



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**AILMA RAPOSO DE MENESES**

**IMPACTO DO TREINAMENTO *COACHING***  
**NO TRABALHO: UM ESTUDO COM COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE**  
***CALL CENTER* EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Campina Grande, Paraíba.

Maio 2014

**AILMA RAPOSO DE MENESES**

**IMPACTO DO TREINAMENTO *COACHING* NO TRABALHO: UM ESTUDO COM COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE *CALL CENTER* EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

Campina Grande, Paraíba.

Maio 2014

**AILMA RAPOSO DE MENESES**

**IMPACTO DO TREINAMENTO *COACHING* NO TRABALHO: UM ESTUDO COM  
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE *CALL CENTER* EM CAMPINA  
GRANDE - PB.**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Ailma Raposo de Meneses

**Aluno**

---

Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Msc.

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande, Paraíba.

Maio 2014

**AILMA RAPOSO DE MENESES**

**IMPACTO DO TREINAMENTO *COACHING* NO TRABALHO: UM ESTUDO COM  
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE *CALL CENTER* EM CAMPINA  
GRANDE - PB.**

**Relatório aprovado em                    /                    / 2014.**

---

Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

**Professora Orientadora**

---

**2º Examinador**

---

**3º Examinador**

Campina Grande, Paraíba.

Maio 2014

Dedico aos meus pais e em especial ao meu amado noivo por toda dedicação e empenho, por me fazer acreditar que tudo é possível, basta acreditar.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, por tudo que tenho e sou, por me dar força e coragem para continuar mesmo quando meu físico não suportava mais.

À minha família, pai, mãe, irmãos e sobrinhos por acreditarem em mim. É por vocês que estou sempre lutando por algo melhor.

A uma das pessoas mais maravilhosas que DEUS colocou no meu caminho, meu noivo e futuro esposo, Junior, pessoa com quem amo partilhar a vida. Com você tenho forças para seguir. Obrigada pelo carinho, a paciência, compreensão e por sua capacidade de me fazer acreditar que posso sempre mais e não me deixar desanimar diante das dificuldades.

Aos meus queridos amigos e anjos da guarda, Elaine Farias, Sharita Santana e em especial Gleuton Dumont, anjos que me ajudaram a superar os momentos difíceis enfrentados nos últimos anos. Muito obrigada pela presença constante, à preocupação demonstrada, as soluções encontradas, o incentivo, o apoio e o companheirismo durante todo o curso. Vocês ficarão para sempre no meu coração.

Aos professores da UAAC pelos ensinamentos e em especial à minha querida orientadora Hildegardes Santos que fez toda a diferença para que eu conseguisse atingir o objetivo dessa monografia. Muito obrigada por todo conhecimento compartilhado.

E por fim á todos aqueles aqui representados pelo cunhado Felipe Guedes que acreditaram na minha capacidade de perseverar e de alguma forma estiveram e estão próximos a mim, fazendo com que a vida valha cada vez mais a pena.

*“A mente que se abre para novas idéias  
jamais retorna ao seu estado original”.*

*Albert Einstein*

MENESES, Ailma Raposo de. **Impacto do treinamento *Coaching* no trabalho: Um estudo com colaboradores de uma empresa de *Call Center* na cidade de Campina Grande - PB.** 53 fl. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2014.

## RESUMO

No atual contexto das organizações é notória a crescente necessidade de investimentos em ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E por meio das quais os colaboradores podem desenvolver novas competências e habilidades, bem como experimentar mudanças comportamentais que irão contribuir para a manutenção da sua própria empregabilidade e para o aumento da competitividade organizacional. Porém, os resultados de um treinamento nem sempre são visivelmente quantificáveis, daí a importância da utilização de instrumentos que permitam medir o impacto do treinamento no trabalho, podendo este ser observado através de duas dimensões: o impacto em profundidade e em amplitude. Com base no Modelo Integrado de Avaliação do Treinamento no Trabalho – IMPACT desenvolvido por Abbad (1999), o presente estudo teve como objetivo descrever o impacto em amplitude do treinamento no trabalho na perspectiva de autoavaliação dos supervisores de uma empresa de *Call Center* localizada em Campina Grande - PB. Para tanto, foi realizado uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, cujos dados foram coletados através de questionários aplicados a uma amostra de 45 supervisores que participaram de um treinamento denominado *Coaching* oferecido pela empresa. Os resultados apontam que o impacto em amplitude deste treinamento, na percepção de autoavaliação dos participantes foi bastante positivo, apresentando baixa dispersão em todos os itens avaliados. Os participantes afirmaram que utilizam com frequência o que foi ensinado e aproveitam os ensinamentos para minimizar erros. Também observaram aumento de sua autoconfiança e motivação para o trabalho.

**Palavras – Chave:** Treinamento, *Coaching*, Impacto.

MENESES, Ailma Raposo de. **Impact of training *Coaching* on the job: a study of employees of a company call center in the city of Campina Grande - PB.** 53 fl. Report Supervised Internship (Bachelor of Administration) – Federal University of Campina Grande, 2014.

### ABSTRACT

In the current context of organizations is notoriously increasing need for investments in shares of Training, Development and Education – TD&E through which employees can develop new skills and abilities, and to experience behavioral changes that will contribute to maintenance of its own employability and increasing organizational competitiveness. However, the results of training are not always visibly measurable, hence the importance of using instruments to measure the impact of training on the job, this can be observed through two dimensions, the impact depth and amplitude. Based on Assessment Work Training Integrated Model – IMPACT developed by Abbad (1999), the current study aimed to describe the impact of the amplitude on the job training from the perspective of self-assessment of the supervisors of a company's Call Center located in Campina Grande - PB. To this end, was performed a descriptive research with quantitative approach, whose data were collected through questionnaires applied to a sample of 45 supervisors who participated in a training program called *Coaching* offered by the company. The results indicate that the impact of this training in amplitude in the perception of self-assessment of participants was very positive, with low dispersion in all items. Participants said they often use what was taught and enjoying the lessons to minimize errors. We also observed an increase in self-confidence and motivation to work.

**Keywords:** Training, *Coaching*, Impact.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Componentes do modelo IMPACT .....	34
<b>Quadro 02</b> – Itens do instrumento de impacto em amplitude do treinamento de Abbad (1999) .....	36

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Distribuição percentual das respostas ao longo da escala de impacto do treinamento .....	42
<b>Tabela 02</b> – Indicadores de impacto do treinamento no trabalho dos participantes .....	44

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 01** - Níveis de avaliação de treinamento (HAMBLIN,1978)..... 31
- Figura 02** – Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho (IMPACT) ..... 33

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
2.1. DEFINIÇÕES DE TD&E.....	17
2.2. APLICAÇÕES E FINALIDADES DE TD&E .....	18
2.3. RECURSOS DE TD&E .....	21
2.4. VANTAGENS DA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO .....	23
2.5. LIMITAÇÕES NA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO.....	24
2.6. ETAPAS DO PROCESSO DE TD&E.....	25
2.7. MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO NO TRABALHO. ....	31
2.7.1. Modelo de Kirkpatrick.....	30
2.7.2. Modelo de Hamblim .....	30
2.7.3. Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS) .....	32
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	38
3.1. Tipologia da Pesquisa.....	38
3.2. Caracterizações do Campo de Pesquisa.....	388
3.3. Universo e Amostra .....	39
3.4. Instrumento de Pesquisa .....	40
3.5. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados .....	40
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1. Descrições do Treinamento <i>Coaching</i> .....	41
4.2. O impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores .....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

**ANEXOS**

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o desenvolvimento das pessoas envolve um conjunto de processos que tem como objetivo estimular o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos colaboradores a fim de que adquiram novos conhecimentos e habilidades e modifiquem seus comportamentos e atitudes. Daí a importância de se definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e ao mesmo tempo elevar os níveis de motivação para o trabalho.

Dentre os recursos mais utilizados no processo de desenvolvimento, está o treinamento, o qual visa principalmente aperfeiçoar o desempenho funcional das pessoas, aumentar a sua produtividade e aprimorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Com as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, conforme aponta Meister (1999), as exigências atuais são por constante aperfeiçoamento, em que os indivíduos precisam garantir sua empregabilidade na busca incessante por atualização de habilidades, atitudes e novos conhecimentos, considerando que estes têm prazo de validade.

Nesse contexto, as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são extremamente importantes, devendo ser vistas pelas organizações como um investimento necessário e não simplesmente como um custo ou despesa.

São muitas as questões as quais levam uma empresa a implementar programas de treinamentos. A existência de gargalos é um dos principais motivos para treinar, porém não se deve esquecer a necessidade constante de remanejamentos de funcionários entre setores, as modernizações, a chegada de novos funcionários e uma série de outros fatores que desencadeiam necessidades de treinamento.

