



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**CAMILLA SANTA CRUZ DE AMORIM.**

**RA: 20976860**

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DAS MEDIDAS DE TREINAMENTO  
ADOTADAS PELA CIAToy BRINQUEDOS.**

**Brasília**

2013

CAMILLA SANTA CRUZ DE AMORIM.

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DAS MEDIDAS DE TREINAMENTO  
ADOTADAS PELA CIATTOY BRINQUEDOS.**

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado como requisito para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Vieira Costa Gagliardi

Brasília

2013

CAMILLA SANTA CRUZ DE AMORIM.

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DAS MEDIDAS DE TREINAMENTO  
ADOTADAS PELA CIATTOY BRINQUEDOS.**

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado como requisito para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Vieira Costa Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

Prof.(a):

Orientador(a)

---

Prof.(a):

Examinador(a)

---

Prof.(a):

Examinador(a)

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DAS MEDIDAS DE TREINAMENTO  
ADOTADAS PELA CIAToy BRINQUEDOS.**

Camilla Santa Cruz de Amorim.\*

**RESUMO**

O presente estudo analisou o impacto do treinamento na Ciatoy Brinquedos Ltda, buscando entender como o processo de treinamento interferiu na organização, com intuito de aperfeiçoar o desempenho de seus colaboradores. Para isso, foi feita a auto avaliação com os participantes dos treinamentos e a hetero avaliação, com a área estratégica da organização, a fim de perceber os efeitos causados pelo treinamento.

Com a colheita e análise das informações, foi percebido que apesar do treinamento trazer bons resultados para a organização, como maior motivação aos colaboradores e melhoramento nas tarefas organizacionais; ainda, é preciso melhorar em alguns quesitos, como por exemplo: aceitação a mudanças, estar aberto a coisas novas, e o compartilhamento do aprendizado adquirido.

Os dados adquiridos nesse estudo foi importante, por avaliar os resultados dos treinamentos aplicados, e assim, dando a empresa a percepção de onde se pode melhorar, para futuramente, gerar resultados ainda melhores, gerando aprendizagem contínua não só para os colaboradores, mas sim, para toda a organização.

Palavras-chave: Impacto do treinamento, Auto Avaliação, Hetero Avaliação.

## 1. INTRODUÇÃO

Para competir com mercados globalizados, foi percebida, cada vez mais, a necessidade de criar uma maneira de gerenciar os colaboradores, gerando resultados a organização e aos mesmos. E assim, como mostra Goldstein (1991), a área de Treinamento e Desenvolvimento traria impactos positivos à organização, sendo um instrumento de aprendizagem, que capacitaria os colaboradores de acordo com as necessidades organizacionais.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), muitas empresas compram apenas pacotes de treinamento, sem estudar, realmente a necessidade do treinamento. Sendo assim, são poucas as empresas que se comprometem com um treinamento eficaz. Por isso, é preciso sempre verificar os resultados gerados pelo treinamento dado, gerando algum valor para organização.

Os impactos são diversos, desde compartilhamento do aprendizado, motivação, melhores resultados e etc. Por isso, os programas de T&D, são fundamentais, afinal, melhoram o desempenho e a produtividade dos colaboradores envolvidos, fazendo com que eles, realizem seus trabalhos com eficiência e abertos a possíveis mudanças, trazendo assim, benefícios e resultados para toda organização.

Será visto nesse estudo, que para o treinamento ser eficaz é preciso seguir todas as etapas: Diagnóstico, Programação, Execução e Avaliação (Marras, 2000). A última etapa, é de grande importância, pois a avaliação do treinamento é a responsável por promover o feedback, trazendo dados importantes do treinamento que foi passado, e fazendo com que haja aperfeiçoamentos futuros de acordo com os resultados gerados.

Diante disto, o artigo seguinte foi desenvolvido, com intuito de buscar responder a seguinte questão: **Quais são os resultados que a Ciatoy está alcançando com os treinamentos oferecidos aos seus colaboradores?**

Portanto, o objetivo geral do artigo foi compreender os impactos causados na empresa de brinquedos Ciatoy, devido as ações de treinamento utilizadas.

Para realização desse estudo, foram explorados e expostos alguns conceitos em relação aos programas de T&D e como funcionam; Também, foram apontados os resultados que esses programas podem gerar para uma organização. E assim, foi

verificado se o programa atual de T&D, utilizado pela empresa estudada, contribui para mudanças de comportamento dos treinados, buscando explicar as ações da organização, através de avaliação de treinamento.

A metodologia utilizada para compor esse artigo foi quantitativa e o tipo de pesquisa foi descritivo.

O formato desse artigo foi composto por cinco seções, divididas da seguinte forma: Seção 1 correspondente a Introdução; Seção 2 correspondendo ao Referencial Teórico e apresentando aspectos conceituais em relação a treinamento e desenvolvimento; Seção 3 referente à metodologia utilizada; Seção 4 exibe a análise e discussão dos resultados; Seção 5 expõe a conclusão do artigo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceitos: Treinamento e Desenvolvimento.**

“O treinamento é um processo sistemático que serve para promover a aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes e regras” (CHIAVENATO, 2009, p. 97).

Segundo Chiavenato (2009), o desenvolvimento se difere de treinamento, pois o mesmo não promove aquisição, apenas aperfeiçoa as capacidades já existentes. É dada motivação aos colaboradores com o fim de criar membros que possam ser valiosos, futuramente.

O desenvolvimento e o treinamento aliados são essenciais, pois ambos são processos de aprendizagem. Sendo o treinamento mais ligado as tarefas, enquanto o desenvolvimento é mais voltado aos empregados. Sendo assim, é preciso aliar os dois para que a organização consiga desenvolver as competências essenciais, que são básicas para que a empresa se mantenha viva e consiga realizar as suas missões, e as competências distintivas, que são o diferencial, o que faz com que a empresa se destaque em relação as demais, como é comentado por Chiavenato, 2009.

