto no desempenho geral GECAN PF dezesseis casos extremos; 2) autoavaliação de impacto no desempenho geral GECAN PJ onze casos extremo; 3) heteroavaliação de impacto no desempenho geral GECAN PF seis casos extremos; e 4) heteroavaliação de impacto no desempenho específico GECAN PJ 6 casos extremos. Foram também identificados os casos extremos multivariados por meio do cálculo da distância *Mahalanobis* ($\alpha = 0,001$). Foram localizados 16 casos extremos multivariados para o curso GECAN PF e 63 casos extremos multivariados para o curso GECAN PJ nas autoavaliações da escala de Impacto em Amplitude. Para o curso GECAN PF foram encontrados 47 casos extremos multivariados e 52 casos extremos multivariados para o curso GECAN PJ nas heteroavaliações da mesma escala. As análises foram realizadas com e sem a presença dos casos extremos uni e multivariados e, como os resultados não apresentaram diferenças substanciais, optou-se por manter tanto os casos univariados quanto os multivariados no arquivo de dados. Os resultados apresentados a seguir referem-se à amostra inicial com os valores extremos.

Por tratar-se de uma amostra muito grande, e para aumentar a confiabilidade dos dados, as análises foram realizadas também em subamostras contendo 244 participantes do curso GECAN PF e 207 do curso GECAN PJ, selecionados de maneira aleatória, e de

forma a respeitar um número mínimo de 10 casos para cada variável. Os resultados das análises fatoriais mostraram que os itens se agruparam em um único fator nas quatro amostras.

Na amostra dos egressos do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Física o Fator foi composto por todos os 10 itens que representavam o construto **Suporte à Transferência** que mensurava a opinião dos treinandos acerca do apoio recebido de seus pares e chefes, da organização, dos materiais e recursos disponibilizados, e da consequência do uso desses novos CHAs adquiridos no curso, mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,917 e cargas fatoriais variando de 0,377 a 0,651. O fator obteve uma variância explicada de 54,148%. Os resultados obtidos ao ser analisada uma subamostra aleatória obtiveram resultados semelhantes ($\alpha = 0,910$) e variância explicada de 54,455%. A Tabela 14 mostra os resultados das análises das escalas de suporte à transferência para as amostras e subamostras de egressos dos dois cursos.

Tabela 14. Estrutura Empírica do Único Fator da Escala de Suporte à Transferência

Itens	Descrição dos Itens	Amostra GECAN PF (n=1522)		Subamostra GECAN PF (n=244)		Amostra GECAN PJ (n=876)		Subamostra GECAN PJ (n=207)	
		H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga
E-01	Após o curso trabalhei em área que me permitiu aplicar o que aprendi no treinamento	0,43	0,699	0,482	0,694	0,449	0,391	0,367	0,606
E-02	Meu superior imediato tem me estimulado quanto à aplicação no trabalho do que aprendi no treinamento	0,645	0,821	0,634	0,796	0,673	0,642	0,661	0,813
E-03	Meus colegas apoiam as tentativas que faço de aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento	0,611	0,805	0,6	0,774	0,648	0,611	0,631	0,795
E-04	O volume de trabalho e o tempo que tenho para realizá-lo permitem que eu coloque em prática o que aprendi no treinamento	0,453	0,714	0,427	0,653	0,5	0,442	0,414	0,643
E-05	O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização, no trabalho, do conteúdo aprendido no treinamento	0,546	0,772	0,487	0,698	0,615	0,569	0,586	0,765

Tabela 14. Continuação

Itens	Descrição dos Itens	Amostra GECAN PF (n=1522)		Subamostra GECAN PF (n=244)		Amostra GECAN PJ (n=876)		Subamostra GECAN PJ(n=207)	
		H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga	H ²	Carga
E-06	Tenho acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no treinamento	0,503	0,746	0,512	0,716	0,606	0,560	0,536	0,732
E-07	As condições físicas do meu ambiente de trabalho são adequadas para a aplicação do aprendido no treinamento	0,328	0,623	0,262	0,512	0,437	0,377	0,301	0,548
E-08	Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento	0,623	0,789	0,603	0,777	0,663	0,630	0,585	0,765
E-09	Recebo orientações quando cometo erros ao utilizar as habilidades que aprendi no treinamento	0,631	0,814	0,57	0,755	0,614	0,573	0,627	0,792
E-10	Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões em relação ao que aprendi no treinamento são levadas em consideração	0,687	0,841	0,683	0,826	0,68	0,651	0,495	0,704

Fonte: Elaborada pela autora

Na amostra dos egressos do curso Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais – Pessoa Jurídica o Fator foi composto por todos os 10 itens que representavam o construto **Suporte à Transferência** que mensurava a opinião dos treinandos acerca do apoio recebido de seus pares e chefes, da organização, dos materiais e recursos disponibilizados, e da consequência do uso desses novos CHAs adquiridos no curso, mensurado por meio do *Alfa* de Cronbach igual a 0,918 e cargas fatoriais variando de 0,548 a 0,813. O fator obteve uma variância explicada de 54,148%. Os resultados obtidos ao ser analisada uma subamostra aleatória obtiveram resultados semelhantes ($\alpha = 0,910$) e variância explicada e 52,024%. Os resultados são demonstrados na Tabela 14.

Os resultados aqui apresentados mostram que a versão final da Escala de Suporte à Transferência se manteve com os 10 itens correspondendo e um único fator extraído, que refere-se a percepção de suporte que o indivíduo recebe de colegas e chefes (suporte psicossocial) e Suporte material. A escala de suporte mostrou evidências de validade psicométrica. A seguir são demonstrados os resultados das relações entre as variáveis.

5.4. Análise de Relacionamentos entre Variáveis

Aqui serão apresentados os resultados propostos na Etapa 4 do presente estudo, que subdividiu-se em 4 modelos.

5.4.1. Modelo A- Impacto do Treinamento do Trabalho (amplitude)– GECAN PF

No modelo A, a variável critério é Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude) e a amostra são os egressos do curso GECAN PF.

A Tabela 15 apresenta os resultados da análise de regressão múltipla padrão. As correlações entre as variáveis, os coeficientes de regressão não padronizados (B), o intercepto (constante), os coeficientes de regressão padronizado (β), bem como o R^2 e o R^2 ajustado estão disponibilizados.

Tabela 15. Regressão múltipla padrão para o Modelo A

VAR	Impact (VD)	Sexo	Esco	Ltrab	Expf	Idade	A-01	A-02	A-03	A-04	SupTr ansf	B	β	Sr ²
Sexo	0,019											0,087	0,030	0,047
Esco	-0,046	0,066										-0,045	-0,021	-0,033
Ltrab	0,046	0,029	-0,002									0,058	0,013	0,020
Expf	-0,020	0,031	0,054	-0,045								-0,037	-0,031	-0,043
Idade	0,032	0,071	-0,018	0,016	0,427							0,049	0,032	0,045
A-01	0,048	-0,006	0,040	-0,050	-0,026	-0,068						0,025	0,030	0,047
A-02	0,432	-0,055	-0,032	0,026	-0,051	0,041	-0,105					0,023	0,036	0,046
A-03	0,654	-0,041	-0,020	0,019	-0,031	-0,007	0,018	0,576				0,274	0,319	0,324
A-04	0,594	0,002	-0,011	0,031	0,021	-0,018	0,038	0,354	0,607			0,132	0,130	0,152
SupTransf	0,696	0,009	-0,040	0,049	0,019	0,038	0,033	0,393	0,552	0,602	1,000	0,414	0,420	0,451
M	7,904	1,419	3,329	1,040	2,904	3,579	3,166	7,411	7,859	8,295	7,368			
DP	1,448	0,494	0,676	0,317	1,180	0,943	1,739	2,244	1,685	1,462	1,465			
Constante = 1,249		R ² = 0,602		R ² ajustado = 0,600		R= 0,776								
* p<=0,001														

Entre as variáveis antecedentes utilizadas, somente duas contribuíram significativamente para a explicação de autoavaliação de impacto do treinamento no

trabalho: A-03- Percepção de aquisição dos CHAS ($sr^2 = 0,324$) e Suporte à Transferência ($sr^2 = 0,451$).

O coeficiente de regressão múltipla foi significativamente diferente de zero, conforme resultados encontrados na ANOVA da regressão múltipla padrão, considerado o nível de significância 0,05. As dez variáveis antecedentes combinadas explicavam em conjunto 60,2% (60% ajustado) da variabilidade de impacto do treinamento no trabalho (em profundidade) tal como percebido pelos participantes. O percentual de variação total da variável critério explicado pelo modelo de regressão com as dez variáveis independentes anteriormente citadas é estatisticamente diferente de zero. Ou seja, essas variáveis contribuem para prever a autoavaliação de Impacto do treinamento no trabalho, considerando o nível de significância de 0,01.

Pela análise da Tabela 16 percebe-se que todos os Coeficientes de Correlação de Pearson (r) calculados apresentaram valor positivo ($r=0,103$) indicando haver correlação linear positiva entre auto e heteroavaliações de impacto em profundidade. Assim, se pode afirmar que os sujeitos que relataram alto nível de impacto do treinamento no trabalho em aspectos diretamente relacionados aos conteúdos do curso também receberam avaliações favoráveis dos respectivos chefes quanto ao impacto que perceberam no desempenho dos egressos em seu retorno ao trabalho.

Tabela 16. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento (amplitude) no curso GECAN PF

		Autoavaliação de Impacto	Heteroavaliação de Impacto
Autoavaliação de Impacto	Correlação de Pearson	1,00	0,103*
	Sig. (1 cauda)		0,004
Heteroavaliação de Impacto	Correlação de Pearson	0,103*	1,00
	Sig. (1 cauda)	0,004	

*. Correlação é significante em 0,01 (1 cauda – unilateral).

A seguir serão relatados os resultados do Modelo B de investigação.

5.4.2. Modelo B - Impacto em Amplitude do Treinamento GECAN PJ

A Tabela 17 apresenta as correlações entre as variáveis do Modelo B, os coeficientes de regressão não padronizados (B), a constante, os coeficientes de regressão padronizados (β), as correlações semiparciais (Sr^2), assim como as médias das variáveis (M), os desvios padrão (DP), o R, o R^2 e o R^2 ajustado.

Tabela 17. Regressão múltipla padrão Impacto do Treinamento no Trabalho – GECAN PJ

VAR	Impact (VD)	Sexo	Esco	Ltrab	Expf	Idade	A-01	A-02	A-03	A-04	SupT ransf	B	β	Sr^2
A-01	0,031											0,028	0,034	0,053
A-02	0,491	-0,097										0,093	0,139	0,175
A-03	0,634	-0,024	0,577									0,189	0,216	0,228
A-04	0,596	0,023	0,360	0,603								0,189	0,187	0,217
Sexo	0,047	-0,081	0,101	0,045	0,046							0,030	0,009	0,014
Escol	-0,045	-0,042	-0,012	0,007	0,000	0,086						-0,047	-0,021	-0,034
LTrab	0,032	-0,022	0,035	0,014	0,009	-0,045	-0,029					-0,004	-0,001	-0,002
ExpF	-0,019	-0,032	-0,041	-0,006	0,018	0,019	0,112	-0,039				-0,043	-0,036	-0,051
Idade	0,068	-0,078	0,002	0,031	-0,001	0,080	0,004	0,000	0,431			0,090	0,056	0,080
SupTrnsf	0,691	0,038	0,392	0,545	0,557	0,016	-0,047	0,055	-0,001	0,055	1,000	0,386	0,409	0,451
M	7,810	3,098	7,374	7,874	8,287	1,281	3,392	1,050	2,930	3,384	7,240			
DP	1,469	1,761	2,201	1,684	1,451	0,450	0,667	0,364	1,212	0,912	1,555			
Constante = 1,136		$R^2= 0,606$		R^2 ajustado = 0,602		$R= 0,779$								

* $p \leq 0,001$

Fonte: Elaborada pela autora

Entre as dez variáveis antecedentes utilizadas, quatro contribuíram significativamente para explicar a variabilidade das respostas de autoavaliação de Impacto em amplitude do Treinamento GECAN PJ no desempenho do egresso: A-03 que representava a percepção dos treinandos sobre o grau de aquisição de CHAs no treinamento ($Sr^2=0,228$); A-04 que representava o uso dos CHAs adquiridos ($Sr^2= 0,217$); e o Suporte à Transferência percebido pelos treinandos ($Sr^2= 0,451$).

O Beta positivo dessas variáveis indica que quanto maior a percepção de importância, aquisição e uso desses CHAs, bem como a percepção de suporte por parte dos

treinandos é maior também a percepção de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude.

O resultado da ANOVA para a regressão padrão e indica que o percentual de variação total da variável critério explicado pelo modelo de regressão com as dez variáveis independentes anteriormente citadas é estatisticamente diferente zero, ou seja, essas variáveis contribuem para prever a autoavaliação de Impacto em amplitude do treinamento no trabalho, considerando o nível de significância de 0,05. Agrupadas, as dez variáveis explicam 60,6% ($R^2=60,6\%$ e R^2 ajustado= 60,2%) da variabilidade de impacto do treinamento no trabalho percebida pelos participantes.

Analisando as correlações obtidas na Tabela 18, percebemos que todos os Coeficientes de Correlação de Pearson (r) calculados apresentam valor positivo ($r=0,147$) indicando haver correlação linear positiva entre as variáveis. Assim, pode-se afirmar que os participantes que relataram forte impacto do treinamento no trabalho tenderam a receber avaliações favoráveis de impacto dos respectivos chefes.

Tabela 18. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto em amplitude do curso GECAN PJ

		Autoavaliação de Impacto	Heteroavaliação de Impacto
Autoavaliação de Impacto	Correlação de Pearson	1,00	0,147*
	Sig. (1 cauda)		0,02
Heteroavaliação de Impacto	Correlação de Pearson	0,147*	1,00
	Sig. (1 cauda)	0,02	

*. Correlação é significativa em 0.01 (1 cauda - unilateral).

A seguir serão apresentados os resultados para o Modelo C.

5.4.3. Modelo C- Impacto em profundidade – GECAN PF

Entre as dez variáveis antecedentes utilizadas, três contribuíram significativamente para explicar a variação nas autoavaliações de Impacto em profundidade do curso GECAN – PF, são elas: : “A-03-Adquiri, durante o curso, as competências abordadas no treinamento”, item que representava a percepção dos treinandos sobre o grau de aquisição de CHAs no treinamento ($Sr^2=0,348$); A-04- Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos no treinamento”, que representava o grau de utilização dos CHAs no trabalho que haviam sido aprendidos no treinamento ($Sr^2= 0,311$); e o Suporte à Transferência percebido pelos treinandos ($Sr^2= 0,432$). O Beta positivo dessas variáveis indica que quanto maior a percepção de aquisição de CHAs, maior a utilização no trabalho dessas novas CHAs, maior o suporte à transferência mais favorável é a percepção dos participantes do treinamento sobre o impacto do curso no trabalho do egresso.

A Tabela 19 apresenta as correlações entre as variáveis do Modelo C, os coeficientes de regressão não padronizados (B), a constante, os coeficientes de regressão padronizados (β), as correlações semiparciais (Sr^2), assim como as médias das variáveis (M), os desvios padrão (DP), o R, o R^2 e o R^2 ajustado.

