



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ROBERTA MOURTHÉ STARLING TERRA SANTOS

**A PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O IMPACTO DO
TREINAMENTO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR
HOTELEIRO DE BRASÍLIA**

Brasília
2014

ROBERTA MOURTHÉ STARLING TERRASANTOS

**A PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O IMPACTO DO
TREINAMENTO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR
HOTELEIRO DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré requisito para obtenção de Certificação de Conclusão de curso de Pós Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof^a. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília
2014

ROBERTA MOURTHÉ STARLING TERRA SANTOS

**A PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O IMPACTO DO
TREINAMENTO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR
HOTELEIRO DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré requisito para obtenção de Certificação de Conclusão de curso de Pós Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof^a. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, ____ de _____ de 201____.

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

RESUMO

Neste estudo buscou-se ressaltar que a avaliação de treinamento é benéfica para a organização, pois auxilia no levantamento das necessidades dos treinamentos, determina o custo e o benefício, apresenta os resultados alcançados, proporcionando o feedback necessário para saber até que ponto o treinamento executado produziu as modificações dos comportamentos pretendidos. Neste contexto investigou se os programas de treinamentos de uma organização hoteleira são efetivos, como é feito esse processo de treinamento, como acontece o processo de avaliação dos treinamentos e se consegue identificar o nível de apoio gerencial no processo de treinamento presente na organização. Este trabalho teve como foco avaliar a percepção dos funcionários sobre o impacto dos treinamentos oferecidos pela organização hoteleira. Os dados dos questionários, aplicados nos funcionários, foram analisados de maneira quantitativa e qualitativa, e também foi feita uma entrevista com a gestora de RH da organização. Conclui-se que os treinamentos realizados pela organização hoteleira apresentaram impacto no trabalho dos funcionários que participaram dos treinamentos.

Palavra-chave: Organização hoteleira. Treinamentos. Avaliação do Impacto do Treinamento.

ABSTRACT

This study is to emphasize how beneficial training evaluation can be for the organization, for it has an impact on determining the most proper trainings to be applied afterwards, and it also helps to determine costs and benefits of said training, the results achieved, as well as if the training successfully altered behaviors as expected. The present study focused on identifying if the training program of a hotel is effective, how the training process occurs, how it is evaluated, and how much support is offered by managers to guarantee the success of the current training program. The objective was to evaluate the impact of the training program that is offered to the employees by the hotel administration. Throughout the analysis of the quantitative and qualitative data provided by the results of a questionnaire responded by employees and an interview with the HR Manager it was concluded that the training provided by the hotel created an impact on employees' performance.

Keywords: *Hotel. Training. Training impact evaluation.*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2 MÉTODO	21
2.1 Empresa	21
2.2 Participantes	22
2.3 Instrumentos	22
2.4 Procedimento para coleta e análise	24
3 RESULTADOS e DISCUSSÃO	26
3.1 Entrevista	26
3.2 Questionário (Quantitativo)	29
3.3 Questionário (Qualitativo)	40
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE – Entrevista com a gestora de RH	47
ANEXO– Questionário IMPACT (auto avaliação)	49

INTRODUÇÃO

Segundo Maximiano (2007), anteriormente, a administração clássica se preocupava apenas com os processos. O homem era visto como um complemento da máquina e o seu tratamento eram visto de forma impessoal. Com o passar dos anos, a administração foi evoluindo e originou-se a abordagem contemporânea onde o cenário é dinâmico, a concorrência é acirrada e a organização é vista como um todo, ou seja, seus departamentos são interligados.

Portanto, as empresas estão dando ênfase aos seus recursos humanos, pois são eles que levam a organização a atingir seus objetivos, tornando a mesma mais competitiva e proativa no desenvolvimento dos processos internos e externos, a fim de atender as expectativas dos seus clientes.

O treinamento das pessoas nas organizações tornou-se essencial para qualquer organização que pretende se destacar no mercado e que aposta em bons profissionais para oferecer serviços de qualidade.

Existem diversos objetivos na aplicação do processo de treinamento de um profissional, como por exemplo: a conscientização no que diz respeito às normas da empresa, o conhecimento dos valores e da missão; redução de custo, pois evitará retrabalho, já que o colaborador está capacitado para realizar as funções dele; redução da rotatividade da empresa (Turnover); aumento da produtividade; desenvolvimento de talentos, dentro outros fatores que favorecem tanto a empresa quanto os funcionários.

É a área de Recursos Humanos de uma organização que tem como função proporcionar treinamentos aos funcionários. Os recursos humanos de uma empresa que, juntamente com os outros gestores irão levantar a necessidade de treinamentos, e assim formular programas de treinamentos que estão sendo necessários para desenvolver os funcionários.

Através deste contexto, que é proposto demonstrar a importância de treinar as pessoas, dentro de uma organização, enfatizando as vantagens, os pontos-chaves para um eficaz planejamento de um processo de treinamento e as avaliações dos resultados alcançados.

A escolha por essa área de pesquisa se deu pelo gosto pessoal pela área de treinamento, e também pelas constantes transformações que vem ocorrendo nessa área, que cada vez mais vem se tornando essencial nas organizações. Sob essa ênfase, Silva (2006, p. 92) relata que:

As profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que caracterizam o cenário atual das organizações, exigem qualificação da mão de obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar em ambiente competitivo. Mais do que nunca, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objetivo, tem investido maciçamente em programas de treinamento dos funcionários, como forma de aumentar as competências individuais.

Apesar do lucro de uma organização ser o principal indicador de sucesso, não pode deixar de pensar na importância de treinar os funcionários, pois eles colaboram para as organizações atingirem o lucro que precisam. Nesse sentido, que o presente estudo acadêmico espera contribuir para mostrar a relevância de uma organização investir em treinamentos e na avaliação dos mesmos.

O objetivo deste trabalho acadêmico é voltado para investigar como são elaboradas as estratégias que o RH utiliza para levantar as necessidades dos treinamentos, entender como organizam os treinamentos para os funcionários, e como são feitas as avaliações desses treinamentos para saber se foram eficazes ou não.

Do ponto de vista social, esse projeto contribuirá para entender o papel da área de Recursos Humanos dentro de uma empresa de hotelaria e sobre a importância em saber qual o impacto dos treinamentos.

Sob a ótica acadêmica, este reflexão contribuirá para esclarecer o papel do RH dentro de uma organização em relação aos treinamentos, de como é feita a avaliação desses treinamentos e se os seus funcionários recebem os suportes necessários para colocar em

prática no trabalho as competências adquiridas nos treinamentos realizados pela organização hoteleira.

Do ponto de vista do pesquisador, o interesse por esse tema nasceu da percepção pessoal sobre a necessidade de treinar as pessoas para exercer as suas funções da melhor forma e como são feitas as avaliações desses treinamentos para saber se realmente teve algum impacto no trabalho. Analisar a importância de investir nos treinamentos das pessoas, mas, mais que isso, o valor de se avaliar os treinamentos.

Diante das razões acima expostas é que justifica a realização deste estudo. Os treinamentos oferecidos pela organização hoteleira, para os seus funcionários, são eficazes? Ocorreu o impacto positivo dos treinamentos no trabalho?

O modelo de avaliação utilizado neste trabalho foi desenvolvido para identificar os preditores do impacto do treinamento do trabalho. A principal variável critério do modelo IMPACT é o impacto do trabalho, e é definido como o efeito do treinamento sobre o desempenho, a motivação e/ou atitudes. Pode-se afirmar que um impacto positivo gera melhorias duradouras nos níveis individuais de desempenho, motivação no trabalho e comprometimento organizacional (ABBAD, 1999).

Portanto, com o intuito de aprofundar os conhecimentos acerca dos treinamentos e sua avaliação, bem como a sua importância no mundo globalizado de hoje, o trabalho tem como objetivo, avaliar a percepção dos funcionários da organização hoteleira estudada, se os programas de treinamentos oferecidos são efetivos e se através desses programas ocorreram mudanças nos comportamentos dos funcionários e se teve o impacto positivo do treinamento no trabalho.

Objetivo geral: avaliar o impacto dos treinamentos oferecidos pela organização estudada.

Objetivos específicos: Identificar como é feito o processo de treinamento na organização; Verificar como acontece o processo de avaliação do treinamento; Identificar o nível do apoio

gerencial no processo de treinamento; Avaliar os fatores situacionais de apoio; e identificar o nível de suporte material.

No primeiro capítulo, foi feita a fundamentação teórica do trabalho, na qual foram utilizados diversos autores para embasar teoricamente o problema de pesquisa. Já no segundo capítulo é exposto o método, no qual foi explicada qual é a organização estudada no projeto, quais foram os participantes da pesquisa, qual instrumento utilizado, onde foi feita, como foi feita, e de que forma foi feita a análise das informações coletadas na pesquisa.