Uma outra abordagem sobre Treinamento e Desenvolvimento é feita por Araújo (2008, p.94) e que diferencia o Treinamento do Desenvolvimento, da seguinte forma:

o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas, as quais devem ser muito bem definidas. Já o outro está dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade.

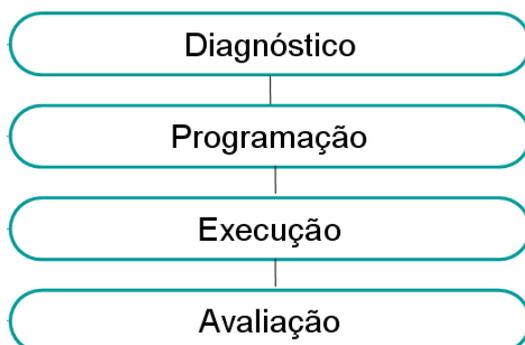
Logo, nos processos de T&D, nota-se que à abordagem e aplicabilidade do mesmo pode fazer com que o colaborador tenha satisfação com a organização em que trabalha, aumentando assim, a sua qualidade de vida no trabalho, fazendo com que o seu tempo profissional seja bem aproveitado, sem desperdiçar o tempo familiar e social.

Ainda, complementando o conceito de treinamento, Marras (2000, p. 145) define o treinamento como: “um processo de assimilação cultural á curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a otimização no trabalho”.

Logo, verifica-se a importância dos programas de T&D, que são formas de aprendizagem que geram melhor produtividade dos envolvidos no processo, otimizando os CHA's e gerando valor para organização.

## **2.2. Descrição geral do processo de Treinamento e Desenvolvimento.**

Marras(2000), apresenta o seguinte fluxo do processo de treinamento:



Fonte: Marras (2000, p. 150)

Na primeira fase, é feito um diagnóstico para poder identificar as necessidades de treinamento. Depois de fazer o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), consegue-se identificar a situação problema da organização, ou seja, os pontos críticos que necessitam de reciclagem e/ou aprendizagem. Nessa fase, definem-se os objetivos a serem alcançados com cada treinamento. Segundo

Chiavenato (2001), na fase de diagnóstico, procura-se conhecer a cultura da organização e a demanda do trabalho, para depois verificar os pontos que é preciso melhorar.

A programação e planejamento do treinamento devem conter o conteúdo que vai ser transmitido, quem ministrará o curso, onde, local, data, duração, e como será ensinado, ou seja, é onde se definem as ações que serão desenvolvidas para suprir as necessidades levantadas, observando-se os fins a serem atingidos, os procedimentos, os conteúdos e os prazos (plano de ações)

Na terceira fase, é feita a execução ou implementação do treinamento, seguindo o que foi planejado anteriormente, utilizando técnicas como dramatização, *workshop*, simulação, palestras e conferências, ou seja, pondo em prática o que foi elaborado e mantendo um acompanhamento sistemático de como vai o andamento das atividades.

A última etapa é a avaliação do treinamento, na qual são verificados se os objetivos propostos inicialmente foram atingidos. Faz-se o feedback apontando a situação anterior e posterior ao treinamento, observando os benefícios e custos.

Assim, percebe-se que é preciso seguir cada fase para propor um treinamento eficaz, com finalidade de trazer melhorias para a organização nos quesitos de: produtividade, desempenho da função, e também, das relações interpessoais; por isso, as organizações têm optado cada vez mais, pelo treinamento como forma de desenvolvimento de seus colaboradores. Esse pensamento se relaciona com o seguinte trecho de Ferreira, Fortuna, Tachizawa (2001, p.219):

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

A mudança de comportamento após o treinamento evidencia a aprendizagem e compreensão dos assuntos abordados.

Fornecer um treinamento é preparar o colaborador para exercer sua função do melhor modo possível, através da obtenção de informações, conhecimentos,

conceitos e atitudes (CHIAVENATO, 2010). Assim, o treinamento, torna-se imprescindível, fazendo com que o colaborador não fique acomodado em sua função, e aceite mudanças em seus comportamentos ou tarefas. .

Dessa maneira, o treinamento aplicado da forma correta gera colaboradores preparados para desempenhar as tarefas que o cargo requer.

Gil (2001) afirma que o treinamento faz referência a aprendizagem adquirida com um conjunto de experiências, que estão de acordo com a forma de pensar atual da organização. Sendo assim, é um processo de curto prazo, educacional, visando aumentar a capacidade da cúpula envolvida no processo, fazendo com que as mesmas melhorem seu desempenho nas atividades que se relacionam ao cargo em que atuam.

Ainda de acordo com, Ferreira, Fortuna, Tachizawa (2001), não existe nenhuma empresa no mundo que consiga manter um nível bom em sua produtividade, sem ter uma boa equipe de colaboradores, preparados para atender as necessidades da organização.

Logo, é preciso entender que os colaboradores precisam estar em aprendizagem constante, evoluindo em suas áreas, para que a organização consiga estabelecer um bom desempenho e fique atualizada em relação às inovações. Sendo assim, o aumento da produtividade de uma organização, pode ser alcançado com colaboradores atualizados e informados dos seus setores.

Compondo essa linha de pensamento, DRUCKER(1999), diz que o universo é composto de dados e estes dados são agrupados por classes ou famílias, transformando-se em informação. E, no mundo dos negócios, o conhecimento é considerado como uma forma de poder.

Entretanto, é preciso lembrar, que o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado entre os demais. Quanto mais informação é compartilhada, maior é o retorno/ o valor dado a essa pessoa que compartilhou uma informação; pois o crescimento é maior para a pessoa que compartilha e também, para a organização. Então, de acordo com esta lógica, a área de Treinamento e Desenvolvimento deve facilitar para que a empresa inteira consiga produzir este bem, o conhecimento disseminado, que é o bem com maior na nova economia.