Os treinamentos podem ser realizados com o apoio de uma variedade de recursos e ferramentas que hoje são disponibilizadas às organizações, desde as mais tradicionais até as mais recentes. Uma delas é o *Coaching*, o qual consiste em um processo cujo objetivo é conduzir o *coachee* (pessoa que recebe o treinamento) a novos entendimentos, alternativas e opções que tornem possível ampliar suas realizações e conquistas profissionais e até pessoais. O profissional que executa esse treinamento é o *coach* (termo utilizado para designar o técnico de uma equipe esportiva). Através de uma parceria que é estabelecida entre o *coach* e seu *coachee*, criam-se novas oportunidades, são traçadas estratégias e metas e planejadas as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados em um curto período de tempo.

A literatura aponta que são quatro as etapas básicas de um treinamento, a saber: Levantamento das Necessidades de Treinamento; Planejamento do Treinamento; Execução do

Treinamento; e Avaliação de Eficácia do Treinamento. Todas estas etapas devem ser bem executadas para que se obtenha êxito na realização do programa de treinamento. O presente estudo irá focalizar em especial a etapa de Avaliação de um programa formal de treinamento, a qual é considerada uma das mais importantes, visto que a partir dela se verifica a eficácia do treinamento realizado, ou seja, se os objetivos propostos foram alcançados, já que se busca nesta etapa, entre outros aspectos, avaliar o impacto sobre os resultados apresentados por aqueles que se submeteram ao treinamento.

O impacto do treinamento no trabalho pode ser observado através de duas dimensões descritas por Zerbini (2003) que são: o impacto em amplitude e o impacto em profundidade. Neste último há a contagem de escores sobre o uso do treinamento relativo ao material literário, base dos estudos, sua aplicabilidade e eficácia sobre o que foi absorvido e as novas condutas advindas do treinamento, porém não tratam das questões sobre motivação, condutas adquiridas e principalmente do desempenho e seus resultados. Já o impacto em amplitude mostra o nível dessa amplitude em relação aos efeitos do treinamento no desempenho e também o estado motivacional do funcionário após passar pelo treinamento.

No ramo de *Call Center*, a performance organizacional é considerada como grande aliada na geração de resultados, tais como aumento na produtividade, geração de lucros e novos negócios, além de satisfação por parte dos clientes atendidos, sendo muito importante na prospecção e manutenção dessa clientela. Por essa razão é primordial investir em ações de treinamento para dispor sempre de colaboradores qualificados, pois o bom desempenho dos operadores nesse tipo de organização é fundamental.

Nesse contexto, esta pesquisa foi realizada em uma empresa de *Call Center* localizada em Campina Grande – PB, que possui varias filiais espalhadas pelo Brasil, sendo aqui utilizada a denominação fictícia ARM a fim de preservar a confidencialidade dos dados. O treinamento analisado denomina-se *Coaching*, o qual foi oferecido pela empresa de *Call Center* ARM para aplicação a todos os supervisores, coordenadores e gerentes de Campina Grande – PB. Este treinamento teve como objetivo capacitar os colaboradores que exercem funções de liderança para desempenharem suas atividades com maior eficiência e eficácia, contribuindo assim para o crescimento organizacional e pessoal.

Mediante o exposto, o presente estudo buscou responder a seguinte indagação: **Qual o impacto em amplitude do treinamento no trabalho, na perspectiva de auto avaliação dos supervisores treinados na empresa de *Call Center* ARM de Campina Grande?**

Para a realização do estudo a pesquisadora tomou por base o Modelo Integrado de Avaliação do Treinamento no Trabalho - IMPACT que foi desenvolvido e validado por

Abbad (1999). Para tanto, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: **Descrever o impacto em amplitude do treinamento no trabalho na perspectiva de auto avaliação dos supervisores da empresa de *Call Center* ARM em Campina Grande- PB.**

Objetivos específicos foram também definidos para este trabalho, a saber:

- Identificar a percepção dos supervisores treinados acerca do impacto em amplitude do treinamento *Coaching* em seu trabalho, tomando por base os indicadores estabelecidos no modelo de Abbad (1999);
- Identificar a percepção dos colaboradores sobre sua receptividade ao treinamento e sobre a forma como o mesmo foi conduzido;

Diante da crescente necessidade por investimentos em treinamento, as organizações necessitam de instrumentos que possibilitem medir o impacto que essas ações estão produzindo, pois os resultados nem sempre são visíveis ou quantificáveis e as empresas precisam saber se estão conseguindo alcançar os resultados esperados. Neste sentido, justifica-se a importância do uso de ferramentas de avaliação, a exemplo do Modelo IMPACT, porém, nem sempre as empresas têm acesso a esse conhecimento, sendo, portanto, a realização de trabalhos como este, uma forma de socializar o conhecimento produzido na Academia, fazendo com que o mesmo chegue até as empresas. É neste sentido que o presente trabalho contribui com a empresa pesquisada, esperando-se que a mesma possa subsidiar melhorias em seus programas de treinamento através dos resultados aqui apresentados.

O relatório está organizado em cinco capítulos, são eles: Capítulo 1, Introdução o qual discorre sobre o tema, apresenta o problema da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa; o Capítulo 2 dispõe sobre a fundamentação teórica da pesquisa; no Capítulo 3 são descritos os métodos e procedimentos utilizados para obtenção dos dados e análise dos resultados; no capítulo 4 são apresentados e analisados os resultados da pesquisa; no último capítulo são feitas as considerações finais sobre o estudo realizado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1.DEFINIÇÕES DE TD&E

Visando acompanhar as constantes mudanças impostas pelo mercado de trabalho, as empresas investem cada vez mais em ferramentas gerenciais diversificadas no intuito de obter maior competitividade. Nesse contexto, considerando que as pessoas constituem hoje um importante diferencial competitivo, ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) têm estado presentes, com maior frequência, na agenda das mais diversas organizações, uma vez que as mesmas compreenderam que para oferecer produtos e serviços de qualidade à sua clientela, é preciso investir na qualificação e na satisfação de seus colaboradores ou clientes internos.

Segundo Chiavenato (2002, p.497) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades [...]”. As pessoas necessitam desse processo, uma vez que seus empregadores esperam delas resultados satisfatórios os quais devem estar atrelados aos objetivos da organização. O mesmo autor acrescenta que:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-las a serem mais produtivas e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. CHIAVENATO (1999).

Assim, o treinamento, além de proporcionar às pessoas o conhecimento de que necessitam para fazer melhor o seu trabalho, também é capaz de promover mudança comportamental que contribui para que as mesmas adotem atitudes favoráveis no ambiente de trabalho.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), além de criar processos de gestão de conhecimento e ações de TD&E, deve-se manter um clima organizacional agradável e compatível para aprendizagem comum e contínua.

Segundo Senge (2004) organizações que aprendem são aquelas “[...] nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”. Ou seja, treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender, pois

treinamento é essencial para capacitar, estimular, desenvolver e integrar pessoas, capacitando-as a desempenhar suas atividades melhor e com menos esforço.

Inicialmente para se desenvolver um processo de TD&E é necessário analisar a necessidade de treinamento em determinado setor ou em toda a empresa, quem deverá ser treinado e quais os recursos necessários para que ele aconteça, pois um treinamento personalizado e focado nas reais necessidades da empresa ou do profissional desta trará a satisfação de fazer o investimento ser considerado como benefício e não como custo. Esse processo é definido como entrada (input) do processo. Seguindo o processo será definida a melhor forma de realizá-lo, para que os profissionais envolvidos sejam eficazmente desenvolvidos para executar suas atividades com eficiência, esta etapa é chamada de processamento, fase em que acontece a execução do treinamento. O fechamento deste acontece na perspectiva de que todos os treinandos voltem às suas atividades, preparados para assumir novos desafios, visto que adquiriram novos conhecimentos. Esta etapa configura o fim do processo de treinamento denominado como output.

Diante do exposto vale ressaltar a diferença entre Treinamento e Desenvolvimento, visto que ambos pertencem ao processo de aprendizagem. Segundo Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.” No entanto treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de sua função e o desenvolvimento tem foco voltado para a aprendizagem de novas capacidades e habilidades para desempenho de futuros cargos e funções.

## **2.2.APLICAÇÕES E FINALIDADES DE TD&E**

Está à vista a aplicabilidade de treinamento preparatórios das organizações, as quais vislumbram a capacitação de novos conhecimentos para aplicação nos recursos humanos. Então trabalhadores se tornam facilitadores, quando se dispõem aos aprendizados, ocasionando assim a reorganização dos setores produtivos, suprimindo muitos problemas, empecilhos ao melhor desenvolvimento das empresas.

Portanto as organizações precisam institucionalizar os treinamentos em suas práticas para desenvolver competências a todo tempo, fato esse importante na linha de estudo de Araújo e Garcia (2009):

- Identificação de metas

Uma empresa quando esta sendo ampliada deve contratar e demitir, ou ocasionar novas diretrizes para executar atividades. Após estas mudanças ocorre à capacitação dos colaboradores já visualizando novos enfrentamentos.