No terceiro capítulo, estão os resultados e a discussão. Nesse capítulo foi feito, primeiramente, a interpretação dos dados coletados na entrevista com a gestora, a análise dos doze itens do questionário de avaliação do impacto do treinamento no trabalho e a análise de conteúdo de Bardin com as respostas da questão aberta do questionário. Nessa parte articula-se os elementos que compõe o trabalho, contrastando-os, somando-os, criando confrontação e corroboração com outros autores.

Por último, estão o apêndice e o anexo. No apêndice está a entrevista (transcrita) realizada com a gestora de RH da organização hoteleira estudada, e no anexo está o questionário de auto avaliação do impacto do treinamento no trabalho que foi respondido pelos funcionários.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As primeiras ações de treinamento começaram há muito tempo, podemos nos referir a época do homem da caverna, que repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos para conseguir sobreviver e assim continuar a existir. Isso já era uma forma de treinar as pessoas! Mas, o processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas só começou na Segunda Guerra Mundial (VARGAS, 1996 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD & MOURÃO, 2006).

Após a Segunda Guerra, as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) passaram a visar o desenvolvimento dos trabalhadores. A partir desse momento, percebeu-se um crescente reconhecimento da importância das ações de capacitação, ao passo que aumentaram as pesquisas nessa área e as pessoas passaram a valorizar os profissionais de treinamento e desenvolvimento (VARGAS, 1996 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD & MOURÃO, 2006, p. 138).

Foi nessa época que os Estados Unidos estavam precisando aumentar a sua produção e recolocar seus trabalhadores nas novas vagas que surgiram devido ao alistamento militar, que acontecia na época. Essa mudança de comportamento conseguiu transformar a visão restrita que as pessoas tinham acerca de treinamento, passando a enxergá-la como sendo algo de maior abrangência (BORGES-ANDRADE, ABBAD & MOURÃO, 2006, p. 138)

Novas tecnologias passaram a demandar mão-de-obra cada vez mais qualificada e polivalente. Os treinamentos passaram a ser peças fundamentais na construção desse novo perfil e se tornaram, rapidamente, um instrumento eficaz de aprendizagem das novas habilidades devido às novas exigências de trabalho impostas pelas mudanças tecnológicas e pela difusão das redes de comunicação

Atualmente, a busca pela qualidade é constante nas organizações, havendo assim uma necessidade muito grande em ir atrás de formas de capacitar, treinar e desenvolver os trabalhadores. O treinamento, segundo Goldstein (1991, p. 508), “é uma aquisição sistemática de atitude, conceitos, conhecimento, regras e habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”, e é uma área que está ganhando muita importância e espaço, devido às rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que vem acontecendo há muito tempo no cenário mundial.

CONCEITO DE T&D

O treinamento, de acordo com Rosenberg (2001, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD & MOURÃO, 2006), é usado quando for necessário formatar a aprendizagem em uma direção específica, para apoiar os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade e utilizar o novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de aproveitamento. Como por exemplo, os policiais, que são treinados para terem o domínio das habilidades que eles precisam para exercer a sua profissão, e principalmente, para ter certeza que saberão usar essas habilidades adquiridas da forma mais apropriada em situações de alto risco.

Nadler (1984, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD & MOURÃO, 2006) define desenvolvimento como ações de aprendizagem voltadas para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Nesse sentido, o desenvolvimento fica definido como uma ação mais abrangente do que o treinamento, pois atinge aspectos que vão além do aprimoramento no desempenho do trabalho, isso quer dizer que as ações de desenvolvimento mostram uma “preocupação” da organização com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, e não somente qualificar a mão de obra.

Oficinas, cursos, seminários ou palestras relacionadas a programas de qualidade de vida no trabalho, autogestão de carreira e orientação profissional são exemplos de ações de desenvolvimento. Dessa forma, pode-se perceber que as diferenças entre ações de treinamento e desenvolvimento se referem à intenção de uso de novos conhecimentos, habilidade e atitudes e do contexto onde eles ocorrem.

Pode-se dizer que o treinamento está mais voltado para educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada organização, preparando o trabalhador para exercer adequadamente o cargo. O treinamento é considerado uma ação educativa de curto prazo. Já o desenvolvimento está voltado para o crescimento da pessoa no nível individual aperfeiçoando assim as capacidades e motivações dos empregados, considerando-se o uma ação de educação de longo prazo.

É importante frisar que não adianta o empregado ter os conhecimentos, habilidade e atitudes, se ele não tiver os mesmos valores da empresa e da equipe que trabalha, por isso é importante que ocorra o alinhamento desses valores. Não basta apenas treinar, é necessário também desenvolver e educar esse empregado para conseguir ter as competências necessárias para o cargo, e assim exercer as suas funções com a qualidade que as empresas buscam.

Pesquisadores e estudiosos da área de T&D tem se referido a treinamento como um sistema instrucional, que envolve conjuntos de princípios e prescrições, formando assim partes coordenadas entre si que funcionam como estrutura organizada, oferecendo assim alternativas eficazes para os problemas relativos a treinamentos. De acordo com esse ponto de vista instrucional, Abbad (1999), define treinamento como: “Um sistema composto por elementos e subsistemas que mantém entre si e com o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência”.

O treinamento é de suma importância para as organizações, isso porque ele tem o papel fundamental para a competitividade organizacional, quando capacita os empregados e

toda a cadeia de valor nos processos estratégicos da organização. Para Hill e James (1998 apud SILVA, 2006), “os resultados dos programas de treinamentos adotado pela empresa afetam a produtividade dos empregados, sendo este um determinante-chave para a eficiência empresarial e a redução de custos”.

Podemos afirmar que os programas de treinamento interagem com a organização e são diretamente afetados por ele, assim como pelas políticas corporativas de seleção e a filosofia gerencial, a partir disso, Goldstein (1991) afirma que os treinamentos sempre devem ser previstos nas organizações sendo feito o diagnóstico em três níveis: análise organizacional (se o treinamento é realmente necessário para organização e se existe suporte para transferência das habilidades adquiridas); a análise de tarefas (identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para as atividades) e a análise pessoal (análise do desempenho).

De acordo com Chiavenato (2002), para que um treinamento possa atender os objetivos de forma eficaz e adequada é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. Lembrando que o conteúdo do treinamento deve envolver a transmissão de informação, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificações de comportamentos e atitudes e desenvolvimento de conceitos. Em relação aos objetivos, tem que ser claros e com a finalidade de tornar os trabalhadores aptos, que possa servir de ligação para um contínuo desenvolvimento e que consiga transformar ações e atitudes.

Portanto, de acordo com Abbad (1999), o treinamento é um processo educacional de curto prazo que visa desenvolver as pessoas para determinadas atividades. É um processo aplicado de maneira sistemática e organizada e deve estar intimamente ligado às necessidades da organização. O treinamento é composto pelas seguintes etapas: *levantamento de necessidades, programação de treinamento, execução do treinamento e avaliação*. A primeira etapa, é o *levantamento de necessidade*, corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve

ser feito, é nessa etapa que deve definir qual o meio que vai fazer o levantamento visando buscar informações relevantes, esses meios podem ser por observação, avaliação de performance ou questionários.

Como na etapa anterior foi feito o diagnóstico, na segunda etapa, serão feitas as escolhas dos meios que serão utilizados para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. Nessa etapa serão definidos os objetivos, determinados os conteúdos a serem abordados, a escolha do método de treinamento e tecnologia disponível, a definição dos recursos metodológicos e quem serão os treinados. É importante saber o número de pessoas que participarão, a disponibilidade do tempo e o grau de conhecimento. Além disso, também é importante saber o custo- benefício do treinamento para a organização, como será feito o controle e avaliação desse treinamento e o mais importante é escolher a melhor técnica a serem utilizada no sentido de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro (Abbad, 1999).

A terceira etapa está relacionada com a *execução do treinamento*, e é nessa etapa que deve-se observar se o programa de treinamento está adequado as necessidade da organização, se o material utilizado no treinamento é de qualidade, se os treinadores tem qualidade e preparo para realizar o programa de treinamento, se as pessoas que serão treinadas estão preparadas para receber esse treinamento e por último, é se existe a cooperação dos gestores da organização.

A quarta etapa, está relacionada a *avaliação dos resultados* do programa de treinamento. Nessa etapa será verificado se o treinamento produziu as modificações desejadas nos comportamentos dos treinados e se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa, além disso é importante verificar se as técnicas de treinamentos de avaliação definidas no princípio do programa foram efetivas. Ou seja, a avaliação do treinamento é de extrema importância no programa, pois vai propiciar o

feedback necessário ao profissional de RH, para saber até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos. Por isso é importante saber avaliar o treinamento ofertado para observar quais foram os acertos e as falhas ocorridas durante todo o processo.

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

As atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal estão se tornando cada vez mais essenciais para as organizações de trabalho, portanto, vem sendo cada vez mais necessário um esforço conjunto entre os pesquisadores e profissionais da área de treinamento e desenvolvimento para desenvolver novas tecnologias de avaliação de treinamento, pois isso dará informações necessárias para as organizações realizarem treinamentos mais adequados.