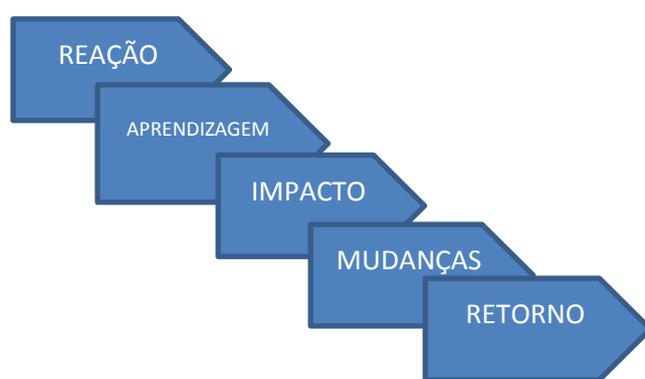
O mesmo autor, completa afirmando que os colaboradores que são treinados, percebem que são parte integrante da organização. Assim, desenvolvem uma auto confiança e a confiança no grupo. Também, passam a pensar em conjunto para

achar soluções aos problemas da organização, deixando o pensamento pessoal de lado, para pensar em algo maior, a empresa.

### 2.3. Avaliação e Controle de T&D.

Segundo Hamblin (1978), a avaliação do treinamento, é a ação de julgar se o treinamento agregou algum valor para a organização ou não, de acordo com critérios feitos em cima de informações, que devem ser fidedignas e contínuas.

O mesmo autor divide a avaliação em cinco níveis:



Hamblin, 1978

Ou seja, para Hamblin(1978), é preciso avaliar: a eficiência dos treinamentos, assim sendo, treinamento provoca reações; a aprendizagem, sendo assim, os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas, que provocam o aprendizado; o impacto do treinamento no trabalho, ou seja, a melhoria no desempenho das tarefas, as transferências de conhecimento e etc, o que provoca em mudanças de comportamento no cargo; as mudanças que ocorreram na organização, tanto comportamentais, como em relação aos objetivos organizacionais; por fim, o retorno financeiro que vem após os treinamentos feitos pela organização, gerando a consecução dos objetivos finais da organização

Já Kirkpatrick (1976), apresentou um modelo parecido com o visto acima, que foi posteriormente, adaptado por Hamblin (1978), porém o modelo de Kirkpatrick era dividido em apenas quatro níveis sequenciais de forma hierárquica: Reação (medida de satisfação: positiva ou negativa), aprendizagem (aumento dos CHA's), comportamento (extensão da mudança: querer e saber como mudar) e resultado (aumento da produção, redução de custos, redução de rotatividade, e etc), ou seja,

sem apresentar o impacto causado pelo treinamento aplicado. Ainda, é importante ressaltar, que nenhum nível pode ser deixado de lado, mesmo que pareça ser de menor importância para o responsável do treinamento.

Abbad, Gama e Borges Andrade (2000) também apresentam um modelo semelhante. Para eles, os modelos básicos para avaliação são divididos em três etapas: Reação, aprendizagem e impacto do treinamento.

Segundo, Abbad, Gama e Borges Andrade (2000, p.26), a etapa de reação refere-se ao "grau de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento".

Ainda de acordo com os autores acima, a aprendizagem diz respeito ao nível de assimilação ou retenção que foi adquirido com o curso dado, e mede-se através de provas de conhecimentos que são aplicadas pelo instrutor no final do curso.

Por fim, os autores descrevem o impacto do treinamento no trabalho, como a aplicação certa dos CHA'S: Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes, que foram adquiridas durante o treinamento e aplicadas no ambiente de trabalho.

Já segundo Stufflebeam (1968), que tem sua avaliação de treinamento voltada à tomada de decisão, mostrando como objetivo, o fornecimento de informações importantes ao tomador de decisão, empregando o enfoque sistêmico de avaliação que é dirigido pelo administrador.

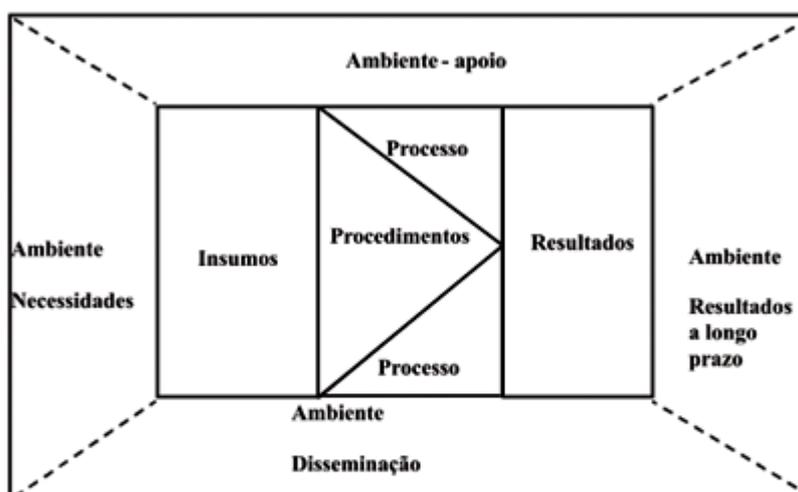
Assim sendo, é perceptível diversos modelos de avaliar e a organização precisa escolher o melhor, de acordo com suas necessidades e objetivos.

Borges-Andrade(1982), apresentou o reconhecido modelo Modelo de Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais (MAIS), onde subdivide os seguintes quesitos que exemplificam o procedimento de avaliar:

- Insumos: Referente aos quesitos físicos e sociais; ao estado da clientela antes do processo de treinamento.
- Procedimentos: Institucionais e ocorrências dadas em situações de aprendizados.
- Processos: São as mudanças que ocorrem no comportamento dos participantes do treinamento.
- Resultados: Mostram o sucesso ou fracasso do treinamento, através dos indicadores de aprendizagem.