- Identificação de gargalos

Colaboradores precisam estar sempre melhores com o intuito de minimizar tudo o que se impõe à boa dinâmica de um processo produtivo. Isso quer dizer a otimização dos setores através do conhecimento contínuo dos colaboradores diminuindo tempo de produção e desperdícios. Então o TD&E deve dar suporte a minimizar estes gargalos.

- Falha na comunicação

Toda troca de informação pode ser um tanto não percebida da forma que deve ocorrer, portanto o treinamento antecipa-se se adequando a essa necessidade.

- Remanejamento de pessoas

Quando há necessidade de operação em outros setores da empresa por motivos de férias, treinamento fora da empresa, licenças para tratamento de saúde, os remanejados precisariam estar capacitados para assumir outras funções.

- Modernização da organização

Aqui a referência está relativa, ao melhoramento ou modernização da tecnologia. Então para não se tornar “gargalo” é preciso a capacitação contínua e bem assessorada.

- Recém-formados com conhecimentos aquém do desejável

Os métodos e os programas curriculares no ensino brasileiro e até em outros países não são harmonizados com a necessidade do mercado de trabalho, sendo imprescindível treinamento para adequação ao desenvolvimento das funções.

- Natureza das atividades desenvolvidas pela organização

A necessidade de treinamento é gerada pela natureza de suas atividades e não pela sua amplitude ou dimensão.

- Comprometimento da alta direção

Aos líderes da organização cabe à responsabilidade de decisão no que se refere a um olhar de cima sobre o engajamento. Eles devem proporcionar também ambientes favoráveis ao bom andamento dos processos.

- Diagnose da organização que aprende

Relatório sobre necessidade nos setores levantam indicadores da aplicabilidade do treinamento, sugerindo resultados próximos do esperado no que tange a eficiência do desenvolvimento das atividades.

Araújo e Garcia (2009) citam que em RH funcionários não estão só preocupados com aspectos rotineiros das suas funções. Estão conectados e orientando-se no tocante a estabelecer relações diretas com as estratégias e meios que levam a resultados planejados e relevantes.

Todos os aspectos até agora levados em consideração sobre treinamento e desenvolvimento indicam a necessidade de abordar detalhadamente a respeito da finalidade e motivos da aplicabilidade de TD&E.

Segundo MARRAS (2001, p. 145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” tudo isso pode ser assimilado com a aplicação de TD&E.

Outro fator relevante que se define como finalidade da prática de treinamento é a mudança de atitudes, tanto em relação ao trabalho em si como em relação ao convívio na empresa.

Para evitar desperdício e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação do treinamento.

Segundo Chiavenato (2008, p. 375), “A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los. Estabelecer resultados para o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável”.

### **2.3.RECURSOS DE TD&E**

Há diversas tecnologias que foram desenvolvidas com o passar dos anos, que atuam junto ao processo de TD&E. Tais recursos devem estar sempre à disposição dos responsáveis pela gestão dos recursos humanos, porém é preciso observar a evolução dos mesmos e adaptar ou combinar seu uso para obter melhores resultados. Algumas destes recursos estão relacionadas abaixo:

- Workshop

Reunião de pessoas para debater um assunto central com vistas a um objetivo em comum. Ocorrem em salas, auditórios, hotéis e em pequenos espaços, com duração de apenas um dia, na maioria das vezes, podendo ocorrer até em um fim de semana.

- *Coaching*

O termo *Coaching* designa um processo que visa elevar a performance de um indivíduo, grupo ou empresa, aumentando os resultados positivos por meio do uso de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, que são aplicadas por um profissional habilitado (o *coach*), em parceria com o cliente (o *coachee*). O termo *coach* é associado aos treinadores esportivos a exemplo do “técnico” de futebol, o qual tem a finalidade de acompanhar todas as ações dos jogadores, orientando sempre o melhor caminho durante a trajetória dos atletas, em todas as etapas até o alcance dos objetivos traçados em conjunto.

O processo de *Coaching* conduz o cliente a novos entendimentos, alternativas e opções que tornam possível ampliar suas realizações e conquistas profissionais e até pessoais. Através de uma parceria que é estabelecida entre o *coach* e seu *coachee*, criam-se novas oportunidades, são traçadas estratégias e metas e planejadas as ações necessárias para, em um curto período de tempo, alcançarem os objetivos, sendo este parceiro uma pessoa, um grupo, ou mesmo uma empresa.

Segundo Wolk (2008) o *Coaching* é a arte de soprar brasas, essa declaração alerta às empresas para investirem em treinamentos diferenciados. Pois como afirma Mayor (2001), o treinamento convencional se limita a ensinar novas habilidades, enquanto o *Coaching* vai além, visando interagir a totalidade da pessoa ao aprendizado, abordando suas emoções e as relações humanas.

Aumento de performance é um termo constante no vocabulário de um *coach*. Se, por exemplo, um indivíduo ou uma empresa leva cerca de 1 ano para alcançar ou mesmo superar determinada meta, o *coach* entra com sua assessoria e ferramentas para encontrar oportunidades que reduzam estes prazos, dando ao cliente alternativas para que o mesmo não perca o foco.

- *Mentoring*

Acompanhamentos através do *Mentoring* podem transmitir ideias relativas ao *Coaching*, mas eles apenas possuem pontos em comum. É através de um mentor ou guia que o processo acontece, sabendo que neste tipo de ferramenta o líder é considerado como detentor de maiores conhecimentos e assim melhor preparado. Cada vez mais o *Coaching* e o *Mentoring* são procurados pelas empresas brasileiras.

- Teleconferência e vídeo conferência

Considerando o atual contexto de negócios globais, bem como as tecnologias disponíveis, esse recurso vem sendo adotado por muitas empresas, sendo visto como meio gerador de eficiência visto que reduz consideravelmente custos com informação e agiliza o processo de tomada de decisão.

- Intranet e internet

As ferramentas disponíveis através de canais como Intranet e Internet oferecem inúmeras possibilidades de utilização para fins de TD&E e cada vez mais as empresas estão utilizando esses meios como forma de socializar e disponibilizar a todos o máximo de oportunidades de aprendizagem e interação, para que possam adquirir novos conhecimentos e ter acesso a informações em tempo real.

- Universidade corporativa

É uma ferramenta importante a qual visa qualificar o profissional para um objetivo dentro da empresa ou até mesmo treiná-lo para um conhecimento específico o qual a empresa necessita no momento ou no tempo futuro, visando suprir a necessidade advinda de um investimento ou ampliação do negócio.

- Educação à distância

Essa ferramenta de TD&E levanta questionamentos sobre a sua eficiência, pois a dinâmica de TD&E de forma presencial é reconhecida como gerador de melhores resultados. Porém, as metodologias hoje adotadas em TD&E à distância vêm sendo aperfeiçoadas e os resultados se mostram cada vez melhores.

## **2.4.VANTAGENS DA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO**

Empresas que investem em ações de treinamento tendem a se posicionar em um patamar de produção diferenciado das demais. Por outro lado, empresas não atentas à necessidade de treinar seus funcionários, serão concorrentes menos atrativos.

Alguns pontos de atenção podem ser identificados e devem ser cuidadosamente observados com relação aos processos de TD&E. Por exemplo, a perda de funcionários bem qualificados é um deles, sendo necessário adotar algumas estratégias de retenção de pessoal, entre elas o plano de carreira e a remuneração variável.

Evidentemente todo processo de qualificação visando à eficiência pessoal dentro do trabalho melhora a posição do funcionário e também a lucratividade da empresa, porém, para que isso ocorra é preciso alinhar a gestão de RH favorecendo ajustes de conduta entre segmentos organizacionais da empresa, de modo a facilitar entendimento daquilo que se pretende alcançar em termos de retorno do investimento em treinamento.

Uma vez que estejam bem qualificadas, as pessoas adquirem maior segurança no desempenho de suas tarefas, que passam a realizar de forma mais produtiva e com qualidade superior.

## **2.5.LIMITAÇÕES NA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO**

Por haver limites no processo de aplicação de treinamento toda empresa deve estar atenta e verificá-los. Uma vez que haja interesse de executar um programa treinamento, todo o corpo empresarial precisa assumir o processo seriamente, buscando meios facilitadores para trazer resultados alinhados ao planejado, pois recursos bem utilizados geram resultados financeiros positivos.

Diante dos diversos tipos e formas de treinamento, a empresa precisa verificar criteriosamente qual deles é mais adequado às suas necessidades. Nas organizações há pessoas que se consideram detentoras de certo nível de conhecimento que julgam ser suficiente para realizarem seu trabalho. Por isso tais pessoas tendem a ser resistentes à ideia de participar de treinamentos, e apenas o fazem quando estes são obrigatórios. Como participam do processo de forma não espontânea, em geral não se mostram receptivos ao processo, o que impede muitas vezes o seu crescimento e o da empresa.