Segundo Borges-Andrade (2002 apud ABBAD, et al 2012), “o subsistema de avaliação de T&D é o principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento do sistema”. Existem diversos modelos de avaliação, que podem ser classificados em modelos genérico, como por exemplos os modelos propostos por Kirkparick (1976) e Hamblim (1978); e modelos específicos, que são baseados nos modelos genéricos e são construídos com o intuito de testar a relação entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de T&D no nível individual, como por exemplo o modelo IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho) e o IMTEE (Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento).

De acordo com Abbad, et al. 2012, o modelo de Kirkparick (1976) propõe quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultado. O nível de reação, vai contemplar as opiniões dos participantes em relação ao grau de dificuldade e utilidade do treinamento; o segundo nível é a aprendizagem, que é a avaliação do nível de aprendizagem ou aquisição pelos treinados de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs); o terceiro

nível é o comportamento, que se avalia o grau de aprendizagem aplicada no contexto de trabalho; e por último, está o nível de resultado, onde irá medir o efeito prático do treinamento na organização. É importante salientar a importância em considerar todos os quatro níveis do modelo de Kirkpatrick (1976) nas etapas de concepção do programa, execução e medição. Cada nível tem sua importância e por isso não deve desconsiderar nenhum, pois quanto mais se avança nos níveis, o processo torna-se mais complexo e proporciona informações mais valiosas.

Em relação ao modelo de Hamblin (1978), existem cinco níveis para mensuração de resultados de treinamentos: reação, aprendizagem, comportamento no cargo, organização e valor final. Os três primeiros níveis são os mesmos do modelo de Kirkpatrick (1976), que são os níveis de reação, aprendizagem e comportamento. A diferença desse modelo para o de Kirkpatrick (1976) são os dois últimos níveis, que são o de organização e o valor final. O nível de organização, como critério de avaliação do funcionamento da organização, ou mudanças que possam ter ocorrido em decorrência do treinamento; por último tem o nível do valor final, que tem como foco a produção ou serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios.

Como pode-se observar, existem vários tipos de modelos de avaliação de treinamento, mas nesse estudo serão aprofundados mais no modelo específico IMPACT, que de acordo com Abbad (1999), “esse modelo propõe investigar o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e à variável critério impacto do treinamento no trabalho”. Esse modelo é composto por sete componentes: suporte organizacional, característica do treinamento, característica da clientela, reação, aprendizagem, suporte a transferência e o impacto do treinamento no trabalho.

De acordo com Eisenberger, et al. (1986 apud ABBAD,1999, p.67): “o suporte organizacional, refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade de tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que depende do trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos.”

Porém, é importante saber que a variável de medida de avaliação de suporte organizacional, não deve ser considerada como medida de satisfação do trabalho. Isso porque, essa variável não visa avaliar a satisfação do trabalhador com aspectos específicos do ambiente organizacional, e sim medir a percepção do trabalhador sobre o tratamento que recebe da organização.

Em relação ao suporte organizacional, Abbad (1999) afirma que ele é crucial para a transferência das habilidade adquiridas em treinamento, ou seja, esse suporte compreende itens relativos às condições do ambiente pré-treinamento e ao apoio fornecido pelo gerente para facilitar a participação efetiva do treinando ao treinamento. Latham (1998 apud ABBAD, 1999, p. 52), afirma que “o suporte organizacional para o treinamento ocorre na medida em que os objetivos de treinamentos são ligados aos objetivos organizacionais, são adequados à estratégia da organizacional e na extensão com que implicam o progresso do plano de negócio da organização”. Refere-se, portanto, a certas condições do ambiente antes, durante e depois do treinamento, e ao nível de apoio recebido pelo treinando para participar efetivamente de todos os programas de treinamento.

Borges-Andrade e Abbad (1996), verificaram que os empregados cujos chefes forneciam apoio para que participassem dos treinamentos, possuíam atitudes favoráveis em relação aos programas de treinamentos. Portanto, podemos afirmar que esse apoio da chefia, dos supervisores e até dos colegas de trabalho, influencia a motivação para o treinamento dos funcionários. Esse apoio pode ser efetivado várias formas, como por exemplo, conversas com

o empregado, estabelecimento de metas de trabalho a partir do treinamento, liberação de tempo para preparação e encorajamento do trabalhador a engajar-se com o treinamento.

O segundo componente do modelo de avaliação IMPACT, é as características do treinamento. Neste componente é onde terão informações sobre o tipo ou área de conhecimento do curso, natureza do objetivo principal do curso, origem institucional, escolaridade e tipo de contrato do instrutor com o órgão de treinamento, desempenho do instrutor em sala, ou seja, como será a didática dele, o domínio do conteúdo e o entrosamento com os participantes. Além desses componentes já citados, podemos incluir também o material didático, a apresentação do programa, o planejamento das atividades, da organização, da bibliografia utilizada e de outros recursos de apoio.

O terceiro componente, características da clientela é definida no IMPACT, por Abbad (1999), como as informações funcionais, demográficas, motivacionais e atitudinais relativa aos participantes dos treinamentos. As características funcionais e demográficas, são: faixa etária, gênero, nível de escolaridade, origem institucional, unidade de lotação, cargo/especialidade, função comissionada, número de unidades em que o participantes já estiveram lotados e o tempo de serviço. Já as características motivacionais e atitudinais, compreende o interesse no treinamento, a motivação para a aprendizagem e a intenção de aplicar no trabalho as novas habilidades.

Outro componente está ligando ao suporte à transferência, que segundo Abbad (1999), esse suporte é um subdimensão do suporte organizacional, e exprime a opinião dos participantes a respeito do nível de apoio ambiental à participação em atividades de treinamento e ao uso eficaz, no trabalho, das novas habilidades adquiridas por meio dos treinamentos.

Esse construto é medido por meio de quatro conjuntos de itens: *apoio gerencial ao treinamento* (relacionado a certas condições do ambiente pré treinamento e ao nível de apoio

recebido pelo treinando para participar dos treinamentos), *fatores situacionais de apoio* (avaliação do apoio gerencial, social e organizacional que recebe para transferir para o trabalho as novas habilidades, apoio recebido da chefia imediata na remoção de eventuais obstáculos a transferência de aprendizagem e acesso as informações necessárias à aplicação do novos conhecimento no trabalho), *suporte material* (opinião dos participantes acerca da qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos financeiros e materiais, assim como da adequação do ambiente físico do local de trabalho à transferência de treinamento) e *consequências associadas ao uso das novas habilidades* (refere-se a opinião dos participantes acerca da ocorrência de reações favoráveis e/ou desfavoráveis de colegas, pares ou superiores hierárquicos, diante das tentativas do trabalhador de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendeu no treinamento).

O componente reação, está ligado a satisfação que o participante teve em relação ao treinamento como um todo, ou seja, a forma com que foi aplicado o treinamento, os procedimentos instrucionais utilizados, aos instrutores selecionados para fazerem o treinamento, entre outros fatores que podem gerar satisfação ou insatisfação do trabalhador em relação ao treinamento realizado pela organização. Já o componente de aprendizagem, está ligado ao processo no qual o indivíduo, em interação com o ambiente, adquire e retém um novo conhecimento, habilidade ou atitude, que será expressa futuramente, por meio de mudanças em seu comportamento.

As consequências esperadas de uma ação de T&D passam pela satisfação com o treinamento, a aprendizagem de habilidades e pela transferência do aprendido no desempenho individual, das equipes e nas organizações. Nas pesquisas nacionais, segundo Abbad et al. (2003), o termo mais utilizado é impacto do treinamento no trabalho e compreende as noções de transferência e desempenho no trabalho. Neste trabalho, será usado o termo impacto do

treinamento no trabalho, por ser considerado o conceito mais abrangente e que reflete o nível de análise aqui almejado.

Goldstein (1991), considera a avaliação de treinamento como “uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar efetivas as decisões de treinamento, relacionados a seleção, adoção, valor e modificação de várias atividades instrucionais”, ou seja, a avaliação de treinamento é vista como uma forma de administração do treinamento, onde serão coletadas e analisadas as informações a respeito do treinamento realizado, para instrumentalizar a tomada de decisão, reprogramando-o, e preferencialmente, aproximando-o dos objetivos que motivaram sua realização.

É importante saber avaliar os treinamentos que são realizados nas organizações, já que através de uma avaliação de treinamento que conseguimos coletar informações importantes para a organização, como por exemplo, informações que asseguram a manutenção, alteram ou mesmo tiraram o treinamento já que não está sendo eficaz como a organização queria.

Entende-se que o que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliá-lo para saber se ele trouxe realmente retorno para a empresa. Toledo e Milioni (1986) comentam que: “ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados.”

Conforme comentado por Toledo e Milioni, o retorno do treinamento deverá ser o maior conhecimento por parte do empregado das atividades exercidas e com isso a melhoria da sua atividade profissional dentro da organização. Vê-se que o importante após a realização do treinamento é a constatação se as metas sugeridas foram alcançadas. Esta etapa é de grande importância à organização, pois caso as metas não sejam alcançadas, as etapas de treinamento

deverão ser revistas e o treinamento novamente realizado, para a conclusão real das suas necessidades.