- Ambiente: Indica o contexto do treinamento, e os pontos que podem influenciar no resultado. Sendo fragmentado em quatro níveis: Avaliação de necessidades (mostra o que é real e ideal para desempenhos futuros); Suporte organizacional (o ambiente onde o treinado se encontra); Disseminação (divulgação do treinamento); Resultados a longo prazo (mostrando o impacto do treinamento no trabalho).

A figura abaixo exemplifica o MAIS:



*Figura 2. Componentes do Modelo MAIS (Fonte: Borges-Andrade, 1982).*

Logo, percebe-se que para receber bons resultados em uma avaliação de T&D, é preciso observar as necessidades do treinamento de acordo com a missão, objetivos e visão da empresa, assim, criam-se indicadores para medir os resultados, que devem ser compartilhados, mostrando-os o que se espera, ou seja, os resultados esperados após o treinamento, para isso é preciso proporcionar um ambiente propício ao aprendizado e ao compartilhamento entre os membros.

Assim, para que a avaliação de T&D tragam resultados positivos, é preciso ter também uma liderança comprometida em incentivar os treinados a colocar em prática o que foi aprendido e com resultados definidos do que se pretende alcançar.

Percebe-se então, os principais modelos e formas de avaliar um treinamento, como foram apresentados acima.

Para esse estudo, foi utilizado a Hetero Avaliação e Auto Avaliação. Os dois contêm a mesma escala de questões, porém o primeiro, criado por Menezes(2002), tem intuito de avaliar o “outro”/ o participante do treinamento; enquanto, o segundo,

tem o papel de o próprio ser/participante do treinamento, se auto avaliar. Os questionários utilizados serão apresentados a seguir, no método.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 Empresa**

A empresa analisada começou a atuar no mercado de brinquedos em 1994, com apenas uma banca na feira dos importados, e só contava com o trabalho dos próprios donos, que cuidavam de todo o processo administrativo da loja. Com o tempo, a Ciatoy foi reconhecida e recebeu convites para entrar nos shoppings de Brasília. E hoje, a empresa conta com 9 lojas, estando todas elas situadas na região do Distrito Federal.

Com o crescimento, foi preciso fazer contratações de novos funcionários e montar um estoque maior para suprir as necessidades da empresa.

Atualmente, a empresa conta com 150 funcionários internos, e sua contabilidade e publicidade, são feitos de forma externa.

Como formas de aprendizagem, no âmbito operacional, a empresa fornece muitos treinamentos com parceira de seus fornecedores, onde ensinam dos produtos, como vender, como arrumar, como atender o cliente e etc.

Além disso, com a inserção de uma equipe de Rh formalizada, a empresa começou a oferecer coaching há alguns de seus gerentes, que possuíam valor organizacional, ou seja, eram pessoas de confiança, sabiam o que devia ser feito; porém, muitas vezes não sabiam se expressar com os demais colaboradores ou clientes. Assim, a empresa procurou através do sindivarejista, esse tipo de desenvolvimento.

Como a entrada da equipe de Recursos Humanos ainda é considerada recente, a avaliação dos treinamentos tem sido feita apenas informalmente, com reuniões e conversas informais. Portanto, esse estudo se mostra importante para que a empresa saiba os retornos efetivos e do impacto causado.

#### **3.2 Instrumento**

Para esse estudo, foi aplicado um questionário de auto avaliação com os colaboradores da área operacional e gerencial em relação ao impacto do treinamento no trabalho. E, também, foi realizado com os diretores e supervisores, o questionário de heteroavaliação do impacto do treinamento no trabalho. Sendo os dois baseados nas tabelas de Abbad (1999) e Menezes (2002), respectivamente, encontrados nas páginas 161 e 162 do livro Medidas de Avaliação de Desempenho.

Os questionários foram aplicados com o intuito de obter informações da eficácia do programa de T&D atual, na área operacional, buscando responder a questão problema desse estudo.

O processo de se auto avaliar em relação ao impacto do treinamento, foi aplicado a 87 colaboradores, que deviam responder as 12 perguntas da seguinte maneira:

<p>Marcar:</p> <p>5: Concordo totalmente 4: Concordo 3: Não concordo, nem discordo 2: Discordo um pouco 1: Discordo totalmente.</p>
<p>1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que me foi ensinado em treinamento. ( )</p>
<p>2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado em treinamento. ( )</p>
<p>3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho. ( )</p>
<p>4. Recordo-me dos conteúdos ensinados no meu treinamento. ( )</p>
<p>5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo o meu trabalho com maior rapidez. ( )</p>
<p>6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento. ( )</p>
<p>7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que pareciam não estar relacionadas ao conteúdo do treinamento. ( )</p>
<p>8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação no trabalho. ( )</p>
<p>9. Minha participação no treinamento aumentou minha</p>

autoconfiança( Agora tenho confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso). ( )
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças na rotina de trabalho. ( )
11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo à mudança no trabalho. ( )
12. O treinamento que fiz, beneficiou meus colegas de trabalho que aprenderam comigo algumas novas habilidades. ( )

Fonte: Abbad (1999)

Já, o questionário de hetero avaliação foi aplicado a 5 pessoas do nível estratégico, onde os mesmos avaliaram o impacto que foi causado nos colaboradores de loja, com os treinamentos oferecidos por eles, a partir das 12 perguntas abaixo:

Discordo totalmente 2. Discordo um pouco 3. Não concordo, nem discordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente.
1. O empregado utiliza, com frequência, em seu trabalho atual, o que lhe foi ensinado em treinamento. ( )
2. O empregado aproveita as oportunidades que tem para colocar em prática o que aprendeu no treinamento. ( )
3. As habilidades que o empregado aprendeu no treinamento, fizeram com que ele cometesse menos erros. ( )
4. O empregado parece recordar bem dos conteúdos ensinados no treinamento. ( )
5. Quando aplica o que aprendeu no treinamento, o empregado executa seu trabalho com maior rapidez. ( )
6. A qualidade de seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento. ( )
7. A qualidade de seu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento( )
8. A participação do empregado no treinamento aumentou sua motivação para o trabalho. ( )