Podem ainda ocorrer outras situações negativas quando, por exemplo, a empresa realiza investimentos para capacitar um funcionário visando à ocupação de um cargo específico, mas o mesmo acaba saindo da empresa. Nesse caso, perde-se o funcionário que poderia com seus conhecimentos contribuir para o crescimento da empresa. Assim, o investimento feito nesse funcionário fica sem retorno.

Um fator gerador de desmotivação ocorre quando colaboradores são remanejados de seus postos assumindo funções não proporcionais a seus conhecimentos, ocasionando muitas vezes fracassos, podendo surgir gargalos e resistências às mudanças. Outro fator limitante acontece quando funcionários treinados para assumir certas posições não são direcionados para as mesmas, e em decorrência disso, tudo o que foi aprendido não será utilizado, ocorrendo duas situações: desmotivação e despesa.

## 2.6. ETAPAS DO PROCESSO DE TD&E

A compreensão de como se planeja um programa de TD&E ocorre a partir da observação detalhada das suas etapas, de modo a evitar que os recursos sejam mal direcionados. Segundo Araújo e Garcia (2009) é preciso fortalecer as relações entre organização e os indivíduos para se alcançar e manter a excelência nos processos de treinamento e desenvolvimento visto que essa troca é fundamental para o crescimento mútuo. São quatro as etapas formais de um treinamento, a saber:

### Diagnóstico- 1ª Etapa

Conhecer as necessidades da empresa não pode ficar para um segundo plano, pois o foco trará subsídios teóricos à realização do treinamento, e é através do diagnóstico que o planejamento será organizado. Pois “nem sempre as necessidades de treinamento e desenvolvimento são claras, de modo que precisam ser diagnosticadas. Logo trata-se de uma sondagem, visando ao estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o empenho.” (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Araújo e Garcia (2009) O planejamento deve ser orientado por meio da análise em torno de alguns questionamentos básicos que os gestores devem fazer, tais como:

- Por que treinar e desenvolver?

(Levantar a situação-problema e propor soluções no intuito de capacitar as pessoas da organização a uma nova realidade).

- Para que treinar e desenvolver?

(Definir os objetivos gerais que deverão ser alcançados a fim de que se melhore a qualidade do produto/ serviço e das pessoas da organização).

- Quem deve ser treinado e desenvolvido?

(Definir as características das pessoas que deverão participar do processo).

- Quando deve ser treinado e desenvolvido?

(identificar o momento exato para a realização do treinamento na organização).

É preciso atualizar constantemente o banco de dados das necessidades de treinamento e desenvolvimento, considerando a dinâmica do cotidiano organizacional e as mudanças tecnológicas, culturais e mercadológicas entre outras. pois as renovações de entendimento das tecnologias ocorrem a todo tempo.

## **Planejamento - 2ª Etapa**

Dados do diagnóstico irão elencar e contribuir com as ações do planejamento. É nesta etapa que cada dado subsidiará a análise de eficácia e eficiência na elaboração das metas.

Para conduzir o planejamento alguns passos devem ser seguidos como diz Araújo e Garcia (2009), a partir dos seguintes questionamentos:

- Qual a forma de treinar e desenvolver?

É preciso identificar quais os caminhos a serem tomados na implementação do planejamento, observando recursos humanos e matérias bem como recursos financeiros.

- Que comportamentos devem ser modificados?

É indispensável atentar para a melhor relação e acordos de convivência na tentativa de harmonizar o ambiente tratando as diversas personalidades com valorização e também colocando as pessoas diante de desafios e responsabilidade.

- O que deve ser ensinado?

É necessário estabelecer o conteúdo a ser trabalhado mediante as necessidades da empresa, por exemplo, técnicas de vendas, de atendimento, entre outras.

- Como deve ser ensinado?

É preciso definir a metodologia de ensino mais adequada, sendo importante a participação de todos os interessados nesta etapa.

- Quanto deve ser ensinado?

Estabelecer o quanto deve ser ensinado é importante para formatar o programa na medida certa, evitando objetivos extremos e não alcançáveis.

- Quando deve ser ensinado?

Nesta etapa se estabelecem as datas, os horários e épocas para o desenvolvimento do processo.

- Onde deve ser ministrado?

È preciso ter em mente os objetivos a serem alcançados e a partir deles visualiza-se o melhor local, podendo ser na própria empresa ou em ambientes de referencia mais adequados.

- Quem deve treinar e desenvolver?

A empresa poderá contratar pessoal externo ou utilizar as potencialidades internas da mesma. Há algumas restrições relacionadas às duas categorias. Em relação à utilização de instrutores internos, podem ocorrer dificuldades pessoais entre estes e os treinando no repasse do treinamento, prejudicando a objetividade e o aprendizado. Já um instrutor externo, corre o risco de não atender à finalidade e profundidade que se espera no momento do repasse de conhecimento.

Caso haja a contratação de facilitadores externos deve-se ter o cuidado de verificar se possuem as prerrogativas para atender as demandas levantadas. Neste sentido, Araújo e Garcia (1999) chamam atenção para dois aspectos. O primeiro é a preocupação com programas que compõem uma carga teórica relativamente grande e necessária, nesse caso a contratação de facilitadores externos melhora o desempenho dos alunos. O segundo está relacionado com processos cujas metodologias possuam menos teoria e mais prática, nesse caso adotar instrutores oriundos da própria empresa seria mais apropriado.

- O que deve ser avaliado?

Todas as etapas do treinamento devem ser bem analisadas, pois a partir desta avaliação se define a proporção dos recursos financeiros que serão utilizados. Com base nessa avaliação, elabora-se a planilha de orçamento a ser aprovada pela empresa para que os trabalhos sejam então iniciados.

### **Implementação – 3ª Etapa**

Partindo do pressuposto de que tudo tenha sido adequadamente organizado, é preciso atentar para que sejam então seguidos os encaminhamentos advindos do diagnóstico e do planejamento, a fim de não se desviar dos objetivos. Chiavenato (2005, p. 348) define tecnologia de treinamento como “recursos didáticos, pedagógicos e institucionais utilizados no treinamento”.

Autores como Araújo e Garcia (2009) alertam que alguns aspectos podem desviar a objetividade na implementação dos programas, a saber:

- Quantidade de participantes

De acordo com a quantidade de participantes preconiza-se então a qualidade do grupo, tanto em termos de facilitadores como de treinandos, isso se faz para objetivar e melhorar os resultados.

- Qualidade dos recursos

Os recursos necessários a serem utilizados, tais como pessoal e materiais de boa qualidade, oferecem funcionalidade e desempenho, facilitando os trabalhos e contribuindo para uma melhor fluência dos processos.

- Facilidade de comunicação

A comunicação entre as partes deve ser precisa a fim de facilitar os entendimentos, de modo a serem evitados direcionamentos fora do desejado.

- Envolvimento da Administração Superior

Não se visualiza um processo de TD&E sem a dedicação e acompanhamento dos dirigentes da organização. A ausência de envolvimento da alta administração com as políticas de treinamento pode influenciar negativamente nas decisões em torno das demandas quando estas surgirem.

- Flexibilidade do programa

Tudo o quanto possa desviar o programa do seu foco requer estudo e cautela, para não resultar em problemas. Daí a importância de focar na execução do processo integral conforme projetado desde a tomada de dados para o planejamento até o seu desenvolvimento com o intuito de se obter êxito, embora haja flexibilidade para introduzir adaptações e/ou atualizações quando necessário.

#### **Avaliação – 4ª Etapa**

A avaliação continua deve ser empregada, pois através dela e com ela tem-se a chance de acompanhar o processo diminuindo problemas associados à etapa se prevenindo processos nocivos à consolidação das mesmas, isso ocorre também pela constante troca de informações.

As metas são importantes e devem ser monitoradas proporcionando a visualização dos objetivos e se os resultados alcançados estão de acordo com o que foi previamente estabelecido no planejamento.

Vale destacar que a presente pesquisa buscou analisar especificamente a etapa de Avaliação de um programa de treinamento. Para efeito de análises desse tipo, há vários modelos que fornecem o embasamento teórico necessário. A seguir são apresentados quatro destes modelos teóricos, sendo um deles o escolhido pela pesquisadora para fundamentar o presente estudo.

## **2.7.MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO**

Os modelos de avaliação de treinamento servem como parâmetros para analisar os níveis de absorção dos diversos aspectos dos treinamentos.

### **2.7.1. Modelo de Kirkpatrick**

Segundo Kirkpatrick, para efetividade do treinamento se faz necessária a medição da qualidade através de quatro níveis avaliação, que se aplicam em sequência e a cada nível ultrapassado aumenta a complexidade, mas em compensação traz informações valiosas acerca do treinamento. Os quatro níveis desse modelo são:

Nível de Reação—Este nível do processo permite detectar o grau de satisfação do treinando, as disfunções e as necessidades de aperfeiçoamento contribuindo para que as reais necessidades dos participantes sejam sanadas.