Tabela 19. Regressão Múltipla para o Modelo C – Impacto do Treinamento no Trabalho em profundidade do curso GECAN PF

VAR	Transf (VD)	Sexo	Esco	Ltrab	Expf	Idade	A-01	A-02	A-03	A-04	STran	B	β	Sr ²
Sexo	0,028											0,094	0,094	0,062
Esco	-0,034	0,066										-0,021	-0,021	-0,019
Ltrab	0,045	0,029	-0,002									0,045	0,045	0,019
Expf	-0,010	0,031	0,054	-0,045								-0,034	-0,034	-0,048
Idade	0,042	0,071	-0,018	0,016	0,427							0,064	0,064	0,072
A-01	0,055	-0,006	0,040	-0,050	-0,026	-0,068						0,024	0,024	0,055
A-02	0,431	-0,055	-0,032	0,026	-0,051	0,041	-0,105					0,007	0,007	0,018
A-03	0,685	-0,041	-0,020	0,019	-0,031	-0,007	0,018	0,576				0,242	0,242	0,348
A-04	0,679	0,002	-0,011	0,031	0,021	-0,018	0,038	0,354	0,607			0,230	0,230	0,311
STran	0,708	0,009	-0,040	0,049	0,019	0,038	0,033	0,393	0,552	0,602	1,000	0,320	0,320	0,432
M	8,051	1,420	3,330	1,040	2,900	3,580	3,170	7,410	7,860	8,290	7,368			
DP	1,286	0,494	0,676	0,317	1,180	0,943	1,739	2,244	1,685	1,462	1,475			

Constante = 1,513 R²= 0,666 R² ajustado = 0,663 R= 0,816

* p<=0,001

Fonte: Elaborada pela autora

Agrupadas, as dez variáveis explicam 66% (R²=66,6% e R² ajustado= 66,3%) da variabilidade de Impacto do treinamento no trabalho – em profundidade, tal como percebida pelos participantes.

O resultado da ANOVA para a regressão padrão e indica que o percentual de variação total da variável critério explicada pelo modelo de regressão com as dez variáveis independentes anteriormente citadas é significativamente diferente de zero, indicando que essas variáveis contribuem para prever a autoavaliação de Impacto do treinamento no trabalho, considerando o nível de significância de 0,05.

Analisando as correlações obtidas na Tabela 20, percebemos que todos os Coeficientes de Correlação de Pearson (r) calculados apresentam valores positivos (r=0,132) indicando haver correlação linear positiva. Assim, pode-se afirmar que os sujeitos que relataram maior impacto do treinamento em aspectos específicos do

desempenho e relacionados aos conteúdos do curso também tenderam a receber das respectivas chefias avaliações mais favoráveis de impacto do que os demais.

Tabela 20. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto em profundidade do curso GECAN PF

		Autoavaliação de Impacto em profundidade	Heteroavaliação de Impacto em profundidade
Autoavaliação de Impacto em profundidade	Correlação de Pearson	1,00	0,132*
	Sig. (1 cauda)		0,000
Heteroavaliação de Impacto em profundidade	Correlação de Pearson	0,132*	1,00
	Sig. (1 cauda)	0,000	

*. Correlação é significativa em 0,01 (1 cauda- unilateral)

A seguir serão apresentados os resultados obtidos para o Modelo D.

5.4.4. Modelo D – Impacto em profundidade– GECAN PJ

A Tabela 21 apresenta as correlações entre as variáveis do Modelo C, os coeficientes de regressão não padronizados (B), a constante, os coeficientes de regressão padronizados (β), as correlações semiparciais (Sr^2), assim como as médias das variáveis (M), os desvios padrão (DP), o R, o R^2 e o R^2 ajustado.

Tabela 21, Regressão múltipla padrão para o Modelo D – Impacto em profundidade – curso GECAN PJ

VAR	Transf (VD)	A-01	A-02	A-03	A-04	Sexo	Escol	LTrab	ExpF	Idade	SupTran sf	B	β	Sr ²
A-01	-0,004											0,001	0,002	0,003
A-02	0,495	-0,101										0,062	0,099	0,138
A-03	0,696	-0,030	0,562									0,232	0,284	0,319
A-04	0,644	0,024	0,338	0,579								0,214	0,226	0,283
Sexo	0,047	-0,082	0,106	0,046	0,036							0,001	0,000	0,001
Escol	-0,026	0,011	-0,023	0,012	-0,014	0,037						-0,072	-0,035	-0,060
LTrab	0,059	-0,069	0,093	0,036	0,064	0,142	-0,026					0,028	0,007	0,013
ExpF	0,035	-0,023	0,033	0,008	0,006	-0,042	-0,039	0,055				-0,015	-0,013	-0,021
Idade	0,016	-0,034	-0,029	0,023	0,043	0,013	0,086	0,038	-0,054			0,054	0,036	0,056
SupTrnsf	0,080	-0,099	0,022	0,061	0,016	0,078	0,004	0,054	-0,008	0,411	1,000	0,343	0,388	0,466
M	7,885	3,010	7,370	7,870	8,290	1,280	3,390	1,050	2,930	3,380	7,239			
DP	1,376	1,761	2,201	1,684	1,451	0,450	0,667	0,364	1,212	0,912	1,555			

Constante = 1,174 R²= 0,677 R² ajustado = 0,672 R = 0,823

* p<=0,001

Fonte: Elaborada pela autora

Entre as dez variáveis antecedentes utilizadas, três contribuíram significativamente para explicar a auto avaliação de Impacto em profundidade: “A-03-Adquiri, durante o curso, as competências abordadas no treinamento” que representava a percepção dos treinandos sobre o grau de aquisição de CHAs no treinamento (Sr²=0,319); A-04- Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos no treinamento” que representava o grau de utilização dos CHAs no trabalho que haviam sido aprendidos no treinamento (Sr²= 0,283); e o Suporte à Transferência percebido pelos treinandos (Sr²= 0,466). O Beta positivo dessas variáveis indica que quanto maior a percepção de aquisição de CHAs, utilização no trabalho dessas novas CHAs e de suporte à transferência por parte dos treinandos, maior a percepção, também por parte dos treinandos, da Transferência de Treinamento.

Agrupadas, as dez variáveis explicam 67% (R²=67,7% e R² ajustado= 67,2%) da variabilidade de Transferência de treinamento no trabalho percebida pelos participantes.

O resultado da ANOVA para a regressão padrão indica que o percentual de variação total da variável critério explicada pelo modelo de regressão com as dez variáveis independentes anteriormente citadas é diferente de zero, indicando que as variáveis contribuem para prever a autoavaliação de Impacto em profundidade do treinamento no trabalho, considerando o nível de significância de 0,05.

Analisando as correlações obtidas na Tabela 22, percebemos que os Coeficientes de Correlação de Pearson (r) calculados apresentam valor positivos ($r=0,123$) indicando correlação linear positiva entre auto e heteroavaliações de impacto em profundidade. Assim, pode-se afirmar que os sujeitos que relataram forte impacto do treinamento no trabalho tenderam a receber avaliações mais favoráveis de impacto atribuídas pelos respectivos chefes.

Tabela 22. Correlação entre Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento (profundidade) no curso GECAN PJ

		Autoavaliação de Impacto em profundidade	Heteroavaliação de Impacto em profundidade
Autoavaliação de Impacto em profundidade	Correlação de Pearson	1,00	0,123*
	Sig. (1 cauda)		0,007
Heteroavaliação de Impacto em profundidade	Correlação de Pearson	0,123*	1,00
	Sig. (1 cauda)	0,007	

*. Correlação é significativa em 0.01 (1 cauda - unilateral).

A discussão dos resultados encontrados nos quatro modelos desta etapa do estudo será realizada no próximo capítulo.

6. Discussão

A discussão dos resultados da presente pesquisa desenvolve-se, inicialmente para cada um dos estudos realizados, abrangendo seus respectivos objetivos e buscando interpretação na literatura revisada. Após isso são descritas as contribuições e limitações do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

6.1. Validação das Escalas aplicadas aos cursos GECAN PF e GECAN PJ

O procedimento de validação de uma escala de avaliação de impacto do treinamento em profundidade tem sido raramente encontrado na literatura, uma vez que é difícil um mesmo curso ser oferecido a um número suficiente de participantes para a realização de análises fatoriais (Borges-Andrade, 2002), embora diversos estudos recentes já tenham demonstrado um esforço maior em fazê-lo (Meneses, 2003; Silva, 2007; Pereira, 2009; Santos Junior, 2012). Ademais, a utilidade da validação desse tipo de instrumento restringe-se ao uso apenas para aquele curso avaliado, o que muitas vezes significa para a organização desperdício de recursos. Os cursos avaliados no presente estudo ainda serão utilizados dentro da organização, que pretende treinar todos os seus gerentes de relacionamento.

Os resultados das análises fatoriais da escala de Impacto do treinamento no trabalho em profundidade indicaram tratar-se de uma escala válida e confiável. Presume-se que por terem sido seguidas as recomendações de Zerbini *et al.* (2012) e Abbad *et al.* (2012) de antes da elaboração das medidas de avaliação fosse realizada a análise de documentos da organização e do material didático e a realização de entrevistas, os itens construídos foram bastante específicos e descreviam comportamentos diretamente relacionados à aplicação de CHAs aprendidos no curso.

Neste sentido, entende-se que o método aplicado na construção dos instrumentos oportunizou a obtenção de medidas psicométricas muito boas na escala de impacto do

treinamento em profundidade ($\alpha = 0,979$ nas autoavaliações e $\alpha = 0,984$ nas heteroavaliações dos dois cursos). O fator encontrado apresentou variância total explicada de 70,17% e 70,38% nas autoavaliações dos cursos GECAN PF e GECAN PJ respectivamente e de 76,16% e 75,62 para as heteroavaliações dos cursos referidos. E é importante ressaltar também que houve coerência teórica no agrupamento de itens do questionário.

Verificou-se ainda, embasamento teórico na etapa de planejamento e desenho dos Cursos GECAN PF e GECAN PJ na medida em que as metodologias de ensino adotadas, encontraram-se carregadas de rituais, símbolos e normas, que facilitam a internalização de valores, o comprometimento e a motivação dos colaboradores (Hofstede, 1997; Simosi, 2010).

Ainda sobre as características de desenho do treinamento, verificou-se ênfase dada às atividades de simulação de situações reais e do cotidiano dos treinandos ligadas ao ambiente no qual seriam aplicados os novos CHAs adquiridos no treinamento. Foi possível perceber também, que o treinamento abrangeu a utilização de sistemas de informação e que, certas rotinas de controle para facilitar e racionalizar o trabalho dos treinandos foram bastante trabalhadas no decorrer das aulas. Portanto, o desenho da instrução contribuiu para a aquisição dos novos conhecimentos e para internalização dos valores por parte dos treinandos.

A qualidade do desenho do curso também foi ratificada pelos altos escores médios atribuídos pelos respondentes ao item sobre Aquisição dos CHAs abordados no treinamento, aos itens da escala de respostas de importância e aos itens das escalas de transferência de treinamento ou impacto do treinamento em profundidade.

Os resultados das análises fatoriais da escala de Impacto do treinamento no trabalho em amplitude também indicaram tratar-se de uma escala válida e confiável ($\alpha = 0,963$ nas autoavaliações e α em torno de 0,970 nas heteroavaliações de ambos os cursos). O fator encontrado apresentou variância total explicada de 78,96% e 78,84% nas autoavaliações dos cursos GECAN PF e GECAN PJ respectivamente e de 84,26% e 82,53 para as heteroavaliações dos cursos referidos. O que corrobora a boas evidências de validade

estatísticas encontradas na escala original e em outros estudos que a revalidaram (Abbad, 1999; Tamayo, 2002; Silva, 2007; Pereira, 2009; Santos Junior, 2012).

Em comparação com as escalas utilizadas nos estudos estrangeiros observa-se que as escalas adotadas internacionalmente têm maior semelhança com as escalas de amplitude adotadas no Brasil, como as de Abbad (1999) que foi validada por Pilati e Abbad (2005) e mesmo com a escala adotada no presente estudo no que concerne ao teor dos itens, que verificam aspectos do desempenho geral do egresso no seu ambiente de trabalho. E ao buscar os efeitos específicos do treinamento no desempenho dos egressos percebe-se falta de consenso entre as pesquisas estrangeiras. No que se refere aos procedimentos adotados para a construção do instrumento verifica-se um baixo rigor metodológico, no qual apenas um estudo se aproximou das etapas adotadas na presente pesquisa e mesmo em várias pesquisas brasileiras citadas anteriormente (Chiaburu, Sawyer & Thoroughgood, 2010). Embora seja importante ressaltar que após realizar um trabalho cuidadoso de identificação dos desempenhos específicos esperados após o treinamento, os pesquisadores descartaram boa parte desses itens por questões de espaço.

Ainda no que concerne aos estudos internacionais que buscaram alternativas para mensurar o impacto do treinamento em profundidade, dois estudos analisaram esses efeitos apenas por meio de heteroavaliações (Shantz & Latham, 2012; Saks & Burke, 2012), o que difere da estratégia adotada de utilizar tanto autoavaliações dos egressos quanto heteroavaliações dos chefes. O estudo de Kazbour et al (2013) que também buscava identificar os efeitos específicos do treinamento no comportamento do egresso no trabalho utilizou 5 itens com a descrição de comportamentos específicos esperados e com uma escala que buscava identificar a aplicação desses novos conhecimentos e se eles percebiam retorno positivo. Embora a escala seja distinta da adotada na presente pesquisa, percebe-se uma similaridade no que concerne ao conceito, que no presente estudo foi chamado de impacto do treinamento em profundidade e para os autores de transferência de treinamento.

No entanto, é notável que não existe uma definição concreta amplamente adotado do que seria transferência de treinamento, se seria semelhante ao que chamamos de impacto em profundidade ou amplitude, uma vez que embora a maioria dos estudos adote a mesma definição do termo, derivada de Baldwin e Ford (1988) os procedimentos na construção das escalas e mesmo as escalas, além das fontes de avaliação diferem bastante, e não parece haver uma predominância de algum padrão de medida nas pesquisas estrangeiras.

A escala original de Suporte à Transferência de Treinamento – EST (Abbad, 1999; Abbad & Sallorenzo, 2001) se subdividia em duas subescalas que ficaram com 11 itens com boas cargas fatoriais na subescala de Suporte Psicossocial e na segunda, Suporte Material à Transferência, ficaram 5 itens, e 6 itens foram excluídos por não terem atingido cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40. É importante destacar que um item utilizado na escala adaptada que foi usada no presente estudo, o item “O volume de trabalho e o tempo que tenho para realizá-lo permitem que eu coloque em prática o que aprendi no treinamento” na escala original foi excluído por não atingir a carga fatorial mínima de 0,40, mas no presente estudo optou-se pela manutenção do item devido ao contexto de trabalho vivido pelos empregados da organização, e após a aplicação nas amostras esse item apresentou cargas fatoriais de 0,673 (GECAN PF) e 0,685 (GECAN PJ) representado ser um bom item na amostra estudada, conforme demonstrado na Tabela 23.