2. MÉTODO

2.1 Empresa

O trabalho foi realizado em uma organização do setor hoteleiro, G.T.B.A., localizado às margens do lago Paranoá. O hotel dispõe de 448 quartos, dividido em três categorias: Standard, Deluxe e Executivo. Os apartamentos têm varanda mobiliada, sala, mini copa, mesa de trabalho, ar condicionado, telefone, cofre eletrônico, televisão à cabo, acesso à internet e mini bar. O hotel além de hospedar, também oferece duas salas de reuniões com capacidade de acomodar 50 pessoas. O hotel tem 167 funcionários efetivos, distribuídos em diversos setores, como governança, infraestrutura, recepção, financeiro, entre outros.

O hotel trabalha com diversos tipos de treinamentos, como: treinamentos de ambientação, comportamentais, operacionais e específicos. Os treinamentos de ambientação são feitos no primeiro dia de trabalho do funcionário no hotel, onde o novo funcionário vai conhecer mais sobre a organização. Os treinamentos comportamentais são os treinamentos que foram programados para os hotéis juntos com a BHG (a empresa que administra o Hotel) e são oferecidos pelo RH do hotel. Os treinamentos operacionais são os treinamentos dados pelos próprios setores, de acordo com a necessidade apresentadas pelos funcionários. Por fim, os treinamentos específicos, são os treinamentos que podem ser ofertados pelo próprio RH da empresa ou por alguma empresa que foi contratada para produzir o treinamento, e isso é feito a partir de necessidades, que são apresentadas pela organização, de incluir novos treinamentos no cronograma já estabelecido.

Durante janeiro a setembro de 2014, foram ofertados 38 treinamentos operacionais, 6 treinamentos de ambientação, 5 comportamentais e 6 específicos. A avaliação desses treinamentos oferecidos pela organização são feitos no final de todo treinamento por cada funcionário, que responde uma ficha de avaliação de reação do treinamento.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa. Para a pesquisa foi feito entrevistas semiestruturada com a gestora de RH da organização e uma coleta de dados com os funcionários utilizando um questionário onde tiveram questões referentes aos componentes do modelo de avaliação IMPACT, para conseguirem avaliar a impacto do treinamentos realizados para os funcionários.

2.2 Participantes

A entrevista foi realizada com a gestora de RH de uma organização hoteleira. A gestora, tem aproximadamente 30 anos, é psicóloga, com pós graduação em Recursos Humanos e formação em coaching sistêmico.

Cerca de vinte e cinco funcionários responderam o modelo impact de avaliação. Entre esses funcionários a média da faixa etária é de 21 a 50 anos. Em relação ao nível de escolaridade são os seguintes: 8% têm nível superior completo; 8% têm nível superior incompleto; 32% têm nível médio completo; 28% têm nível médio incompleto; 16% fundamental completo e 8% fundamental incompleto.

2.3. Instrumentos

2.3.1. Entrevista

A entrevista foi semiestruturada, composta de nove perguntas abordando questões acerca dos treinamentos realizados na instituição e como são feitos os processos avaliativos desses treinamentos na organização

Na entrevista foram coletadas informações a respeito da organização, de como são planejados os treinamentos, como são aplicados e quem são os seus participantes, como é feito a avaliação desses treinamentos, se espelham em algum modelo de avaliação específico, se existe apoio gerencial e acompanhamento dos participantes após a aplicação dos treinamentos (APÊNDICE).

2.3.2. Questionário de avaliação do impacto do treinamento no trabalho

Com os funcionários foi utilizado o questionário de auto avaliação de impacto do treinamento no trabalho. Foram coletados os dados referentes a algumas variáveis como: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte a transferência e o impacto do treinamento no trabalho.

Esse instrumento que foi adaptado por Abbad (1999) é composto por 12 itens, associados a uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos. A escala de pontuação é composta por 5 pontos, em que 1 corresponde ao “discordo totalmente da afirmativa”; 2 ao “discordo um pouco da afirmativa”. 3 ao “Não concordo, nem discordo”. 4 ao “concordo com a afirmativa” e 5 ao “concordo totalmente com a afirmativa”.

As respostas foram submetidas ao processo de validação estatística por meio da análise dos componentes principais, análise fatoriais de fatoração dos eixos principais (com rotação oblíqua e tratamento pairwise para os dados omissos) e análise de confiabilidade (alfa de Cronbach).

As primeiras análises mostraram que a matriz de dados era favorável ($KMO= 0,93$) e que a estrutura empírica dessa parte do questionário era composta por 2 fatores fortemente correlacionados entre si ($r = 0,67$), denominados impacto do treinamento no desempenho e impacto de treinamento nas atitudes, ambos com índices razoáveis de confiabilidade (α Fator 1 e 2 = 0,86). Esses fatores explicavam juntos 52,67% da variância de respostas aos itens (ABBAD et al., 2012, p. 153).

A inspeção da forma do gráfico de sedimentação (scree plot) e a forte correlação entre os fatores fez com que sugerisse apenas a presença de um fator, e isso fez com que os dados fossem novamente analisados por meio de análise fatorial com extração de um fator e assim

observou que essa solução era mais confiável e consistente do que a anterior, onde apresentou somente um fator (ABBAD et al., 2012, p. 154).

Pillati e Abbad (2005) apresentaram uma análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento. Os autores criaram um banco de dados secundários de pesquisas realizadas em diversas organizações e submeteram esses dados a uma modelagem por equações estruturais, hipotetizado um fator latente de primeira ordem que explicaria os 12 itens do instrumento de impacto.

Essa estrutura testada foi a mesma que relatou Abbad, em 1999, e replicada de forma exploratória em amostras diferenciadas. Assim como estratégia de tese cruzada dessa estrutura fatorial, Pillati e Abbad (2005) testaram a estrutura empírica de um fator latente em três subamostras de aproximadamente mil sujeitos, por meio da divisão do banco total de 2966 sujeitos, e isso possibilitou um teste cruzado de avaliação da estrutura empírica do instrumento.

Os resultados encontrados foram semelhantes nas três subamostras. A análise inicial indicou a necessidade de realizar alguns ajustes no modelo, e após esses ajustes o modelo obteve bons indicadores, com cargas fatoriais variando de 0,57 a 0,98.

Portanto, esses resultados apontam para a boa adequação da estrutura empírica do instrumento de impacto na análise confirmatória, recomendando o instrumento para o uso diagnóstico e em pesquisas de avaliação de treinamento.

2.4 Procedimento de coleta e análise

Os dados foram coletados em um Hotel, localizados na cidade de Brasília. Essa coleta foi realizada com os funcionários e com a gerente de RH da empresa. Primeiramente, foi pedido a autorização, através de um documento escrito, para o gerente geral solicitando a

realização da pesquisa no hotel e assim que foi concedida a autorização, foi marcado um dia para ser aplicado os questionários e a entrevista com a gestora.

No dia agendado com a gerente, foram feitos todos os procedimentos para coletar os dados necessários. Foi separado um pequeno espaço, com mesa e cadeiras, para que os funcionários pudessem responder o questionário de avaliação dos treinamentos que eles participaram durante o ano de 2014, no período de janeiro a outubro. O questionário foi aplicado em 25 pessoas, o que corresponde a uma amostra de 15% do total de 167 funcionários que tem na organização hoteleira.

Para a aplicação do questionário foi feita uma explicação geral de como deveriam responder as questões, e se fosse necessário, estava a todo momento a disposição para esclarecer dúvidas que poderiam surgir no decorrer do preenchimento.

Os questionários são compostos por doze itens e uma questão aberta. A avaliação destes questionários foi feito no Excel, e também foi realizada uma análise de conteúdo de Bardin com as respostas apresentadas pelos funcionários na questão aberta do questionários sobre o impacto do treinamento no trabalho.

Com a gestora de RH, foi feito uma entrevista semiestrutura, que teve questões acerca dos treinamentos que são realizados na organização hoteleira, a quantidade deles, se os funcionários têm ou não o suporte gerencial que precisam, se os funcionários são motivados a participarem dos treinamentos, se usa ou não alguma avaliação de treinamentos, dentre outras perguntas acerca dos treinamentos organizacionais.

A entrevista foi realizada, no dia 15 de outubro de 2014, na sala da própria gestora com duração de 20 minutos. Com autorização, foi feita a gravação e depois transcrita (APÊNDICE).

3 RESULTADO E DISCUSSÃO

Apresentados os resultados, as análises foram feitas de acordo com o embasamento teórico apresentados anteriormente neste trabalho e por outros autores ainda não citados.

Primeiramente, foi feito uma análise da entrevista com a gestora de Rh, e depois uma análise quantitativa do questionários e qualitativa da única questão aberta que tem no questionário de avaliação do impacto do treinamento no trabalho.