Nível de Aprendizagem – A aprendizagem do treinando se dá através da alteração da sua forma de perceber a realidade, pelas melhorias nas habilidades e ampliação de conhecimentos.

Nível de Comportamento – Avalia a mudança de comportamento ocorrida após treinamento e mensura o nível de desempenho e de produtividade.

Nível de Resultado – Analisa os resultados alcançados após o treinamento visando o retorno do investimento, como a melhoria da qualidade e o aumento das vendas.

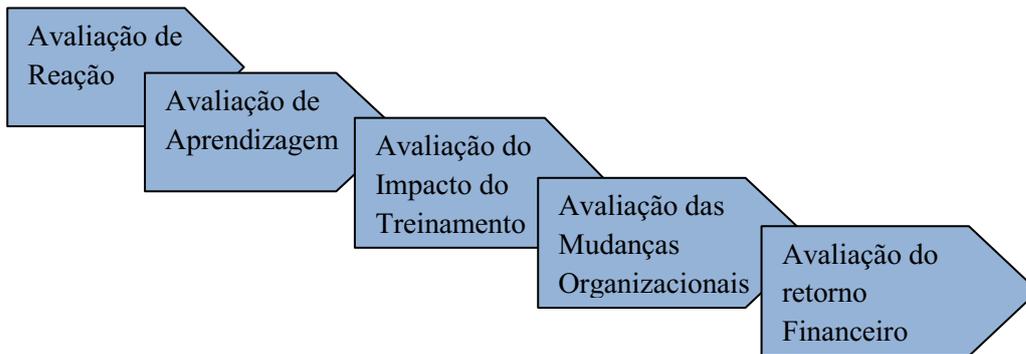
### **2.7.2. Modelo de Hamblin**

O modelo de Hamblin (1978) é uma adaptação do modelo de Kirkpatrick (1976). O de Kirkpatrick é formado por quatro níveis conforme citado anteriormente, Hamblin apenas desmembrou o quarto nível “Resultados” em dois outros: Mudança Organizacional e Valor Final; ele também definiu esses níveis como sequências lineares e correlacionados entre si.

Avaliação de treinamento para Hamblin (1978) “é o ato de julgar se o treinamento valeu ou não em termos de algum critério de valor à luz da informação disponível”

Ele preconiza a avaliação de treinamento em cinco níveis, conforme ilustrado na figura 1 abaixo:

**Figura 1. NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO (HAMBLIN, 1978).**



Fonte: SILVA. M.E. Gestão da educação Corporativa na Eletronorte: estratégias visando à consolidação da universidade Corporativa Eletronorte

Contudo Zerbini e Abbad (2012) ressaltam que mesmo Hamblin (1978) apresentando um modelo sequencial, as variáveis distintas podem influenciar diferentes níveis.

### **2.7.3. Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS)**

O modelo integrado e somativo (MAIS) proposto por Borges-Andrade (1982, 2006) complementam os modelos anteriormente comentados. O modelo somativo (MAIS) é composto por cinco componentes, a saber: Insumos, Procedimentos, Processo, Resultados, e Ambiente. Esta última se subdivide em: Avaliação de necessidades, Suporte, Disseminação e Efeitos em longo prazo. A seguir cada um dos componentes são descritos:

- Insumos - referem-se aos fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos, anteriores à instrução, que podem influenciar os seus resultados.
- Procedimentos - São operações necessárias para facilitar ou produzir os resultados instrucionais.

- Processo – Refere-se a resultados intermediários ou efeitos parciais do treinamento ocorridos no comportamento dos treinandos à medida que os procedimentos são apresentados durante o treinamento.
- Resultados - são os efeitos imediatos pelo treinamento, ou seja, são os desempenhos dos treinandos adquiridos logo após o treinamento.
- Ambiente – Representa o eixo ao qual está atrelada a prática do treinamento e está estruturado sobre quatro componentes citados a abaixo:
  - Avaliação de necessidades – Há desacordos em relação ao desempenho previamente visualizado e o que é almejado, então pode-se instaurar o CHAs.
  - Suporte – Faz alusão aos fatores que podem facilitar ou dificultar ações de treinamento.
  - Disseminação – Diz respeito às ações de promoção e aceitação do treinamento junto a instrutores, equipe de implementação do programa e aos próprios treinandos. São as informações disponíveis na organização sobre o treinamento, tais como o programa, o material e a divulgação.
  - Efeitos em longo prazo – Referem-se às consequências ambientais das ações educacionais, medidas após o evento de TD&E,

Este modelo, assim como os demais aqui apresentados, foram cientificamente validados e serviram de base para diversas pesquisas sobre o tema, porém, para o presente trabalho, optou-se pelo modelo IMPACT desenvolvido por Abbad (1999), o qual será apresentado e comentado a seguir.

#### **2.7.4. Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT)**

Os diversos modelos de avaliação de impacto de treinamento que estão relatados na literatura, de modo global abordam três requisitos na forma de avaliação, são eles: Reação, Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho.

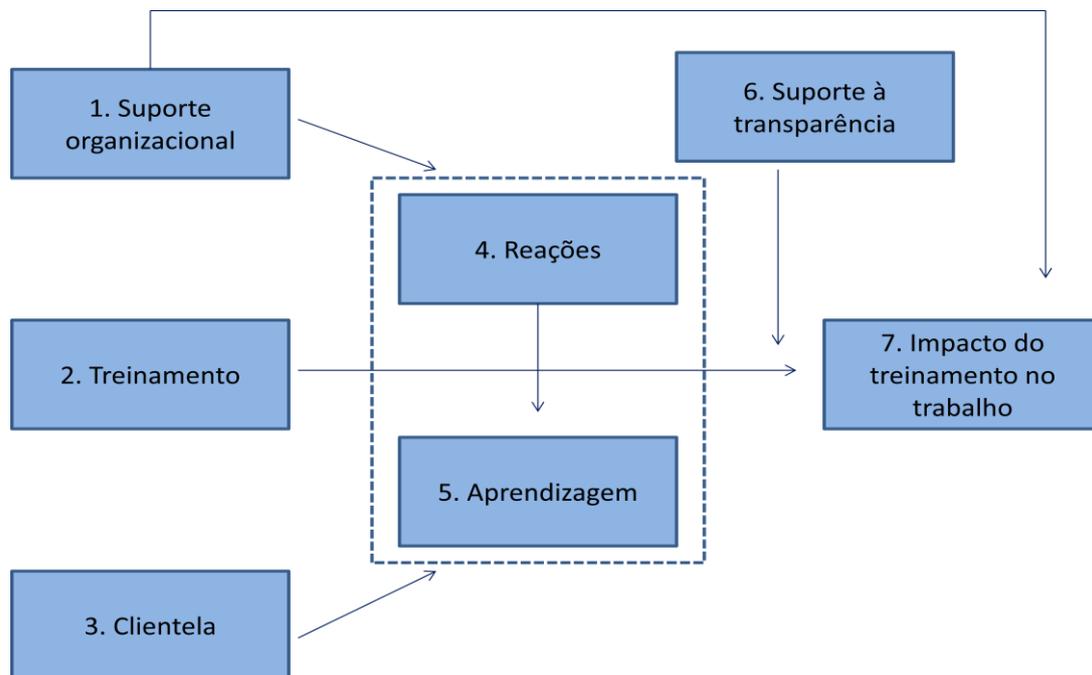
Para Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, p.26) Reação é “o nível de satisfação dos participantes com a programação, apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento”.

A aprendizagem, de acordo com Abbad (1999, p.38), “refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso”.

Quanto ao Impacto do treinamento no trabalho é aqui definido por transferência de treinamento relativo à aplicabilidade das habilidades aprendidas perante sua empresa, suas atitudes e comportamentos nas diversas possibilidades de intervenção.

O modelo de IMPACT foi criado e testado pela autora Abbad (1999), o qual discorre sobre alguns itens de avaliação, tendo sido aplicado em várias situações onde foram obtidos resultados utilizados como subsídios para a moldagem de ferramentas de avaliação de processos de treinamento. Segundo Chaves (2012) apud Borges Andrade et. al, Abbad e Mourão (2012), esse modelo investiga variáveis e suas relações em diferentes níveis: individuo treinamento, contexto de trabalho, reação, aprendizagem e impactos no treinamento. Para melhor compreensão, a figura 02 a seguir ilustra o modelo IMPACT:

**Figura 02: Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho (IMPACT)**



Fonte: Abbad (1999 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2012)

A estrutura do Modelo IMPACT é formada pelos componentes: *Suporte Organizacional*, *Qualidades do Treinamento*, *Características da Clientela e do Impacto do Treinamento* (itens 1,2,3 e 7 respectivamente) que lembram o modelo MAIS (BORGES-ANDRADE, 1982). O item (4) *Reação*, se encontra presente nos modelos de Hamblin (1978)

e Kirkpatrick (1976) e os itens (5) *Aprendizagem* e (6) *Suporte a Transferência* aparecem de alguma forma em ambos os modelos. O quadro 01 apresenta a descrição de cada um dos componentes do modelo IMPACT.