Tabela 23. Comparação Escala Original e Escala Adaptada no Estudo.

	Escala original	Escala adaptada
Suporte psicossocial à transferência:	11 itens com cargas fatoriais variando de 0,86 a 0,46, e Alpha de Cronbach = 0,91.	7 itens com cargas fatoriais variando de 0,67 a 0,83(GECAN PF) e entre 0,62 e 0,8(GECAN PJ) e Alpha de Cronbach = 0,91 (GECAN PF e PJ).
Suporte material	6 itens com cargas fatoriais variando de 0,80 a 0,56 e Alpha de Cronbach = 0,86.	3 itens com cargas fatoriais variando entre 0,57 e 0,76(GECAN PF) e variando entre 0,61 e 0,79 (GECAN PJ) e Alpha de Cronbach =0,91 (GECAN PF e PJ).

Fonte: Elaborada pela autora

Observou-se que escala adaptada manteve-se com boas cargas fatoriais, e elevado Alpha de Cronbach, o que demonstra um elevado nível de confiabilidade das medidas utilizadas e generalização.

Na escala de Suporte observa-se que, de forma geral, os participantes sentem-se apoiados para aplicar no trabalho o que aprenderam no treinamento e satisfeitos com o apoio dado pela organização à transferência do treinamento para o trabalho, visto que os itens obtiveram médias e modas moderadamente altas nas respostas dos egressos dos cursos GECAN PF e PJ.

É importante observar que o item que se referia ao volume de trabalho e ao tempo disponível para aplicar no trabalho as novas aprendizagens obtidas no treinamento obteve os menores escores nas duas amostras indicando que o volume de trabalho é um fator que prejudica muito a aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido no treinamento, é importante verificar se existem outras tarefas concorrendo para a expressão das competências adquiridas no treinamento. É importante observar que 117 egressos do curso GECAN PF (7,4%) e 89 egressos do curso GECAN PJ (10,2 %) discordaram completamente com o item, o que é uma quantidade alta de pessoas insatisfeitas. A escala reduzida utilizada no presente estudo apresentou boas evidências de validade psicométrica e parece ser adequada a utilização em outros estudos.

6.2. Análise do relacionamento das variáveis

Considerando o objetivo deste estudo de investigar o relacionamento entre as variáveis antecedentes: Gênero, Idade, Escolaridade, Local de Trabalho, Experiência na função, Necessidade e Utilização do treinamento e Suporte à Transferência e as variáveis critério Impacto do Treinamento no trabalho em amplitude e em profundidade (auto e heteroavaliações) observa-se que foram cumpridos os objetivos específicos “c” e “d” do presente estudo.

Observou-se que quando a variável critério foi a autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude, verificou-se o poder preditivo da variável Suporte à Transferência nas duas amostras estudadas (GECAN PF $Sr^2= 0,318$ e GECAN PJ $Sr^2= 0,317$), o que corrobora os dados encontrados na literatura (Abbad, 1999; Abbad, Pilati & Pantoja, 2001; Borges-Andrade, Plati & Azevedo, 1999; Borges-Andrade et. al., 1999; Roullier & Goldstein, 1993; salas & Canon-Bowers, 2001; Sallorenzo, 2000; Brandão, Bahry & Freita, 2008; Silva, 2008; Pereira, 2009; Pilati, Porto e Silvino, 2009; Oliveria Neto, 2009; Balsan, 2011; Silva, 2011; Bastos, 2012; Pilati & Borges-Andrade, 2012).

Ainda a respeito da variável critério impacto do treinamento em amplitude, na amostra dos dois cursos a percepção dos treinandos sobre a aquisição dos CHAs ensinados no treinamento apresentou bom poder preditivo ($Sr^2=0,216$ e $Sr^2=0,147$, GECAN PF e GECAN PJ respectivamente). A percepção de importância desses CHAs adquiridos apresentou um melhor poder preditivo na amostra do curso GECAN PJ ($Sr^2 = 0,029$ e $Sr^2 = 0,112$ GECAN PF e GECAN PJ respectivamente). A utilização dessas novas CHAs ($Sr^2= 0,097$ e $Sr^2=0,140$ GECAN PF e GECAN PJ respectivamente) também tiveram um bom poder preditivo sobre impacto em amplitude.

Resultados similares foram encontrados para impacto do treinamento em profundidade, que teve o Suporte à Transferência como um forte preditor ($Sr^2 = 0,277$ e $Sr^2 = 0,301$ GECAN PF e GECAN PJ respectivamente) corroborando os achados em pesquisas em organizações similares (Pereira, 2009; Silva, 2011; Santos Jr, 2012) e confirmando sua forte relação com os resultados do treinamento como já citado na revisão de literatura.

A percepção de aquisição desses novos CHAs ($Sr^2 = 0, 215$, $Sr^2 = 0, 192$, GECAN PF e GECAN PF respectivamente) e o relato de utilização desses novos CHAs ($Sr^2 = 0, 189$, $Sr^2 = 0,169$, GECAN PF e GECAN PF respectivamente) também tiveram um bom

poder preditivo para a variável critério impacto do treinamento em profundidade. No presente estudo as características demográficas e funcionais não se mostraram preditoras de Impacto em profundidade, nem de impacto em amplitude. Situação semelhante ocorreu nos achados de Silva (2008), Pereira (2009) e Santos Júnior (2012).

Após o detalhamento dos resultados de pesquisa, conclui-se a discussão teórica dos resultados. A seguir, serão apontadas as contribuições e as limitações deste estudo e será apresentada uma proposta para estudos futuros.

7. Conclusão

O presente estudo buscou atender a agendas de pesquisa sugeridas por vários autores, entre outros: Abbad, Pantoja e Pilati (20001), Borges-Andrade e Abbad (1996) e Sallorenzo (2000). Entre as sugestões três foram alvo de maior preocupação no presente estudo: o estudo de Suporte à Transferência de treinamento no trabalho, características individuais e percepção dos treinandos quanto a necessidade e utilização do treinamento, utilizando duas fontes de avaliação (treinando e chefia). As implicações teóricas mais relevantes referem-se aos indícios de generalidade do resultado relativo ao poder preditivo de Suporte à Transferência sobre Impacto do Treinamento no Trabalho e sobre Transferência de Treinamento.

As variáveis preditivas contempladas no modelo geral de pesquisa explicaram juntas 66,6% (GECAN PF) e 67,0% (GECAN PJ) da variabilidade de Transferência do Treinamento; e 60,2% (GECAN PF) e 60,3% (GECAN PJ) da variabilidade de Impacto do Treinamento no Trabalho.

As principais contribuições desta pesquisa consistem, em primeiro lugar no uso de auto e heteroavaliações, uma vez que é raro na literatura encontrar estudos que utilizem outras fontes de avaliação. Outra contribuição é a validação estatística do instrumento de transferência de treinamento tendo em vista que estudos que utilizam medidas de impacto em profundidade frequentemente não conseguem obter dados suficientes para validação, como ocorrido no estudo de Alvim (2008). Portanto, conforme já ressaltada a importância do desenvolvimento e validação estatística de escalas de avaliação do treinamento específicas ao curso avaliado (Borges-Andrade, 2002) e principalmente da escassez de estudos que o façam (Carvalho & Abbad, 2006; Zerbini & Abbad, 2005) essa foi uma das contribuições do presente estudo. Ademais, conforme apontado na revisão de literatura, grande parte dos estudos que investigaram esse nível de efeito de TD&E utilizou medidas de impacto em amplitude.

Esta pesquisa contribuiu para a construção de conhecimento na área de TD&E na medida em que foi feita a construção e a validação estatística de um instrumento de impacto em profundidade (Borges-Andrade, 2002; Coelho Junior, 2004; Zerbini, 2007; Alvim, 2008; Pereira, 2009; Silva, 2011; Santos Jr, 2013), bem como aplicou procedimentos rigorosos de construção de escalas, duas fontes humanas de avaliação (auto e heteroavaliações), análises documentais, método misto de pesquisa qualitativa e quantitativa e criteriosa análise da produção de conhecimentos sobre impacto do treinamento no trabalho.

Dentre as limitações do estudo, cabe mencionar inicialmente que a pesquisa foi realizada em uma única organização. que reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos. Ademais, as evidências obtidas nos modelos de avaliação testados nesta pesquisa devem ser cautelosamente assumidas pelo leitor, tendo em vista que foram obtidas a partir de uma amostra que possui características específicas, constituída por funcionários que ocupam uma função gerencial de grande complexidade. Tem-se ainda, entre as limitações do presente estudo, a ausência de grupo não treinado para que pudessem ser realizadas comparações. Tampouco foram aplicados pré-testes para serem comparados com os resultados após o treinamento, tal como proposto na literatura. Não houve avaliação da aprendizagem, considerada condição necessária à transferência de treinamento para o trabalho. O tipo de escala adotada, que considerava a contribuição do treinamento para a aplicação das novas competências no trabalho estabeleceu a ligação entre o treinamento e seus efeitos sobre o desempenho do egresso, minimizando a falta de avaliação de aprendizagem dos conteúdos e alcance dos objetivos instrucionais pelos participantes. como proposta de agenda de pesquisa propõe-se o estudo dos demais níveis de avaliação: mudanças organizacionais e valor final, bem como a utilização de indicadores menos suscetíveis à opinião e percepção dos indivíduos como tem ocorrido

nas pesquisas, com indicadores relacionados a aplicação desses CHAs e que possam ser comparados os resultados de antes, durante e depois do treinamento. A organização estudada faz uso do *Balanced Scorecard*, do qual poderiam ser identificados vários indicadores de desempenho organizacional para medir os efeitos do treinamento sobre este. Dessa forma sugere-se que futuros estudos possam realizar esta análise. E sugere-se ainda analisar os efeitos em dois momentos depois do treinamento, logo após e com um decurso de tempo mais extenso.

Propõe-se ainda investigar o poder explicativo do suporte advindo dos pares, empregando delineamentos experimentais ou quase-experimentais, na predição de Impacto do Treinamento no Trabalho em amplitude e profundidade; e Incluir a realização de pré e pós testes, de auto e heteroavaliações, de estratégias complementares de coleta de dados secundários. Sugere-se também analisar outras características individuais como preditoras do Impacto do Treinamento no trabalho (i.e. autoeficácia, motivação, etc), conforme já realizado em outros estudos similares (Abbad et al, 2001; Borges-Andrade & Abbad, 1996; Sallorenzo, 2000; Tamayo, 2002).

Considera-se por fim que o presente trabalho foi capaz de avaliar a efetividade de dois treinamentos estratégicos por meio de indicadores de melhoria no desempenho dos seus egressos, tendo alcançado os objetivos específicos do presente estudo.

Referências

- ASTD (2008). *State of the Industry Report*. Acessado em 01 de setembro de 2013, de <http://www.astd.org/content/research/stateOfIndustry.htm>
- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*: Tese de Doutorado, Brasília: Universidade de Brasília.
- Abbad, G.S.; Mourão, L.; Meneses, P.P.M.; Zerbini, T. Borges-Andrade, J.E. & Vilas-Boas, R. (2012) *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: Ferramentas para a Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Artmed.
- Abbad-OC, G.A.; Lima, G.B.C.; Veiga, M.R.M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v (31) 3, 38-52, jul./set.
- Abbad-OC, G.A.; Pilati, R.; Borges-Andrade, J.E. (1998) Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Encontro da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, 22. Anais. Foz do Iguaçu, ANPAD. [CD-ROM]
- Abbad, G., Pilati, R. & Borges-Andrade, J.E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-52.
- Abbad, G., Gama, A. L. G. & Borges-Andrade, J. E. (2000). Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*. V.4(3), PP. 25-45.
- Abbad, G.; Pantoja, M. J. & Pilati, R. (2001). Avaliação de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 25. Anais. Campinas, ANPAD, 2000. [CD-ROM]
- Abbad, G. & Sallorenzo, L. H. (2001) Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo: V (36) 2, 33-45, abr/jun.
- Abbad, G.; Pilati, R. & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. V 38 (3), 205-218.
- Abbad, G. S. & Borges-Andrade, J. E. (2004). *Aprendizagem humana em organizações de trabalho*. Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Borges-Ferreira, M. F. & Nogueira, R. S. F. (2006). Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 469-488). Porto Alegre: Artmed.

- Abbad, G.; Zerbini, T.; Carvalho & Meneses, P. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. Em: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 289-321). Porto Alegre: Artmed.
- Alliger, G. M. & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42 (2), 331-342.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Alvim, S. P. (2008). *Impacto em Profundidade e Amplitude: Avaliando um Treinamento Extra-Organizacional com Foco em Empreendedorismo*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal da Bahia.
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.
- Balsan, L. A. G. (2011). *Comprometimento e Enricheiramento Organizacional como Variáveis Preditoras do Impacto do Treinamento no Trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, RS.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barzegar, N.; Farjad, S. (2011). A Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* . v. 29, p. 1942 -1949.
- Bastos, A. V. B. (2006). *Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva*. 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.
- Bastos, L.F.L. (2012) *Avaliação da reação, aprendizagem e impacto do treinamento em um hospital do município de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. Escola de Enfermagem. Universidade de São Paulo.
- Birdi, K; Leach, D.; Magadley, W. (2012). Evaluating the impact of TRIZ creativity training: an organizational field study. *R&D Management*. V 42 (4), 315-326.
- Bloom, B., Krathwohl, D. R. & Masia, B. B. (1979). *Taxonomia dos Objetivos Educacionais – Domínio Afetivo*. Porto Alegre: Globo.
- Bloom, B., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H. & Krathwohl, D. R. (1972). *Taxonomia dos Objetivos Educacionais – Domínio Cognitivo*. Porto Alegre: Globo.
- Blume, B.; Ford, K.; Baldwin, T.; Huang, J.. (2010) Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, v.36, n. 4, p. 1065-1105.
- Borges-Andrade, J. E. (1982) Avaliação somativa de sistemas instrucionais: Integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 11 (46), 29-39.

- Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31 (2), 112-125.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7 (especial), 31-43.
- Borges-Andrade, J. E. (2006). *Avaliação integrada e somativa em TD&E*. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão, (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. S.; Mourão, L. (2006) *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* .pp 142. Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31 (2), 112-125.
- Branco, A. M. H. C. (2008). *O impacto da educação corporativa no desempenho de funcionários em uma instituição financeira*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia. Universidade Federal do Ceará.
- Brandão, H. P.; Zimmer, M. V.; Pereira, C. G.; Marques, F.; Costa, H. V.; Carbone, P. P.; Almada, V. F. (2008). *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus RAP*. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p. 875-98, Set/Out.
- Brandão, H. P.; Bahry, C. P. & Freitas, I. A. de (2008). *Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil*. *R.Adm.*, São Paulo, v.43, n.3, p.224-237, jul./ago./set. 2008
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese de doutorado. Departamento de Psicologia, social e do trabalho. Universidade de Brasília.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 08-15.
- Brandão, H. P.; Guimarães, T. A & Borges-Andrade, J. E. (2001) Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *RAP. Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n.6, p. 61-81.
- Broad, M.L. (1982) Management actions to support transfer of training. *Training and Development Journal*, v.36, n.5, p.124-130.
- Broad, M. L. (1997). *Transfer concepts and research overview: Challenges for organizational performance*. In M. L. Broad (Ed.), *Transferring learning to the workplace* (pp. 1-18). Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.
- Campos, E. B. D. (2012). *Avaliação de necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros*: Dissertação de Mestrado; Instituto de Psicologia: Universidade de Brasília.
- Carvalho, R. S., & Abbad, G. S. (2006). Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 95-116.
- Cheng, E. W. K., & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30 (1), 102-118.
- Chiaburu, D.S.; Dam, K.V.; Hutchins, H.M. (2010) Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*. v. 18, n. 2, p. 187-200.
- Chiaburu, D.S.; Sawyer, K. B. & Thouroughgood, C. N. (2010). Transferring More than Learned in Training: Employees' and managers' (over)generalization of skills. *International Journal of Selection and Assessment*. v. 18 (4), 380–393.
- Durand, T. *Forms of incompetence*. (1998) In: International Conference On Competence-Based Management, 4., Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- Fleury, M. T. L. *Modelo de gestão de pessoas por competências*. (1999) In: Curso Aberto Em Gestão Por Competências, 1., 1999. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 1999.
- Fleury, M. T. L.; Fleury, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.
- Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Desenvolvimento e validação de escala de crenças sobre o sistema de treinamento. *Estudos de Psicologia* (Natal), 9 (3), 479-488.
- Freitas, I. A., Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S. & Pilati, R. (2006). *Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações*. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.
- Gagné, R.M. (1984). Learning outcomes and their effects: Useful categories of human performance. *American Psychologist*, 39, 377-385
- Gagné, R. M.; Briggs, L. J. & Wagner, W. W. *Principles of Instructional Design*. Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.
- Galanou, E.; Priporas, C. V. (2009). A model for evaluating the effectiveness of middle managers' training courses: evidence from a major banking organization in Greece. *International Journal of Training and Development*, v. 13, n. 4, p. 221-246.

- Galvão, A. P. (2009). *Percepção de gerentes das transferências de aprendizagens dos funcionários obtidas por meio da educação corporativa em situações de trabalho*. Dissertação de Mestrado. Centro de Filosofia e Ciências Humanas do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Garraway, J.; Volbrecht, T.; Wicht, M.; Ximba, B. (2011). Transfer of knowledge between university and work. *Teaching in Higher Education*. Volume 16, Issue 5. Special Issue: Leaving the academy
- Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions. *Educational Research Review*. v. 6, p. 153–168.
- Gegenfurtner, A.; Veermans, K.; Vauras, M. (2013). Effects of computer support, collaboration, and time lag on performance self-efficacy and transfer of training: A longitudinal meta-analysis. *Educational Research Review*. v. 8, p. 75–89.
- Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36 (10), 75-78.
- Gist, M., Stevens, C. & Bavetta, A. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills, *Personal Psychology*, 44, 4, 837-861.
- Gonçalves, A. & Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de Administração Pública- RAP*. Rio de Janeiro . V. 45 n.2. mar./abr., p. 483-513.
- Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*. v.15 n.2, p. 103-120
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5th ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. *Culturas e Organizações – Compreender a nossa Programação Mental*. Lisboa: Rolo e Filhos, 1997.
- Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- Holton, E. F.; Bates, R. A.; Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*. v 11 (4), 333-360.
- Howard, R. W. (1999). Reconceptualizing learning. *Review of General Psychology*, 3(4), 251-263.
- Ismail, A.; Mohamed, H. A.; Sulaiman, A. Z.; Sabhi, S. (2010). Supervisor's Role as an Antecedent of Training Transfer and Motivation to Learn in Training Programs. *Acta Universitatis, Danubius*, n.2, p. 18-38.

- Khandker, S. R., Koolwal, G. B. & Samad, H. A. (2010). *Handbook on Impact Evaluation. Quantitative Methods and Practices*. The World Bank. Washington, D. C.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. Em R. L. Craig (Ed.). *Training and development handbook: a guide to human resource development* (2th ed.). New York: McGraw-Hill. (pp. 18.1–18.27).
- Lacerda, E. R. M. & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 77-96.
- Laine, E.; Gegenfurtner, A. (2013). Stability or change? Effects of training length and time lag on achievement goal orientations and transfer of training. *International Journal of Educational Research*. v. 61, p. 71-79.
- Levin, J. (1987) *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2. Ed. São Paulo: Harbra.
- 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 USP (RAUSP)*, v.24, n.2, p.36-46, abr./jun.
- Loch, M. V. D.; Dam, K. V. & Chiaburu, D. S. (2013). Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. *Personnel Review*. V 42 (4), 422-429.
- Mager, R. F. (1976). *A Formulação de Objetivos de Ensino*. Porto Alegre: Globo.
- Martin, H. J. (2010) Workplace Climate and Peer Support as Determinants of Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*. vol. 21, n.1, p.87-104.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 828-847.
- Meneses, P. P. M. (2002) *Auto-eficácia, Locus de Controle, Suporte à Transferência e Impacto de Treinamento no Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Meneses, P.P.M.; Abbad, G.. (2003). Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 7, p. 185-202, Ed. Especial.
- Meneses, P. P. M., Abbad, G, Zerbini, T., & Lacerda, E. (2006). *Medidas de Características da clientela em avaliação de TD&E*. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 422-442). Porto Alegre: Artmed.
- Meneses, P. P. M. (2007). *Avaliação do impacto do curso de desenvolvimento regional sustentável sobre a efetividade da implementação da estratégia negocial de DRS do Banco do Brasil*. Tese de Doutorado. Departamento de Psicologia Social, do trabalho e organizacional. Universidade de Brasília

- Meneses, P.P.M; Zerbini, T.; Abbad, G. (2010) *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre, Artmed.
- Meneses, P. P. M. ; Abbad, G.. (2011) *Avaliação da Efetividade de Treinamentos Organizacionais*. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais do XXXV Encontro da ANPAD.
- Moura, J. A. (2008). *Características de treinamento em vendas e transferência da aprendizagem para o trabalho*. Dissertação de Mestrado. Centro de Filosofia e Ciências Humanas do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Mourão, L., Borges-Andrade, J. E., & Salles, T. J. (2006). *Medidas de valor final e retorno de investimento em avaliação 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* (pp. 505-513). Porto Alegre: Artmed.
- Mourão, L.; Puente-Palacios, K. E. (2006). *Formação profissional*. Em: J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad e L. Mourão (Orgs) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 41-64). Porto Alegre: Artmed.
- Mourão, L.; Meneses, P. P. M. (2012). *Medidas de impacto de TD&E: o nível do valor final*. Em: Abbad, Mourão, Meneses, Zerbini, Borges-Andrade e Vilas-Boas. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação*. (pp. 177-188) Rio de Janeiro: Artmed.
- Noe, R. A. (1986). Trainee's attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11 (4), 736-749.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 29, 497-523.
- Oliveira Neto, F. S. (2009). *Avaliação da Efetividade de um curso de desenvolvimento de competências gerenciais*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília.
- Oliveira, A. M. S. S. (2010). *Construção e validação de um modelo de transferência do conhecimento com base em treinamento de operários da construção civil*. Tese de Doutorado. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Pasquali, L. (1999). *Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção*. Em L. Pasquali (Org.). *Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração* (pp. 37-71). São Paulo: LabPAM; IBAPP.
- Pasquali, L. (2004). *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis: Vozes.
- Pasquali, L. (2006). *Delineamento de pesquisa em ciência*. Brasília: LabPAM.

- Pasquali, (Org), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Paula, S.M.A. (1992) *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinados de duas organizações*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- Pereira, S. C. M. (2009). *Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília.
- Peters, L.H. & O'Connor, E.J. (1980) Situational constraints and work outcomes: the influence of frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, v 5 (3), 391-397.
- Pham, N. T. P., Segers, M. S. R. & Gijssels, W. H. (2012). Effects of work environment on transfer of training: empirical evidence from Master of Business Administration programs in Vietnam. *International Journal of Training and Development*, 17, 1, 1-19.
- Philips, P. & P.; Philips, J. J. (2001) Symposium on the evaluation of training. *International Journal of Training and Development*, v. 5 (4), 240-247.
- Pilati, R. (2004). *Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Pilati, R; Abbad, G. D. S. (2005) Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 21, p. 43-51.
- Pilati, Porto e Silvino (2009). *Educação Corporativa e Desempenho Ocupacional: Há Alguma Relação? RAE-eletrônica*, v. 8, n. 2, Art. 14, jul./dez.
- Pilati, R.; Borges-Andrade, J. E. (2012). Training Effectiveness: Transfer Strategies, Perception of Support and Worker Commitment as Predictors. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. V. 28, n. 1, p. 25-35.
- Pineda-Herrero, P. Quesada-Pallares, C.; Mas, O.; Espona, B. & Garcia, N. (2012). VET (Vocational Education and Training) Efficacy: Evaluation of Factors in the Workplace Training. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. v. 46, p. 1390-1394.
- Quesada-Pallares, C. (2012). Training Transfer Evaluation in the Public Administration of Catalonia: The MEVIT Factors Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. v. 46, p. 1751-1755.
- Quesada-Pallares, C.; Pineda-Herrero, P. & Espona, B. (2011). Evaluating the efficiency of leadership training programmes in Spain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. v. 30 p. 2194-2198.

- Rasli, A.; Tat, H. H.; Chin, T. A. & Khalaf, B. (2012). Identification of factors and attributes for effective transfer of IT training to the workplace. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. v.40, p.174-181.
- Roh, Y. S.; Lee, W. S.; Chung, H. S.; Park, Y. M. (2013). The effects of simulation-based resuscitation training on nurses' self-efficacy and satisfaction. *Nurse Education Today*. v. 33, p. 123–128.
- Roullier, J.Z. & Goldstein, I.L. (1993) The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, v.4, n.4, p.377-390, 1993.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Sallorenzo, L. H. (2000). *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.
- Santos, P. T. (2012). *Avaliação da satisfação, aprendizagem e impacto do curso introdutório à estratégia saúde da família: um aporte metodológico*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.
- Santos Jr, A. B. (2012) *Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o Desempenho dos egressos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília
- Silva, C. R. E. (2007). *Orientação profissional: Utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.
- Silva, W. (2008). *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília.
- Silva, A; L.; Abbad, G. S. (2011) Variáveis Relacionadas À Aprovação E Reprovação Em Treinamento A Distância. *Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso)*.
- Silva, A.L.; Santos Junior, A. B.. (2011) *Proposta de Modelo Associado para Avaliação de Treinamentos em Nível de Resultados Organizacionais*. In: XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais do XXXV EnANPAD 2011 - Área Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: ANPAD. p. 1-17.
- Simosi, M. (2012) Disentangling organizational support construct. The Role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment. *Personnel Review*, Bradford, v.41, n.3.
- Tabachnick, B.; Fidell, L. (2007) *Using multivariate analysis*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Tamayo, N. (2002) *Autoconceito Profissional, Suporte à Transferência e Impacto de Treinamento no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

- Tannenbaum, S. I., and Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (1991). *Meeting Trainees' Expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Todeschini, K.; Sales, C. T. R.; Silva, A. R. C.; Fernandes, A.C. C.; Vieira, R. A.; & Brix, V. P. (2006). Pesquisas em TD&E no Brasil: um guia de estudo. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. (2006). *Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação -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.
- Xavier, W.S; Martins, G. S.; Lima, A. A. T. F. C. (2011). Capacitação Gerencial nas Incubadoras de Base Tecnológica: proposição de um modelo matricial de avaliação. *Revista de Ciências da Administração*. v. 13, n. 29, p. 88-111.
- Xiao, C. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 1, 55-73.
- Xu, K. & Lin, Z. (2011). Participation in Workplace Employer-sponsored Training in Canada: Role of Firm Characteristics and Worker Attributes. *Contemporary Economic Policy*. V. 29, N. 3, p. 416-430.
- Zarifian, P. (1996) *A gestão pela competência*. In: Seminário Educação Profissional, Trabalho E Competência. [Anais...]. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2005). Impacto de treinamento no trabalho via internet. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 4(2).
- Zerbini, T. (2007). *Avaliação da Transferência de Treinamento em Curso a Distância*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Zerbini, T. & Abbad, G. S. (2010a). Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade: Análise Crítica da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. V.10, n 2, p. 97-111.
- Zerbini, T. & Abbad, G. S. (2010). Qualificação profissional a distância: avaliação da transferência de treinamento. *Paideia*. V. 20, n.47, p. 313-323.
- Zerbini, T., et. al. (2012) *Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade*. In: ABBAD, G. da S. et. al. (Org.). Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. p. 127-144.

ANEXO A – Sugestões de alterações dos objetivos instrucionais dos materiais dos cursos GECAN PF e GECAN PJ do Banco XYZ

Objetivos Instrucionais do Material do Curso	Sugestão Objetivos Instrucionais
Atividade 1 - O que o cliente mais valoriza?	
Apresentar-se aos demais membros do grupo;	Identificar os motivos que levam o cliente a fazer a compra.
Identificar a necessidade de mudanças nos processos negociais do Banco, para visão cliente.	Identificar o que o cliente valoriza;
Situar-se perante o objetivo, a estrutura e o conteúdo da oficina.	Usar o valor percebido pelo cliente para efetuar a venda.
Comprometer-se com as regras de convivência da turma.	Sensibilizar os empregados do Banco XYZ para que eles passem a vender valor.
Atividade 2 – Conceitos de Estratégia	
Identificar os diferentes usos do conceito de estratégia.	Identificar os diferentes usos do conceito de estratégia
Diferenciar a estratégia com foco em produtos e a estratégia com foco no cliente.	Identificar os documentos da arquitetura estratégica do Banco.
Relacionar os documentos da arquitetura estratégica do Banco.	Selecionar os instrumentos de gestão adequados para o atingimento da estratégia.
Relacionar o modelo de segmentação com a proposta de valor para a gestão de carteiras.	
Reconhecer a importância dos instrumentos de gestão para o atingimento da estratégia.	
Atividade 3 – Processo de Formação de Metas	
Identificar a importância da sistematização de metas.	Distinguir os objetivos da organização das metas estabelecidas.
Relacionar os princípios para a formação de metas adotadas pelo Banco com o plano de metas da “Fábrica Bom para Escrever”	Indicar as premissas para a atomização de metas.
	Delinear um processo de formação de metas.
	Seguir o novo processo de distribuição de metas negociais.
Atividade 4 - Gestão de Relacionamento com o Cliente – CRM	
Reconhecer a Gestão de Relacionamento com Clientes como uma estratégia de incremento dos resultados, com foco no cliente.	Identificar a gestão de relacionamento com clientes como uma estratégia do incremento dos resultados com foco no cliente.
Relacionar os benefícios da Gestão de Relacionamento com Clientes com a sua atividade cotidiana.	Listar os benefícios da gestão de relacionamento com clientes.
Relacionar CRM no Banco com atividades exercidas na agência.	Sensibilizar os subordinados (colaboradores) a retroalimentar o CRM.
Atividade 5 - Sentido do Trabalho	

Reconhecer a importância do processo de qualificação profissional proporcionado pelo Banco, nas atividades e atribuições do cargo que por meio da UniXYZ.