3.1 Entrevista

Avaliar o impacto do treinamento no trabalho é averiguar a transferência dos conhecimentos para o trabalho, habilidades e atitudes adquiridas, visando a melhoria do desempenho profissional.

A organização mostrou através dos dados coletados pela entrevista com a gestora e os questionários aplicados nos funcionários, que eles realmente investem em treinamento, mas por um lado existe uma falha no momento de se avaliar os treinamentos feitos e o apoio gerencial que é superficial. As avaliações dos treinamentos são feitas sempre no final de cada treinamento realizado.

O levantamento das necessidades dos treinamentos são formulados pela BHG, uma empresa paulista responsável pela administração do hotel e de todos da rede Golden, juntamente com os gerentes de RH de cada hotel. Portanto, todos os gerentes de RH participaram da formulação dos treinamentos para o ano todo junto com a empresa BHG, levando em consideração a necessidade apresentada por cada hotel.

Neste ano de 2014, de janeiro a setembro, foram realizados 38 treinamentos operacionais (feito pelo próprio setor), 6 treinamentos de ambientação (feito pelo RH); 5

treinamentos comportamentais e 6 treinamentos específicos, esses dois últimos são oferecidos pelo próprio RH ou podem contratar empresas externas para realizar os treinamentos.

Na organização hoteleira, a avaliação dos treinamentos realizados por eles, é só a avaliação de reação. Esse tipo de avaliação não é o suficiente para se avaliar o treinamento, pois esse nível de avaliação só vai contemplar as opiniões dos participantes e a relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como em relação a satisfação com o mesmo.

Na entrevista a gestora aponta que as avaliações utilizadas por eles para avaliarem os treinamentos existe um gap, e de acordo com ela seria importante modificarem o tipo de avaliação que utilizam e mudar a estratégia de avaliação que só ocorre no fim dos treinamentos, passando a fazer as avaliações também depois de 20 dias para observar se está sendo aplicado os conhecimentos adquiridos nos treinamentos.

Outro ponto importante que apresentou falhas foi o apoio gerencial que os funcionários têm para participar dos treinamentos e aplicar no trabalho aquilo que foi aprendido. Durante a entrevista, a gestora, afirmou que o apoio gerencial que ocorre na empresa é informal.

A gestora afirmou que na organização não existe uma ferramenta específica para trabalhar com os gerentes de como fazer esse apoio aos funcionários, o que existe é um conversa informal com o gestor sobre a importância de ter esse apoio gerencial e assim, eles passam a incentivar e apoiar os funcionários antes, durante e depois dos treinamentos.

De acordo com Abbad (1999), o apoio gerencial se refere a opinião do participante do treinamento a respeito do empenho demonstrado pelas chefias para viabilizar a sua participação em eventos instrucionais, e também a certas condições do ambiente pré-treinamento e ao nível de apoio recebido pelo treinando para participar efetivamente de todas as sessões de treinamento.

Porém, pode-se dizer que a falha nesse apoio ocorre antes, durante e depois do treinamento, muitas vezes os gerentes alegam faltam de tempo de supervisionar seus funcionários de perto como gostariam e auxilia-los no que for preciso. Por ser um apoio informal, como narrou gestora de RH, o resultado acaba não sendo proveitoso como a organização espera, pois o apoio gerencial é de extrema importância para que o funcionário consiga aplicar com confiança aquilo que foi adquirido nos treinamentos. Quanto maior o suporte gerencial, maior será o efeito do treinamento sobre a transferência e o impacto.

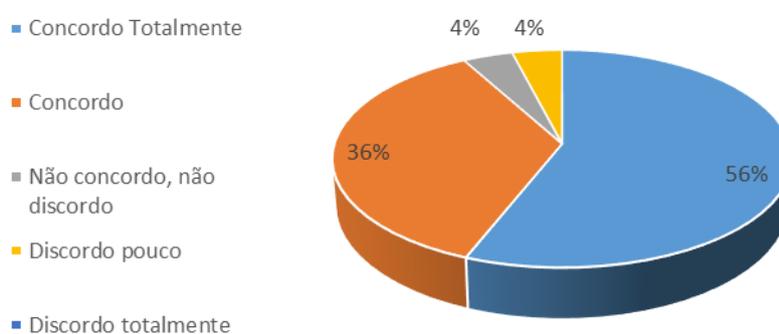
Portanto, pode-se observar a falha que existe no processo de avaliação dos treinamentos feitos pela organização hoteleira, que é insuficiente para coletar os dados necessários para saber se o treinamento alcançou ou não os resultados desejados. Essa falta de uma avaliação completa sobre o impacto do treinamento no trabalho pode acarretar falta de valor para o RH.

Pode também trazer prejuízos financeiros para a organização, além de perda do tempo tanto do funcionário como da organização em realizar um treinamento sem saber se vai atingir os resultados desejados, ou seja a avaliação de um treinamento é essencial pois é assim que a organização consegue avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado.

3.2 Questionário - Quantitativo

A seguir, os gráficos apresentam um panorama geral das consequências de treinamentos, que será analisado item por item.

Gráfico 1 – Título: *Utilizo, com frequência, em seu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.*

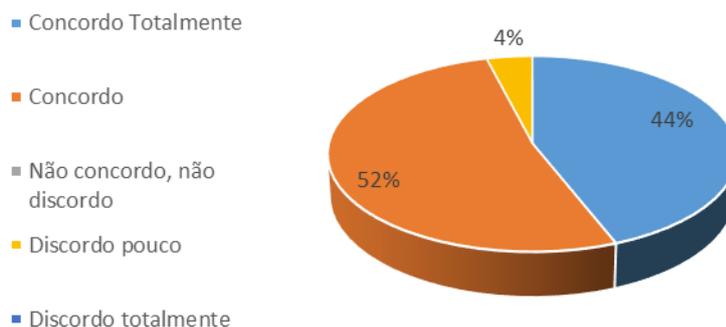


Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Nesse gráfico, há maior número de marcação de resposta equivalente ao “concordo totalmente”. Ou seja, isso significa dizer que os funcionários consideram que há aproveitamento significativo do que foi ensinado e a oportunidade de aplicação no ambiente de trabalho.

Essa resposta mostra que os treinamentos feitos pela organização hoteleira foram definidos e planejados de acordo com as necessidades, pois mostrou um resultados significativo em relação ao aproveitamento que os funcionários tiveram no trabalho. Como já dizia Chiavenato (1999), que o treinamento, assim como o desenvolvimento, constitui processos de aprendizagem.

Gráfico 2 – Título: *Aproveito as oportunidades que tenho que colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.*

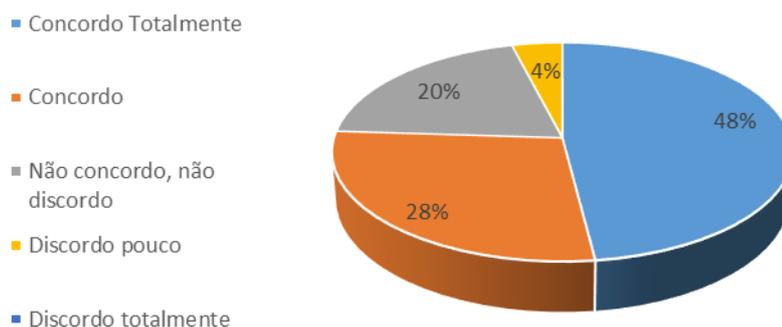


Fonte: adaptado por Abbad (1999)

No gráfico 2, 52% dos entrevistados afirmam que aproveitam sempre as oportunidades para colocar em prática o que foi aprendido com os treinamentos aplicados, e outra grande parte dos entrevistados (44%), também confirmam essa posição de aproveitar as situações que ocorrem no ambiente do trabalho para colocar em prática as habilidades e competências desenvolvidas.

Como diz Goldstein (1991), o treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho. Por isso, é importante fazer corretamente o levantamento das necessidades dos treinamentos, pois assim a probabilidade dos treinamentos aplicados serem eficientes tanto para a organização como para o funcionário é maior.

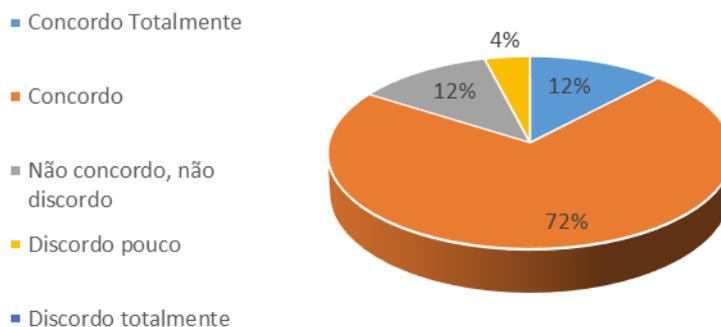
Gráfico 3 – Título: *As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.*



Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Nessa questão, a grande maioria dos entrevistados, 48%, “concordam totalmente” com a afirmativa onde diz que eles cometem menos erros quando as atividades dos treinamentos são relacionados com as atividades que exercem em seus cargos. De acordo com Borges-Andrade, et al. (2008), que considera o impacto do treinamento no trabalho é medido em termos da transferência de treinamento e da influência que os eventos instrucionais exercem sobre o desempenho subsequente do participante desses eventos.