9. Depois do treinamento, esse empregado tem se mostrado mais autoconfiante. ( )
10. Esse empregado tem feito sugestão de mudanças na rotina de trabalho, com maior frequência desde que retornou do treinamento.
11. O treinamento tornou o empregado mais receptivo a mudanças no trabalho. ( )
12. O treinamento que esse empregado fez, beneficiou seus colegas de trabalho que aprenderam com ele algumas novas habilidades.( )

Fonte: Menezes (2002)

### 3.2 Participantes

Os participantes da auto avaliação de impacto do treinamento foram aqueles que efetivamente, participam dos treinamentos proporcionados pela organização, entre eles: vendedores, estoquistas e gerentes.

Já os participantes da hetero avaliação de impacto do treinamento foram todos do nível estratégico: diretores/gestores e supervisores de loja.

A auto avaliação foi realizada com 60 vendedores, 9 gerentes e 18 estoquistas, totalizando 87 pessoas.

Sexo	Feminino	Masculino
vendedores	43	17
gerentes	7	2
estoquistas	0	18
TOTAL	50	37

Logo, percebe-se que a maioria dos participantes da autoavaliação é do gênero feminino, com faixa etária entre 25 e 45 anos.

Faixa etária	Média
Vendedores	25 até 45
Gerentes	30 até 45
Estoquistas	25 até 45

Para analisar esse estudo, além de citar as funções de cada participante, também foi utilizado o cálculo de *turn over*, através do índice de rotatividade, como mostra abaixo:

$$\text{IR} = \frac{(\text{Admissões} + \text{Demissões})}{2 \text{ Funcionários iniciais}}$$

Foram considerados dois períodos: Um de 2011, antes da contratação do supervisor de Rh, responsável por implementar treinamentos formais, e o outro, de 2012, após os treinamentos, para verificar se os treinamentos aplicados, diminuiram o índice de rotatividade.

Cargo	Ano de 2011: Antes do treinamento.	Ano de 2012: Após o treinamento.
Vendedores	IR= 0,6363	IR= 0,5769
Estoquistas	IR= 0,8	IR= 0,1
Gerentes	IR= Não houve	IR= 0,125

Logo, os resultados gerados a partir da equação ou índice de rotatividade, mostraram que após os treinamentos, o índice de rotatividade caiu em quase todos os cargos. Porém, ainda são considerados altos tendo em comparação a rotatividade do mercado/concorrência.

O último cargo analisado na tabela, dos gerentes, mostra esses resultados, pois no ano de 2011, não houve mudanças, sendo assim, não houve rotatividade. E, no ano de 2012, com a abertura de uma nova loja, houve uma contratação.

Já no caso, da hetero avaliação, o questionário foi aplicado aos 2 diretores da empresa, as 2 supervisoras, e ao gerente de Recursos Humanos, no total de 5 pessoas.

Sexo	Feminino	Masculino
Diretores	1	1

Supervisoras	2	0
Gerente de RH	0	1
TOTAL	3	2

Também, prevalece o gênero feminino na aplicação do questionário de heteroavaliação. E, a faixa etária média foi entre 40 e 45 anos.

Os diretores da empresa são os 2 proprietários, sendo um casal de 42 anos. E, os mesmos se subdividem em áreas de maior interesse, no comercial e administrativo. Tendo os dois, a tarefa de acompanhar de perto o funcionamento das lojas.

Já em relação, as supervisoras de loja, o papel delas está acima dos gerentes, intermediando a relação entre gerentes e diretores, ou seja, buscando solucionar o funcionamento correto das lojas, passando as normas aos gerentes. Foi verificado, um baixo giro de rotatividade, pois as duas já trabalham na organização há mais de três anos.

Já o gerente de RH, entrou na organização há cerca de um ano e meio e vem buscando implementar mudanças, formalizando os processos da empresa, sendo assim, também não foi possível verificar o índice de rotatividade, tendo em vista que a área de rh ainda está em processo de organização, visto que anteriormente, o processo ficava nas mãos dos proprietários, e era feito informalmente.

Assim, com os questionários, a investigação foi executada pela autora deste trabalho, com intuito de verificar se o programa atual de T&D contribuiu para mudança no comportamento dos treinados e se gerou resultados para organização como um todo.

### **3.3. Procedimento de coleta de dados**

Para o desenvolvimento desse estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, a qual abrange a aplicação de um modelo de avaliação do treinamento, tendo em vista que a base é descobrir o impacto do treinamento na empresa, para assim promover aprimoramentos.

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois busca a melhoria dos processos, através da observação e técnicas padrão para validação, como por exemplo, questionários (GIL, 2002).

Assim sendo, primeiramente, para analisar o quesito apontado nesse estudo, foi feito o referencial teórico, no qual a base é bibliográfica feita a partir de meios secundários, tendo como fonte, os livros de Gestão de Pessoas e T&D e artigos científicos.

E, para levantar as informações primárias, a coleta de dados foi feita a partir dos questionários de Auto e Hetero avaliação, executados com os participantes envolvidos no processo de avaliação de impacto.

A Hetero avaliação foi de extrema importância, pois foi possível comparar se a visão da área estratégica, estava de acordo com a operacional (descoberta através da auto avaliação).