Reconhecer a importância da ética nos negócios e nas atividades que realiza.

Reconhecer a importância da Ética nos negócios e nas atividades que realiza.

Atividade 6 - Gerenciamento de Carteiras

Reconhecer as ferramentas e instrumentos para conhecimento das principais características das linhas de crédito priorizadas para o Mercado MPE.

Divulgar a sistemática de contratação de operações de crédito por meio da Esteira Rápida de Crédito.

Definir gestão de carteiras.

Descrever o papel do gerente de relacionamento na gestão de carteiras.

Aplicar as orientações disponibilizadas pelo Banco na gestão da carteira sob sua responsabilidade.

Indicar os objetivos definidos pelo Banco que devem ser seguidos na gestão de carteiras.

Citar os princípios para uma boa gestão de carteiras”.

Usar as ferramentas disponibilizadas pelo Banco para a gestão de carteiras.

Atividade 7 – Gestão de Carteira – Plano

Identificar os principais recursos e funcionalidades da Plataforma do Banco.

Identificar aspectos práticos da visão cliente na ferramenta Central de Negócios.

Conhecer as funcionalidades do Painel PJ.

Utilizar as ferramentas de CRM disponíveis para planejamento de abordagens negociais numa visão cliente.

Atividade 8 - Competências Profissionais

Desenvolver um plano de ação individual para uma carteira, a partir de uma análise sistêmica dos recursos disponíveis.

Planejar abordagens por telefone com clientes.

Atividade 9 – Radar de Gestão de Carteiras

Analisar sua atuação na gestão da carteira.

Atividade 10 – Observância de Regras

Reconhecer a importância das regras na execução do trabalho

Atividade 11 – Atitude para Negócio

Compreender o diferencial da atitude positiva na relação com os clientes e na efetivação de negócios.

Reconhecer-se como agente do processo negocial, atuando com assertividade, determinação e eficiência.

Reconhecer o processo de aprendizagem, por meio da contínua avaliação dos resultados do atendimento.

Atividade 12 – Gestão de Vendas e Negócios

Identificar a importância das perguntas para efetivação de bons negócios.

Reconhecer o papel do gerente de relacionamento como gestor do processo de vendas, com foco no cliente.

Reconhecer as etapas do processo de vendas

Identificar nas abordagens telefônicas oportunidades de relacionamento efetivo com o cliente.

Atividade 13 – Padrão de Atendimento

Identificar os modelos estabelecidos pelo Banco para o atendimento.

Compreender a necessidade da aplicação do modelo proposto.

Reconhecer no modelo de atendimento a aplicação da visão cliente

Atividade 14 – Educação Financeira

Reconhecer a importância de informações assertivas no processo de negociação com clientes.

Aplicar o princípio de educação financeira nas abordagens negociais do Banco em simulações de atendimentos.

Atividade 15 – Simulação

Vivenciar situações simuladas de atendimento no ambiente da agência.

Identificar a importância do padrão de atendimento.

Compreender a importância da padronização do atendimento e da visão cliente na efetivação de negócios.

Atividade 16 – Plataforma BANCO

Alinhar o conhecimento dos principais recursos e funcionalidades da Plataforma do Banco.

Identificar aspectos práticos da Visão Cliente na ferramenta Central de Negócios.

Utilizar as ferramentas de CRM disponíveis para planejamento de abordagens negociais numa visão cliente.

Atividade 17 – Planejamento do Processo Negocial

Elaborar um plano de ação individual para uma carteira, a partir de uma análise sistêmica dos recursos disponíveis.

Planejar abordagens por telefone com clientes.

Atividade 18, 19 e 20 – Processo Negocial na Prática

Realizar abordagens por telefone, utilizando técnicas de negociação. Conciliando os interesses do Banco e dos clientes.

Atividade 21 – Verificação de Aprendizagem

Responder as questões sobre os conteúdos estudados na Oficina.

Atividade 22 – Avaliação da Oficina

Avaliar a Oficina a partir das expectativas dos participantes do curso.

ANEXO B – Roteiro para Análise Documental do Material Didático



Universidade de Brasília



ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

Nome do Curso:
Origem do Curso:
Público-alvo:
Responsável pela análise:

Módulo Analisado:
Carga-Horária do módulo:
Data da análise:

Leia atentamente o material, extraia os objetivos instrucionais de cada unidade e os transcreva na coluna indicada. Avalie a adequação dos mesmos em termos de:

1. Descrição em termos de desempenhos observáveis;
 2. Precisão na escolha do verbo de ação quanto à descrição do comportamento esperado;
 3. Existência de critério;
 4. Descrição clara do objeto de ação;
 5. Definição clara das condições para a realização dos comportamentos esperados (quando essencial sua especificação).
- Caso o objetivo não esteja adequado, justifique e sugira melhorias. Quando necessário, crie um novo objetivo, listando-o na coluna de sugestões.

Objetivos Instrucionais por Unidade	Está adequado?		Por que?	Sugestão de melhoria	Compatível com as competências sugeridas pela UniXYZ?
	Sim	Não			

Unidade	Competências Encontradas	Nível de aplicação das competências (Bloom)

ANEXO C – Indicadores intermediários de expressão de competência extraídos do material dos cursos GECAN PF e PJ.

-
1. Propor a venda de produtos que atendam às necessidades dos clientes;
 2. Identificar as necessidades/ demandas dos clientes;
 3. Sensibilizar os vendedores para que eles ofereçam produtos adequados às necessidades dos clientes que eles identificaram;
 4. Ao realizar um atendimento, relacionar as necessidades dos clientes com os produtos do Banco.
 5. Conhecer os produtos do Banco e seu público-alvo.
 6. Ao realizar um atendimento descrever as vantagens dos produtos do Banco em relação à concorrência.
 7. Gerir a carteira utilizando os documentos da arquitetura do Banco: EC, Plano Diretor, Plano Diretor, Plano de Investimentos, Orçamento Geral, ACT, Sinergia).
 8. Reconhecer Acordo de Trabalho, Sinergia e Gestão de Desempenho por Competências - GDP como instrumentos de gestão para o atingimento da estratégia do Banco.
 9. Empregar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira (PJ: microempresas, pequenas empresas, empresas, empresarial e *corporate*).
 10. Descrever as vantagens da Estratégia BOMPRATODOS para que os clientes façam a adesão
 11. Incrementar as vendas de produtos e serviços do BANCO aplicando estratégias de CRM.
 12. Sensibilizar os subordinados a retroalimentar as ferramentas de CRM.
 13. Ao realizar atendimento usar a estratégia de CRM para oferecer produtos e/ou serviços adequados ao perfil do cliente.
 14. Definir as estratégias de gestão de carteiras com base nas análises de CRM.
 15. Reconhecer o Gerenciamento de Carteiras como um processo contínuo que alinhado às estratégias do Banco busca resultados crescentes e sustentáveis.
 16. Ser capaz de analisar e identificar o perfil dos diferentes clientes para gerar valor atual e incrementar valor futuro desenvolvendo uma base consistente de clientes satisfeita e fidelizada com desconcentração de Margem de Contribuição.
 17. Utilizar a estratégia adequada para cada perfil de clientes durante a gestão da carteira.
 18. Ser capaz de relacionar as vantagens dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco em relação aos oferecidos pela concorrência.
 19. Utilizar a plataforma do Banco, Central de Negócios, Sinergia e Painel PJ no gerenciamento da sua carteira (PJ).
 20. Ser capaz de oferecer os produtos adequados ao ciclo da vida, no momento certo e em condições favoráveis ao cliente por meio do conhecimento do perfil de cada um.
 21. Desconcentrar a Margem de Contribuição dos clientes e da Carteira.
 22. Direcionar os negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesses do Banco.
 23. Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas do Sinergia.
 24. Escolher a estratégia de gestão de carteiras ou grupos adequada por meio das campanhas na Plataforma do Banco e indicadores do Sinergia.
 25. Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira/ grupos em bases diárias, semanais e mensais.
 26. Utilizar o site da Inteligência Competitiva (IC) para obter informações sobre produtos e serviços da concorrência.
 27. Utilizar a Intranet para verificar as atualizações das Instruções Normativas.
 28. Utilizar a Plataforma do Banco para acompanhar a adimplência da carteira/ grupo e tomar as providências cabíveis.
 29. Utilizar a Plataforma do Banco para consultar a Agenda da Carteira/ Grupo.
 30. Utilizar a Plataforma do Banco para consultar o Perfil da Carteira / Grupo para visualizar

clientes com cadastro irregular, cheques a devolver, produtos a vencer e clientes com propensão ao consumo.

31. Utilizar a Plataforma do banco para identificar os clientes que ainda não foram contatados ou possuam diferença negativa de Margem (MCP) e verificar produtos que estejam com quantidade inferior ao desejado.

32. Utilizar o Sinergia para avaliar a Carteira / Grupo e fazer a interligação com as campanhas na Central de Negócios e reunir com a equipe para repassar os direcionadores do dia.

33. Treinar os funcionários sob sua subordinação para utilizar a Plataforma do Banco e todas as suas funcionalidades e ferramentas de contato, relacionamento e rentabilização que proporcionará uma visão integrada do cliente.

34. Planejar a abordagem para contatar o cliente com foco nas campanhas da Central de Negócios e Painel PJ em sintonia com a ferramenta Sinergia. (PJ)

35. Verificar os filtros negociais da carteira na Plataforma do Banco a fim de vislumbrar novos negócios e serviços para os clientes.

36. Mensalmente consultar a inclusão automática de clientes na Carteira.

37. Desempenhar atendimento presencial e telefônico ágil e eficaz transformando-o em oportunidade de negócio.

38. Planejar o seu trabalho a partir da análise de fatos e dados (dados dos sistemas corporativos que indicam desempenho: Sinergia, radar de atendimento etc).

39. Definir com clareza os problemas da gestão da sua carteira.

40. Planejar ações para melhoria e/ou bloqueio das causas principais desses problemas (ex: aumentar número de visitas aos clientes)

41. Acompanhar por meio de canais institucionais e do plano de ação a gestão da carteira.

42. Estabelecer ações para corrigir desvios do trabalho proposto para retornar ao plano.

43. Usar o PDCA para investigar as causas dos desvios e definir ações para prevenir e corrigir.

44. Orientar o cliente na escolha de produtos/serviços oferecidos pelo Banco para atender suas demandas, respeitando a escolha do cliente.

45. Desconcentração da Margem (atender o maior número de clientes) e atendimento das suas necessidades no alcance dos objetivos esperados por meio do planejamento das ações.

46. Certificar-se que o cliente entendeu as características do produto/ serviço oferecido pelo Banco, para evitar insatisfação e desgaste do relacionamento com o cliente.

47. Conciliar qualidade da entrega dos produtos/ serviços com velocidade no atendimento de solicitações.

48. Ser capaz de adaptar-se em um novo cenário sempre mantendo a sinceridade, e saber a hora adequada de oferecer um produto / serviço.

49. Identificar por meio da “Central de Negócios” novas oportunidades de negócios em diferentes produtos.

50. Usar a “Central de Negócios” para manutenção e ampliação do crédito.

51. Identificar ações para melhorar a gestão da sua carteira.

52. Preparar a abordagem por meio do conhecimento (estudo/ análise) do perfil do cliente e dos produtos ofertados pelo Banco.

53. Indicar ao cliente o produto mais adequado às suas necessidades.

54. Atuar por meio de uma “atitude positiva”, demonstrando entusiasmo, concentração nos pontos positivos, orgulho profissional, investimento na sua profissão e em si próprio, persistência positiva, cercar-se de metas de qualidade e aprender com os fracassos.

55. Identificar um problema e /ou necessidade e propor uma solução.

56. Escutar o cliente para conhecer suas necessidades e oferecer soluções seguras de produtos.

57. Seguir as 7 etapas do processo de vendas proposto por Dubinsky (1980): prospecção e qualificação; pré-abordagem; abordagem; Apresentação e demonstração; Superação de objeções; fechamento; acompanhamento e manutenção.

58. Elaborar um plano de abordagem ao cliente

59. Preparar o atendimento ao cliente por meio da verificação do histórico de interações com o cliente baseado no conhecimento das características dos produtos do BANCO e da concorrência para antecipar as necessidades dos clientes.

60. Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.
 61. Apresentar soluções que supram as necessidades identificadas. Ressaltando os diferenciais do Banco em relação à concorrência e os princípios de Educação Financeira.
 62. Argumentar as objeções de forma polida e atenciosa por meio de uma postura respeitosa e positiva.
 63. Aplicar as perguntas SPIN (Situação, Problema, Implicação, Necessidade de solução) para conduzir o processo negocial.
 64. Analisar a própria atuação de forma a repetir as ações que foram bem sucedidas e corrigir as que não foram.
 65. Atuar de acordo com as regras de padronização do Banco, para manter uma identidade única em todo país.
 66. Utilizar o momento do contato com o cliente para realizar novos negócios.
 67. Utilizar – Sinapse- Produtos de Crédito MPE para conhecer os argumentos para assertividade nas abordagens e conteúdos técnicos. (PJ)
 68. Atuar de forma assertiva, com visão cliente, por meio do conhecimento profundo dos principais produtos MPE e das necessidades dos clientes (PJ).
 69. Utilizar a Wiki para buscar as principais características dos produtos e outras informações que poderão ser utilizadas nas abordagens.
 70. Seguir as regras contidas nas instruções normativas – IN's.
 71. Utilizar a ferramenta Painel PJ para planejamento de vendas (Visão Carteira) e para o atendimento (Visão Cliente). (PJ)
 72. Utilizar o Sinergia para identificar as diretrizes a serem seguidas.
 73. Planejar a abordagem negocial por meio da seleção dos clientes, objetivo do contato, o porquê da escolha desses clientes, dados /informações que norteiam o início da abordagem, possíveis perguntas de situação e necessidade e os principais produtos.
 74. Utilizar as estratégias de segmentação para oferecer produtos adequados às necessidades dos clientes.
 75. Adotar a visão cliente como princípio de atuação.
 76. Valorizar as metas como instrumento que sinaliza o potencial de mercado de praças.
 77. Gerir a carteira aplicando o modelo de segmentação de clientes.
-

ANEXO D - Resultados das avaliações realizadas pelos participantes do curso quanto ao grau de expressão (aplicação no trabalho) da competência dos cursos GECAN PF e PJ.

Definição das competências	Média		Moda PF/ PJ	DP		Concentração de respostas (%)		
	PF	PJ		PF	PJ	1-4	5-7	8-10
B-01. Realizar atendimento com foco no cliente, identificando soluções e produtos adequados às suas necessidades	7,93	7,87	8	1,60	1,65	4	28	69
						4	30	66
B-02. Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira (grupo) em bases diárias, semanais e mensais	7,76	7,69	8	1,61	1,64	4	32	64
						3,9	35,9	60,2
B-03. Adotar o PDCA (<i>Plan, Do, Check, Action</i>) na gestão da carteira.	7,58	7,48	8	1,70	1,70	5	36	59
						4,8	40,1	55,1
B-04. Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas.	7,63	7,58	8	1,74	1,74	6	32	62
						4,8	35,7	59,5
B-05 Adotar a visão cliente como princípio de atuação.	7,84	7,64	8	1,83	1,97	6	26	68
						7	30,3	62,7
B-06. Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.	8,09	7,97	8*	1,45	1,56	3	25	72
						2,6	30	67,4
B-07. Prestar consultoria financeira ao cliente com base na Estratégia adotada pelo banco.	8,00	7,74	8	1,56	1,64	3	27	70
						3,6	34,8	61,6
B-08. Avaliar a carteira (grupo) de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma BANCO.	8,10	8,05	8	1,50	1,51	3	24	73
						2,6	26,5	70,9
B-09. Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) e Cadastro.	8,08	7,86	8	1,48	1,53	2	26	78
						2,9	32,8	64,3
B-10. Apontar os benefícios dos produtos do Banco ao realizar um atendimento.	8,24	8,04	8	1,38	1,51	2	21	77
						2,4	26,9	70,7
B-11. Conduzir o atendimento de forma a permitir que o cliente expresse suas necessidades.	8,16	8,06	8	1,48	1,54	3	21	76
						2,8	24,8	72,4
B-12. Utilizar a plataforma BANCO na gestão da carteira.	8,34	8,18	8*	1,40	1,53	3	20	77
						2,1	24,8	73,1
B-13. Solucionar problemas na gestão da carteira.	7,86	7,82	8	1,55	1,56	2,5	29	68,5
						2,8	33	64,2
B-14. Atuar de acordo com as regras de padronização do modelo de atendimento do BANCO: postura, comunicação, vestimenta, abordagem ao cliente.	8,21	8,01	8	1,47	1,57	4	29	67
						2,8	27,1	70,1
B-15. Agir proativamente na expansão e realização de negócios, com foco no cliente.	8,07	7,98	8	1,55	1,60	3	25	72
						3,1	26	70,9
B-16. Utilizar a Plataforma BANCO para planejar o atendimento (GECAN PF)	8,15	7,87	8	1,49	1,61	2	25	73
B-16. Utilizar o Painel PJ para planejar o atendimento (GECAN PJ)						3,4	29,9	66,7
B-17. Incrementar a venda de produtos e serviços a partir do uso do CRM (<i>Customer Relationship Management</i>).	7,95	7,70	8	1,53	1,63	3	27	70
						4,7	33,2	62,1
B-18. Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios.	8,39	8,27	9 (PF); 8* (PJ)	1,40	1,49	2	18	80
						2,1	21,2	76,7
B-19. Utilizar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira, oferecendo soluções seguras.	8,11	7,97	8	1,46	1,54	2	23	75
						2,9	27,8	69,2
B-20. Utilizar a plataforma BANCO durante todo o atendimento ao cliente.	8,18	7,86	8	1,57	1,71	3	23	74
						3,8	30,6	65,6

* GECAN PJ 2 modas

**0-4: pouco contribuiu; 5-7: contribuiu razoavelmente; 8-10: contribuiu muito. ** Duas modas

ANEXO E - Impacto do treinamento no trabalho em amplitude (auto avaliação) dos cursos GECAN PF e PJ.

Itens	CURSO GECAN	Média	Moda	DP	Concentração de respostas		
					1-4	5-7	8-10
C-1. Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.	PF	7,90	8	1,50	3,2	27,6	69,2
	PJ	7,83	8	1,59	10,0	30,0	60,0
C-2. Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.	PF	7,90	8	1,60	3,4	27,2	69,4
	PJ	7,85	8	1,61	4,0	30,0	66,0
C-3. Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis	PF	8,00	8	1,50	2,9	25,6	71,5
	PJ	7,92	8	1,55	3,0	30,0	67,0
C-4 Satisfazer as necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-vendas.	PF	7,90	9	1,60	4,2	26,1	69,7
	PJ	7,81	8	1,68	4,0	31,0	65,0
C-5. Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo.	PF	7,90	8	1,60	3,6	27,0	69,4
	PJ	7,79	8	1,64	4,0	33,0	63,0
C-6. Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.	PF	7,90	8	1,60	3,5	26,1	70,4
	PJ	7,88	8	1,52	2,0	32,0	66,0
C-7. Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.	PF	7,70	8	1,80	4,9	31,7	63,4
	PJ	7,57	8	1,73	5,0	36,0	59,0

0-4: pouco contribuiu; 5-7: contribuiu razoavelmente; 8-10: contribuiu muito.

**ANEXO F - Impacto do treinamento no trabalho em amplitude
(heteroavaliação GECAN PF).**

Itens da escala	Média	Moda	Desvio-padrão	Concentração de respostas		
				1-4	5-7	8-10
B-1. Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.	7,31	8	1,89	9,5	34,1	56,4
B-2. Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.	7,44	8	1,89	9,1	31,5	59,4
B-3. Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.	7,35	8	1,88	9,8	33,3	56,9
B-4 Satisfazer as necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-vendas.	7,38	8	1,84	8,8	34,0	57,2
B-5. Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo.	7,39	8	1,92	9,0	20,2	70,8
B-6. Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.	7,21	8	1,95	10,1	36,6	53,3
B-7. Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.	7,04	8	2,08	10,9	39,3	49,8

*0-4: expressa pouca competência; 5-7 expressa razoavelmente a competência; 8-10: expressa muito a competência. (a) Existem múltiplas modas. O menor valor é mostrado.

**ANEXO G - Impacto do treinamento no trabalho em amplitude
(heteroavaliação- GECAN PJ).**

Itens da escala	Média	Moda	Desvio- padrão	Concentração de respostas (%)		
				1-4	5-7	8-10
B-1. Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.	7,44	8 ^a	1,91	9,3	30,4	60,2
B-2. Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.	7,53	8 ^a	1,92	9,2	27,2	63,6
B-3. Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.	7,46	8 ^a	1,88	8,4	30,2	61,4
B-4 Satisfazer as necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-vendas.	7,47	8 ^a	1,80	6,7	34,7	58,6
B-5. Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo.	7,50	8 ^a	1,86	8,2	29,4	62,4
B-6. Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.	7,39	8 ^a	1,85	8,4	32,7	58,9
B-7. Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.	7,13	8 ^a	2,04	10	37,4	52,6

*0-4: expressa pouca competência; 5-7 expressa razoavelmente a competência; 8-10: expressa muito a competência. (^a) Existem múltiplas modas e o menor valor é mostrado na tabela.

**ANEXO H - Respostas dos chefes à Escala de Transferência de Treinamento -
Grau de expressão das competências no trabalho.**

<i>Definição das competências</i>	<i>PF/ PJ</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>DP</i>	<i>Concentração de respostas (%)</i>		
					<i>1-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>
A-01. Realizar atendimento com foco no cliente, identificando soluções e produtos adequados às suas necessidades	PF	7,4	8	1,83	7	34	59
	PJ	7,5	8	1,76	7	32	61
A-02. Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira (grupo) em bases diárias, semanais e mensais.	PF	6,6	8	2,14	16	44	40
	PJ	6,9	8	2,09	6	32	62
A-03. Adotar o PDCA (<i>Plan, Do, Check, Action</i>) na gestão da carteira.	PF	6,3	7	2,22	20	45	35
	PJ	6,6	7	2,19	17	44	39
A-04. Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas.	PF	7,1	8	1,96	11	37	52
	PJ	7,3	8	1,87	9	35	56
A-05 Adotar a visão cliente como princípio de atuação.	PF	7,2	8	1,98	10	36	54
	PJ	7,4	8	1,92	9	31	60
A-06. Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.	PF	7,2	8	1,86	10	36	54
	PJ	7,5	8	1,8	7	32	61
A-07. Prestar consultoria financeira ao cliente com base na Estratégia BOMPRATODOS.	PF	7,4	8	1,85	8	33	59
	PJ	7,4	8	1,9	9	32	59
A-08. Avaliar a carteira (grupo) de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma BANCO.	PF	7,3	8	1,94	10	36	54
	PJ	7,6	8	1,75	7	31	62
A-09. Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) e Cadastro.	PF	7	8	1,92	11	41	48
	PJ	7	8	1,99	12	39	49
A-10. Apontar os benefícios dos produtos do Banco ao realizar um atendimento.	PF	7,5	8	1,77	7	33	60
	PJ	7,6	8	1,72	6	31	63

A-11. Conduzir o atendimento de forma a permitir que o cliente expresse suas necessidades.	PF	7,5	8	1,79	7	34	59
	PJ	7,7	8	1,77	6	30	64
A-12. Utilizar a plataforma BANCO na gestão da carteira.	PF	7,5	8	1,95	9	31	60
	PJ	7,4	8	1,95	8	32	60
A-13. Solucionar problemas na gestão da carteira.	PF	7,2	8	1,9	10	39	51
	PJ	7,3	8	1,85	10	35	55
A-14. Atuar de acordo com as regras de padronização do modelo de atendimento do BANCO: postura, comunicação, vestimenta, abordagem ao cliente.	PF	7,6	8	1,81	6	32	62
	PJ	7,6	8	1,77	7	30	63
A-15. Agir proativamente na expansão e realização de negócios, com foco no cliente.	PF	7,2	8	1,98	10	37	53
	PJ	7,4	8	1,86	9	31	60
A-16. Utilizar a Plataforma BANCO para planejar o atendimento (GECAN PF)	PF	7,2	8	2,08	11	35	54
A-16. Utilizar o Pannel PJ para planejar o atendimento (GECAN PJ)	PJ	7	8	2,08	13	39	48
A-17. Incrementar a venda de produtos e serviços a partir do uso do CRM (<i>Customer Relationship Management</i>).	PF	7	8	2,01	12	39	49
	PJ	7	8	2,01	13	40	47
A-18. Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios.	PF	7,5	8	1,94	9	31	60
	PJ	7,6	8	1,86	8	28	64
A-19. Utilizar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira, oferecendo soluções seguras.	PF	7,3	8	1,89	7	37	56
	PJ	7,4	8	1,85	8	32	60
A-20. Utilizar a plataforma BANCO durante todo o atendimento ao cliente.	PF	7,7	8	1,89	7	30	63
	PJ	7,3	8	2,01	9	34	57

*0-4: expressa pouca competência; 5-7 expressa razoavelmente a competência; 8-10: expressa muito a competência.

ANEXO I- Respostas dos participantes dos cursos GECAN PF e PJ aos itens da Escala de suporte.

Itens	CURSO GECAN	Média	DP	Moda	Concentração de Respostas (%)		
					1-4	5-7	8-10
E-1) Após o curso, trabalhei em área que me permitiu aplicar o que aprendi no treinamento.	PF	8,2	1,8	10	8,1	26,9	64,8
	PJ	8,2	1,8	10	3,8	24,1	72,1
E-2) Meu superior imediato tem me estimulado quanto à aplicação, no trabalho, do que aprendi no treinamento.	PF	7,8	1,8	8	13,8	25	67
	PJ	7,6	2,1	8*	7,5	31,8	60,7
E-3) Meus colegas apoiam as tentativas que faço de usar, no trabalho, o que aprendi no treinamento.	PF	7,7	1,7	8	6,7	24,6	68,6
	PJ	7,6	1,8	8	5,6	35,7	58,7
E-4) O volume de trabalho e o tempo que tenho para realizá-lo permite que eu coloque em prática o que aprendi no treinamento.	PF	5,7	1,7	8	14,7	38,2	47
	PJ	5,6	2,5	6*	31,7	41,8	26,5
E-5) O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização, no trabalho, do aprendido no treinamento.	PF	7,3	1,9	8	4,3	19,1	49,9
	PJ	7,2	2,1	8	10,7	37,7	51,6
E-6) Tenho acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no treinamento	PF	8	1,6	8	3,4	15,8	78,8
	PJ	7,9	1,7	8	4,3	29,6	66,1
E-7) As condições físicas do meu ambiente de trabalho (por exemplo, espaço, iluminação, mobiliário e nível de ruído) são adequadas para a aplicação do aprendido no treinamento.	PF	7,4	2,1	8	8,8	24,4	66,7
	PJ	7,2	2,2	8*	11,2	34,8	54
E-8) Tenho recebido elogios quando aplico corretamente, no trabalho, as novas habilidades que aprendi no treinamento.	PF	7,2	2,0	8	10,4	33	56,3
	PJ	7	2,1	8	11,4	41,7	46,9
E-9) Recebo orientações quando cometo erros ao utilizar as habilidades que aprendi no treinamento.	PF	7,2	2,0	8	9,3	35,5	55,1
	PJ	6,7	2,2	8*	14	45,5	40,5
E-10) Sinto-me seguro em utilizar no trabalho o que aprendi neste treinamento.	PF	6,8	2,1	8	2,9	19,4	77,6
	PJ	7,5	1,8	8	6,3	36,6	57,1
E-11) Considero-me motivado para utilizar, na situação de trabalho, o aprendido no treinamento.	PF	7,5	1,9	8	3,5	18	78,5
	PJ	7,5	1,8	8	2,7	19,6	77,7

* Possuem duas modas ou mais

** N= 1522 (GECAN PF); N= 875 (GECAN PJ)

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXO J – Versão Final Instrumento Autoavaliação do Curso GECAN PF

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - Gecan PF

A finalidade deste questionário é coletar dados sobre os resultados da **Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PF**, bem como verificar o apoio dado pelo Banco para aplicação do conteúdo aprendido.

Você e seu superior imediato irão avaliar a contribuição do treinamento para o aprimoramento de seu desempenho.

A Diretoria Gestão de Pessoas utilizará essas informações para subsidiar a melhoria dos programas de capacitação do Banco, procurando alinhá-los cada vez mais à realidade de trabalho. Para isso a sua opinião é fundamental. Os itens estão organizados em 06 (seis) blocos. **Não deixe questões sem resposta.**

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

Iniciar Pesquisa

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

Bloco D

Bloco E

Bloco F

A – Necessidade e Utilização do Treinamento

A-1) Motivo pelo qual escolheu fazer o treinamento (assinale uma das opções):

- Necessidade do serviço
- Indicação do superior hierárquico
- Indicação no Plano de Desenvolvimento de Competências da GDP (PDC)
- Curso priorizado no ATB ou Sinergia BB
- Ascensão profissional
- Outros: Qual?

Instruções: Para responder às questões A-2 a A-4, utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente				← →		Concordo Totalmente			

Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será sua **concordância** com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será sua **concordância** com o conteúdo da frase.

A-2) Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados nesse treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente				← →		Concordo Totalmente			

A-3) Adquiri, durante o curso, as competências abordadas no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente				← →		Concordo Totalmente			

A-4) Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente				← →		Concordo Totalmente			

Se você marcou de 1 a 3 na questão n.º (A-4), responda à questão abaixo e encerre sua avaliação. **Se você marcou de 4 a 10**, pule a questão n.º (A-5) e passe para o próximo bloco.

A-5) Por que **razões** você **não utiliza** no seu trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento?

- Área de atuação não requer a competência aprendida.
- Deslocamento para outra função que não requer a competência aprendida.
- Falta de demanda do produto ou serviço.
- Falta de condições adequadas de trabalho.
- Limitações do treinamento: não promoveu a aprendizagem prevista nos objetivos.
- Outros: Qual?

Gravar

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A **Bloco B** Bloco C Bloco D Bloco E Bloco F

B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma lista de desempenhos esperados no trabalho, de acordo com os objetivos da Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PF, da qual você participou.

Leia atentamente cada item. Pense no seu desempenho antes e depois do curso e avalie o quanto a sua participação no treinamento contribuiu para a melhoria do seu desempenho no trabalho.

Utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Contribuição do treinamento para...

B-1) Realizar atendimento com foco no cliente, identificando soluções e produtos adequados às suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-2) Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira/grupo em bases diárias, semanais e mensais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-3) Adotar o PDCA (Plan, Do, Check, Action) na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-4) Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-5) Adotar a visão cliente como princípio de atuação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-6) Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-7) Prestar consultoria financeira ao cliente com base na Estratégia BOMPRATODOS.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-8) Avaliar a carteira/ grupo de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma BB.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-11) Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (Customer Relationship Management) e cadastro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

B-10) Apontar os benefícios dos produtos do Banco ao realizar um atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-11) Conduzir o atendimento de forma a permitir que o cliente expresse suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-12) Utilizar a plataforma BB na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-13) Solucionar problemas na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-14) Atuar de acordo com as regras de padronização do modelo de atendimento do BB: postura, comunicação, vestimenta, abordagem ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-15) Agir proativamente na expansão e realização de negócios, com foco no cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-16) Utilizar a Plataforma BB para planejar o atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-17) Incrementar a venda de produtos e serviços a partir do uso do CRM (Customer Relationship Management).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-18) Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-19) Utilizar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira, oferecendo soluções seguras.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-20) Utilizar a plataforma BB durante todo o atendimento ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

Instruções: Preencha o quadrado à direita de acordo com a sua percepção.

B-21) Usando como parâmetro os desempenhos esperados descritos anteriormente, acredito que o curso aprimorou a minha atuação em (percentual – de 0 a 100%): %.

Instruções: Responda à questão abaixo, de acordo com a sua percepção.

B-22) Antes de realizar o treinamento, você possuía os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências descritas acima? Sim Não

Gravar

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

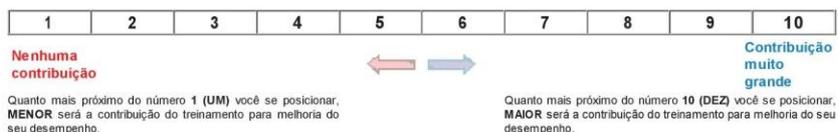
Bloco A Bloco B **Bloco C** Bloco D Bloco E Bloco F

C - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral

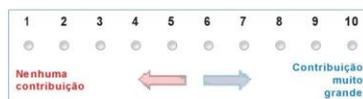
Instruções: A seguir, você avaliará o quanto a Oficina Gestão Carteiras e Abordagens Negociais - PF contribuiu para o seu desempenho geral, de acordo com as perspectivas da **Gestão de Desempenho Profissional** do Banco.

Destacamos que nem sempre o treinamento impacta todas as perspectivas. Portanto, analise cuidadosamente cada item e pense no seu desempenho antes e depois do treinamento.

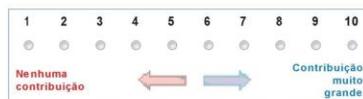
Para avaliar os itens, utilize a escala abaixo. Quando o curso não tiver nenhuma contribuição para o seu desempenho, registre 1 - "nenhuma contribuição".



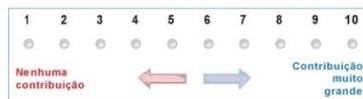
C-1) Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.



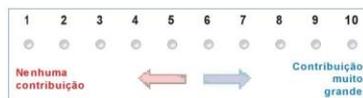
C-2) Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.



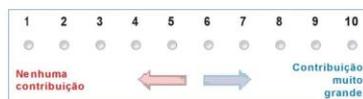
C-3) Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.



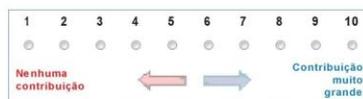
C-4) Satisfazer às necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.



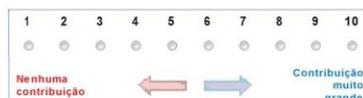
C-5) Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).



C-6) Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).



C-7) Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.



1

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

Bloco D

Bloco E

Bloco F

D – Resultados Inesperados

D-1) Além do aprimoramento dos desempenhos descritos anteriormente, que **outras contribuições** a Oficina Gestão Carteiras e Abordagens Negociais - PF trouxe para o seu trabalho?

Caracteres restantes: 300

1

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A Bloco B Bloco C Bloco D **Bloco E** Bloco F

E - Apoio Dado à Aplicação do Treinamento

Instruções: Para responder às questões deste bloco, utilize a escala de concordância abaixo. Registre, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será sua concordância com o conteúdo da frase.

Fatores situacionais

E-1) Após o curso, trabalhei em área que me permitiu aplicar o que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

E-2) Meu superior imediato tem me estimulado quanto à aplicação, no trabalho, do que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

E-3) Meus colegas apóiam as tentativas que faço de usar, no trabalho, o que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

E-4) O volume de trabalho e o tempo que tenho para realizá-lo permitem que eu coloque em prática o que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

Suporte material

E-5) O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização, no trabalho, do conteúdo aprendido no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

E-6) Tenho acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

E-7) As condições físicas do meu ambiente de trabalho (por exemplo, espaço, iluminação, mobiliário e nível de ruído) são adequadas para a aplicação do aprendido no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

Conseqüências do uso da aprendizagem

E-8) Tenho recebido elogios quando aplico corretamente, no trabalho, as novas habilidades que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

E-9) Recebo orientações quando cometo erros ao utilizar as habilidades que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

E-10) Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões em relação ao que aprendi no treinamento são levadas em consideração.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

Bloco D

Bloco E

Bloco F

F - Dados do Funcionário Treinado

Instruções: Escolha a resposta que representa a sua situação atual e complemente os dados solicitados.

F-1) Gênero:

- Masculino Feminino

F-2) O último nível de escolaridade que concluí foi:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação
 Pós-Graduação

F-3) Minha última formação acadêmica concluída foi em:

- | | | | |
|---|-----------------------------------|---|-------|
| <input type="radio"/> Administração | <input type="radio"/> Direito | <input type="radio"/> Matemática | |
| <input type="radio"/> Agronomia | <input type="radio"/> Economia | <input type="radio"/> Relações Internacionais | |
| <input type="radio"/> Comércio Exterior | <input type="radio"/> Engenharia | <input type="radio"/> Outra: | Qual? |
| | | <input style="width: 150px;" type="text"/> | |
| <input type="radio"/> Comunicação | <input type="radio"/> Estatística | <input type="radio"/> Não se Aplica | |
| <input type="radio"/> Contabilidade | <input type="radio"/> Informática | | |

F-4) Meu local de trabalho atual é:

- Unidade de Negócios e Negócios Especializados (CABB, Agências Varejo, Atacado, Governo, Escritórios Private e Gerat).
 Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, Nujur, CSO, CSL, Gepes, Gecex, etc).
 Unidade Tática (Superintendência de Varejo e Governo, Comercial e Geret).
 Unidade Estratégica (Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas).
 Outra (PREVI, CASSI, FBB, etc).

F-5) Minha experiência na função atual é de:

- Menos de 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 9 anos
 de 10 anos ou mais

F-6) Minha idade é:

- Entre 18 a 24 anos
 Entre 25 a 30 anos
 de 31 a 39 anos
 de 40 a 49 anos
 de 50 anos ou mais

ANEXO K – Versão Final Instrumento Autoavaliação do Curso GECAN PJ

1

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - Gecan PJ

A finalidade deste questionário é coletar dados sobre os resultados da **Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PJ**, bem como verificar o apoio dado pelo Banco para aplicação do conteúdo aprendido.

Você e seu superior imediato irão avaliar a contribuição do treinamento para o aprimoramento de seu desempenho.

A Diretoria Gestão de Pessoas utilizará essas informações para subsidiar a melhoria dos programas de capacitação do Banco, procurando alinhá-los cada vez mais à realidade de trabalho. Para isso a sua opinião é fundamental. Os itens estão organizados em 06 (seis) blocos. **Não deixe questões sem resposta.**

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

Iniciar Pesquisa

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

Bloco D

Bloco E

Bloco F

A – Necessidade e Utilização do Treinamento

A-1) Motivo pelo qual escolheu fazer o treinamento (assinale uma das opções):

- Necessidade do serviço
- Indicação do superior hierárquico
- Indicação no Plano de Desenvolvimento de Competências da GDP (PDC)
- Curso priorizado no ATB ou Sinergia BB
- Ascensão profissional
- Outros: Qual?

Instruções: Para responder às questões A-2 a A-4, utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Discordo Totalmente					← →		Concordo Totalmente							
Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será sua concordância com o conteúdo da frase.										Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será sua concordância com o conteúdo da frase.				

A-2) Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados nesse treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					← →		Concordo Totalmente		

A-3) Adquiri, durante o curso, as competências abordadas no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					← →		Concordo Totalmente		

A-4) Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					← →		Concordo Totalmente		

Se você marcou de 1 a 3 na questão n.º (A-4), responda à questão abaixo e encerre sua avaliação. Se você marcou de 4 a 10, pule a questão n.º (A-5) e passe para o próximo bloco.

A-5) Por que **razões** você **não utiliza** no seu trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento?

- Área de atuação não requer a competência aprendida.
- Deslocamento para outra função que não requer a competência aprendida.
- Falta de demanda do produto ou serviço.
- Falta de condições adequadas de trabalho.
- Limitações do treinamento: não promoveu a aprendizagem prevista nos objetivos.
- Outros: Qual?

Gravar

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A **Bloco B** Bloco C Bloco D Bloco E Bloco F

B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma lista de desempenhos esperados no trabalho, de acordo com os objetivos da Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PJ, da qual você participou.

Leia atentamente cada item. Pense no seu desempenho antes e depois do curso e **avale o quanto a sua participação no treinamento contribuiu para a melhoria do seu desempenho no trabalho.**

Utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição



Contribuição muito grande

Quanto mais próximo do número **1 (UM)** você se posicionar, **MENOR** será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Quanto mais próximo do número **10 (DEZ)** você se posicionar, **MAIOR** será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Contribuição do treinamento para...

B-1) Realizar atendimento com foco no cliente, identificando soluções e produtos adequados às suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-2) Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira/ grupo em bases diárias, semanais e mensais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-3) Adotar o PDCA (Plan, Do, Check, Action) na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-4) Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-5) Adotar a visão cliente como princípio de atuação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-6) Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-7) Prestar consultoria financeira ao cliente com base na Estratégia BOMPRATODOS.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-8) Avaliar a carteira/ grupo de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma BB.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-11) Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (Customer Relationship Management) e cadastro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma contribuição									Contribuição muito grande

B-10) Apontar os benefícios dos produtos do Banco ao realizar um atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-11) Conduzir o atendimento de forma a permitir que o cliente expresse suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-12) Utilizar a plataforma BB na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-13) Solucionar problemas na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-14) Atuar de acordo com as regras de padronização do modelo de atendimento do BB: postura, comunicação, vestimenta, abordagem ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-15) Agir proativamente na expansão e realização de negócios, com foco no cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

16) Utilizar o Painel PJ para planejar o atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-17) Incrementar a venda de produtos e serviços a partir do uso do CRM (Customer Relationship Management).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-18) Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-19) Utilizar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira, oferecendo soluções seguras.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

B-20) Utilizar a plataforma BB durante todo o atendimento ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

Instruções: Preencha o quadrado à direita de acordo com a sua percepção.

B-21) Usando como parâmetro os desempenhos esperados descritos anteriormente, acredito que o curso aprimorou a minha atuação em (percentual – de 0 a 100%): %.

Instruções: Responda à questão abaixo, de acordo com a sua percepção.

B-22) Antes de realizar o treinamento, você possuía os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências descritas acima? Sim Não

Gravar

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A Bloco B **Bloco C** Bloco D Bloco E Bloco F

C - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral

Instruções: A seguir, você avaliará o quanto a Oficina Gestão Carteiras e Abordagens Negociais - PF contribuiu para o seu desempenho geral, de acordo com as perspectivas da **Gestão de Desempenho Profissional** do Banco.

Destacamos que nem sempre o treinamento impacta todas as perspectivas. Portanto, analise cuidadosamente cada item e pense no seu desempenho antes e depois do treinamento.

Para avaliar os itens, utilize a escala abaixo. Quando o curso não tiver nenhuma contribuição para o seu desempenho, registre 1 - "nenhuma contribuição".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

Quanto mais próximo do número **1 (UM)** você se posicionar, **MENOR** será a contribuição do treinamento para melhoria do seu desempenho.

Quanto mais próximo do número **10 (DEZ)** você se posicionar, **MAIOR** será a contribuição do treinamento para melhoria do seu desempenho.

C-1) Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-2) Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-3) Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-4) Satisfazer às necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-5) Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-6) Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-7) Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

1

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

Bloco D

Bloco E

Bloco F

D – Resultados Inesperados

D-1) Além do aprimoramento dos desempenhos descritos anteriormente, que **outras contribuições** a Oficina Gestão Carteiras e Abordagens Negociais - PF trouxe para o seu trabalho?

Caracteres restantes: 300

1

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

Bloco D

Bloco E

Bloco F

E - Apoio Dado à Aplicação do Treinamento

Instruções: Para responder às questões deste bloco, utilize a escala de concordância abaixo. Registre, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente	
Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será sua concordância com o conteúdo da frase.										Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será sua concordância com o conteúdo da frase.

Fatores situacionais

E-1) Após o curso, trabalhei em área que me permitiu aplicar o que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

E-2) Meu superior imediato tem me estimulado quanto à aplicação, no trabalho, do que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

E-3) Meus colegas apóiam as tentativas que faço de usar, no trabalho, o que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

E-4) O volume de trabalho e o tempo que tenho para realizá-lo permitem que eu coloque em prática o que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

Suporte material

E-5) O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização, no trabalho, do conteúdo aprendido no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

E-6) Tenho acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

E-7) As condições físicas do meu ambiente de trabalho (por exemplo, espaço, iluminação, mobiliário e nível de ruído) são adequadas para a aplicação do aprendido no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

Conseqüências do uso da aprendizagem

E-8) Tenho recebido elogios quando aplico corretamente, no trabalho, as novas habilidades que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

E-9) Recebo orientações quando cometo erros ao utilizar as habilidades que aprendi no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

E-10) Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões em relação ao que aprendi no treinamento são levadas em consideração.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

Bloco D

Bloco E

Bloco F

F - Dados do Funcionário Treinado

Instruções: Escolha a resposta que representa a sua situação atual e complemente os dados solicitados.

F-1) Gênero:

- Masculino Feminino

F-2) O último nível de escolaridade que concluiu foi:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação
 Pós-Graduação

F-3) Minha última formação acadêmica concluída foi em:

- | | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Administração | <input type="radio"/> Direito | <input type="radio"/> Matemática |
| <input type="radio"/> Agronomia | <input type="radio"/> Economia | <input type="radio"/> Relações Internacionais |
| <input type="radio"/> Comércio Exterior | <input type="radio"/> Engenharia | <input type="radio"/> Outra: <input type="text"/> Qual? |
| <input type="radio"/> Comunicação | <input type="radio"/> Estatística | <input type="radio"/> Não se Aplica |
| <input type="radio"/> Contabilidade | <input type="radio"/> Informática | |

F-4) Meu local de trabalho atual é:

- Unidade de Negócios e Negócios Especializados (CABB, Agências Varejo, Atacado, Governo, Escritórios Private e Gerat).
- Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, Nujur, CSO, CSL, Gepes, Gecex, etc).
- Unidade Tática (Superintendência de Varejo e Governo, Comercial e Geret).
- Unidade Estratégica (Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas).
- Outra (PREVI, CASSI, FBB, etc).

F-5) Minha experiência na função atual é de:

- Menos de 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 9 anos
 de 10 anos ou mais

F-6) Minha idade é:

- Entre 18 a 24 anos
- Entre 18 a 24 anos
 de 25 a 30 anos
 de 31 a 39 anos
 de 40 a 49 anos
 de 50 anos ou mais

ANEXO L – Versão final Instrumento Heteroavaliação GECAN PF

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - Gecan PF

A finalidade deste questionário é coletar dados sobre os resultados da **Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PF**, no dia-a-dia de trabalho do funcionário treinado.

Você e seu subordinado (**null-null**) irão avaliar a contribuição do treinamento para o aprimoramento do desempenho do subordinado treinado.

A Diretoria Gestão de Pessoas utilizará essas informações para subsidiar a melhoria dos programas de capacitação do Banco, procurando alinhá-los cada vez mais à realidade de trabalho. Para isso a sua opinião é fundamental. Os itens estão organizados em 03 (três) blocos. **Não deixe questões sem resposta.**

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

Participe! Sua colaboração é muito importante para o aperfeiçoamento dos cursos que o BB oferece a seus funcionários.

Iniciar Pesquisa

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

A - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma lista de desempenhos esperados no trabalho, após a Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PF.

Leia atentamente cada item. Pense como era o desempenho do funcionário treinado antes de participar do curso e como é atualmente. Avalie o quanto a sua participação no treinamento contribuiu para a melhoria do desempenho do funcionário.

Utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				
Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.							Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.				

Contribuição do treinamento para...

A-1) Realizar atendimento com foco no cliente, identificando soluções e produtos adequados às suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-2) Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira/grupo em bases diárias, semanais e mensais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-3) Adotar o PDCA (Plan, Do, Check, Action) na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-4) Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-5) Adotar a visão cliente como princípio de atuação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-6) Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-7) Prestar consultoria financeira ao cliente com base na Estratégia BOMPRATODOS.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-08) Avaliar a carteira/ grupo de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma BB.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-09) Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (Customer Relationship Management) e cadastro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Nenhuma contribuição					←	→	Contribuição muito grande				

A-10) Apontar os benefícios dos produtos do Banco ao realizar um atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-11) Conduzir o atendimento de forma a permitir que o cliente expresse suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-12) Utilizar a plataforma BB na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-13) Solucionar problemas na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-14) Atuar de acordo com as regras de padronização do modelo de atendimento do BB: postura, comunicação, vestimenta, abordagem ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-15) Agir proativamente na expansão e realização de negócios, com foco no cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-16) Utilizar a Plataforma BB para planejar o atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-17) Incrementar a venda de produtos e serviços a partir do uso do CRM (Customer Relationship Management).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-18) Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-19) Utilizar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira, oferecendo soluções seguras.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-20) Utilizar a plataforma BB durante todo o atendimento ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

Instruções: Preencha o quadrado à direita de acordo com a sua percepção.

A-21) Usando como parâmetro os desempenhos esperados descritos anteriormente, acredito que o curso aprimorou a atuação do meu subordinado em (percentual – de 0 a 100%): %.

Instruções: Responda à questão abaixo, de acordo com a sua percepção.

A-22) Antes de realizar o treinamento, o seu subordinado possuía os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências descritas acima? Sim Não

Gravar

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

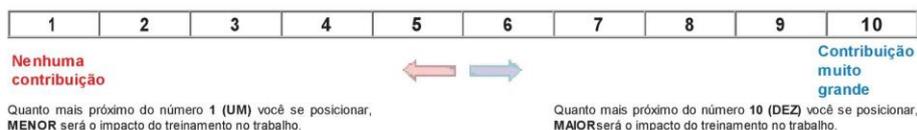
Bloco C

B - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral

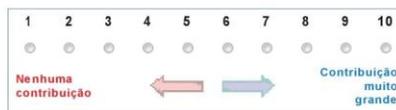
Instruções: A seguir, você avaliará o quanto a **Oficina Gestão Carteiras e Abordagens Negociais - PF** contribuiu para o desempenho geral do funcionário treinado, de acordo com as perspectivas da Gestão de Desempenho Profissional do Banco.

Destacamos que nem sempre o treinamento impacta todas as perspectivas de desempenho. Portanto, analise cuidadosamente cada item e pense no desempenho de seu subordinado antes e depois do curso.

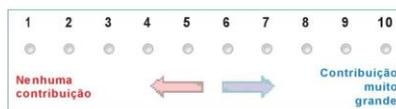
Para avaliar os itens, utilize a escala abaixo. Quando o curso não tiver nenhuma contribuição para o desempenho do funcionário, registre 1 - "nenhuma contribuição".



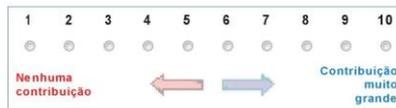
B-1) Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.



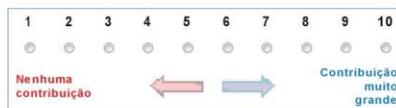
B-2) Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.



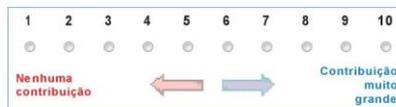
B-3) Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.



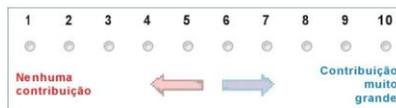
B-4) Satisfazer às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.



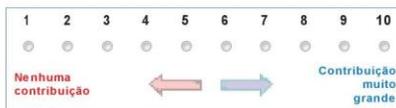
B-5) Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).



B-6) Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).



B-7) Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.



Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

C - Seus Dados (Gestor)

Instruções: Escolha a resposta que representa a sua situação atual e complemente os dados solicitados.

C-1) Gênero:

- Masculino Feminino

C-2) O último nível de escolaridade que concluí foi:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação
 Pós-Graduação

C-3) Minha última formação acadêmica concluída foi em:

- | | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Administração | <input type="radio"/> Direito | <input type="radio"/> Matemática |
| <input type="radio"/> Agronomia | <input type="radio"/> Economia | <input type="radio"/> Relações Internacionais |
| <input type="radio"/> Comércio Exterior | <input type="radio"/> Engenharia | <input type="radio"/> Outra: <input type="text"/> Qual? |
| <input type="radio"/> Comunicação | <input type="radio"/> Estatística | <input type="radio"/> Não se Aplica |
| <input type="radio"/> Contabilidade | <input type="radio"/> Informática | |

C-4) Meu local de trabalho atual é:

- Unidade de Negócios e Negócios Especializados (CABB, Agências Varejo, Atacado, Governo, Escritórios Private e Gerat).
 Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, Nujur, CSO, CSL, Gepes, Gecex, etc).
 Unidade Tática (Superintendência de Varejo e Governo, Comercial e Geret).
 Unidade Estratégica (Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas).
 Outra (PREVI, CASSI, FBB, etc).

C-5) Minha experiência na função atual é de:

- Menos de 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 9 anos
 de 10 anos ou mais

C-6) Minha idade é:

- Entre 18 a 24 anos
 de 25 a 30 anos
 de 31 a 39 anos
 de 40 a 49 anos
 de 50 anos ou mais

ANEXO M – Versão final Instrumento Heteroavaliação GECAN PJ

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - Gecan PF

A finalidade deste questionário é coletar dados sobre os resultados da **Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PF**, no dia-a-dia de trabalho do funcionário treinado.

Você e seu subordinado (**null-null**) irão avaliar a contribuição do treinamento para o aprimoramento do desempenho do subordinado treinado.

A Diretoria Gestão de Pessoas utilizará essas informações para subsidiar a melhoria dos programas de capacitação do Banco, procurando alinhá-los cada vez mais à realidade de trabalho. Para isso a sua opinião é fundamental. Os itens estão organizados em 03 (três) blocos. **Não deixe questões sem resposta.**

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

Participe! Sua colaboração é muito importante para o aperfeiçoamento dos cursos que o BB oferece a seus funcionários.

Iniciar Pesquisa

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

A - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma lista de desempenhos esperados no trabalho, após a Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais - PJ.

Leia atentamente cada item. Pense como era o desempenho do funcionário treinado antes de participar do curso e como é atualmente. Avalie o quanto a sua participação no treinamento contribuiu para a melhoria do desempenho do funcionário.

Utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Contribuição do treinamento para...

A-1) Realizar atendimento com foco no cliente, identificando soluções e produtos adequados às suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-2) Elaborar um plano de atuação para gestão da sua carteira/grupo em bases diárias, semanais e mensais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-3) Adotar o PDCA (Plan, Do, Check, Action) na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-4) Conciliar as expectativas e necessidades dos clientes e propensões de consumo às metas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-5) Adotar a visão cliente como princípio de atuação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-6) Identificar as necessidades dos clientes por meio de perguntas que os levem a requerer soluções.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-7) Prestar consultoria financeira ao cliente com base na Estratégia BOMPRATODOS.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-08) Avaliar a carteira/ grupo de acordo com as informações disponibilizadas na Plataforma BB.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-09) Realizar a retroalimentação das ferramentas de CRM (Customer Relationship Management) e cadastro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

A-10) Apontar os benefícios dos produtos do Banco ao realizar um atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-11) Conduzir o atendimento de forma a permitir que o cliente expresse suas necessidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-12) Utilizar a plataforma BB na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-13) Solucionar problemas na gestão da carteira.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-14) Atuar de acordo com as regras de padronização do modelo de atendimento do BB: postura, comunicação, vestimenta, abordagem ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-15) Agir proativamente na expansão e realização de negócios, com foco no cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-16) Utilizar o Painel PJ para planejar o atendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-17) Incrementar a venda de produtos e serviços a partir do uso do CRM (Customer Relationship Management).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-18) Aproveitar o contato com o cliente para prospectar novos negócios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-19) Utilizar a forma de atendimento adequada a cada grupo da segmentação da sua carteira, oferecendo soluções seguras.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

A-20) Utilizar a plataforma BB durante todo o atendimento ao cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Nenhuma contribuição				← →		Contribuição muito grande			

Instruções: Preencha o quadrado à direita de acordo com a sua percepção.

A-21) Usando como parâmetro os desempenhos esperados descritos anteriormente, acredito que o curso aprimorou a atuação do meu subordinado em (percentual – de 0 a 100%): %.

Instruções: Responda à questão abaixo, de acordo com a sua percepção.

A-22) Antes de realizar o treinamento, o seu subordinado possuía os conhecimentos e as habilidades necessários e suficientes para expressar as competências descritas acima? Sim Não

Gravar

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

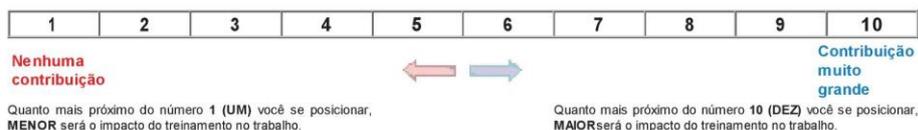
Bloco C

B - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral

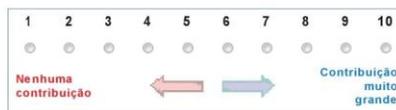
Instruções: A seguir, você avaliará o quanto a **Oficina Gestão Carteiras e Abordagens Negociais - PF** contribuiu para o desempenho geral do funcionário treinado, de acordo com as perspectivas da Gestão de Desempenho Profissional do Banco.

Destacamos que nem sempre o treinamento impacta todas as perspectivas de desempenho. Portanto, analise cuidadosamente cada item e pense no desempenho de seu subordinado antes e depois do curso.

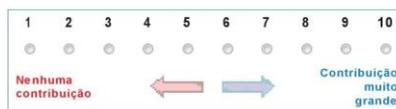
Para avaliar os itens, utilize a escala abaixo. Quando o curso não tiver nenhuma contribuição para o desempenho do funcionário, registre 1 - "nenhuma contribuição".



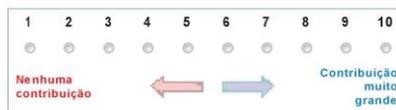
B-1) Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.



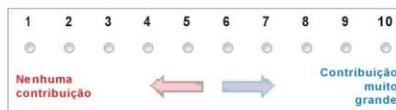
B-2) Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.



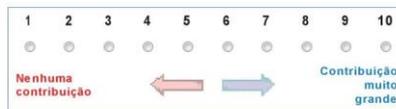
B-3) Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.



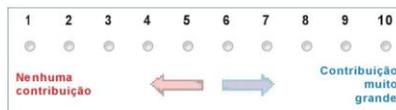
B-4) Satisfazer às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.



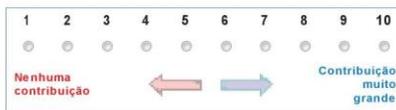
B-5) Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).



B-6) Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).



B-7) Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.



Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A

Bloco B

Bloco C

C - Seus Dados (Gestor)

Instruções: Escolha a resposta que representa a sua situação atual e complemente os dados solicitados.

C-1) Gênero:

- Masculino Feminino

C-2) O último nível de escolaridade que concluí foi:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação
 Pós-Graduação

C-3) Minha última formação acadêmica concluída foi em:

- | | | | |
|---|-----------------------------------|---|-------|
| <input type="radio"/> Administração | <input type="radio"/> Direito | <input type="radio"/> Matemática | |
| <input type="radio"/> Agronomia | <input type="radio"/> Economia | <input type="radio"/> Relações Internacionais | |
| <input type="radio"/> Comércio Exterior | <input type="radio"/> Engenharia | <input type="radio"/> Outra: <input style="width: 100px;" type="text"/> | Qual? |
| <input type="radio"/> Comunicação | <input type="radio"/> Estatística | <input type="radio"/> Não se Aplica | |
| <input type="radio"/> Contabilidade | <input type="radio"/> Informática | | |

C-4) Meu local de trabalho atual é:

- Unidade de Negócios e Negócios Especializados (CABB, Agências Varejo, Atacado, Governo, Escritórios Private e Gerat).
 Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, Nujur, CSO, CSL, Gepes, Gecex, etc).
 Unidade Tática (Superintendência de Varejo e Governo, Comercial e Geret).
 Unidade Estratégica (Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas).
 Outra (PREVI, CASSI, FBB, etc).

C-5) Minha experiência na função atual é de:

- Menos de 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 9 anos
 de 10 anos ou mais

C-6) Minha idade é:

- Entre 18 a 24 anos
 de 25 a 30 anos
 de 31 a 39 anos
 de 40 a 49 anos
 de 50 anos ou mais