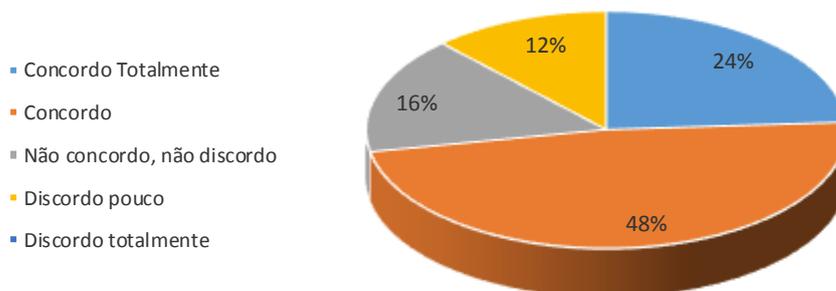
Gráfico 4 – Título: *Recordo-me bem dos conteúdos ensinados em treinamento.*



Fonte: adaptado por Abbad (1999)

No gráfico 4, a grande maioria dos funcionários que responderam ao questionário afirmam que concordam que se lembram dos conteúdos que foram abordados nos treinamentos. Mas, apesar disso, é importante levar em consideração que alguns funcionários, afirmaram que não lembravam tanto dos conteúdos abordados, e isso poderá, significativamente, prejudicar o impacto do treinamento no trabalho, pois sem recordar-se do conteúdo ensinado, não poderá colocá-lo em prática no dia a dia do trabalho,

Gráfico 5 – Título: *Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo o meu trabalho com maior rapidez.*

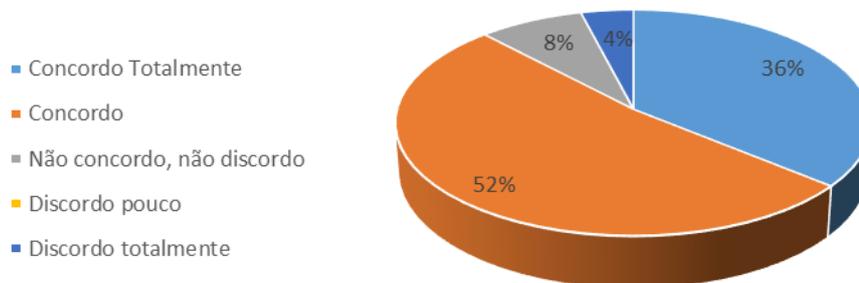


Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Nesse item, mais de 48% dos funcionários, afirmam que concordam que quando aplicam os conhecimentos e as habilidades adquiridas nos treinamentos no seu trabalho, executam com muito mais rapidez as suas tarefas.

Inferese nesse gráfico que a pessoa quanto mais conhecimento tiver sobre as atividades que devem ser realizadas no trabalho, mais segurança para desenvolver essas atividades as pessoas terão. O treinamento é um ótimo instrumento para adquirir os conhecimentos necessários para executar as atividades de forma mais eficiente e produtiva.

Gráfico 6 – Título: *A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.*



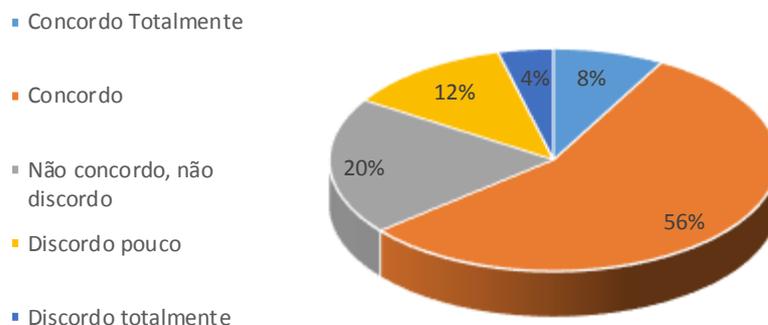
Fonte: adaptado por Abbad (1999)

No gráfico 6, a maior porcentagem dos funcionários afirmam que os conteúdos abordados nos treinamentos quando são relacionados diretamente as tarefas que são feitas no trabalho, melhoram significativamente a qualidade do trabalho.

De acordo com os gráficos 4, 5 e 6, que articulam se os conteúdos ensinados nos treinamentos são realmente aplicados no trabalho, e de acordo com os dados coletados podemos afirmar que a maioria dos participantes afirmam que os treinamentos, realmente melhoram o seu desempenho no trabalho.

Chiavenato (1998) conceitua que o treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dele, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas.

Gráfico 7 – Título: *A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.*



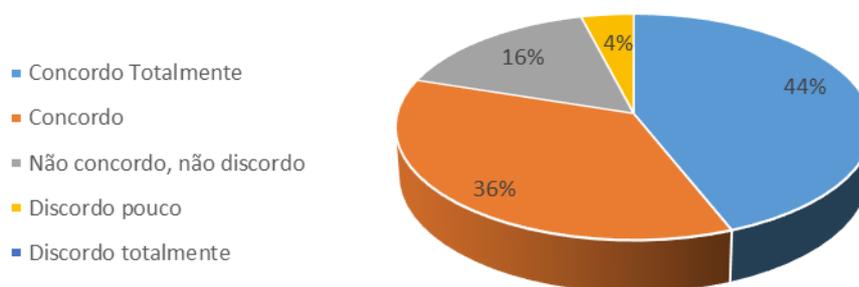
Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Nessa questão, a maioria concorda que mesmo os treinamentos realizados na organização melhora a qualidade do trabalho, e isso independentemente do conteúdo do treinamento, ou seja, mesmo naquelas atividades que não estão relacionadas com as atividades do trabalho, ela diretamente pode sim interferir na qualidade do trabalho.

Pode-se dizer com esses dados que aconteceu a transferência de aprendizagem, pois ocorreu uma aplicação efetiva no trabalho dos CHA's adquiridos. Abbad e Borges-Andrade (2004) definem transferência de aprendizagem como sendo mudanças no indivíduo verificadas em atividades e situações diferentes daquelas que ocorreu a aquisição, podendo variar em sentido (lateral e vertical) e direção (positiva e negativa). Já Abbad (1999), ressalta ainda que a transferência de treinamento e transferência de aprendizagem são expressões utilizadas em pesquisas que avaliam os resultados de ações de treinamentos sobre o desempenho em atividades similares às adquiridas nos treinamentos.

Portanto, mesmo que os conteúdos não sejam diretamente relacionados com a atividade do trabalho, pode-se tirar proveito do conhecimento adquirido e aplica-los no trabalho.

Gráfico 8 – Título: *Minha participação no treinamento serviu para aumentar a minha motivação para o trabalho.*



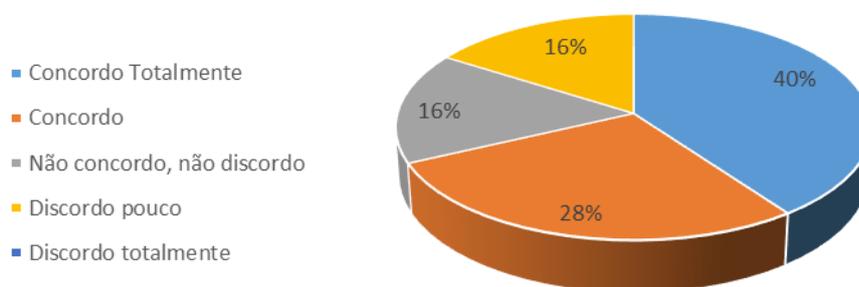
Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Nessa questão, mais de 44% dos funcionários concordam que a participação deles em treinamentos serve para aumentar a motivação para trabalhar, ou seja, quanto mais treinamentos eles participem, a tendência é que fiquem cada vez mais motivados em relação ao trabalho.

De acordo com Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), a reação é compreendida como o nível de satisfação dos participantes com o programa, a aplicabilidade, a utilidade, o apoio ao desenvolvimento do curso e os resultados do treinamento. Portanto, para realmente haver essa mudança significativa na motivação dos funcionários é importante aplicar

treinamentos que realmente sejam necessário, fazendo o levantamento das necessidades de forma correta, e não fazer um treinamento simplesmente por fazer.

Gráfico 9 – Título. *Minha participação nos treinamentos aumentaram minha autoconfiança (agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).*

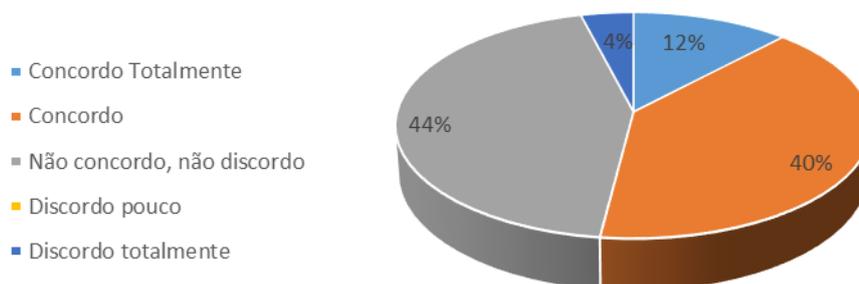


Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Nessa questão, 40% dos funcionários entrevistados concordam totalmente com a afirmativa de que quanto mais participa dos treinamentos organizacionais, mais confiança têm sobre a capacidade de executar as atividades do trabalho com sucesso e qualidade.