### **3.4. Procedimento de análise de dados**

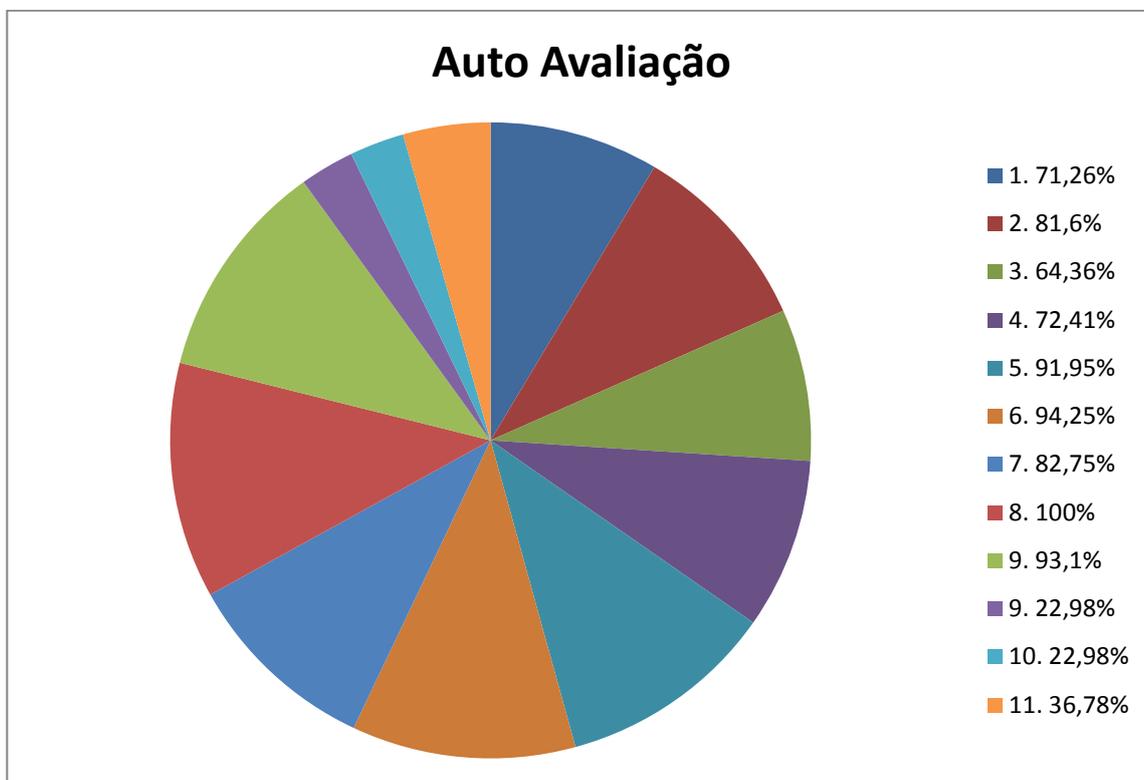
Os participantes envolvidos no processo de avaliação tiveram dois dias para responder o questionário, através da ferramenta Google Docs. E, Posteriormente, foi feita a análise dos dados obtidos, que de acordo com Gil (2002), se se subdivide nos três aspectos seguintes: Redução, categorização e interpretação dos dados obtidos.

Com os dados obtidos através das respostas dos participantes envolvidos aos questionários, registrou-se a quantidade de marcações “concordo totalmente”, em forma de gráfico do Word, para saber os impactos dos treinamentos, tanto no olhar operacional, quanto no estratégico. Por fim, foi feita a comparação dos gráficos.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Primeiramente, foi analisado as respostas dos colaboradores que participaram da auto avaliação. Com isso, foi feito um gráfico baseado em porcentagens das respostas “concordo totalmente”, tendo em vista, que grande parte das marcações nos questionários foram de concordo totalmente, sendo apenas diferente nas últimas perguntas, que obtiveram resultados opostos, com a maioria das marcações em discordo totalmente, o que será explicados mais a frente.

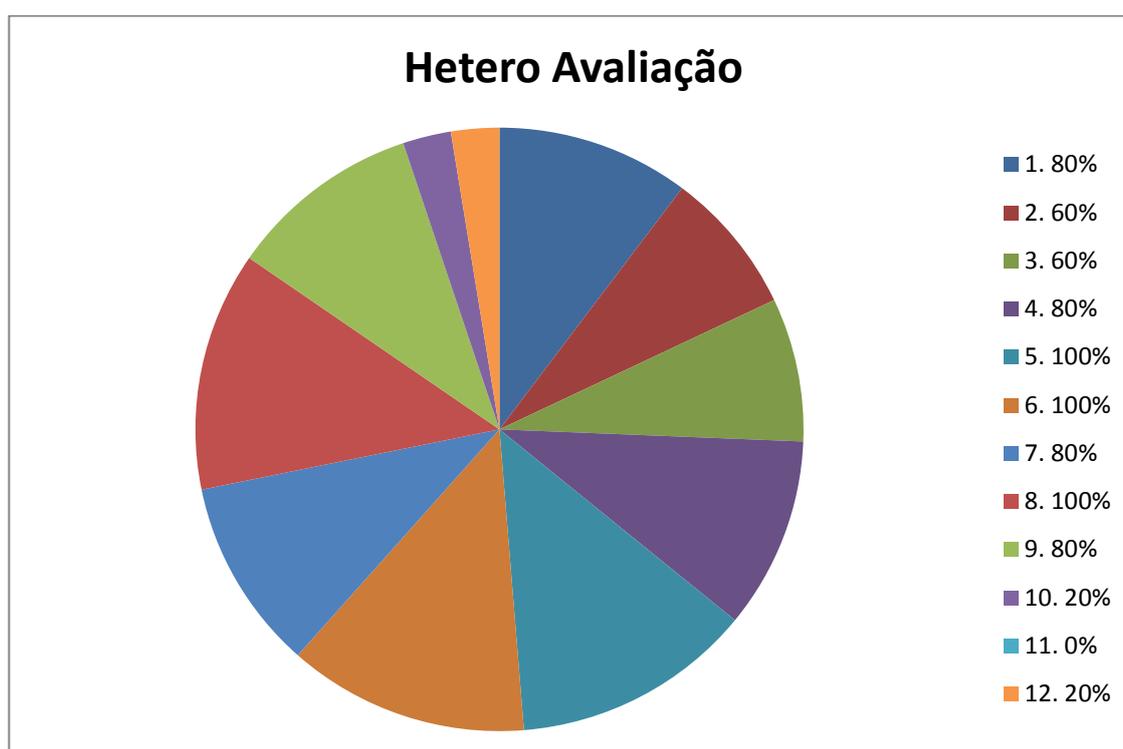
O gráfico com os resultados da auto avaliação se encontra abaixo, sendo na direita, os números referentes as questões do questionário apresentado, que foram apresentadas anteriormente, no instrumento desse estudo.