<b>Quadros 01 - Componentes do Modelo IMPACT</b>	
Componente	Descrição
1. Suporte Organizacional	Expressa a percepção dos participantes sobre como a organização lida com a gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento.
2. Treinamento	Refere-se a características do treinamento como área de atuação e conhecimento, duração, objetivos, escolaridade necessária, entrosamento dos treinados, material didático, meios auxiliares de ensino, modalidade (presencial ou à distância), entre outros.
3. Clientela	Importante preditor do impacto no trabalho, esse componente avalia informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais dos participantes do evento de TD&E.
4. Reação	Assim como nos modelos de Kirkpatrick e Hamblim esse elemento mensura o grau de satisfação dos treinados com os aspectos da programação do curso, apoio ao desenvolvimento da atividade de capacitação, aplicabilidade e utilidade do treinamento no ambiente de trabalho, efetividade dos resultados, expectativas de apoio organizacional e desempenho do instrutor.
5. Aprendizagem	Esse componente é relativo a apreensão e assimilação do conteúdo por parte do aluno e, em geral, é aferida pelos escores obtidos pelo aluno na aplicação de testes e provas ao final do curso.
6. Suporte à Transferência	Expressa a opinião do aluno, egresso, sobre o suporte que recebe, por parte de colegas, chefes e da organização como

	um todo, para a boa aplicação dos novos CHAs oriundos do evento de TD&E.
7. Impacto do Treinamento no Trabalho	Abbad (1999) considera nessa perspectiva apenas o impacto aferido pela auto-avaliação do treinado sobre o uso e as consequências advindas das novas competências desenvolvidas em treinamento e da abertura do participante a mudanças no cotidiano do trabalho. Entretanto nada impede que outros pesquisadores adaptem esse modelo incluindo a hetero avaliação de impacto do treinamento.

**Quadros 01 – Componentes do Modelo IMPACT (adaptação)**

**Fonte:** Abbad (1999) *apud* CHAVES, 2012).

O Modelo IMPACT conclui que a efetividade dos treinamentos no desempenho dos participantes em seus cargos depende de um contexto organizacional favorável à utilização das novas competências adquiridas.

O impacto do treinamento é assim definido por Abbad (2006, p. 491): “Mudança na forma de desempenhar as atividades de trabalho, a partir das aprendizagens ocorridas nos eventos de T&D”.

Com a participação dos colaboradores em atividades desenvolvidas via sistema de treinamento, a empresa espera que os mesmos absorvam o que foi ensinado e coloquem em prática no seu trabalho, para que a organização alcance seus objetivos com resultados significativos.

De acordo com Zerbini (2003) há duas dimensões para o impacto do treinamento, que são: O impacto em profundidade e o impacto em amplitude.

- a) Impacto em profundidade – Mensura os efeitos do treinamento restrito ao conteúdo instrucional, aplicação eficaz dos CHA’s adquiridos em treinamento, porém não se refere aos efeitos no desempenho, motivação e atitudes do funcionário treinado.
- b) Impacto em amplitude – Mensura os efeitos do treinamento no desempenho global do participante, assim como na motivação e nas atitudes no participante após o evento instrucional.

No presente estudo focalizou-se apenas a dimensão do *impacto em amplitude*. O quadro 02 a seguir apresenta os 12 itens estabelecidos por Abbad para a mensuração do

impacto em amplitude do treinamento no trabalho, os quais compõem o instrumento de pesquisa utilizado.

<b>QUADRO 02 - Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999)</b>
<b>Itens</b>
1. Utilizo, com freqüência, em meu 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, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo 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 nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças
11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

**Quadro 02** – Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999)

**Fonte:** Pilati e Abbad (2005)

Vale ressaltar que este instrumento vem sendo utilizado por vários pesquisadores relacionados que se dedicam ao tema e passou por validação fatorial confirmatória, onde teve sua estrutura validada por Pilati e Abbad (2005).

No próximo capítulo são apresentados os aspectos metodológicos, onde são explicitados outros detalhes acerca deste modelo IMPACT e da sua aplicação no presente estudo.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Tipologia da Pesquisa

Tendo por referência as análises de vergara (2007) acerca do universo de classificações etipologias, as pesquisas podem ser classificadas por dois critérios essenciais: quanto aos fins e aos meios.

Com base nessa classificação, quanto aos fins, a presente pesquisa tem característica descritiva, pois ela almeja mostrar e explicitar a percepção dos colaboradores da empresa de *Call Center* ARM em Campina Grande PB, sobre os aspectos referentes ao impacto em amplitude do treinamento *Coaching* nas atividades dos supervisores da unidade CG II desta empresa. A técnica envolvida para tal busca está baseada em modelo para reunir dados, como por exemplo, o uso de questionário e da observação por uma seriação.

Tratando-se dos modos de averiguação a inquirição (pesquisa) pode ser categorizada através de um estudo de um evento, tal nas ponderações de Merriam (1998) estudar um evento em relação a um acontecimento com particularidades em que se trata de um grupo social, um estabelecimento ou um processo, o estudo de caso é sempre bem vindo, pois nesse caso não se podem direcionar comportamentos. Neste a referência foi a Empresa de *Call Center* ARM de Campina Grande – PB, empresa com unidades em algumas regiões do território nacional.

#### 3.2. Caracterizações do Campo de Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa de *Call Center* localizada em Campina Grande – PB. Os *Call Centers* são centros integrados de contato entre empresas e consumidores, estabelecidos de forma remota e/ou virtual, através do uso da tecnologia. Sakamoto (2001) define *Call Center* como o local onde as ligações telefônicas são efetuadas ou recebidas, em grandes quantidades com o objetivo de apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico, cobrança ou outra atividade específica. É por essência uma atividade do setor de serviços, que funciona como um elo entre a empresa e sua base de clientes.

No Brasil, os sistemas atuais de *Call Center* surgiram com a evolução das antigas centrais de atendimento ao cliente. De acordo com Azevedo e Caldas (2002) a lógica é semelhante, porém a diferença está na infraestrutura, no espaço físico disponível, e principalmente, na tarefa dos atendentes.

A empresa de *Call Center* escolhida para realização desta pesquisa foi à empresa ARM Contact Center, a qual surgiu em 1992 quando dois amigos universitários e parceiros de projetos se tornaram sócios de uma empresa no ramo de venda de softwares. Em 1994 a ARM Infor foi reconhecida como maior vendedor de Microsoft na Fenasoft, na maior feira do setor de TI da América latina. No ano de 1996 o grupo ARM reuniu as empresas ARM Infor, ARM training dando origem a ARM Soluções a qual está relacionada com desenvolvimento de sistemas e projetos de infraestrutura, quanto a inovações e atendendo as exigências de mercado. No ano de 1998 o grupo ARM lançou as empresas Consulting e ARM mais tarde se transformando em ARM Contact Center. Atualmente a ARM é a maior empresa independente do segmento de *Call Center* no Brasil, atendendo em torno de 600 milhões de ligações por ano e solucionando problemas de 50 milhões de pessoas por mês.

Desde sua primeira operação, a ARM atua em estreita parceria com seus clientes, tendo como missão compreender profundamente a demanda de cada cliente para oferecer solução sob medida, diferenciada e flexível para os mais diversificados mercados e segmentos, sejam eles públicos ou privados. Tais mercados variam de um posto único de atendimento a milhares deles espalhados em várias cidades em todo o Brasil. A empresa atende vinte quatro horas por dia, sete dias por semana, em português, inglês e espanhol. Entre os seus principais clientes estão empresas de telefonia, provedores de internet e TV a cabo, realizando atendimentos receptivos e ativos como: tele vendas, esclarecimentos de dúvidas, ativação de produtos e serviços, configurações de aparelhos, informações sobre cobertura de rede, migração de planos, ofertas de todos os tipos, contestações, detalhamento de contas, pacotes de canais, emissão de segunda via, retenção de clientes, promoções direcionadas, portabilidade entre outros.

### **3.3. Universo e Amostra**

O universo desta pesquisa é formado por todos os supervisores da empresa ARM Campina Grande (CG II) que atuam em funções de liderança e participaram de um treinamento específico denominado *Coaching* oferecido pela empresa e formatado pelo cliente desta em nível local. Do total de 123 (cento e vinte e três) supervisores lotados na unidade de Campina Grande (CG II), foram escolhidos 45 (quarenta e cinco) supervisores para aplicação da pesquisa, constituindo assim uma amostra não probabilística intencional, uma vez que o instrumento foi aplicado apenas àqueles colaboradores que participaram de um treinamento específico, e por acessibilidade considerando as dificuldades de acesso a alguns

supervisores devido à agenda diária de cada um. Uma das razões para essa escolha desse tipo de amostra está relacionada a pouca disponibilidade de tempo da pesquisadora bem como dos supervisores mediante a função dos mesmos.

Portanto, constituíram os sujeitos da pesquisa os 45 supervisores participantes, representando uma amostra de aproximadamente 36,6 % do universo pesquisado.

### **3.4. Instrumento de Pesquisa**

As ferramentas utilizadas para reunir dados foram: O questionário de avaliação de impacto em amplitude (Anexo 01) que foi concebido por Abbad (1999), como parte do Modelo IMPACT elaborado pela autora, sendo escolhida para esta busca apenas a perspectiva de autoavaliação dos supervisores treinados. Esse modelo tem 07 (sete) componentes, a saber: *Suporte organizacional; Treinamento; Clientela; Reação; Aprendizagem; Suporte à transferência e Impacto do treinamento no trabalho*. Apenas este último componente foi investigado na presente pesquisa. O instrumento correspondente a esse componente possui uma escala de 12 itens para avaliação de impacto do treinamento em amplitude no trabalho. Esses itens referentes ao impacto foram avaliados numa escala adaptada do tipo Likert de concordância, graduada de 1 a 5, onde o valor 1 representava a opinião “discordo totalmente” e o valor 5 “concordo totalmente”.

### **3.5. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

Os dados foram coletados nos dias 25 e 26 de março de 2014, quando foram entregues aos supervisores os instrumentos para serem preenchidos e devolvidos à pesquisadora, tendo sido distribuídos 50 questionários dos quais 45 foram devolvidos preenchidos.

Para a análise dos dados foi adotada a abordagem quantitativa inerente ao modelo de pesquisa escolhido, onde os dados foram tabulados a fim de possibilitar sua análise por meio da estatística descritiva no programa Microsoft Office Excel 2007, sendo calculados: média, desvio padrão, moda, coeficiente de variação, máximo e mínimo com objetivo de estabelecer medidas firmes sobre o padrão dos resultados, e uma vez explicitados em tabelas e apreciados com base no referencial teórico estudado.

O Capítulo seguinte apresenta a descrição do treinamento *Coaching* cujo impacto está sendo avaliado, bem como os resultados obtidos após o tratamento dos dados coletados junto à amostra e suas respectivas análises.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Descrições do Treinamento *Coaching*

Os treinamentos da empresa de *Call Center* ARM são repassados aos funcionários de acordo com a necessidade apresentada por cada empresa atendida pela ARM. Para aplicação dos treinamentos, geralmente é contratada uma empresa de consultoria ou são utilizado instrutores internos para estes treinamentos. A empresa de Campina Grande dispõe de salas equipadas especialmente para atividades de treinamento.

Antes de oferecer um treinamento é feita uma avaliação da necessidade desse treinamento, mediante o alcance de indicadores de qualidade e produtividade. O alcance destes é também o meio utilizado para avaliação da eficácia dos treinamentos aplicados, e para isso a empresa recorre principalmente a indicadores quantitativos de produção a fim de verificar se os ensinamentos repassados no treinamento foram incorporados pelos participantes no desempenho do seu trabalho.

O treinamento *Coaching* avaliado no presente estudo foi desenvolvido e aplicado pela empresa de consultoria ELLO. Além das aulas em grupo, foram realizadas duas sessões individuais, em períodos distintos, com cada supervisor participante treinamento para análise de desenvolvimento e disciplina dos mesmos mediante os objetivos do treinamento oferecido.

Os principais objetivos da empresa ao oferecer este treinamento foram: Propiciar maior produtividade, através do aumento de performance dos colaboradores, visto que o treinamento em foco visa a orientação para o trabalho correto otimizando tempo e evitando o retrabalho; aumentar os resultados financeiros da empresa, pois há o direcionamento para a busca da forma correta de executar as tarefas e isso reflete nos resultados; melhorar a comunicação entre funcionários a fim de manter um bom relacionamento dos supervisores entre si e com seus liderados; desenvolver novas competências nos participantes já que se trata de um segmento novo na cidade e por fim, reduzir o *Turn Over* (rotatividade de funcionários) e aumentar a satisfação dos supervisores da ARM.

O treinamento também buscou favorecer a liberdade dos participantes para discutir suas dificuldades com o consultor, uma vez que procurou trabalhar o significado do *Coaching* e o papel do *Coach* na sua rotina de trabalho junto aos *Coachees* por ele assistidos. Ao término do treinamento a empresa espera que os participantes se mostrem mais capacitados para o trato de assuntos corporativos, que desenvolvam habilidades para apresentar soluções em curto espaço de tempo, maior visão sobre a organização, melhoria nos relacionamentos

interpessoais e trabalho em equipe afim de efetivamente contribuírem para o alcance dos objetivos organizacionais, entre outros aspectos.

#### 4.2. O impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores

Com aplicação da escala de Abbad sobre Impacto do Treinamento no Trabalho, obtiveram-se os seguintes resultados:

A Tabela 01 apresenta o percentual das respostas ao longo da escala para cada item do instrumento.

Tabela 01 – Distribuição percentual das respostas ao longo da escala de impacto do treinamento

Item	Descrição	1	2	3	4	5
1	Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	-	-	4,44	51,11	44,44
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	-	-	2,22	26,67	71,11
3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	-	2,22	4,44	17,78	75,56
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	-	-	-	71,11	28,89
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	-	-	-	48,89	51,11
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	-	6,67	2,22	33,33	57,78

7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,44	2,22	17,78	28,89	46,67
8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	-	6,67	15,56	24,44	53,33
9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	-	2,22	11,11	24,44	62,22
10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.	4,44	-	15,56	55,56	24,44
11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	-	2,22	2,22	48,89	46,67
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	4,44	-	11,11	62,22	22,22

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Na Tabela 02, constam os dados obtidos após análise estatístico-descritivo dos itens sobre o Impacto em Amplitude.

Tabela 02 – Indicadores de impacto do treinamento no trabalho dos participantes

Item	Descrição	Média	Moda	Coefficiente de Variação	Desvio Padrão	Mín/Máx
1	Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	4,4	4,0	13,03	0,57	3/5
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	4,6	5,0	10,84	0,50	2/5
3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,6	5,0	14,28	0,50	2/5
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	4,2	4,0	10,56	0,45	4/5
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento executo meu trabalho com maior rapidez.	4,5	5,0	11,0	0,49	4/5
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,4	5,0	18,76	0,82	2/5
7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,1	5,0	25,75	1,05	1/5
8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	4,2	5,0	22,29	0,94	2/5
9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança.	4,4	5,0	17,40	0,77	2/5

	(Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).						
10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,9	4,4	22,58	0,89	1/5	
11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	4,3	4,0	15,44	0,67	2/5	
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	4,0	4,0	17,48	0,69	2/5	

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A luz dos resultados acima descritos observa-se uma baixa dispersão em todos os itens avaliados. Apenas o (item 7) que questiona se a qualidade do trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento. Este apresentou um desvio padrão mais elevado entre os demais, de (1,05), contudo não há indicativo para ser considerado como alta dispersão. Com a média destas afirmações variando entre 4,0 e 4,6 permite-se medir baseado na percepção dos supervisores participantes, que as habilidades trabalhadas no treinamento *Coaching* são colocadas em prática sempre que há necessidade e oportunidade o que é demonstrado no percentual de respostas positivas em relação aos itens (1,2 e 4). Referente ao item (3) onde confirma através da média 4,6, acima da geral obtida, os colaboradores respondentes do questionário afirmam que muitos dos erros cometidos deixaram de acontecer mediante as habilidades adquiridas no treinamento.

Para 53% dos colaboradores participantes deste, confirmam que seu trabalho melhorou em parte ou totalmente de qualidade como um todo, contribuindo para um clima mais agradável no ambiente do trabalho.

Os supervisores em questão afirmam nos itens (8 e 9) pelo percentual acima da media (53,33 e 62,22) que com o treinamento foi possível resgatar a autoconfiança e a motivação para o trabalho. Após o treinamento os supervisores ficaram mais receptivos a mudanças, algo

muito rotineiro em um *Call Center* como também está se sentindo mais a vontade para apresentar sugestões de mudanças na rotina de trabalho de acordo com os itens (10 e 11), ou seja, 71%. Dos supervisores respondentes 62,22% afirma que seus colegas foram beneficiados em parte com a partilha de habilidades já existente item (12).

Em relação aos valores obtidos entre máximo e mínimo, consta variação entre (5/2) e a moda em sequencia ficando em 4 e 5, ou seja, valores estes que se aproximam da média.