Portanto, quanto mais treinamentos oferecerem para os funcionários desenvolverem e aprimorarem as habilidades, mas segurança e confiança terão na capacidade de desempenharem as suas atividades com sucesso.

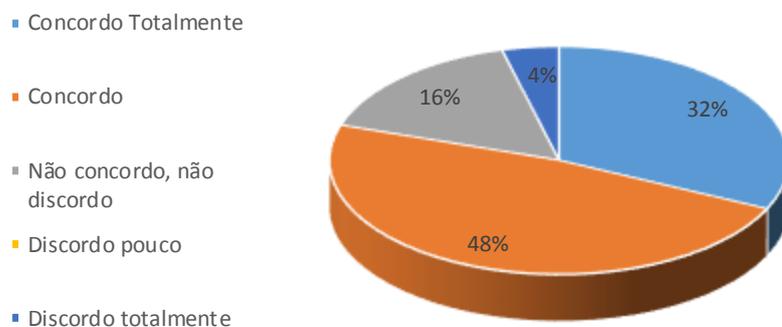
Gráfico 10 – Título: *Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.*



Fonte: adaptado por Abbad (1999)

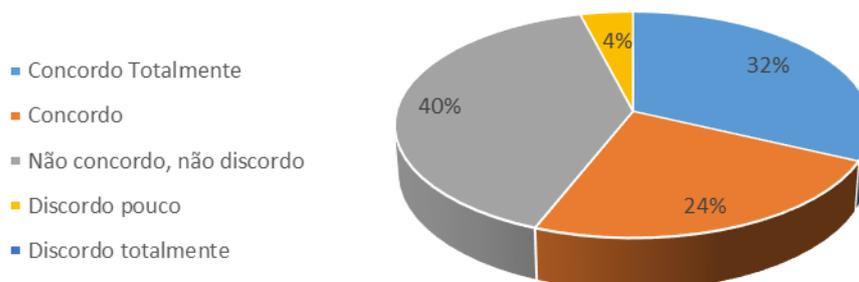
Nesse item, os participantes afirmam que, com frequência, mudam a sua rotina de trabalho utilizando as habilidades, conhecimentos e atitudes adquiridas nos treinamentos realizados pela organização.

Gráfico 11 – Título: *Esses treinamentos que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.*



No gráfico 11, a maioria dos funcionários que responderam o questionário, afirmam que se tornaram muito mais receptivos a mudanças no trabalho depois de fazer os treinamentos que foram oferecidos na empresa.

Gráfico 12 – Título: *O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.*



Fonte: adaptado por Abbad (1999)

O gráfico 12 do questionário mostra que a maioria não concorda e nem discorda quando se afirmam que o treinamento que foi feito, beneficiou, de alguma forma, os colegas de trabalho que aprenderam novas habilidades com ele. Ou seja, isso deixa claro que muitos funcionários ficam na dúvida se foram os treinamentos que ajudaram ele a ensinar ao outro novas habilidades ou não.

Segundo Chiavenato (2006) o treinamento fornece meios que além de facilitar a aprendizagem, orienta de maneira positiva para que as pessoas desenvolvam seus conhecimentos, atitudes e habilidades beneficiando o todo.

De acordo com a análise qualitativa, ao relacionar os itens que foram questionados no instrumento, os resultados mostram que os impactos do treinamento aqui estudado são, de modo geral, positivos para a organização, já que na escala de respostas dada, a marcação de respostas de cunho negativo é pequena.

3.2. Questionário - Qualitativo

Com a pergunta aberta do questionários foi feito uma análise de conteúdo das respostas que foram apresentadas pelos funcionários que participaram desse pesquisa. O questionário foi respondido por 25 funcionários, porém somente 11 pessoas responderam a questão aberta do questionário.

A pergunta foi a seguinte: *“Por favor, liste a seguir as tarefas que você executa habitualmente que sofreram algum tipo de modificação em consequência de sua participação nesses treinamentos. Tente lista-las pela ordem de importância para o exercício do cargo.”*

Quadro 1 – Análise de Conteúdo de Bardin

Categoria	Resposta	Frequência
Comunicação	" depois dos treinamentos, tenho mais segurança em cumprimentar os hospedes."	1
	" falo com os hospedes, e assim consigo ser mais prestativa."	1
	"melhor comunicação com os colegas"	1
	"melhorou a troca de informações e conhecimentos entre os colegas"	1
	" aprendi a me expressar melhor"	1
	"chamar a todos pelo seu nome, e sorrir sempre, mesmo que receber porta na cara."	1
Confiança	"com os treinamentos, trabalho com mais confiança"	1
Qualidade	"meu trabalho ficou mais rapido e melhorou a qualidade do serviço"	1
	"uso quase sempre tudo que aprendi nos treinamentos na prática para melhorar o serviço"	1
Resolução de problemas	"planejamento no momento de solucionar os problemas"	2

Fonte: Bardin (1977)

Com a análise do conteúdo, podemos verificar que os funcionários consideram os treinamentos organizacionais importantes para que seu desempenho melhore. Como pode-se observar na tabela acima, muitos funcionários afirmaram que com os treinamentos sentem-se mais seguros em realizar as suas atividades do dia a dia, além de conquistarem mais confiança em si, aprendendo novas habilidades e conseguindo se comunicar melhor com seus colegas.

Em relação à categoria de comunicação, a tabela mostra como os treinamentos ajudaram os funcionários a desenvolverem melhor a sua forma de se comunicar com seus colegas e com os clientes. Sabe-se que a comunicação é uma ferramenta fundamental para as organizações no que se refere a obtenção de excelentes resultados como: o aumento de produtividade e o ganho financeiro. Porém, quando há falhas na comunicação, pode gerar transtornos, como insegurança, desmotivação e falta de comprometimento nos funcionários, que podem levar a organização ao descrédito, ou até mesmo ao fracasso da organização.

Já a outra categoria, “resoluções de problemas, ajuda a concluir que os treinamentos oferecidos pela organização para os seus funcionários ajudaram para que fossem planejadas novas estratégias para solucionar os problemas que possam surgir na rotina de trabalho.

Borges-Andrade e Castro (1996), afirma que o treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Estão relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão-de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho, são alguns dos propósitos mais tradicionais de treinamento.

CONCLUSÃO

Com base nos dados dos questionários respondidos pelos funcionários, pode-se concluir que a organização hoteleira estudada apresentou resultados significativos em relação aos treinamentos oferecidos, para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários.

A maioria dos funcionários que responderam o questionário consideram que aproveitam significativamente os treinamentos, aplicando no ambiente do trabalho aquilo que foi desenvolvido e aprendido nos treinamentos. Além de concordarem que os treinamentos os deixam mais seguros e confiantes para exercer a sua função e assim, conseqüentemente, sentem que melhoram e muito a qualidade do seu trabalho e a sua produtividade.

Depois de analisar os dados dos dois instrumentos utilizados neste estudo (questionário e entrevista), pode-se concluir, também, que os programas de treinamentos oferecidos pela organização hoteleira para os seus funcionários conseguem atingir os objetivos da organização, ou seja, os treinamentos que são realizados realmente ajudam os funcionários a melhorarem a qualidade do seu trabalho.

Portanto, os treinamentos que são oferecidos pela organização contribuem para que ocorram mudanças significativas nos comportamentos dos funcionários, mudanças essas que de acordo com os mesmos, os ajudam a desenvolverem melhor o trabalho. Como por exemplo, saber como abordar os clientes/hóspedes, melhora na comunicação entre seus colegas de trabalho e com a chefia, aumento da autoconfiança e melhoria na qualidade e rapidez do trabalho. Isso deixa claro que ocorreu um impacto positivo do treinamento no trabalho, de acordo com a auto avaliação feita pelos próprios funcionários.

Consegue-se também conhecer melhor como a organização hoteleira faz o processo de treinamento, quantos treinamentos são feitos e que tipos de treinamentos fazem. Além disso,

como é feito o processo avaliativo desses treinamentos, que no caso da empresa em questão é feito por uma avaliação de reação, no final de todo o treinamento. Mas sabe-se, como a própria gestora relatou na entrevista, que esse processo avaliativo possuem gaps que precisam ser reestruturados para que assim possam fazer uma avaliação mais precisa dos treinamentos.