Logo, percebe-se que na primeira pergunta, boa parte dos treinados disseram utilizar com frequência o que foi aprendido no treinamento. Também, um grande número deles disseram aproveitar as oportunidades que tem para por em prática o aprendizado adquirido. Porém, como foi verificado na terceira questão, apenas 64% acreditam que cometem menos erros após o treinamento. Já na quarta pergunta, 72% dizem recordar do que lhes foi ensinado. A quinta pergunta atingiu um alto número, com 91% dos colaboradores afirmando que quando aplicam o que aprenderam, conseguem executar suas tarefas com maior agilidade. O mesmo aconteceu na sexta pergunta, na qual 96% dos participantes afirmaram que a qualidade do trabalho melhorou nas tarefas relacionadas com o treinamento. Um dado também interessante foi descobrir que o treinamento também os ajudou em tarefas não relacionadas, como se pode perceber na sétima questão. A oitava pergunta gerou um resultado ainda mais impressionante, mostrando que todos os colaboradores participantes disseram que com a participação no treinamento, a

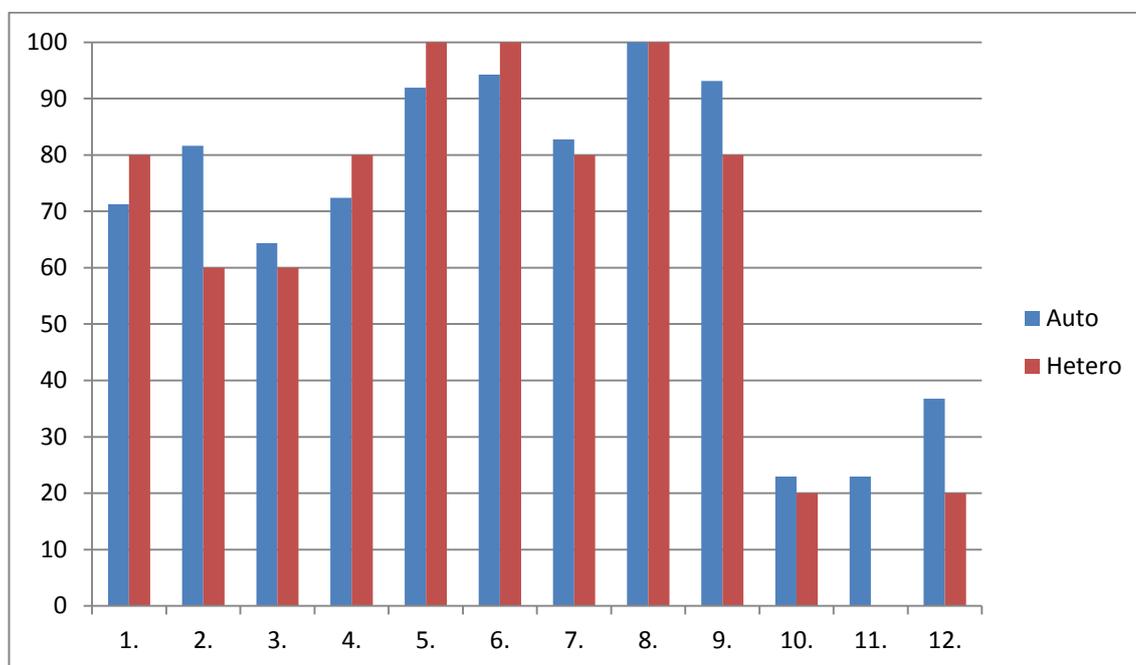
motivação aumentou em relação ao trabalho. A nona questão, também mostra que 93% acreditam ter melhorado sua autoconfiança depois do treinamento. Entretanto, as últimas três perguntas mostraram números baixos, que mostraram que o treinamento ainda não ajuda o suficiente em questões de mudanças na rotina do trabalho e compartilhamento de ideias.

Posteriormente, o mesmo foi feito com as respostas geradas da hetero avaliação, formando o seguinte gráfico:



80% da área estratégica acredita que os colaboradores aplicam com frequência o que lhes foi ensinado no treinamento. Porém, apenas um pouco mais da metade, acredita que os colaboradores aproveitem as oportunidades para por em prática e o mesmo se dá em relação a terceira pergunta, onde 60% deles disseram crer que os erros fossem menores após o treinamento. Já na quarta pergunta, quatro dos cinco participantes, afirmam que os colaboradores relembram do que aprenderam durante o treinamento. A oitava pergunta, mostrou que todos os participantes da área estratégica, asseguram que a motivação no trabalho aumenta com o treinamento. As três últimas perguntas apresentaram números baixos, assim como da auto avaliação, mostrando que ainda é preciso melhorar os colaboradores para se abrirem a mudanças e ao compartilhamento de aprendizados.

Por fim, foi feita a comparação dos resultados das duas avaliações, formando o gráfico abaixo:



Logo, é possível perceber que as respostas geradas da auto e hetero avaliação, trouxeram resultados bem semelhantes, mostrando que a visão estratégica está de acordo com a operacional.