Em relação aos itens (5 e 6) que se refere a execução das atividades do trabalho com maior rapidez e na melhoria da qualidade do trabalho relacionado ao conteúdo do treinamento houve uma concordância elevada conforme podemos observar através da média (4,4 e 4,5). Mediante aos resultados obtidos conclui-se que o treinamento tem índices de impacto no trabalho satisfatório. Ou seja, comprova-se que o treinamento para desenvolvimento real dos supervisores faz sim diferença no tocante ao cumprimento do alcance de metas propostas com maior satisfação e empenho.

De acordo com Pilati e Abbad (2005) os resultados dentro das limitações estão de acordo devido à semelhança e conceitos conforme apresenta os itens (8 e 9) e o mesmo se repetem nos itens (10 e 11). Observa-se que em pesquisas com o mesmo teor de informações elas divergem conforme mostra a média 3,9 e 4,3 e coeficiente de variação (0,67 e 0,89), Contudo com base nas afirmativas do questionário aplicado aos colaboradores há evidências da positividade de se realizar treinamento visto que 95,55% dos participantes afirmam que utiliza com frequência o que foi ensinado, 71,11% aproveita os ensinamentos para minimizar erros. Mas em uma visão geral do negócio o treinamento foi bastante positivo em relação à melhoria da qualidade e a um posicionamento com maior firmeza.

A participação dos colaboradores após o treinamento confirma sua eficácia nas atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento. Contudo algumas questões tiveram discordância como foi o caso das questões (7,8 e 10) que apresentaram coeficiente de variação acima do esperado (25,75 / 22,29 e 22,58), médias abaixo do padrão alcançado confirmado com um desvio padrão de (1,05 / 0,94 e 0,89). Em relação aos questionamentos abertos feitos aos participantes sobre os pontos considerados mais positivos e o que eles viam como pontos de melhoria obtiveram respostas satisfatórias e positivas, o treinamento foi visto pelos mesmos como sendo um momento onde foi possível partilhar experiências de gestão, ampliando sua visão para as oportunidades como também momento para autoavaliação e por fim citam como tenha proporcionado um clima organizacional melhor entre os pares. Em relação aos pontos que necessitam de melhoria apenas o local foi citado.

No entanto nenhum item avaliado se apresentou como negativo para o impacto do treinamento no trabalho e deste modo mediante aos resultados obtidos fica comprovado que o impacto do treinamento no trabalho na perspectiva de autoavaliação dos supervisores foi bastante positivo e confirma os benefícios acima citados da importância de se realizar treinamento. Os objetivos traçados pela empresa em questão foram alcançados e sendo assim podemos dizer que o treinamento *Coaching* pode ser verdadeiramente tido como benefício. O que confirmamos com PILATI e ABBAD (2005) “o treinamento além de produzir efeitos favoráveis, são planejados para aumentar a motivação e o comprometimento de colaboradores”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo evidenciou a importância do treinamento como ferramenta indispensável às organizações, uma vez que a partir dela, pode-se promover não apenas a aquisição de novos conhecimentos, informações e técnicas, mas principalmente prover condições para que ocorram mudanças comportamentais nos colaboradores com vistas ao desenvolvimento de competências indispensáveis à manutenção de sua própria empregabilidade e da competitividade organizacional.

Dentre as etapas de um treinamento, destaca-se a importância da etapa de Avaliação visto que a partir dela se verifica a eficácia do treinamento realizado, ou seja, se os objetivos estão sendo alcançados, já que a etapa de Avaliação do treinamento busca, entre outros aspectos, avaliar o impacto sobre os resultados apresentados por aqueles que se submeteram ao treinamento.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo descrever o impacto em amplitude do treinamento no trabalho, na perspectiva de auto-avaliação dos supervisores da empresa de *Call Center* ARM localizada em Campina Grande – PB, os quais participaram do treinamento denominado *Coaching*.

Esta pesquisa visou também verificar junto aos respondentes a sua receptividade em relação ao treinamento e a sua percepção em relação à forma como o mesmo ocorreu, com o intuito de fornecer à empresa subsídios para o aperfeiçoamento de futuras ações de treinamento.

Os resultados obtidos a partir da aplicação do modelo IMPACT concebido por Abbad (1999) revelaram que, à luz da percepção dos respondentes, o treinamento *Coaching* recebido por eles foi positivo, uma vez que a maioria deles considera que absorveu bem os conhecimentos repassados e experimentando também algumas mudanças de conduta em suas práticas diárias que os mesmo atribuem ao fato de terem participado do treinamento.

De modo geral, os supervisores pesquisados, após serem submetidos ao treinamento *Coaching* afirmam que conseguem visualizar melhor o negócio da empresa na qual atuam, promovendo-se organizacionalmente sobre as possibilidades de mudanças exigidas em tempo hábil, as quais se configuram conforme as demandas do mercado empresarial.

Essas mudanças de perfil comportamental vêm com predisposição de funcionalidade, ou seja, a disposição e motivação para efetivamente aplicar o que foi absorvido no treinamento, incorporando novas práticas e vivências ao seu cotidiano na empresa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABBAD, G.; LACERDA, E. R. M.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. **Medidas de características da clientela em avaliação de TD&E.** In J. E. BORGES-ANDRADE, G.

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

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

ABBAD, G. & BORGES-ANDRADE, J. **Aprendizagem humana nas organizações de trabalho.** In: ZANELLI, J., BORGES-ANDRADE, J., BASTOS, A & cols. **Psicologia, organizações de trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD & L. MOURÃO (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

ANDRADE, R. VILAS-BOAS. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2012, Cap. 1, p. 20-35.

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** 2.ed. São Paulo, Atlas, 1999.

ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel P. **Seriam os Call Center os Sweatshops do Século XXI?** Recife: Encontro de estudos Organizacionais, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G; MOURÃO, L. **Modelos de avaliação e aplicação em TD&E.** In G. ABBAD, L. MOURÃO, P. P. M. MENESES, T. ZERBINI, J. E. BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas.** *Tecnologia Educacional*, v. 11, n. 46, p. 2939, 1982.

BORGES-FERREIRA, M. F. **Medidas de reação a cursos presenciais.** In G. ABBAD, L. MOURÃO, P. P. M. MENESES, T. ZERBINI, J. E. BORGES-ANDRADE, R. VILAS-BOAS (Orgs.), **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.  
**Impacto de treinamento no trabalho via internet**. RAE Eletrônica. São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001

MAYOR, Julio Olalla: **Revista - HSM Management**, nº26 ano 5 maio-junho – 2001.

MEISTER, J. C. (1999). **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books.

MERRIAM, S.B. **Aplicações qualitativos do estudo de caso de pesquisa e na educação**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

PILATI, R., & ABBAD, G. (2005). **Análise fatorial confirmatória da escala de impacto d treinamento no trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v.21, n.1, 2005.

SAKAMOTO, K. **Como implementar um Call Center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SENGE, P. M. **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da Organização de aprendizagem**. 14. Ed. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p

WOLK, Leonardo: **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ZERBINI, T. **Estratégiasde aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ZERBINI, T. **Qualificação profissional à distância: avaliação da transferência de treinamento**. Brasília, 2010.

## ANEXOS

### ANEXO 1– Questionário de auto-avaliação de impacto em amplitude do treinamento no trabalho.

UFCG/CH/UAAC

Aluno pesquisador: Ailma Raposo de Meneses

**Prezado (a) Colaborador (a):** Este questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico de conclusão do curso de Administração da UFCG e tem como objetivo **Analisar o impacto em amplitude do treinamento no trabalho**. Neste caso o impacto do treinamento *Coaching* realizado na empresa. Não é necessário identificar-se. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo. Por favor, não deixe questões sem resposta, isso invalida a sua participação. Peço que responda as questões com precisão e cuidado. Conto com a sua sinceridade nas respostas e desde já agradeço pela sua gentil e valiosa colaboração.

### QUESTIONÁRIO

Analise cada uma das frases abaixo e assinale com um X a coluna que corresponde ao seu nível de concordância de acordo com as legendas abaixo:					
Discordo Totalmente	Discordo Em Parte	Indiferente	Concordo Em Parte	Concordo Totalmente	
					1 2 3 4 5
1. Utilizo, com frequência, em meu 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, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.					
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.					
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo 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 nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).					
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.					
11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.					
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.					

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

**UFCG/CH/UAAC****Aluno pesquisador: Ailma Raposo de Meneses**

**Prezado (a) Colaborador (a):** Este questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico de conclusão do curso de Administração da UFCG e tem como objetivo **Analisar o impacto em amplitude do treinamento no trabalho**. Neste caso o impacto do treinamento realizado na empresa. Não é necessário identificar-se. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo. Por favor, não deixe questões sem resposta, isso invalida a sua participação. Peço que responda as questões com precisão e cuidado. Conto com a sua sinceridade nas respostas e desde já agradeço pela sua gentil e valiosa colaboração.

**Perguntas:**

- 1 )Quais os pontos que você considerou mais positivos nesse treinamento?
  
- 2) Quais pontos poderiam ser melhorados ou modificados para os próximos treinamentos?

**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**