A percepção dos funcionários sobre o impacto dos treinamentos da organização foi possível ser medido através da avaliação do modelo IMPACT, realizado por essa pesquisa acadêmica, pois a avaliação de reação que fazem na organização hoteleira, não é suficiente para medir essa percepção do impacto dos treinamentos no trabalho, ou seja, os treinamentos dessa organização hoteleira tem efeito mas não tem os resultados desse efeito, que só foi possível ver após a aplicação do modelo de avaliação IMPACT.

Outro objetivo do trabalho era identificar o nível do apoio gerencial no processo de treinamento na organização, conseguimos, porém esse apoio não ocorre exatamente como deveria. A própria fala da gestora, já diz que esse apoio gerencial ocorre sim na organização hoteleira, mas é um processo informal, sem uma ferramenta específica para orientar os gerentes de como deve ser feito esse apoio gerencial. Um treinamento, por exemplo, pode ser uma ferramenta utilizada para orientar melhor os gestores e supervisores de como deve ser realizado esse apoio gerencial.

Durante a coleta de dados da pesquisa ocorreram algumas limitações, por exemplo, o tamanho da amostra de funcionários para responderem o questionário, que foi difícil devido a rotina de trabalho deles.

A pesquisa apenas mostrou o início de uma análise que pode ser mais explorada por outros pesquisadores, e também pela própria empresa de aprimorar o que está bom e concertar as falhas encontradas. A partir daqui, há possibilidades de se investigar com maior profundidade outras indagações relacionadas ao treinamento dentro da organização, bem

como os aspectos psicológicos que são atingidos, que é de fundamental importância para os reflexos positivos do impacto do treinamento.

Dessa forma, diante deste estudo, propõe-se futuros estudos com uma maior amostragem, utilizando também, além do questionário de auto avaliação, o de heteroavaliação que é feito pelos colegas e chefes dos participantes, e também realizar mais investigações sobre o impacto em profundidade em termos de abrangência que mantem com o desempenho do egresso no pós- treinamento.

REFERÊNCIA

ABBAD, G., PILATI, R., & PANTOJA, M. J. B.. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração**, 38(3), 205-218, 2003.

ABBAD, G.. Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho IMPACT. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G; GAMA, A.L.G.; BORGES-ANDRADE, J.E. Treinamento: análise do relacionamento a avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.3, p.25-45,2000.

ABBAD, G, et al. Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação. Porto Alegre: Artmed, 2012.

BORGES-ANDRADE, J.; et al. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed,2006.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p.112-125,1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 8 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

_____, I. **Recursos Humanos**. 7ªed, São Paulo Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto.**Recursos Humanos**. 5 ed, São Paulo: Atlas, 1998;

GOLDSTEIN, I. L.. Training in work organizations. In Dunnette e Hough handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed., pp. 507-619) California : Consulting Psychology Press, 1991.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amorim. **Introdução a Administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PILATI, R.; ABBAD, G. Análise Fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 21 (1), 43-51, 2005.

SILVA, M.E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **RAC**, v.10, n.3, p. 91-110, jul/set.2006.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

APÊNDICE- ENTREVISTA COM A GESTORA DE RH (transcrita)

1. QUANTOS FUNCIONÁRIOS TEM NO HOTEL GOLDEN TULIP BRASÍLIA ALVORADA?

“Nós temos 167 funcionários efetivos.”

2. TODOS SÃO OBRIGADOS A PARTICIPAREM DOS TREINAMENTOS REALIZADOS NO HOTEL?

“A gente incentiva que todos participem e, porque acreditamos que o treinamento faça parte do desenvolvimento e com o treinamento que iremos conseguir estabelecer e manter o padrão da empresa. E como empresa também temos uma meta de participação, então....a nossa meta é que 80% dos colaboradores participam dos treinamentos. Então pedimos que todos participem.”

3. COMO É FEITO O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DOS TREINAMENTOS QUE SÃO REFORMULADOS PELA BHG? O HOTEL, PARTICIPA DESSA FORMULAÇÃO? SE SIM, DE QUE FORMA?

“Então, a BHG manda no começo do ano os temas que serão trabalhados a cada mês, e daí a gente tem que seguir aqueles temas. Mas, depreende a gente identifica, que não o nosso hotel está precisando de um tema diferente e aí a gente pode conversar com o RH corporativo e falar que a nossa necessidade é outra, mas nos últimos três meses os temas que eles tem passados, são temas relevantes. Agora, no início do ano, iremos fazer um levantamento, uma pesquisa para definir os temas do próximo ano, como todos os gerentes de RH dos hotéis que a BHG administra, vamos fazer um formulário onde cada gestor coloca qual é a necessidade de treinamento que ele enxerga para os departamentos, e depois copilamos e vemos quais são os treinamentos ideais.”

4. NO PERÍODO DE JANEIRO A SETEMBRO, DESTE ANO DE 2014, QUANTOS TREINAMENTOS JÁ TIVERAM? QUANTAS PESSOAS FORAM TREINADAS NESTE PERÍODO? QUE TIPOS DE TREINAMENTOS?

*“Tivemos no Golden, de janeiro a outubro, 38 **treinamentos operacionais**, que são ofertados pela própria área, com participação de 554 pessoas nesses treinamentos. Também tivemos **treinamentos de ambientação**, que foram realizados 6 com 23 participantes. Também tivemos **treinamentos comportamentais** que fora 5 no total, com participação de 142 pessoas. Por último, são os **treinamentos específicos** e foram realizados 6 treinamentos com a participação de 76 pessoas.”*

5. PARA AVALIAR ESSE TREINAMENTOS, QUAL O MÉTODO QUE UTILIZAM PARA AVALIAR? SE ESPELHARAM EM ALGUM MODELO DE AVALIAÇÃO?

“A gente tem no final do treinamento uma avaliação de desempenho, que o colaborador colocam o que eles acharam do treinamento, a opinião deles e se eles acham que é relevante para o trabalho. Fazemos a avaliação de reação. Por enquanto estamos utilizando esse modelo. Essa avaliação ela veio do corporativo, e não tenho a informação se utilizaram algum modelo para se espelharem.”

6. NA ORGANIZAÇÃO, EXISTE ALGUM SUPORTE PARA OS FUNCIONARIOS APÓS OS TREINAMENTOS?

“O nosso suporte seria mais informal, a gente não tem uma ferramenta específica para trabalhar isso com eles. É algo informal, conversando com o gestores. Quando os gestores enxergam que com o treinamento a minha equipe melhorou em tal ponto.”

7. OS GERENTES INCENTIVAM OS FUNCIONARIOS A PARTICIPAREM DOS TREINAMENTOS? E DEPOIS, OS GERENTES CONTINUAM APOIANDO SEUS FUNCIONARIOS PARA APLICAREM AQUILO QUE APRENDEU NO TRABALHO?

“Os gerente incentivam sim. Nos últimos treinamentos os colaboradores tem gostando bastante, e parte deles mesmo a vontade de participar. Eles apoiam sempre, escutam isso aqui principalmente do setor de governança, que sempre fazem uma reunião e relembram o que já foi visto.”

8. NO SEU PONTO DE VISTA COMO GESTORA, A AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO FEITA POR VOCES É O SUFICIENTE PARA AVALIAR A EFICACIA DOS TREINAMENTOS REALIZADOS PELO HOTEL?

“Bom, como atualmente a gente só usa a avaliação de reação, ela é válida para avaliar aquele momento, de como foi o treinamento. Mas não tem exatamente esse depois, e no trabalho, então, eu acredito que temos um gap aí, dessa avaliação, de repente fazer um avaliação 20 dias depois, para ver como está sendo aplicado esse conhecimento que foi aprendido no treinamento.”

ANEXO – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

**ESCALA DE AUTOAVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO –
MEDIDA EM AMPLITUDE**

Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto do treinamento no seu trabalho e do apoio dado pela organização ao uso das novas habilidades. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela organização, que poderá dessa forma, adequá-los aos tipos de situações que o servidor enfrenta no dia a dia de seu trabalho.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes dos treinamentos oferecidos pelo RH da organização e seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamentos, dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. **Por favor, não deixe questões sem respostas.**

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelos treinamentos no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período de janeiro a outubro de 2014. Pense também no apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu no treinamento. Para responder a cada questão, escolha o ponto de escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parênteses colocados às esquerda de cada frase

5 Concordo totalmente com a afirmativa	4 Concordo com a afirmativa	3 Não concordo nem discordo da afirmativa	2 Discordo um pouco da afirmativa	1 Discordo totalmente da afirmativa
--	--	---	---	---

I. Impacto do Treinamento no Trabalho

- () 1. Utilizo, com frequência, em seu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
- () 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
- () 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados em treinamento.
- () 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo o meu trabalho com maior rapidez.
- () 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

- () 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
- () 9. Minha participação nos treinamentos aumentaram minha autoconfiança (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
- () 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
- () 11. Esses treinamentos que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.
- () 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Por favor, liste a seguir as tarefas que você executa habitualmente que sofreram algum tipo de modificação em consequência de sua participação nesses treinamentos. Tenta lista-las pela ordem de importância para o exercício do cargo.