Os dados positivos adquiridos com a coleta de dados foram: que o colaborador utiliza o treinamento dado e isso o traz maior rapidez em suas tarefas, autoconfiança e, principalmente, motivação. Sem contar, que pelo questionário, percebe-se que a qualidade do trabalho melhora não só nas atividades relacionadas com o treinamento, como também, em áreas distintas.

Esses dados confirmam os pensamentos de Abbad, Borges-Andrade (2000), que afirmam que o impacto do treinamento no trabalho, refere-se ao desempenho dos colaboradores treinados, nas motivações e atitudes.

Marras (2000), também afirma que o treinamento visa à otimização no trabalho e em tarefas relacionadas com o que foi ensinado, o que coincide com o resultado, que ainda vai além, mostrando que o treinamento aperfeiçoou também em outras áreas.

Entretanto, como também, é possível perceber nos dois gráficos, os colaboradores se recuam á mudanças, mesmo após um treinamento, tendo em vista que 54 colaboradores discordam de que posteriormente ao treinamento, os mesmos tenham tido maior capacidade a mudanças no trabalho, ou seja, 62%, e apenas 20 pessoas, ou 22%, concordam totalmente, que se tornaram mais aptos a mudar.

Em relação a esse assunto, Goldstein (1991), discursa sobre as mudanças do mundo globalizado, e mostra que para acompanhar e manter-se no mercado é preciso estar apto a mudanças e inovações, o que justifica que os treinados também precisam melhorar seus potenciais e se abrirem a mudanças organizacionais. O que pode ser conseguido com transferência da área estratégica, propondo confiança e abertura a ideias.

Abbad, Borges-Andrade(2000), discorrem a respeito de transferência de treinamento, ou seja, da aplicação correta dos Cha's (conhecimentos, habilidades e atitudes). Percebe-se, que os colaboradores da Ciatoy adquirem os conhecimentos e habilidades, porém em relação às atitudes, é preciso melhorar bastante. O que ainda se justifica, nos pensamentos dos autores, que afirmam que o impacto não deve ser diminuído para apenas transferências positivas do treinamento.

Ainda, como algo que a empresa pode buscar para melhorar, de acordo com os dados obtidos, é o compartilhamento do conhecimento adquirido nos treinamento, pois como os dados mostram, os colaboradores em questão mostram dificuldade de dividir o aprendizado com os colegas de trabalho.

De acordo com Drucker (1999), afirma que o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado, pois quanto mais informação compartilhada, maior é o retorno para essa pessoa e para organização como um todo.

Então, é preciso que a empresa assuma um treinamento desenvolvendo confiança no grupo, pensando em conjunto para encontrar soluções aos problemas organizacionais, e para isso, precisam sentir-se parte integrante da organização.

Com os dados obtidos com as respostas da auto e da hetero avaliação , que trouxeram resultados semelhantes, foi possível comparar o resultado com a teoria, o que mostrou que o problema foi respondido e encontrando vários impactos positivos gerados a partir do treinamento, como motivação, auto confiança, agilidade e aprendizagem sendo utilizada, e também foram encontrados pontos, que podem ser reforçados e melhorados, como a capacidade de se abrir a mudanças e o compartilhamento de aprendizado.

O ser humano é o único elemento vivo, inteligente e com potencial de desenvolvimento. Então, as organizações devem estar ligadas as políticas internas de gestão de pessoas, e em específico, aquelas relacionadas com educação para o trabalho. Investir em programas de aprimoramento e capacitação profissional é condição essencial para que a organização possa atuar de forma competitiva, garantindo e expandindo seu espaço de atuação, mas também, contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade onde se insere. (CHIAVENATO, 2000)

## **5. CONCLUSÃO**

O estudo realizado teve como foco descobrir o impacto do treinamento nos colaboradores da Ciatoy, através da avaliação do treinamento. Identificou-se, com base nos dados secundários, as formas de avaliar treinamento.

Por meio dos questionários e análise de documentos, foi evidenciado que o treinamento causa impacto nos colaboradores, até mesmo os motivando no trabalho. Porém, também foi possível perceber que é preciso formalizar esse processo, para saber a cada treinamento, os resultados gerados para organização. Assim, o objetivo geral e o problema desse estudo foram respondidos, pois os resultados que a Ciatoy alcançou com os treinamentos oferecidos aos seus colaboradores foram apresentados com a análise do resultado, mostrando que os colaboradores ficam mais motivados, mais rápidos/ágeis, cumprem melhor suas tarefas, possuem maior autoconfiança e etc.

Esse trabalho contribuiu para disseminar informações á sociedade, a respeito do impacto do treinamento em uma organização, e a importância da avaliação, pois muitas organizações utilizam o procedimento da empresa estudada, ou seja, não há formalidade no processo de treinamento, e sim, a compra de um pacote de treinamento.

Uma limitação encontrada na elaboração do artigo foi o nível de estudo dos colaboradores da área operacional, que muitas vezes não sabiam se expressar ou não queriam responder o questionário.

Para desenvolvimento de trabalhos futuros, a sugestão seria a utilização do questionário IMPACT, avaliando a organização de forma 360 graus, para que todos possam ser avaliados e se auto avaliem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES ANDRADE, J. **Treinamento**: Análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 25-45: 2000.

ABBAD, G.; MOURAO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E; Vilas-Boas, R. **Medidas de Avaliação em Treinamento**, Desenvolvimento e Educação. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais**. Tecnologia Educacional, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual.. *Rio de Janeiro: Campus, 2000.*

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos** 7ª edição - Ed. Manole, 2009.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**, 1999.

Gil, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSTEIN, I. L., *Training in work organizations*. Palo Alto, California: Consulting psych, 1991.

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

KIRKPATRICK, D. L. *Evaluation of Training*. In: Craig, R. L. *Training and development handbook*. New York, McGraw-Hill, 1976.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

Tachizawa, T., Ferreira, V. C., & Fortuna, A. A. (2001). **Gestão de pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV.